LA CIRCOLARITÀ DELLE COMPETENZE

Cinque lezioni da chi trasforma le differenze generazionali in valore

Saper stare, contaminare, riconoscere, anticipare
e custodire nelle organizzazioni che apprendono

in collaborazione con

Fondazione PensieroSolido

TRAILab
Transformative Actions Interdisciplinary Laboratory

SOMMARIO

PERCHÉ PARLIAMO DI CIRCOLARITÀ DELLE COMPETENZE 3

LE CINQUE LEZIONI 4

1 Saper stare

2 Saper riconoscere

3 Saper contaminare

4 Saper anticipare

5 Saper custodire

COSA POSSONO FARE LE ORGANIZZAZIONI 10

NOTA METODOLOGICA 12

PERCHÉ PARLIAMO DI CIRCOLARITÀ DELLE COMPETENZE

Negli ultimi anni il contesto organizzativo è cambiato lungo alcune direttrici che si intrecciano sempre più tra loro: l'invecchiamento della popolazione attiva, la presenza simultanea di più generazioni al lavoro, la diffusione dell'intelligenza artificiale, la crescente scarsità di competenze in molti settori e la necessità sempre più diffusa di apprendimento continuo.

Eppure questi fenomeni vengono spesso affrontati separatamente. Si parla di differenze generazionali, trasformazione digitale, formazione, attrazione dei talenti o aggiornamento professionale come se si trattasse di questioni distinte.
Le interviste raccolte in questa ricerca suggeriscono una prospettiva diversa.

Siamo partiti da una domanda sulle differenze generazionali. Ci interessava capire come organizzazioni molto diverse tra loro affrontano la convivenza di esperienze, età e competenze differenti. Ci aspettavamo di osservare soprattutto il modo in cui il sapere passa da una generazione all'altra. Abbiamo scoperto qualcosa di diverso.

Ci aspettavamo che il passaggio più difficile fosse legato al ruolo da apprendere e alle competenze da acquisire nel nuovo lavoro. **E invece emerge che la difficoltà principale non è il ruolo, ma il contesto in cui quel ruolo prende forma.**

Ci aspettavamo che il problema principale fosse individuare e sviluppare nuove competenze. **E invece emerge che una parte decisiva riguarda il riconoscere competenze che esistono già ma non sono immediatamente visibili.**

Ci aspettavamo che il valore delle differenze dipendesse dalla capacità di farle collaborare tra loro. **E invece emerge che la collaborazione non è sufficiente: le differenze diventano rilevanti quando vengono attivate su problemi senza risposta.**

Ci aspettavamo che anticipare il cambiamento significasse prevederlo con maggiore precisione. **E invece emerge che l'anticipazione non dipende dalla previsione, ma dalla capacità di riconoscere possibilità ancora incerte e creare le condizioni per sperimentarle.**

Ci aspettavamo che la sfida principale fosse acquisire nuove competenze. **E invece emerge che una parte altrettanto critica riguarda ciò che accade al sapere già esistente: molte organizzazioni non hanno solo un problema di apprendimento, ma di dispersione di ciò che già sanno.**

Progressivamente, l'attenzione si è spostata dalle generazioni ai meccanismi organizzativi.

Le differenze generazionali restano importanti. Ma ciò che distingue le organizzazioni osservate non è semplicemente la presenza di persone diverse per età, esperienza o competenze. È la capacità di mettere queste differenze in relazione, renderle visibili, utilizzabili e trasmissibili nel tempo.

È questa dinamica che chiamiamo circolarità delle competenze.

La circolarità non sostituisce il trasferimento delle competenze. Lo comprende e lo supera. Il sapere continua a passare da una persona all'altra, ma non segue un percorso lineare. Si muove tra persone, ruoli, funzioni e generazioni. Viene reinterpretato, combinato e trasformato mentre attraversa l'organizzazione.

Le cinque lezioni che seguono nascono da questa osservazione.

Non descrivono modelli ideali né prescrizioni universali. Raccontano cinque modi attraverso cui le organizzazioni osservate rendono possibile la circolazione del sapere: imparare a stare dentro un contesto, riconoscere ciò che spesso resta invisibile, contaminare prospettive diverse, anticipare possibilità emergenti e custodire ciò che altrimenti andrebbe perduto.

LE CINQUE LEZIONI

1. **Saper stare** Dal sapere individuale al contesto organizzativo
2. **Saper riconoscere** Dall'anagrafe al contributo
3. **Saper contaminare** Dalla gestione del noto all'esplorazione dell'ignoto
4. **Saper anticipare** Dalla previsione alla sperimentazione
5. **Saper custodire** Dall'imparare di più al non perdere ciò che sappiamo

1 SAPER STARE

Dal sapere individuale al contesto organizzativo

Entrare in un'organizzazione non significa soltanto imparare un lavoro. Significa imparare a muoversi dentro un sistema fatto di relazioni, ruoli e decisioni.

Le organizzazioni coinvolte in questa ricerca mostrano che la difficoltà principale non riguarda le competenze tecniche, ma il modo in cui quelle competenze acquistano significato dentro un contesto collettivo.

IL PASSAGGIO DECISIVO

Il passaggio più difficile non è imparare un lavoro. È imparare come quel lavoro prende forma dentro un'organizzazione.
Le persone che entrano nel mondo del lavoro non devono soltanto imparare un mestiere, ma orientarsi dentro un sistema di relazioni, responsabilità, linguaggi e aspettative che rendono possibile il lavoro collettivo.

CARTOGRAFIA ORGANIZZATIVA

Entrare in un'organizzazione significa costruire una mappa. Una mappa che non esiste già: si costruisce nel tempo, attraverso l'esperienza. Serve a orientarsi tra ruoli, responsabilità, processi decisionali e dinamiche informali. Molte di queste informazioni non sono esplicite: si apprendono osservando, chiedendo, partecipando.

COME SI COLTIVA

Il "saper stare" non si acquisisce in aula, ma attraverso l'affiancamento e la relazione con gli altri. Onboarding, mentoring, affiancamento e dispositivi simili servono proprio a questo: accompagnare le persone nella comprensione del contesto.

IL CASO: SAVE THE CHILDREN

In Save the Children l'ingresso delle nuove persone è accompagnato da percorsi strutturati di onboarding e affiancamento. Un ruolo centrale è svolto dal buddy, che supporta l'orientamento nei primi mesi di lavoro.

L'obiettivo non è soltanto facilitare l'inserimento operativo. È aiutare le persone a comprendere il contesto in cui il lavoro prende forma. Riguarda la capacità di comprendere il contesto in cui il lavoro prende forma: relazioni tra funzioni, modalità decisionali, connessioni tra attività. **L'organizzazione non si limita a far fare. Lavora per far comprendere.**

COSA CAMBIA CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale rende più semplice accedere a informazioni e contenuti operativi, ma non riduce la complessità del contesto organizzativo. Anzi, la rende più evidente: sapere usare strumenti non significa automaticamente sapere come inserirli dentro sistemi di lavoro fatti di relazioni, responsabilità e decisioni. Per questo la sfida non è solo apprendere nuove competenze, ma sviluppare la capacità di orientarsi in ambienti sempre più complessi.

“

UNA LEZIONE

Entrare in un'organizzazione significa imparare a leggerla.

2 SAPER RICONOSCERE

Dall'anagrafe al contributo

Come si riconosce una competenza che non ci si aspetta di trovare? Le organizzazioni coinvolte in questa ricerca raccontano che il problema non è soltanto sviluppare nuove competenze, ma riconoscere quelle che esistono già e non sono immediatamente visibili.

Spesso le competenze vengono associate all'età, al ruolo o al percorso professionale ma nella pratica organizzativa queste categorie non bastano a descrivere dove si genera valore.

IL PASSAGGIO DECISIVO

Le competenze emergono spesso in luoghi inattesi e non coincidono necessariamente con l'età, il ruolo o l'esperienza. Per questo la circolarità delle competenze non dipende soltanto dalla varietà dei saperi presenti in un'organizzazione, ma dalla capacità di renderli visibili.
Le competenze non circolano perché esistono. Circolano perché vengono riconosciute, valorizzate e legittimate.

FARE SPAZIO

Riconoscere competenze significa creare le condizioni perché possano emergere. Non si tratta di aggiungere strumenti di valutazione più sofisticati, ma di modificare lo sguardo con cui si osservano le persone. In molte organizzazioni questo avviene quando si mette in discussione l'idea che esista un solo modo corretto di leggere il contributo individuale.

IL CASO: AGRATI

In Agrati il riconoscimento delle competenze passa attraverso un processo di assessment digitale finalizzato a individuare i digital champion interni. L'aspettativa iniziale era quella di trovare competenze digitali soprattutto tra i più giovani. Il risultato è stato diverso.

Accanto a profili junior sono emerse persone con oltre cinquant'anni che hanno assunto un ruolo centrale nel supporto alla trasformazione digitale dell'organizzazione. Da questo processo è nato un gruppo di digital ambassador incaricato di diffondere competenze digitali e accompagnare il cambiamento nei diversi reparti.
Ciò che conta non è l'età delle persone, ma la capacità dell'organizzazione di riconoscere dove si genera realmente valore.

COSA CAMBIA CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale amplifica questa dinamica. Rende ancora più instabile la relazione tra età, ruolo e competenze effettive. La capacità di utilizzare strumenti digitali, interpretare informazioni e adattarsi a nuovi ambienti tecnologici non segue più linee prevedibili. Per questo molte organizzazioni stanno passando da modelli basati su categorie rigide a sistemi che osservano il contributo reale che le persone riescono a esprimere.

“

UNA LEZIONE

Le competenze non si riconoscono dove ce le aspettiamo. Riconoscerle significa cambiare il modo in cui osserviamo le persone.

3 SAPER CONTAMINARE

Dalla gestione del noto all'esplorazione dell'ignoto

Quando le organizzazioni si trovano di fronte a problemi nuovi, le competenze già esistenti non sono sufficienti da sole. Finché il problema è noto, è possibile affidarsi a ruoli, esperienze e competenze consolidate. Ma quando il problema non ha ancora una risposta, diventa necessario mettere in relazione prospettive diverse.

IL PASSAGGIO DECISIVO

Le differenze generazionali mostrano il loro valore soprattutto quando nessuno possiede già la risposta. Finché il problema è noto, competenze e ruoli consolidati sono spesso sufficienti. Quando il problema è aperto, diventano invece decisive prospettive, esperienze e modi di vedere differenti.
Le differenze non generano valore in sé. Lo generano quando vengono messe al lavoro su problemi che non hanno ancora una soluzione.
Le differenze diventano rilevanti quando vengono attivate dentro situazioni di incertezza. Non è la presenza di persone diverse a generare apprendimento, ma il fatto che siano chiamate a lavorare insieme su qualcosa che non esiste ancora in forma definita.

CHALLENGE

Una delle forme più ricorrenti attraverso cui le organizzazioni attivano questo processo è la challenge. Non si tratta di una semplice attività di gruppo. È una situazione in cui persone con competenze, esperienze e ruoli diversi vengono chiamate a lavorare su un problema che nessuno possiede già in forma risolta. In questi contesti le differenze non servono a colmare un divario, ma a generare nuove soluzioni.

IL CASO: MICROSOFT

In Microsoft, durante un'iniziativa dedicata all'intelligenza artificiale, vengono creati team misti composti da studenti delle scuole superiori e professionisti aziendali. Ogni gruppo è chiamato a costruire insieme agenti AI. Il risultato non dipende dalla somma delle competenze individuali, ma dalla loro interazione. Gli studenti portano familiarità con gli strumenti digitali e velocità di sperimentazione. I professionisti portano esperienza organizzativa e capacità di leggere problemi complessi.
Il valore dell'esperienza non risiede nella semplice complementarità delle competenze, ma nella possibilità di affrontare insieme un problema che nessuno dei due gruppi sarebbe in grado di risolvere da solo.

COSA CAMBIA CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale introduce nelle organizzazioni una quantità crescente di problemi per cui non esistono ancora risposte consolidate. Come integrare questi strumenti nei processi di lavoro? Dove generano realmente valore? Quali competenze diventano più importanti? Come cambiano ruoli e responsabilità? In situazioni di questo tipo, nessuno possiede da solo tutte le competenze necessarie. Per progettare, utilizzare e governare sistemi di IA servono competenze tecniche, organizzative, relazionali ed etiche che raramente si trovano concentrate nella stessa persona o funzione. Per questo l'IA non aumenta soltanto il bisogno di competenze nuove. Aumenta il bisogno di mettere in relazione competenze diverse. È nei problemi aperti, dove le risposte devono ancora essere costruite, che la contaminazione tra prospettive differenti diventa una risorsa organizzativa decisiva.

“

UNA LEZIONE

Le differenze non sono automaticamente una risorsa. Lo diventano quando vengono messe al lavoro su problemi che non hanno ancora una soluzione.

4 SAPER ANTICIPARE

Dalla previsione alla sperimentazione

Le organizzazioni non cambiano quando arrivano nuove tecnologie. Cambiano quando qualcuno riconosce per tempo che qualcosa sta cambiando. Il futuro, però, raramente si presenta in modo chiaro. Più spesso emerge come una possibilità ancora incerta, difficile da interpretare e facile da ignorare. Per questo anticipare non significa prevedere con precisione ciò che accadrà. Significa creare le condizioni per esplorare possibilità che non hanno ancora trovato una forma definita.

QUANDO IL FUTURO È ANCORA UNA POSSIBILITÀ

Le organizzazioni coinvolte in questa ricerca raccontano che le opportunità più importanti raramente nascono da piani perfettamente definiti. Emergono invece da intuizioni, segnali deboli, idee ancora immature che qualcuno decide di prendere sul serio. In questa fase conta spesso la capacità di guardare i problemi da prospettive diverse. Chi è meno immerso nelle logiche consolidate dell'organizzazione può cogliere aspetti che agli altri sfuggono. Non perché possieda competenze superiori, ma perché osserva il contesto con uno sguardo meno condizionato dalle abitudini esistenti.
Da sola, però, questa capacità non basta. Un'intuizione genera valore solo quando trova uno spazio in cui essere discussa, sperimentata e sviluppata.

COME SI COLTIVA

La capacità di anticipare non dipende da qualità individuali eccezionali. Dipende dai dispositivi organizzativi che rendono possibile la sperimentazione. Challenge, laboratori, progetti trasversali, reverse mentoring e iniziative di innovazione diffusa svolgono una funzione comune: permettono di esplorare possibilità che non sono ancora diventate priorità organizzative. Più che prevedere il futuro, aiutano a costruire le condizioni perché il futuro possa emergere.

IL CASO: CASTA DIVA

In Casta Diva questa dinamica prende forma in modo molto diretto.

Il CEO invia a circa quaranta giovani dell'organizzazione un video personale su WhatsApp con una richiesta esplicita: **"Dimostratemi che la vostra generazione è sottovalutata."**

Non si tratta di un progetto strutturato né di un percorso formativo tradizionale. È un atto di attivazione.

La risposta non è l'esecuzione di un compito già definito, ma la costruzione di sei progetti che vengono poi presentati e discussi all'interno dell'organizzazione.
Alcuni di questi progetti non restano esercizi. Entrano nei processi decisionali e contribuiscono alla nascita di nuove iniziative organizzative.

Il valore dell'esperienza non risiede tanto nel contenuto dei singoli progetti, quanto nella possibilità di trasformare idee ancora informali in occasioni concrete di cambiamento.

"

UNA LEZIONE

Le organizzazioni non anticipano il cambiamento perché lo prevedono. Lo anticipano quando riescono a creare spazi in cui possibilità ancora incerte possono essere esplorate, discusse e messe alla prova. Il futuro non si prevede, si sperimenta.

5 SAPER CUSTODIRE

Dall'imparare di più al non perdere ciò che sappiamo

Come si fa a evitare che il sapere di un'organizzazione si disperda nel tempo? Le organizzazioni coinvolte in questa ricerca raccontano che la sfida non riguarda soltanto l'apprendimento di nuove competenze. Riguarda anche la capacità di rendere accessibile ciò che l'organizzazione già sa. In molti casi la conoscenza non manca. Il problema è che resta distribuita tra persone, esperienze e pratiche che non sempre riescono a diventare patrimonio condiviso.

QUANDO IL SAPERE RISCHIA DI PERDERSI

Una parte rilevante delle competenze organizzative non è formalizzata. Si trova nelle pratiche quotidiane, nelle esperienze accumulate, nelle soluzioni costruite nel tempo. È un sapere che permette all'organizzazione di funzionare, ma che spesso rimane incorporato nelle persone che lo hanno sviluppato. Quando queste persone cambiano ruolo, lasciano l'organizzazione o semplicemente non hanno occasioni per condividere la propria esperienza, una parte di quel patrimonio rischia di diventare meno accessibile.

Custodire non significa archiviare informazioni. Significa creare le condizioni perché l'esperienza possa continuare a essere utilizzata, reinterpretata e trasmessa.

COME SI COLTIVA

Le organizzazioni che lavorano sulla circolarità delle competenze non si limitano a formare nuove persone. Costruiscono dispositivi che permettono al sapere di continuare a circolare nel tempo. Sistemi di documentazione, pratiche di affiancamento, academy interne e comunità di pratica. L'obiettivo non è conservare il sapere in modo statico, ma mantenerne la disponibilità attraverso le generazioni, i ruoli e i cambiamenti organizzativi.

IL CASO: MONDADORI

In Mondadori la sfida riguarda una competenza fortemente esperienziale come lo scouting editoriale.
Per lungo tempo è stata considerata una capacità difficilmente formalizzabile, legata all'intuizione individuale e all'esperienza maturata sul campo.

Per affrontare questa difficoltà, l'organizzazione ha costruito un percorso strutturato di selezione e formazione che include momenti di affiancamento, formazione intensiva e rotazione tra diverse aree editoriali.

Il passaggio decisivo avviene quando gli editor più esperti vengono coinvolti in un processo di esplicitazione delle proprie pratiche: che cosa fate concretamente quando fate scouting?

Attraverso interviste e confronto diretto, un sapere che prima era incorporato nell'esperienza individuale diventa descrivibile, condivisibile e quindi trasmissibile.

La competenza non viene sostituita. Diventa più accessibile.

“

UNA LEZIONE

Il sapere genera valore quando non resta legato a chi lo ha prodotto. Custodire significa fare in modo che ciò che un'organizzazione apprende possa continuare a essere utilizzato anche da chi verrà dopo.

COSA POSSONO FARE LE ORGANIZZAZIONI

Una sintesi operativa della circolarità delle competenze

Le organizzazioni osservate in questa ricerca mostrano che la circolarità delle competenze non è un principio astratto. È il risultato di scelte organizzative concrete che riguardano il modo in cui il sapere viene accolto, riconosciuto, messo in relazione, sviluppato e reso disponibile nel tempo.

Le cinque lezioni emerse dalle interviste descrivono altrettanti movimenti attraverso cui le competenze circolano all'interno delle organizzazioni.

Saper stare: entrare

La circolarità inizia quando le persone riescono a orientarsi nel contesto organizzativo. Non basta acquisire competenze tecniche. Occorre comprendere come il lavoro prende forma dentro relazioni, processi, responsabilità e linguaggi condivisi.

Saper riconoscere: rendere visibile

Le competenze non producono valore semplicemente perché esistono. Diventano rilevanti quando vengono riconosciute, legittimate e messe nelle condizioni di emergere. Molte organizzazioni non hanno bisogno soltanto di sviluppare nuove competenze, ma di imparare a vedere quelle che già possiedono.

Saper contaminare: mettere in relazione

Le differenze diventano una risorsa quando vengono attivate su problemi aperti. È nell'incontro tra prospettive, esperienze e competenze diverse che le organizzazioni riescono a costruire risposte che nessuno possiede già individualmente.

Saper anticipare: sperimentare

Il cambiamento raramente si presenta in modo chiaro e definito. Per questo anticipare non significa prevedere il futuro, ma creare spazi in cui idee, intuizioni e possibilità emergenti possano essere esplorate e messe alla prova.

Saper custodire: rendere disponibile nel tempo

Il sapere organizzativo genera valore quando non resta legato alle persone che lo hanno prodotto. Custodire significa fare in modo che esperienze, pratiche e conoscenze possano continuare a essere utilizzate, reinterpretate e trasmesse nel tempo.

L’intelligenza artificiale come acceleratore

L’intelligenza artificiale non introduce una logica completamente nuova. Rende però più evidente l’importanza della circolarità delle competenze.

Aumenta la velocità con cui le competenze diventano obsolete e devono essere aggiornate.

Moltiplica le occasioni in cui persone con esperienze diverse sono chiamate a collaborare su problemi ancora aperti.

Rende più semplice l’accesso alle informazioni, ma non sostituisce la capacità di interpretarle, contestualizzarle e trasformarle in decisioni.

In questo senso, l’IA non riduce il valore delle persone. Aumenta il valore delle organizzazioni capaci di mettere in circolo ciò che le persone sanno.

IN SINTESI

Le organizzazioni osservate in questa ricerca mostrano che il tema delle competenze non può essere letto soltanto come un problema di acquisizione o trasferimento.

Il sapere non genera valore perché viene accumulato. Lo genera perché viene condiviso, riconosciuto, combinato, sperimentato e reso disponibile nel tempo.

È in questa prospettiva che la circolarità delle competenze rappresenta una sfida organizzativa prima ancora che formativa.

Le organizzazioni che apprendono non sono semplicemente quelle che possiedono più competenze. Sono quelle che riescono a metterle in circolo.

NOTA METODOLOGICA

La ricerca è stata realizzata tra febbraio e maggio 2026 grazie alla disponibilità di venti organizzazioni attive nei settori dell'industria, della consulenza, della tecnologia, della sanità, dell'editoria, della logistica e del terzo settore.

Il campionamento è stato di tipo intenzionale: le organizzazioni sono state selezionate in quanto potenzialmente rilevanti per l'osservazione dei processi organizzativi legati alla gestione delle persone, allo sviluppo delle competenze e alle pratiche di lavoro intergenerazionale. La selezione dei casi è avvenuta secondo un criterio di eterogeneità settoriale, con l'obiettivo di osservare come determinati fenomeni organizzativi si manifestino in contesti differenti e se assumano configurazioni ricorrenti o differenziate.
Le interviste hanno coinvolto principalmente figure manageriali, responsabili delle risorse umane e referenti organizzativi con una visione trasversale dei processi interni. Le conversazioni sono state condotte secondo una traccia semi-strutturata, lasciando spazio all'approfondimento dei temi emergenti e alla ricostruzione di pratiche organizzative concrete.

L'analisi dei materiali empirici è stata svolta secondo una logica di codifica qualitativa tematica. Le interviste sono state inizialmente analizzate singolarmente, come unità autonome, e successivamente confrontate in modo trasversale al fine di individuare ricorrenze, differenze e pattern ricorrenti nei dati raccolti.

La ricerca è stata condotta da Giacomo Checchin, con il coordinamento scientifico di Ivana Pais, nell'ambito delle attività di TRAILab – Università Cattolica del Sacro Cuore.

RINGRAZIAMENTI

Desideriamo ringraziare tutte le persone che hanno condiviso con noi il proprio tempo, la propria esperienza e le proprie riflessioni: Paola Mascaro (Accenture), Valentina Mapelli (Agrati S.p.A.), Alberto Zanzi (ALS), Flavia Orlandi (Brunswick Group), Andrea De Micheli (Casta Diva Group), Alessandro Vergni (Edilcommercio), Elisa Fumagalli (WINDTRE), Alice Filippini e Adelio Crippa (ICAM), Chiara Semeraro (INWIT), Marina Bastianelli (IBM Italia), Michele Rillo (Iliad), Lucia Sartori (Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli IRCCS), Federica Rossi e Rossella Zatta (Microsoft Italia), Elena Isacchini (Gruppo Mondadori), Matteo Sollazzo (Save the Children Italia), Emilio Colombo (Siberg), Paolo Costa (Spindox), Sara Bonfioli (Talent Garden), Matteo Lessi (Teddy Group) e Dalila D'Ingeo (Valore D). Le loro testimonianze hanno contribuito in modo determinante alla realizzazione di questo lavoro.