



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



MINISTERO
DELL'INTERNO

FONDO ASILO MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

OBIETTIVO SPECIFICO 2 "Integrazione/Migrazione legale"

OBIETTIVO NAZIONALE 3 "Capacity building"

Giugno **2021**

a cura di Diego Boerchi, Maura Di Mauro, Annavittoria Sarli

Linee guida per l'identificazione e la valutazione delle soft skill dei migranti

.....*DimiCome*



FONDAZIONE
ISMU
INIZIATIVE E STUDI
SULLA MULTIETNICITÀ



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



MINISTERO
DELL'INTERNO

FONDO ASILO MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

OBIETTIVO SPECIFICO 2 "Integrazione/Migrazione legale"

OBIETTIVO NAZIONALE 3 "Capacity building"

PROGETTO DIMICOME

Diversity Management e Integrazione:

Competenze dei Migranti nel mercato del lavoro

(PROG-2195) – CUP H79F18000400009

Linee guida per l'identificazione e la valutazione delle soft skill dei migranti

A cura di Diego Boerchi, Maura Di Mauro, Annavittoria Sarli

Sommaro

Introduzione	3
1. DISEGNO E ATTIVAZIONE DEL PERCORSO.....	6
1. Inserire l'identificazione e/o la valutazione delle soft skill all'interno di percorsi organici di supporto alle scelte e allo sviluppo di carriera.....	6
2. Definire in modo univoco il significato di soft skill	6
3. Adottare un approccio centrato sulla relazione	7
4. Progettare percorsi personalizzati	8
▪ Recepire le esigenze specifiche del beneficiario	8
▪ Co-definire gli obiettivi dell'intervento, la loro utilità e raggiungibilità.....	8
5. Affidare il percorso a orientatori e valutatori opportunamente formati.....	8
▪ Competenze tecniche	8
▪ Competenze relazionali	9
▪ Competenze multilinguistiche e interculturali.....	9
6. Lavorare in rete con altri servizi o professionisti, se necessario.....	9
7. Compiere scelte culturalmente sensibili rispetto a metodologie, strumenti e materiali	10
2. FASE DI IDENTIFICAZIONE	11
1. Non attenersi a liste di competenze e a definizioni predefinite delle stesse	11
2. Utilizzare la narrazione autobiografica	11
3. Facilitare l'espressione favorendo lo switch tra più lingue	12
4. Promuovere processi circolari di confronto sulle informazioni raccolte	12
5. Prendere nota di ciò che viene raccontato e di come avviene il processo narrativo	12
6. Affiancare o, se necessario, sostituire la narrazione con l'osservazione comportamentale	13
7. Predisporre un portfolio delle soft skill	13
8. Prevedere un colloquio di feedback	18
3. FASE DI VALUTAZIONE.....	19
8. Stabilire quali soft skill sottoporre a valutazione.....	19
9. Definire la declaratoria di competenze.....	19
10. Utilizzare procedure e strumenti standardizzati all'interno di una cornice relazionale	21
11. Utilizzare, in modo congiunto, più metodologie e strumenti di osservazione	21
12. Tenere separate le fasi di osservazione e valutazione.....	21
13. Benchmark di valutazioni	22
14. Stilare un report che sintetizzi le valutazioni.....	22
15. Condividere le valutazioni con il beneficiario	26

Introduzione

Questo documento ha l'obiettivo di fornire suggerimenti operativi finalizzati a migliorare gli interventi di identificazione e valutazione delle soft skill di persone migranti.

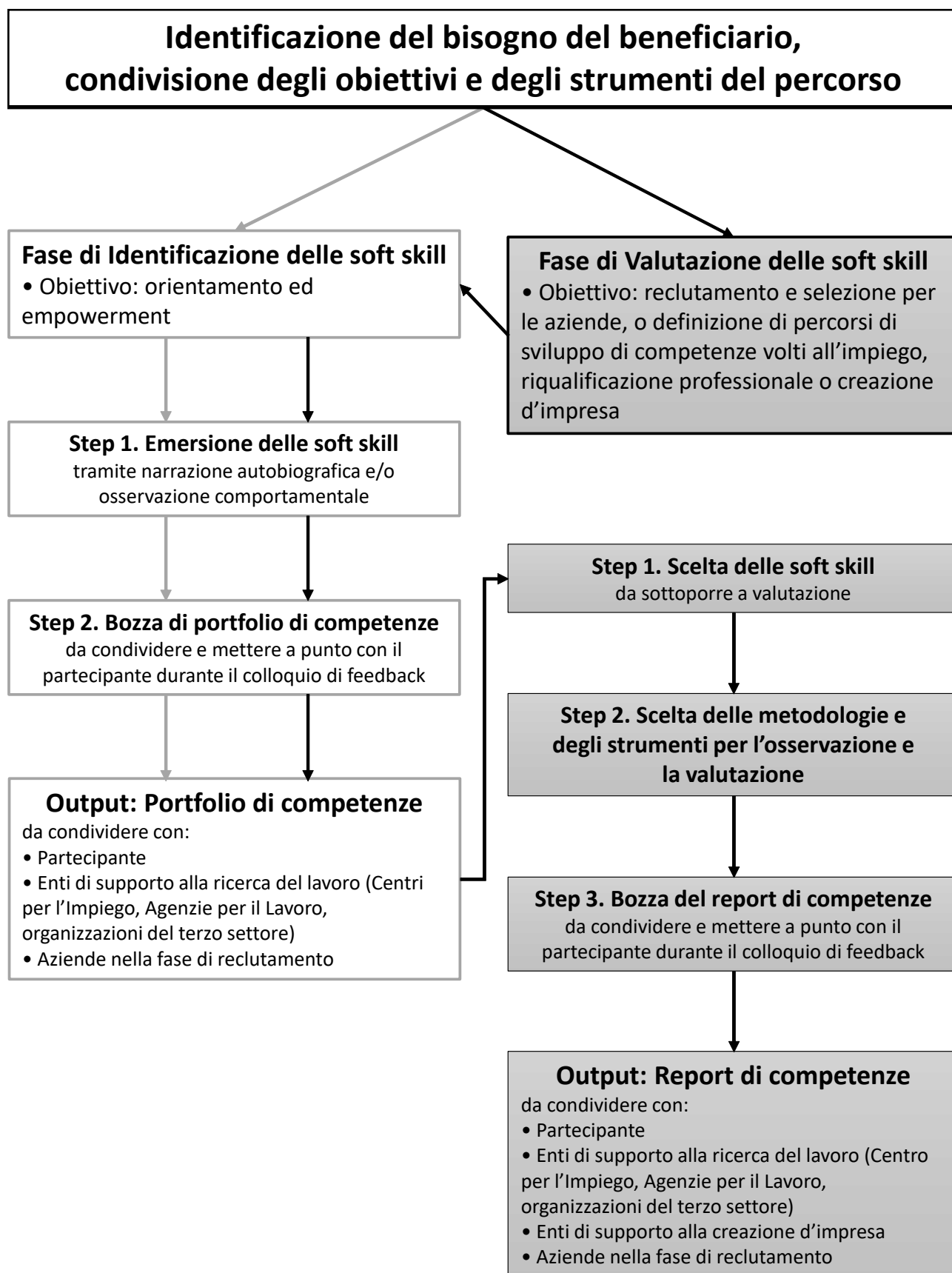
Per "identificazione" si intende un processo finalizzato ad individuare e descrivere, in un apposito portfolio, un elenco di soft skill possedute dal migrante. Esso si basa principalmente sull'analisi di precedenti esperienze formative, lavorative e personali. Per "valutazione", invece, si intende un processo finalizzato a quantificare in modo quanto più possibile oggettivo il livello di possesso di specifiche soft skill. La valutazione delle soft skill è da intendersi come un passaggio successivo all'identificazione, da attivarsi solo se necessario e solo per quelle competenze che, per l'importanza che ricoprono in relazione a specifici ruoli lavorativi o professioni, necessitano di essere misurate con precisione.

Come sintetizzato nel Grafico 1, il processo da noi proposto inizia con l'identificazione dei bisogni del partecipante e la condivisione degli obiettivi e degli strumenti del percorso. La fase di identificazione delle soft skill ha come obiettivo principale l'empowerment del beneficiario e il suo supporto nel processo di scelta professionale. L'identificazione avviene principalmente attraverso l'analisi di narrazioni autobiografiche, raccolte tramite colloqui individuali o esercitazioni, che possono essere condotte anche in gruppo, e tramite osservazioni in situazioni specifiche, simulate o sul campo, individuali o in gruppo (Step 1). Durante questi momenti, operatore e migrante collaborano nel tradurre le narrazioni e le evidenze comportamentali (verbali e non verbali) in un elenco di soft skill che successivamente vengono trascritte (e opportunamente descritte) dall'operatore su una bozza di portfolio. Quest'ultima viene poi condivisa (ed eventualmente modificata/integrata) con il beneficiario attraverso un colloquio di restituzione (Step 2). L'output di questa fase, il portfolio delle soft skill, può essere utilizzato sia dal beneficiario come strumento di autoconsapevolezza e di promozione personale nel mercato del lavoro, sia dagli enti preposti al supporto nella ricerca attiva di lavoro, ad esempio i Centri per l'Impiego, le Agenzie per il Lavoro o gli enti del terzo settore. Questi ultimi possono utilizzare le informazioni contenute nel portfolio per definire successivi percorsi di valutazione o di formazione/sviluppo rivolti al beneficiario. Il portfolio, raccogliendo una serie di informazioni sulle caratteristiche e sul percorso della persona migrante, può risultare utile anche ai diversi soggetti che, lavorando in rete, intervengono nelle diverse fasi del suo percorso di integrazione. Il portfolio può eventualmente essere utilizzato anche dalle aziende per valutare un candidato in fase di selezione.

La valutazione delle soft skill, invece, ha come obiettivo principale quello di misurare e garantire l'effettivo possesso di determinate soft skill, attraverso l'intervento di un soggetto terzo qualificato e autorevole. Questa operazione prevede anzitutto la scelta delle soft skill da valutare, tra quelle evidenziate nel portfolio. La scelta, a seconda della situazione, può basarsi su ipotesi, più o meno supportate da dati, di quelle che si ritiene siano le soft skill più richieste dal mercato del lavoro; oppure sul o sui profili professionali di maggiore interesse per la persona; oppure, sul profilo di competenze definito da un'azienda per una specifica posizione aperte per la quale ci si vuole candidare (Step 1). Successivamente, l'ente valutatore definisce la metodologia e gli strumenti più idonei per l'osservazione e la valutazione delle soft skill (Step 2). Una volta realizzato questo processo, l'ente valutatore redige un report sintetico e descrittivo che comprende sia la definizione delle soft skill possedute dal migrante, sia il livello di copertura delle stesse. Il report viene in seguito condiviso (ed eventualmente rielaborato) con il migrante attraverso un colloquio di feedback (Step 3). L'output di questa fase è un report delle soft skill che può essere utilizzato dal beneficiario, in aggiunta al CV, per documentare le proprie capacità. Il report può essere utilizzato anche dagli enti di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro e dalle aziende per lo screening dei candidati a determinate posizioni professionali. Questo strumento può inoltre risultare utile per l'organizzazione di percorsi di formazione finalizzati a favorire l'inserimento o la riqualificazione professionale o mirati alla creazione o allo sviluppo di impresa. La credibilità del report e il suo peso in un processo di selezione è tanto maggiore quanto più accreditato è l'ente valutatore. Per i datori di lavoro è rilevante anche il fatto che tale soggetto sia indipendente e imparziale (ossia non abbia alcuna posta in gioco nel processo di valutazione e selezione). Alcuni potenziali enti valutatori, considerati affidabili e credibili dalle aziende, sono le organizzazioni impegnate per l'integrazione dei migranti, le università, le realtà legate alle associazioni datoriali e i sindacati.

La prima parte del presente documento affronta questioni trasversali ai processi di identificazione e di valutazione; la seconda parte fornisce suggerimenti operativi per il processo di identificazione delle soft skill, mentre la terza parte dà indicazioni per il processo di valutazione.

Grafico 1. Schema del processo per l'identificazione e la valutazione delle soft skill



1. DISEGNO E ATTIVAZIONE DEL PERCORSO

1. Inserire l'identificazione e/o la valutazione delle soft skill all'interno di percorsi organici di supporto alle scelte e allo sviluppo di carriera

È importante che il percorso di identificazione e valutazione delle soft skill sia concepito come parte integrante di un più ampio intervento di orientamento e avvicinamento al mondo del lavoro o di riqualificazione professionale. Questa impostazione, che si può tradurre, ad esempio, nel comunicare che questa fase è propedeutica alla redazione di un CV più efficace. Può favorire la motivazione dei beneficiari perché rende più concreto e visibile l'effetto di aumentare la possibilità di raggiungere gli obiettivi dell'occupazione e dell'occupabilità.

2. Definire in modo univoco il significato di soft skill

L'espressione "soft skill" non è unanimemente riconosciuta a livello internazionale né come espressione in sé, in quanto poco usata in alcuni contesti nazionali, né come concetto, in quanto la definizione viene utilizzata di volta in volta per aspetti del lavoro, almeno in parte, differenti tra loro. In Italia, questa espressione è spesso erroneamente utilizzata come sinonimo di "competenze trasversali". È importante quindi cercare di definire in maniera univoca il significato dell'espressione prima di farvi ricorso in qualsiasi contesto e a qualsiasi livello.

Secondo lo "Skills Panorama Glossary" dell'European centre for the development of vocational training (Cedefop), per "soft skill" si intendono competenze utili per diversi lavori e settori, che si differenziano dalle *Sector-specific skill*, da altri definite "hard skill", che sono, invece, competenze specifiche o specializzate necessarie per svolgere particolari lavori in particolari settori. Le soft skill comprendono sia caratteristiche personali (ad esempio fiducia, disciplina, autogestione) sia competenze sociali (ad esempio lavoro di squadra, comunicazione, intelligenza emotiva). Possono essere state sviluppate non solo in contesti di apprendimento formali (es: scuola o percorsi formativi), ma anche in contesti non formali (es.: contesti di lavoro o esperienze di volontariato) o informali (es.: esperienze di vita). Il Glossario fornisce anche una specifica definizione di "transversal skill", identificate come quelle "competenze individuali che sono rilevanti per lavori e impieghi diversi da quelli recentemente svolti. Queste competenze sono state apprese in un contesto specifico, oppure per affrontare una specifica situazione o uno specifico problema, e possono essere trasferite in un altro contesto". Questa definizione, così formulata, sembra non riferirsi esclusivamente alle soft ma anche alle hard skill. Per questo preferiamo distinguere le "soft skill" dalle "trasversal skill".

Va anche chiarito che le soft skill non fanno riferimento ad elementi motivazionali, come bisogni, valori e interessi. Per questo non è corretto considerare soft skill caratteristiche individuali come il “Coinvolgimento verso il lavoro” o l’“Interesse verso un settore di studio o di lavoro”.

Nell’ambito del progetto Dimicome, definiamo soft skill “tutte quelle competenze non tecniche che si caratterizzano per: *trasversalità* a lavori anche molto diversi tra loro; *ruolo* nel valorizzare le hard skill; *difficoltà* del loro sviluppo”.

Trasversalità: le soft skill vengono spesso definite anche "competenze trasversali" proprio perché non legate a specifici ruoli e mansioni lavorativi, ma ritenute importanti per molti di essi. Ad esempio, la capacità di lavorare in gruppo è indispensabile, o comunque vantaggiosa, per lavori tecnicamente molto distanti tra loro, come quelli svolti da educatori e ingegneri.

Valorizzazione delle hard skill: il possesso di competenze tecniche non si traduce automaticamente in prestazioni, laddove una o più soft skill siano altrettanto importanti. Ad esempio, il miglior programmatore informatico del mondo potrebbe non essere in grado di completare un software, laddove sia fondamentale la capacità di comunicare con altri professionisti e lui non ne sia capace.

Difficile sviluppo: a differenza delle competenze tecniche, sono più difficili da sviluppare. Ad esempio, è relativamente facile insegnare delle tecniche di vendita ad un commesso per migliorarne la performance, mentre è molto più difficile aiutarlo a diventare una persona socievole e “accogliente” se non si sente a proprio agio nel relazionarsi quotidianamente con decine e decine di sconosciuti.

3. Adottare un approccio centrato sulla relazione

È opportuno progettare percorsi che si fondino in primo luogo sulla costruzione e gestione della relazione tra operatore e beneficiario, relazione che è essenziale per mettere pienamente a frutto il potenziale del processo in termini di apprendimento e acquisizione di consapevolezza di sé.

In quest’ottica, sono da evitare i percorsi unicamente basati sulla profilazione standardizzata del migrante, ad esempio attraverso la mera compilazione dell’EU Skills Profile Tool for Third Country Nationals. Qualsiasi percorso di orientamento dovrebbe considerare la fase di identificazione delle competenze del migrante, ma la redazione di un portfolio completo ed affidabile deve essere considerata come la tappa finale di un percorso più ampio che non può prescindere dalla costruzione di un rapporto di fiducia tra l’operatore e il migrante e dallo sviluppo, da parte del migrante, anzitutto della capacità di conoscersi. Tale percorso non potrà di conseguenza basarsi su una profilazione

“sbrigativa”, che risulta necessariamente inefficace e rischiosa. E non potrà neppure essere gestita da persone che non sono in grado di gestire processi legati allo sviluppo della consapevolezza di sé. Il risultato non potrà essere altrimenti che condurre a scelte di carriera su un portfolio di competenze inaffidabile.

4. Progettare percorsi personalizzati

- **Recepire le esigenze specifiche del beneficiario**

La fase iniziale del percorso dovrà prevedere un’analisi accurata dei bisogni del beneficiario, in modo da sviluppare un processo che tenga conto di una serie di aspetti metodologici e logistici tarati sulle reali condizioni e possibilità del migrante. Ad esempio, il numero, la durata e la frequenza degli incontri dovranno essere calibrati in relazione agli impegni del beneficiario e alla sua eventuale urgenza di trovare un impiego. È utile, inoltre, prestare attenzione ad aspetti quali impegni familiari, status legale, situazione alloggiativa, appartenenza religiosa, barriere linguistiche e specificità culturali (ad esempio questioni legate al genere), che potrebbero interferire con l’efficacia dell’intervento (vedi punti 1.6 e 1.7).

- **Co-definire gli obiettivi dell’intervento, la loro utilità e raggiungibilità**

È importante dedicare uno spazio adeguato alla negoziazione degli obiettivi del percorso, in modo da arrivare a un accordo tra operatore e beneficiario circa le finalità da perseguire. La motivazione del beneficiario potrà infatti accendersi e restare viva lungo l’intero processo solo se gli obiettivi del percorso saranno da lui ritenuti effettivamente desiderabili. Se da un lato è necessario calibrare l’intervento sulla base delle aspettative del migrante, è altresì imprescindibile ragionare sulla natura più o meno realistica delle sue aspettative, in modo da assestarsi su obiettivi condivisi e realmente perseguibili.

5. Affidare il percorso a orientatori e valutatori opportunamente formati

L’adeguata formazione degli operatori è essenziale per la buona riuscita del percorso ad almeno tre livelli.

- **Competenze tecniche**

È necessario aver maturato una formazione ed esperienza specifica nell’ identificazione e nella valutazione delle competenze. La capacità di condurre percorsi di identificazione delle competenze si può ad esempio sviluppare all’interno di percorsi formativi per “orientatori” o di career counseling;

in particolare, è necessario acquisire conoscenze e capacità sulla metodologia del “bilancio di competenze”. Tale metodologia consente infatti un percorso di accompagnamento volto allo sviluppo di una maggiore autoconsapevolezza professionale a partire dalle precedenti esperienze di apprendimento formali, non formali e informali.

La capacità di condurre interventi di valutazione delle competenze può venir sviluppata soprattutto all'interno di percorsi formativi per “assessor”, al cui interno si affrontano tematiche quali la definizione delle competenze, gli strumenti e i processi per la valutazione delle competenze, ma anche la conoscenza e la gestione dei bias cognitivi.

- **Competenze relazionali**

Sono abilità cruciali per la gestione della dimensione relazionale, centrale nei percorsi attivati (vedi punto 1.3). Tenzialmente gli operatori con background ed esperienza professionale in ambito psicosociale hanno avuto modo di affinare queste competenze.

- **Competenze multilinguistiche e interculturali**

Le competenze multilinguistiche facilitano la messa in gioco di più codici linguistici e culturali, quindi l'utilizzo delle lingue più familiari al beneficiario e più strettamente legate alle esperienze attraverso cui sono state sviluppate le sue soft skill. È probabile che il racconto di tali esperienze fluisca in modo più spontaneo se compiuto nelle lingue che hanno caratterizzato la loro evoluzione.

Le competenze interculturali sono essenziali non solo per comunicare più efficacemente con il beneficiario, ma anche per cogliere e valutare le soft skill alla luce della loro natura culturalmente costruita.

Trattandosi di soft skill, se opportunamente formati sulle metodologie e le tecniche sia dell'identificazione sia della valutazione, orientatore e valutatore potranno essere figure interscambiabili. Il background fondamentale ad entrambi è, infatti, costituito da buone competenze relazionali e interculturali. Tuttavia, è opportuno che le soft skill di un singolo beneficiario vengano identificate e valutate da due persone diverse.

6. Lavorare in rete con altri servizi o professionisti, se necessario

A seconda di quanto emerso dall'analisi dei bisogni del beneficiario, potrebbe essere utile progettare il percorso in modo da prevedere un'interazione con altri servizi o professionisti, ad esempio

mediatori culturali e/o linguistici (nel caso di barriere particolarmente accentuate), leader religiosi, servizi di babysitteraggio (nel caso di genitori con figli piccoli), ecc.

Inoltre, il lavoro di rete con gli operatori che a diverso titolo siano entrati in relazione con il beneficiario (es.: operatori dei CAS o degli SPRAR, insegnanti di italiano L2 presso i CPIA o altri formatori, assistenti sociali, psicologi, avvocati, ma anche i datori di lavoro) può essere un'importante fonte di informazioni di background preziose per orientare il percorso. È utile utilizzare il termine di “rete” o “network” fin dalla loro costruzione, che diventa più efficace quanto più è formalizzata.

7. Compiere scelte culturalmente sensibili rispetto a metodologie, strumenti e materiali

Nella scelta, nella costruzione e nell'utilizzo delle metodologie, degli strumenti e del materiale informativo, è essenziale tener conto delle specificità culturali e del livello di scolarizzazione del beneficiario. Infatti, è possibile che strumenti frequentemente utilizzati in contesto monoculturale, quali ad esempio i test, possano risultare, in ambiente interculturale, poco intelligibili non solo a livello linguistico, ma anche sul piano del senso. È necessario prestare molta attenzione al linguaggio iconico: il significato di simboli e immagini può cambiare anche radicalmente a seconda del sistema culturale di riferimento. Inoltre, illustrazioni fortemente connotate in senso etnocentrico possono non favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva di beneficiari appartenenti a gruppi culturali diversi.

2. FASE DI IDENTIFICAZIONE

1. Non attenersi a liste di competenze e a definizioni predefinite delle stesse

Durante la fase di identificazione è importante far emergere le competenze possedute dal beneficiario in modo quanto più possibile completo. Basarsi su una lista predeterminata di competenze potrebbe impedire l'emersione delle soft skill non incluse nell'elenco. Ogni (pre-) definizione fa incorrere nel rischio di semplificare eccessivamente la ricchezza del reale, imbrigliandola in una determinata cornice interpretativa orientata dal sistema culturale di riferimento. Inoltre, attenersi a una definizione specifica impedisce la co-costruzione interculturale di significati intorno alle soft skill, operazione imprescindibile se il processo di identificazione avviene nell'ambito di una relazione interculturale. Ad esempio, una persona migrante potrebbe possedere, tra le soft skill, il rispetto della struttura gerarchica, ma il suo modo di dimostrarlo (ad esempio abbassando lo sguardo ed evitando il contatto oculare con persone percepite di livello gerarchico superiore al proprio) potrebbe non coincidere con quello comunemente utilizzato nella società ricevente, e per questo essere mal interpretato.

2. Utilizzare la narrazione autobiografica

Il racconto orale delle esperienze precedenti – non solo professionali o legate al percorso formativo, ma anche di altro tipo, ad esempio inerenti al percorso migratorio, la vita familiare, le attività di volontariato o gli hobby - è lo strumento più efficace per identificare le competenze possedute. L'albero della vita, la linea della vita, la descrizione e riflessione su eventi di vita o professionali sono alcuni degli strumenti utilizzabili per facilitare la narrazione autobiografica.

Soprattutto per persone non abituate ad usare la scrittura come metodo di narrazione (anche per ragioni culturali), o con un basso livello di scolarizzazione o di conoscenza delle lingue condivise con l'orientatore, è opportuno privilegiare il racconto orale, piuttosto che la forma scritta. La narrazione autobiografica può essere svolta sia nel contesto della relazione uno ad uno tra operatore e beneficiario, sia in contesto di gruppo. In questo secondo caso, il racconto di ciascun membro del gruppo può essere di ispirazione per gli altri e favorire la loro comprensione del concetto di soft skill, non sempre semplice da veicolare.

Nel caso di titolari di protezione internazionale o richiedenti asilo, che potrebbero avere trascorsi traumatici, è opportuno prestare sensibilità e attenzione nell'utilizzo della narrazione autobiografica.

Il racconto dell'esperienza passata potrebbe infatti far rivivere emozioni particolarmente negative. È fondamentale che la narrazione di sé, ed eventualmente di propri eventi traumatici, possa aver luogo all'interno di un setting protetto costruito all'interno di una relazione di fiducia: il fatto che il migrante si apra al racconto di sé, ad esperienze sempre più personali e delicate che inizialmente fa fatica a condividere, è il segnale più evidente del rafforzamento di tale fiducia.

3. Facilitare l'espressione favorendo lo switch tra più lingue

Come già accennato, per agevolare il racconto e favorirne l'efficacia, è importante che l'operatore sia in grado di switchare in modo flessibile tra l'una e l'altra lingua, adeguandosi, di volta in volta, a quella preferita dal beneficiario, anche a seconda dell'argomento o del contesto narrato. Se la situazione lo richiede, l'operatore è invitato a considerare le sovrapposizioni o differenziazioni semantiche tra le lingue in gioco, e ad utilizzarle come contenuto su cui riflettere o chiedere chiarimenti o specificazioni.

4. Promuovere processi circolari di confronto sulle informazioni raccolte

È importante che tra orientatore e beneficiario avvenga un continuo scambio verbale su quanto emerso dalla narrazione. Oltre a chiedere chiarimenti e approfondimenti, l'orientatore restituirà al beneficiario le proprie impressioni su quanto narrato. A sua volta, il beneficiario sarà invitato ad esprimere il proprio punto di vista su tali considerazioni. Così, l'identificazione delle soft skill non si baserà su un processo di interpretazione unilaterale, ma sarà il frutto di una co-costruzione di significati. Ciò, da un lato, ridurrà il rischio di bias culturali nell'interpretazione del racconto del beneficiario e nell'individuazione delle sue competenze; dall'altro, favorirà la partecipazione attiva del beneficiario al processo di identificazione e, conseguentemente, la sua presa di consapevolezza di sé e il suo empowerment.

È importante considerare la capacità di astrazione del migrante. Se limitata richiederà più tempo e l'utilizzo di strumenti visuali, ad esempio post-it, disegni, videoo altro che lo aiutino a crearsi immagini mentali del concetto di competenza e delle singole competenze possedute.

5. Prendere nota di ciò che viene raccontato e di come avviene il processo narrativo

Si suggerisce di prendere nota di ciò che viene raccontato (i contenuti del racconto) e di come si svolge il processo narrativo (gli elementi della comunicazione non verbale, lo stile, ...), in modo da

rendere possibile, anche successivamente allo scambio comunicativo, una riflessione sulle informazioni raccolte.

6. Affiancare o, se necessario, sostituire la narrazione con l'osservazione comportamentale

Accanto alla narrazione autobiografica, si suggerisce di utilizzare altre forme di osservazione, quali ad esempio l'osservazione comportamentale in situazione. Ciò permette di verificare, approfondire e dare maggiore spessore alle informazioni raccolte tramite il racconto dell'esperienza passata. Ad esempio, il beneficiario può essere osservato mentre partecipa a laboratori, lavori di gruppo, simulazioni, giochi di ruolo, oppure durante la sua partecipazione a programmi formativi, tirocini o esperienze lavorative. In questi ultimi casi, l'osservazione può essere affidata parzialmente a figure diverse dall'orientatore, ad esempio il tutor aziendale. È essenziale che quest'ultimo sia opportunamente formato e che abbia modo di confrontarsi con l'orientatore rispetto a quanto emerso dall'osservazione.

Come per la narrazione autobiografica, è importante che l'osservazione sia immediatamente seguita da un confronto tra orientatore e beneficiario, cosicché l'identificazione delle soft skill avvenga attraverso un processo di co-costruzione di significati (vedi punto 2.4). Altresì, è opportuno che, durante l'osservazione, l'orientatore o il tutor aziendale prenda nota dei comportamenti agiti dal beneficiario, in modo da poter riflettere anche a posteriori su quali soft skill essi esprimano (vedi punto 2.5).

È importante tener conto di un limite intrinseco all'osservazione in situazione: data la specificità dell'esperienza osservata, tale tecnica può impedire l'emersione di alcune soft skill possedute dal beneficiario. Ad esempio, l'osservazione dei comportamenti durante un tirocinio presso una fabbrica metalmeccanica difficilmente permette di far emergere competenze di cura alla persona.

7. Predisporre un portfolio delle soft skill

Una volta identificate le soft skill possedute dal beneficiario, dovrà essere predisposto un portfolio, al cui interno saranno indicate tutte le soft skill emerse. A ogni soft skill verranno associate una definizione e una descrizione della declinazione comportamentale. Verrà inoltre esplicitata la situazione in cui la soft skill è stata osservata, e/o il contesto in cui essa si è sviluppata (almeno secondo quanto emerso dalla narrazione del beneficiario).

È importante che il portfolio sia snello e non troppo discorsivo e che rechi la data di creazione e i dettagli dell'ente erogatore (vedi esempio). Al portfolio potranno essere allegati eventuali attestati rilasciati al beneficiario al termine di percorsi di apprendimento formale volti allo sviluppo di specifiche soft skill.

Portfolio di soft skill

Cognome | **Azikiwe**

Nome | **Bwana**

Sesso | Maschio

Nato/a il | 1 gennaio 1997

Nato/a a | Accra (Gana)

Procedura | Le competenze riportate nelle seguenti pagine sono state identificate tramite una procedura basata sulla narrazione autobiografica di esperienze formative, lavorative e personali nelle quali la persona si è dimostrata particolarmente efficace.

Ogni competenza è stata denominata in modo univoco ed è accompagnata da una descrizione che ne chiarifica gli indicatori comportamentali.

Il percorso è stato condotto da Mario Rossi all'interno del progetto FAMI "Dimicome" nel mese di ottobre 2019 ed è consistito in 4 incontri individuali di un'ora e due di gruppo di 3 ore ciascuno.

Intelligenza sociale	Definizione. Capacità di recepire e interpretare correttamente, oltre agli aspetti di contenuto, motivazioni, atteggiamenti, aspettative dell'interlocutore, dimostrando "intuito" e interesse a capire persone e situazioni e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento. <i>Sia nel periodo scolastico nella nazione d'origine che successivamente nel Centro di accoglienza presso il quale vive, ha saputo ascoltare e comprendere i bisogni delle persone e si è dimostrato disponibile a rivedere alcune sue opinioni e a cambiare alcuni comportamenti in funzione della situazione, ad esempio comprendendo che le richieste di alcuni ospiti erano dettate da difficoltà che andavano comprese ed accettate.</i>
Team working	Capacità di partecipare alle attività di un gruppo di lavoro portando il proprio contributo fattivo, mantenendo una comunicazione aperta, considerando le opinioni e le condizioni degli altri membri, facilitando la risoluzione dei conflitti. <i>In passato ha ricevuto feedback positivi in proposito da capi e colleghi quando ha lavorato sia in un ristorante che in un'impresa di pulizia organizzata in squadre. Inoltre, ritiene di sentirsi maggiormente a proprio agio in quelle situazioni nelle quali è richiesto di lavorare in gruppo.</i>

Pianificazione	Capacità di redigere un piano dettagliato delle attività da svolgere per il raggiungimento di specifici obiettivi di produzione coordinandolo con quello dei colleghi. <i>Nel lavoro presso un'impresa di pulizia, si è distinto per la capacità di organizzare il lavoro proprio e dei colleghi in modo tale da garantire il rispetto di adeguati standard di qualità e produttività della squadra. Siccome quest'ultima gli ha riconosciuto questa capacità, il datore di lavoro ha formalizzato la mansione nominandolo responsabile della pianificazione operativa.</i>
-----------------------	---

8. Prevedere un colloquio di feedback

Il percorso di identificazione delle soft skill dovrà concludersi con un colloquio, finalizzato alla condivisione di quanto osservato e inserito nel portfolio. Ciò verrà presentato come l'esito di un processo temporalmente situato e legato al contesto di riferimento: una fotografia che, se realizzata da un'altra angolatura o in un momento futuro della vita del beneficiario, mostrerà probabilmente contorni diversi. Questo colloquio, che si aprirà con un riferimento agli obiettivi inizialmente condivisi, rappresenta un'ulteriore occasione per favorire nel beneficiario, una presa di consapevolezza delle competenze possedute e della possibilità di svilupparle o spenderle nella ricerca attiva di lavoro. Sarà inoltre il contesto all'interno del quale decidere se e quali competenze sottoporre ad una successiva valutazione.

3. FASE DI VALUTAZIONE

8. Stabilire quali soft skill sottoporre a valutazione

Come sopra esplicitato (vedi Grafico 1), la fase di identificazione, che assolve principalmente a una funzione di orientamento e di empowerment, deve lasciare spazio all'emersione di un numero di soft skill piuttosto ampio tra quelle presenti nel patrimonio del beneficiario. Diversamente, la fase di valutazione, pur non escludendo un obiettivo di empowerment, è prevalentemente orientata ad attività di reclutamento e selezione e/o alla definizione di percorsi di sviluppo di competenze. Di conseguenza, in questa fase può essere utile concentrarsi solo su alcune soft skill tra quelle presenti nel portfolio. La scelta dipenderà dalle finalità della valutazione. Ad esempio, se la finalità è la promozione dell'occupabilità del beneficiario in un determinato settore professionale, la scelta cadrà sulle soft skill presenti nei profili definiti da specifiche aziende o, almeno, che si ritiene siano più spendibili in uno specifico ambito. Il beneficiario dovrà partecipare alla decisione sulle soft skill da sottoporre a valutazione, in un'ottica di condivisione del senso del percorso.

9. Definire la declaratoria di competenze

Ogni singola competenza da sottoporre a valutazione deve essere dettagliatamente specificata nei comportamenti osservabili e nei livelli di possesso (vedi esempio), in modo da limitare l'arbitrarietà della valutazione e da accrescerne la trasparenza.

La fase di valutazione è fortemente legata all'obiettivo di evidenziare, da un lato, i punti di contatto e, dall'altro, i gap tra risorse in possesso del beneficiario e fabbisogni del mercato del lavoro o specifici ruoli lavorativi. Ciò ha lo scopo sia di favorire efficaci incontri tra domanda e offerta di competenze, sia di consentire di progettare adeguati percorsi di sviluppo e formazione. Così, in fase di valutazione, può essere utile far riferimento a modelli di competenze standardizzati e orientati secondo la cultura del mercato del lavoro locale.

Tuttavia, in relazione alla fase di identificazione, è già stato sottolineato il rischio insito nell'utilizzo di modelli standardizzati di competenze, specie in contesti interculturali (vedi punto 2.1). In particolare, va qui ricordato che attenersi a un unico modello predefinito impedisce di attribuire interpretazioni diverse a uno stesso comportamento che, nelle diverse culture, può assumere significati, sortire effetti e tradursi in soft skill differenti.

Intelligenza sociale

Capacità di recepire ed interpretare correttamente, oltre agli aspetti di contenuto, motivazioni, atteggiamenti, aspettative dell'interlocutore, dimostrando "intuito" e interesse a capire persone e situazioni e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.

Comportamenti

- È flessibile nelle relazioni
- È attento all'ascolto dell'interlocutore e sa interpretare le richieste di quest'ultimo
- Dimostra una particolare sensibilità verso i bisogni altrui
- Si attiva conseguentemente

Scala di valutazione

Livello 1

Si concentra solo sui bisogni e non entra in relazione con gli altri.

Livello 2

Si concentra solo sugli aspetti di contenuto. Mostra poco interesse agli altri ed entra in relazione solo allo scopo di soddisfare i suoi interessi. Ha modalità relazionali poco diversificate.

Livello 3

Interagisce con gli altri facendo attenzione alle esigenze altrui manifestate. Dimostra disponibilità a modificare alcuni comportamenti al fine di ottenere, in situazioni relazionali mediamente complesse, certi risultati sia relazionali che di contenuto.

Livello 4

È particolarmente sensibile alla comprensione dei bisogni altrui, sa cogliere importanti sfumature personali e situazionali che gli consentono di costruire relazioni sintoniche ed efficaci. È ricercato dagli altri, possiede una forte capacità di public relation.

10. Utilizzare procedure e strumenti standardizzati all'interno di una cornice relazionale

L'adozione di procedure e strumenti standardizzati facilita il processo di valutazione e ne aumenta la precisione, soprattutto se è evidente la relazione con comportamenti lavorativi concreti come nel caso degli incidenti critici, situazioni ipotetiche ma molto realistiche nelle quali il migrante riesce ad immedesimarsi. È importante, però, che tale utilizzo avvenga nell'ambito di una relazione tra valutatore e beneficiario basata sulla fiducia (vedi punto 1.3).

11. Utilizzare, in modo congiunto, più metodologie e strumenti di osservazione

Qualsiasi valutazione è soggetta a errori di misurazione. Utilizzare in modo congiunto più metodologie e strumenti permette di ridurre al minimo il margine di errore. Molto efficace, in tal senso, è l'integrazione di metodologie di osservazione individuali e di gruppo (ad esempio video-colloqui, simulazioni, interviste basate sulla events behavioural interview, o role playing), di metodologie qualitative e quantitative, e di metodologie di auto ed etero-valutazione. Le European Competence Cards sono un esempio di strumento qualitativo di auto-valutazione, mentre i test Big Five, DISC, Cultural Intelligence o Skill View sono esempi di strumenti quantitativi di auto-valutazione. Esempi di batterie di strumenti integrati di valutazione sono stati raccolti nell'ambito del progetto [MOSSA](#) o del progetto [ESIRAS](#).

12. Tenere separate le fasi di osservazione e valutazione.

La fase di valutazione è costituita da due momenti: uno di osservazione, finalizzato alla raccolta dei dati, e uno di valutazione vera e propria. Solo dopo aver completato l'osservazione e la raccolta dei dati, attraverso l'utilizzo di molteplici metodologie e strumenti, è possibile formulare una valutazione affidabile, il più possibile scevra da errori e non condizionata dagli inevitabili pregiudizi iniziali del valutatore. Riduce, inoltre, in modo esponenziale il rischio dell'effetto dei pregiudizi o dei bias cognitivi lo svolgere l'attività di valutazione in tandem. La presenza di almeno due assessor, infatti, consente la raccolta indipendente delle osservazioni comportamentali ed un successivo confronto sulle valutazioni, riducendo i rischi degli impatti dei bias sul singolo assessor. A tal fine anche può essere utile anche la formazione degli assessor volta ad aumentare la consapevolezza sui propri bias.

13. Benchmark di valutazioni

Prima di concludere il processo valutativo di un gruppo di beneficiari, è utile comparare le valutazioni di tutti i membri del gruppo, in modo che esse possano essere attribuite in base a un benchmark. Questa comparazione può includere anche valutazioni assegnate ad altri beneficiari di altri gruppi, così da aumentarne ulteriormente la precisione.

14. Stilare un report che sintetizzi le valutazioni

Per ciascun beneficiario, verrà stilato un report delle soft skill, secondo un format predefinito e standardizzato basato sul modello di competenze prescelto (vedi esempio). Il report dovrà includere una breve descrizione delle metodologie e delle procedure utilizzate per la valutazione. Conterrà inoltre una definizione standardizzata delle soft skill possedute e una breve descrizione della situazione e delle evidenze comportamentali attraverso cui esse si sono manifestate. Affinché il report venga utilizzato dalle aziende nella fase di screening dei candidati e nella conduzione del colloquio di selezione, è essenziale che il documento sia estremamente sintetico e abbia una veste grafica in grado di veicolare le informazioni in modo immediato. Il report dovrà inoltre recare la data in cui è stata effettuata la valutazione, il cui esito potrebbe modificarsi nel tempo.

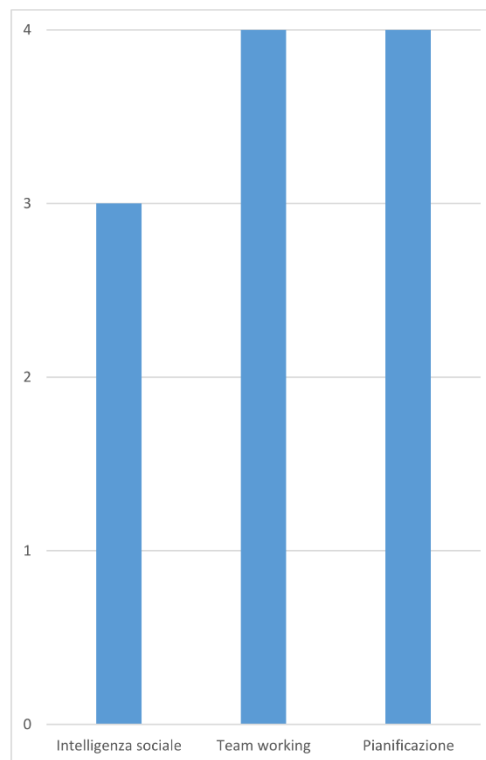
Esempio di report di soft skill

Report di soft skill

Cognome **Azikiwe**
Nome **Bwana**

Sesso **Maschio**
Nato/a il **1 gennaio 1997**
Nato/a a **Accra (Gana)**

Livelli di
possesso



**Intelligenza
sociale**

Definizione. Capacità di recepire e interpretare correttamente, oltre agli aspetti di contenuto, motivazioni, atteggiamenti, aspettative dell'interlocutore, dimostrando "intuito" e interesse a capire persone e situazioni e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.

Livello raggiunto: 3 su 4. *Interagisce con gli altri facendo attenzione alle esigenze altrui manifestate. Dimostra disponibilità a modificare alcuni comportamenti al fine di ottenere, in situazioni relazionali mediamente complesse, certi risultati sia relazionali che di contenuto.*

Descrizione. Nel periodo in cui è stato ospite di un Centro di accoglienza, ha dimostrato capacità di comprendere i bisogni degli altri ospiti, di leggere i loro comportamenti alla luce della specificità della situazione, e di comportarsi di conseguenza per migliorare il clima relazionale ed evitare attriti. Durante la simulazione di una discussione di gruppo, si è distinto per la disponibilità all'ascolto delle opinioni altrui e a modificare le proprie quando necessario.

Procedura

Le competenze riportate nelle seguenti pagine sono state identificate tramite una procedura basata sulla narrazione autobiografica di esperienze formative, lavorative e personali nelle quali la persona si è dimostrata particolarmente efficace, e sono state successivamente valutate da assessor adeguatamente formati con strumenti quali l'osservazione comportamentale in contesti reali e simulati, test e questionari psicologici, l'intervista strutturata.

Ogni competenza è stata denominata in modo univoco ed è accompagnata da una scala di indicatori comportamentali e dal livello che è stato riconosciuto alla persona che si è sottoposta alla valutazione.

L'intervento di valutazione è stato condotto da Mario Rossi all'interno del progetto FAMI "Dimicome" nel mese di giugno 2020 ed è consistito in un'intervista, nell'analisi della valutazione fornita da un tutor aziendale e nell'osservazione durante una discussione di gruppo.

15. Condividere le valutazioni con il beneficiario

La consegna del report assumerà la forma di un colloquio di restituzione delle valutazioni realizzate. Come nel caso del portfolio (vedi punto 2.8), queste ultime saranno presentate come l'esito di un processo temporalmente situato e orientato dalle metodologie e dagli strumenti adottati.

La maggiore o minore accettazione del feedback valutativo da parte del beneficiario dipende fortemente dallo stile relazionale utilizzato. È, quindi, essenziale gestire il colloquio con grande attenzione alla sensibilità del beneficiario e alle sue specificità culturali. È, inoltre, importante far sì che il beneficiario si riconosca nelle valutazioni realizzate e che questa restituzione rappresenti per il migrante un'ulteriore occasione di empowerment e di presa di consapevolezza. Infatti, la restituzione delle valutazioni realizzate è finalizzata sia a ragionare con il beneficiario su come presentare, durante un colloquio di lavoro, le soft skill possedute, sia a orientarlo verso un percorso di ulteriore sviluppo di quelle più importanti per il profilo professionale con il quale intende proporsi sul mercato del lavoro.



Fondazione ISMU è un ente scientifico indipendente che promuove studi, ricerche, formazione e progetti sulla società multi-etnica e multiculturale, con particolare riguardo al fenomeno delle migrazioni internazionali. ISMU collabora con istituzioni, amministrazioni, terzo settore, istituti scolastici, aziende, agenzie internazionali e centri di ricerca scientifica italiani e stranieri.

PROGETTO DIMICOME Diversity Management e Integrazione:
Competenze dei Migranti nel mercato del lavoro (PROG-2195)
CUP H79F18000400009