

**UNIVERSITÀ TERZA ETÀ**  
**San Donato e San Giuliano Milanese**  
**Dispense nn. 1, 2 e 3**  
*A cura del Prof. Claudio Palumbo*  
*Università degli Studi di Parma*

# L'importanza delle competenze trasversali

## **Premessa**

Il termine “competenza” indica comunemente un insieme strutturato di conoscenze, abilità e atteggiamenti necessari per l’efficace svolgimento di un compito. Questo insieme di elementi può ovviamente essere acquisito in ambiti differenti da quello lavorativo; se l’individuo sarà successivamente in grado di trasferirlo in altri contesti della propria esperienza personale e professionale, allora avrà concretizzato la “trasversalità” della competenza, che necessita di azioni intenzionali dirette alla sua attuazione.

Esiste anche una trasversalità intrinseca alle competenze: si tratta della maggiore o minore possibilità che esse hanno di essere acquisite in un certo contesto e utilizzate in altri (sul lavoro, con gli amici, in famiglia, nella relazione di coppia, ecc.), consentendo al singolo individuo di svolgere efficacemente una certa attività, risolvere un problema e giungere ai risultati attesi. Sono esempi indicativi il senso di responsabilità e di autonomia richiesto da una mansione o da un compito; la capacità di relazione e collaborazione con gli altri, di realizzare progetti significativi e pianificare la soluzione di problemi concreti.

La motivazione personale all’interno delle competenze trasversali è fondamentale, poiché significa tendenza a utilizzare le opportunità e le occasioni di crescita per contribuire prima di tutto al “proprio benessere complessivo”; le competenze si applicheranno poi nella relazione individuo/contesto, come accade in rapporto all’ambiente di lavoro: l’individuo si fa promotore di una relazione positiva con il proprio ambito professionale e le competenze trasversali rappresentano un repertorio di abilità utili per fronteggiare al meglio le richieste dei compiti lavorativi.

Tutto ciò si propone quindi come modello di motivazione e benessere anche all’interno dell’organizzazione di appartenenza.

## **Alcune aree delle competenze trasversali**

1. *La capacità di comunicare* ad altri idee, sentimenti e informazioni, utilizzando modalità e forme di espressione differenti, nonché comprendendo, e quindi sapendo gestire, gli effetti che la nostra comunicazione ha sugli altri e viceversa;
2. *La capacità di lavorare in gruppo*, di collaborare valorizzando le differenze individuali e sapendo gestire correttamente le dinamiche di gruppo;
3. *La capacità di risolvere problemi*, partendo dall'analisi della situazione, passando dall'uso di strumenti e strategie adeguate, fino a giungere all'ipotesi, alla progettazione e alla realizzazione della soluzione scelta;
4. *La capacità di gestire efficacemente situazioni difficili* soprattutto dal punto di vista relazionale, ovvero situazioni potenzialmente conflittuali, confronti tra opinioni e atteggiamenti differenti, o situazioni fonte di notevole stress;
5. *La capacità di riflettere* per aumentare la consapevolezza rispetto a ciò che influenza e guida il proprio pensiero, giungendo in questo modo a un maggior controllo dello stesso;
6. *La capacità di fare un bilancio delle competenze* possedute e del loro livello di sviluppo, in modo da rendere possibile la trasversalità potenzialmente contenuta nelle stesse.

-----

*"Vogliono imparare a parlare, senza cambiare la loro vita,  
e quelli che vogliono cambiare se stessi,  
non pensano mai di cominciare proprio dal linguaggio"  
(Sten Nadolny, *Selim ovvero il dono della parola*).*

## **Comunicazione, motivazione, competenze alte e basse**

Apprendere alcune tecniche per migliorare la propria comunicazione può rimanere un'acquisizione labile e superficiale se non si coinvolge la totalità dell'individuo, in particolare nei suoi aspetti motivazionali. Ciò è tanto più importante se riferito ai diversi "luoghi-clima" in cui ci si trova a operare quotidianamente. In genere si è buoni comunicatori se si riesce a "dare e ricevere feedback", ovvero in grado di fornire e selezionare la comunicazione in uscita e in entrata, di dare una "risposta utile" e "ricavarne un insegnamento"; si tratta quindi non solo della quantità nella comunicazione, ma soprattutto della qualità. La motivazione viene coinvolta con modalità decisive, in quanto la spinta al miglioramento, a tenere elevato in particolare il livello di motivazione al lavoro, non proviene tanto dal *migliorare ciò che si è già in grado di fare bene*, ma dal *migliorare ciò che si è in grado di fare in modo poco competente*; nel primo caso avremo che *un piccolo successo rimane un piccolo successo* in rapporto a una competenza già elevata, mentre nel secondo caso *un piccolo successo è un grande successo* rispetto a una competenza modesta nella sua fase iniziale. Migliorare la propria comunicazione può inoltre contribuire ad accrescere l'autostima e la fiducia in se stessi che deriva dall'acquisire nuove competenze, o, come si segnalava in precedenza, *dal fare meglio ciò che si è in grado di fare in modo poco competente*.

-----

**TEST SULL'ASSERTIVITÀ**

Rispondere spontaneamente a ciascuna domanda:

- mettendo una crocetta nella colonna V (piuttosto vero), se pensate o agite nella maggior parte del tempo in questo modo;
- mettendo una crocetta nella colonna F (piuttosto falso), se pensate o agite raramente in questo modo.

Troverete senza dubbio qualche difficoltà nel rispondere ad alcune domande. Per non travisare i risultati è necessario rispondere a tutte le domande.

Cercate semplicemente di definire il vostro comportamento più frequente.

Una risposta sbagliata è preferibile alla mancanza di risposta.

Nelle discussioni o riunioni:

V F

	V	F
1. Mi metto sovente a fantasticare		
2. Difendo le mie idee con convinzione		
3. Evito i conflitti poiché non conducono a niente		
4. Riesco a fare impressione sul mio interlocutore		
5. Colui che parla di più è avvantaggiato nel dibattito		
6. Faccio volentieri dei paradossi		
7. Mi confondo raramente		
8. Spesso non oso parlare anche se ne ho voglia		
9. Posso difendere un'idea che disapprovo		
10. Sono in grado di fare lo scemo per non pagare il dazio		
11. So che vincerò se il mio interlocutore è preso alla sprovvista		
12. Bisogna saper destabilizzare il proprio interlocutore		
13. Non ho pregiudizi nei confronti dei miei interlocutori		
14. Preferisco non esprimere le mie idee di fronte a certi interlocutori		
15. Mi capita di perdere il filo del discorso		
16. Gli argomenti definitivi lasciano l'altro senza voce		
17. So far parlare gli altri per costruirmi una rete personale di informazioni		
18. Sono attento ai propositi altrui		
19. Preferisco astenermi piuttosto che affrontare un conflitto		
20. So imporre le mie idee		
21. Posso difendere brillantemente un punto di vista che disapprovo		
22. Posso manifestare con calma il mio totale disaccordo		
23. Spesso abbandono la discussione perché non so difendere le mie idee		
24. Mi trovo a mio agio nelle discussioni		
25. Sono capace di dire che non ho compreso un'idea		
26. E' utile talvolta essere in cattiva fede		
27. In un dialogo esiste un vincente e un perdente		

28. Mi sento meglio fuori dal dibattito che nel bel mezzo della mischia		
29. So attirare l'attenzione e farmi ascoltare dagli altri		
30. Preferisco tacere piuttosto che rischiare di dire una stupidaggine		
31. Nessuno è del tutto insensibile all'adulazione		
32. Non temo di imbarazzare il mio interlocutore		
33. So che parlare per primo è un rischio inutile		
34. Non ho paura di nessuno		
35. Riconosco il diritto all'errore per me e per il mio interlocutore		
36. Mi capita di non osare esprimere un'idea che mi sembra interessante		
37. La contraddizione mi diverte		
38. Difendo sinceramente le mie idee		
39. Non è sempre il caso di dire tutto ciò che si pensa		
40. Mi dispiace spesso di non osare dire tutto		
41. Anche quando sono consultato mi è faticoso esprimere con chiarezza la mia posizione		
42. Dividere gli altri per comandare è un principio sempre efficace		
43. Raramente prendo la parola spontaneamente		
44. Bisogna saper anche andare in collera		
45. Senza ricercarlo, io non ho paura del conflitto		
46. In una discussione voglio uscire vincente		
47. So dissimulare le mie idee quando penso che non siano condivise		
48. Sono in grado di cambiare opinione senza sentirmi manipolato		

## CONTROLLO DEI RISULTATI

Solo per le risposte vere (V), segnare un punto nella tabella sottostante di fianco al numero della domanda corrispondente.

FU	AS	MA	AG
1	2	3	4
8	7	6	5
14	9	10	11
15	13	12	16
19	18	17	20
23	22	21	24
28	25	26	27
30	29	31	32
36	35	33	34
40	38	39	37
41	45	42	44
43	48	47	46
TOT.	TOT.	TOT.	TOT.

## COMPORAMENTO ASSERTIVO

È UN COMPORAMENTO SOCIALE CHE CONSENTE DI RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI PREFISSATI SENZA CREARE SITUAZIONI DI CONFLITTUALITÀ.

- SI BASA SU UNA ATTITUDINE CHE, A PARTIRE DA UNA ANALISI PRECISA DELLA SITUAZIONE, PERMETTE DI DEFINIRE CHIARAMENTE IL PROPRIO OBIETTIVO O LA PROPRIA POSIZIONE, DI SVELARLI A TERZI IN MODO NON AMBIGUO, DI DIFENDERLI SENZA AGGRESSIVITÀ, MA SENZA ESSERE TITUBANTI, PUR AMMETTENDO UN DIVERSO ATTEGGIAMENTO DA PARTE DEGLI ALTRI.
- SI ESPRIME SAPENDO DIRE “NO” E ACCETTANDO NEL CONTEMPO UN POSSIBILE RIFIUTO DA PARTE DELL’ALTRO; PONENDO DOMANDE POSITIVE E CONCRETE; AVANZANDO CRITICHE COSTRUTTIVE PRIVE DI AGGRESSIVITÀ; COMPLIMENTANDOSI QUANDO NECESSARIO.

L’ASSERTIVITÀ E’ UNA CONDIZIONE ADULTA E MATURA COSTANTEMENTE MINACCIATA DA DUE COMPORAMENTI ESTREMI:

ATTACCO ..... FUGA

PROVOCATI SOPRATTUTTO DALLA DIFFICOLTÀ A REGGERE IL GIUDIZIO DEGLI ALTRI.

## L'ASSERTIVITÀ

Sono considerati due fattori fondamentali la cui combinazione contribuisce a formare quattro stili comunicativi che compongono il suo modello di "Assertività": *Aggressività* (tendenza a dominare e svalutare gli altri), *Fuga* (tendenza a evitare le responsabilità e i conflitti), *Manipolazione* (nascondere informazioni per sfruttare gli altri), *Assertività* (affermazione dei propri diritti considerando i diritti altrui).

Il primo dei due fattori è l'interesse per gli altri. Quando questo è basso, si ha un ripiegamento su se stessi e una notevole chiusura verso le altre persone; si delinea, per esempio, l'atteggiamento di chi parla senza ascoltare gli interlocutori, esponendo comunque il proprio punto di vista e non mostrando reale interesse verso quello degli altri. Se il valore risulta elevato, l'atteggiamento è molto più favorevole alla comunicazione, in quanto si basa su di un ascolto attento e partecipato, con una curiosità reale nei confronti di ciò che le altre persone hanno da dire, esprimendo grande apertura e disponibilità sociale.

Il secondo fattore è la franchezza nelle relazioni. Se troppo basso, ciò si traduce nell'atteggiamento di chi manipola gli altri nascondendone finalità e motivazioni. La decisione di non esprimere le proprie idee può essere anche dovuta a una mancanza di interesse nei confronti dell'interlocutore, oppure a causa di un eccessivo timore per le conseguenze che la franchezza potrebbe avere. D'altro canto, anche un eccesso di franchezza nelle relazioni può non rappresentare l'atteggiamento migliore: come nel fattore precedente, si pensi a quelle persone che esprimono il proprio pensiero senza curarsi della situazione in cui sono inserite e delle possibili conseguenze che questo modo di fare può avere sugli altri.

### SIGNIFICATI GENERALI DEI FATTORI

#### FUGA

TENDENZA A EVITARE LE RESPONSABILITÀ E I CONFLITTI.  
NEI VALORI IDEALI: CAPACITÀ DI SELEZIONARE GLI OBIETTIVI.

#### AGGRESSIVITÀ

TENDENZA A SVALUTARE GLI ALTRI O SE STESSI.  
NEI VALORI IDEALI: DETERMINAZIONE E COSTANZA NEL RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI.

#### MANIPOLAZIONE

NASCONDERE INFORMAZIONI PER SFRUTTARE GLI ALTRI.  
NEI VALORI IDEALI: CAPACITÀ DI RICERCARE LE INFORMAZIONI PER DECIDERE.

#### ASSERTIVITÀ

AFFERMAZIONE DEI PROPRI DIRITTI CONSIDERANDO I DIRITTI ALTRUI.  
RESPONSABILIZZARSI, DECIDERE E RAGGIUNGERE OBIETTIVI.





## **CARATTERISTICHE DELL'ASSERTIVITÀ**

- È UNA CARATTERISTICA CHE SI SVILUPPA NELL'INFANZIA ED È INFLUENZATA DALL'EDUCAZIONE
  
- È UN ATTEGGIAMENTO RESPONSABILE CARATTERIZZATO DALLA FIDUCIA IN SE STESSI E NEGLI ALTRI
  
- È UNA CAPACITÀ DI AFFERMARE I PROPRI DIRITTI NON NEGANDO QUELLI DEGLI ALTRI, SENZA ANSIE E SENSI DI COLPA
  
- È UN COMPORTAMENTO PARTECIPE, PROATTIVO E NON REATTIVO
  
- È UN ATTEGGIAMENTO CHE EVITA L'USO DI ETICHETTE, STEREOTIPI E PREGIUDIZI
  
- È UNA CAPACITÀ DI COMUNICARE APPROVAZIONE E DISAPPROVAZIONE IN MODO CHIARO E DIRETTO, MA NON MINACCIOSO O AGGRESSIVO
  
- FACILITA LA COLLABORAZIONE
  
- FACILITA LA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO
  
- FACILITA IL LAVORO QUOTIDIANO DI CHI DEVE SODDISFARE LE ESIGENZE DI UN PUBBLICO, OPPURE SI TROVA ESPOSTO A COMPORTAMENTI FASTIDIOSI O AGGRESSIVI
  
- FACILITA COMPORTAMENTI ASSERTIVI NELL'INTERLOCUTORE

RISPONDA SPONTANEAMENTE A CIASCUNA DOMANDA:

- mettendo una crocetta nella colonna VERO, se agisce o pensa la maggior parte delle volte in questo modo;
- mettendo una crocetta nella colonna FALSO, se agisce o pensa poche volte in questo modo.

Probabilmente troverà qualche difficoltà nel rispondere ad alcune domande. È necessario però che risponda a tutte le domande, cercando di definire il suo comportamento più frequente.

NELLA MIA VITA QUOTIDIANA:

		VERO	FALSO
1	Quando ottengo un successo penso che sia solo grazie ai miei sforzi		
2	La pubblicità orienta molto i miei acquisti		
3	Non mi preoccupa impegnarmi in attività in cui ritengo di non essere portato		
4	Se posso, evito di prendermi responsabilità		
5	Le persone che mi criticano non mi conoscono		
6	Nelle situazioni di difficoltà vedo più di frequente il bicchiere mezzo pieno che mezzo vuoto		
7	Ho spesso la sensazione della scarsa utilità delle attività che svolgo		
8	Non ho difficoltà a dire di no agli amici		
9	Durante le discussioni tendo a difendere con vigore le mie idee		
10	Di fronte ad un imprevisto noioso trovo il tempo per affrontarlo		
11	I miei successi e fallimenti dipendono ben poco da me		
12	Durante il giorno mi occupo di tante cose che mi soddisfano poco		
13	Quando faccio regali devono piacere prima di tutto a me		
14	Generalmente raggiungo i miei obiettivi entro l'anno		
15	Quando non so svolgere un compito, se posso, evito di occuparmene		
16	Normalmente ho poche occasioni di responsabilizzarmi		
17	Sono pronto a cambiare obiettivi di fronte ad un imprevisto		
18	Non mi faccio influenzare dalla pubblicità nei miei acquisti		
19	Solitamente devo dedicare molto tempo alle attività a cui ritengo di non essere portato		
20	Per gli argomenti che conosco non accetto facilmente consigli da altri		
21	Quando le cose vanno male, prima di tutto valuto le mie responsabilità		
22	Durante le discussioni tendo spesso a cambiare idea		

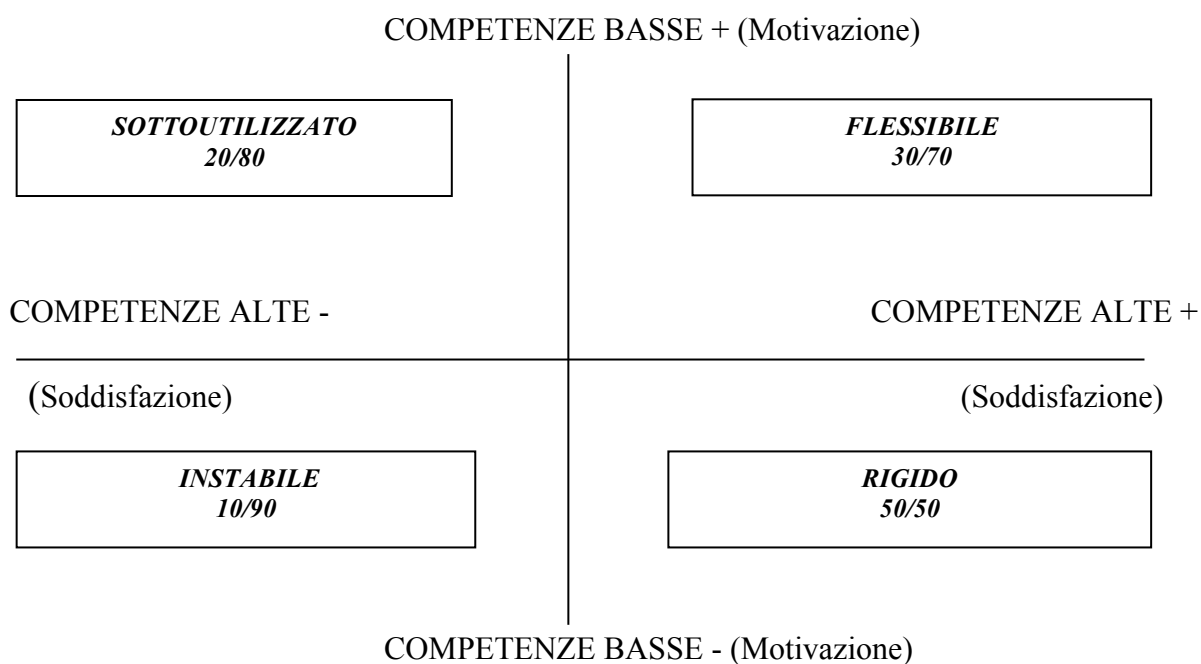
		VERO	FALSO
23	Sono convinto che in un futuro prossimo potrò finalmente dimostrare ciò di cui sono capace		
24	Mi responsabilizzo solo per le cose che so fare		
25	Nel mio ordine anche gli altri capiscono		
26	Tendo a programmare poco le mie attività		
27	Sono abituato a svolgere compiti di cui potrei non occuparmi		
28	Frequento persone che mi assomigliano		
29	Il raggiungimento o no dei miei obiettivi dipende prima di tutto da me		
30	Sugli argomenti che conosco sono disponibile ad accettare consigli da chiunque		
31	Generalmente i miei obiettivi riguardano quello che so fare		
32	Se mi assegnano una responsabilità do tutto me stesso		
33	Faccio regali pensando per tempo a chi sono destinati		
34	Se modificano il mio ordine, non riesco a ritrovarmi		
35	So che potrei dare di più in attività che attualmente non svolgo		
36	Quando devo fare una scelta, valuto esclusivamente i miei benefici		
37	La pubblicità mi fornisce informazioni prima di acquistare		
38	In televisione guardo più o meno di tutto		
39	Non mi adatto a svolgere compiti se non sono più che sicuro delle mie competenze		
40	Mi interrogo frequentemente sul senso delle cose che faccio		
41	Alcune critiche che ho ricevuto mi hanno cambiato		
42	Sono spesso alla ricerca di attività che mettano in evidenza le mie potenzialità		
43	Quando compro qualcosa, dopo mi capita spesso di pentirmene		
44	Ho difficoltà ad accettare gli imprevisti		
45	I risultati che ottengo dipendono ben poco da me		
46	Quando mi assegnano un compito che mi soddisfa mi occupo solo di quello		
47	Normalmente, oltre ad occuparmi delle cose che so fare, non rinuncio ad impegnarmi nelle cose che non so fare		
48	Mi danno fastidio i consigli dati da chi è peggio di me		

### CONTROLLO DEI RISULTATI - Questionario Propensione al Benessere

Solo per le risposte Vere, segnare con una X nella tabella sottostante in corrispondenza del numero della domanda; successivamente effettuare i totali delle X per ogni colonna.

<b>10/90</b>	<b>20/80</b>	<b>30/70</b>	<b>50/50</b>
2	7	3	1
4	10	6	5
11	12	8	9
15	16	14	13
17	19	21	18
22	23	25	20
26	27	29	24
34	32	30	28
38	35	33	31
43	40	37	36
45	42	41	39
48	46	47	44
Tot.	Tot.	Tot.	Tot.

## COMPETENZE / BENESSERE E SODDISFAZIONE / MOTIVAZIONE TRASVERSALI



*30/70* Capacità e interesse a cogliere le opportunità di miglioramento.  
(che coinvolgono le competenze più sviluppate e meno sviluppate)

*20/80* Attitudine a ritenere le proprie capacità non pienamente impiegate.

*10/90* Tendenza a subire il condizionamento del mondo esterno.

*50/50* Attitudine a ritenersi soddisfatti delle capacità e dello status acquisito.

Rispondere barrando: 1 = per nulla d'accordo;  
 2 = poco d'accordo;  
 3 = né d'accordo, né in disaccordo;  
 4 = abbastanza d'accordo;  
 5 = molto d'accordo.

1) Se mi metto in testa qualcosa sicuramente riuscirò a realizzarla.	1 2 3 4 5
2) So perfettamente cosa devo fare per poter prendere delle decisioni.	1 2 3 4 5
3) Se gli altri mi conoscessero bene direbbero di me che sono uno/a che crede molto nelle proprie capacità decisionali.	1 2 3 4 5
4) Quando decido di fare qualcosa, inizio subito a lavorare.	1 2 3 4 5
5) Quando mi impegno in qualcosa di nuovo, anche se provo ansia e un senso di preoccupazione, sono in grado di controllarmi.	1 2 3 4 5
6) Se gli altri mi conoscessero bene direbbero di me che sono uno/a che sa ciò che vuole.	1 2 3 4 5
7) Se qualcosa mi sembra troppo complicata non provo nemmeno ad affrontarla.	1 2 3 4 5
8) Quando faccio dei programmi sono certo/a che riuscirò a metterli in pratica.	1 2 3 4 5
9) Quando le cose non vanno come vorrei vedo tutto nero.	1 2 3 4 5
10) Sono così sicuro/a delle mie capacità che a volte mi piace impegnarmi in cose anche molto difficili.	1 2 3 4 5
11) Riesco a gestire efficacemente le mie emozioni.	1 2 3 4 5
12) Quando provo ad imparare qualche cosa di nuovo, se non capisco subito qualcosa tendo a cambiare argomento.	1 2 3 4 5
13) Se sto sperimentando stati d'animo negativi, sforzandomi, riesco a modificare ciò che provo.	1 2 3 4 5
14) Sono uno/a che riesce a superare con facilità il senso di delusione e di fallimento che si prova quando si registrano degli insuccessi.	1 2 3 4 5
15) Penso di essere in grado di imparare quasi tutto.	1 2 3 4 5
16) Siccome riesco a non farmi sopraffare da emozioni negative, realizzo gran parte di ciò che decido.	1 2 3 4 5
17) Ritengo di esser in grado di fare molte cose.	1 2 3 4 5
18) Se gli altri mi conoscessero bene direbbero di me che sono uno/a che può riuscire bene quasi in tutto.	1 2 3 4 5
19) Se non riesco a risolvere una questione al primo colpo, tendo ad abbandonare l'impresa.	1 2 3 4 5
20) Se gli altri mi conoscessero bene direbbero di me che sono uno/a che "non molla facilmente l'osso".	1 2 3 4 5

A) CONVERTIRE I PUNTEGGI DELLE DOMANDE NN. **7 – 9 – 12 – 19** NEL SEGUENTE MODO:

- 1 ⇒ 5
- 2 ⇒ 4
- 3 ⇒ 3
- 4 ⇒ 2
- 5 ⇒ 1

B) EFFETTUARE I SEGUENTI CONTEGGI

Sommare i punteggi assegnati alle domande numero: (per i punteggi convertiti considerare il nuovo numero)	Totali punteggi	Fattore
1 – 2 – 3 – 4 – 6 – 8 – 20		DECISIONALITA'
5 – <b>9</b> – 11 – 13 – 14 - 16		EMOTIVITA'
<b>7 – 12 - 19</b>		PERSEVERANZA
10 – 15 – 17 – 18		AFFRONTABILITA'

DECISIONALITA': Fiducia nelle proprie capacità di prendere decisioni
EMOTIVITA': Fiducia nelle proprie capacità di autocontrollo emotivo
PERSEVERANZA: Fiducia nelle proprie capacità di portare a termine compiti e attività
AFFRONTABILITA': Fiducia nelle proprie capacità di affrontare compiti e attività diverse