

SOFT SKILL: LA CHIAVE DEL SUCCESSO

Comprendere la natura delle competenze comportamentali, avere la consapevolezza del livello di espressione di quelle fondamentali e riuscire a valorizzarle in modo mirato non rappresenta solamente un'opportunità da cogliere, ma costituisce una leva fondamentale per la sopravvivenza futura, individuale e organizzativa, in ogni tipo di attività



Gian Carlo Cocco
presidente di Time to Mind SA

PERCHÉ le soft skill sono così importanti? Per rispondere a questa domanda è necessario partire dall'insieme di quello che viene definito il capitale umano, sostanzialmente composto dalle conoscenze (hard skill) e dalle capacità (soft skill). Tutti gli altri elementi spesso evocati (esperienze, abilità, competenze, professionalità, know-how ecc.) rientrano comunque in uno dei due fattori interconnessi, come due facce di

una moneta, anche se pienamente distinguibili.

Le hard skill possono essere definite come "il bagaglio del sapere professionale, acquisito tramite lo studio e l'esperienza, che necessita di un mezzo per renderlo vivo e trasferibile in modo produttivo. Un mezzo rappresentato, appunto, dalle soft skill. Solo tramite la sinergia tra queste due tipologie di competenze è possibile raggiungere i risultati previsti. In sostanza, senza l'apporto

definirli in soft skill precise e descrivibili che, in quanto forza motrice del know-how tecnologico, gestionale, giuridico, amministrativo, scientifico, tecnico ecc., consentono di trasformare gli obiettivi di lavoro in risultati. Per ogni manager che ha l'ambizione di sopravvivere e, se possibile, prosperare all'attuale tempesta perfetta dei mercati, le soft skill rappresentano il capitale intangibile e strategico sul quale contare: va definito, valutato e fatto crescere come ogni altro patrimonio tangibile e intangibile a disposizione di organizzazioni e persone.

Le soft skill nei servizi: fattore di successo per eccellenza

Nel settore dei servizi, le soft skill rappresentano il fattore di successo per eccellenza, anche in risposta alla spersonalizzazione diffusa dai rapporti sempre più digitali con la clientela e i collaboratori.

Si tratta di comportamenti descrivibili e osservabili e non vanno confusi con le descrizioni di personalità o carattere. La personalità è una descrizione tipologica di pensieri ed emozioni intimi che cerca di spiegare perché, e come, un individuo è portato ad agire. Nella verifica oggettiva dei comportamenti, l'impiego di strumenti diagnostici basati su test di personalità (ricavati dalla

psicologia clinica) non è in grado di prevedere in modo affidabile come chi è oggetto di analisi si comporterà (anche se i test di personalità forniscono profili generici molto suggestivi).

Un'origine cerebrale

Per definire l'origine delle soft skill, è molto utile richiamare le recenti conquiste delle neuroscienze sociali, che hanno puntato i riflettori sulla struttura cerebrale: il cervello corticale e quello limbico. Il cervello corticale è caratterizzato da circuiti cerebrali nei quali si sviluppano il pensiero critico, il linguaggio complesso, l'adattabilità, l'apprendimento e la pianificazione delle azioni, la riflessione, il ragionamento logico, il pensiero astratto e la raccolta sistematica del sapere, così come i processi di innovazione e la produzione del pensiero creativo e fantasioso. Il cervello limbico rappresenta un'area molto complessa e flessibile, concentrata principalmente sui processi emozionali: con le sue componenti, è coinvolto anche nelle risposte relazionali e automatiche, nonché nella memoria a breve termine, nel consolidamento di quella a lungo termine e nel supporto all'apprendimento.

Una seconda ripartizione essenziale del cervello è di natura orizzontale, in cui i lobi sinistro e destro sono in connessione grazie a un fascio di fibre nervose. In estre-



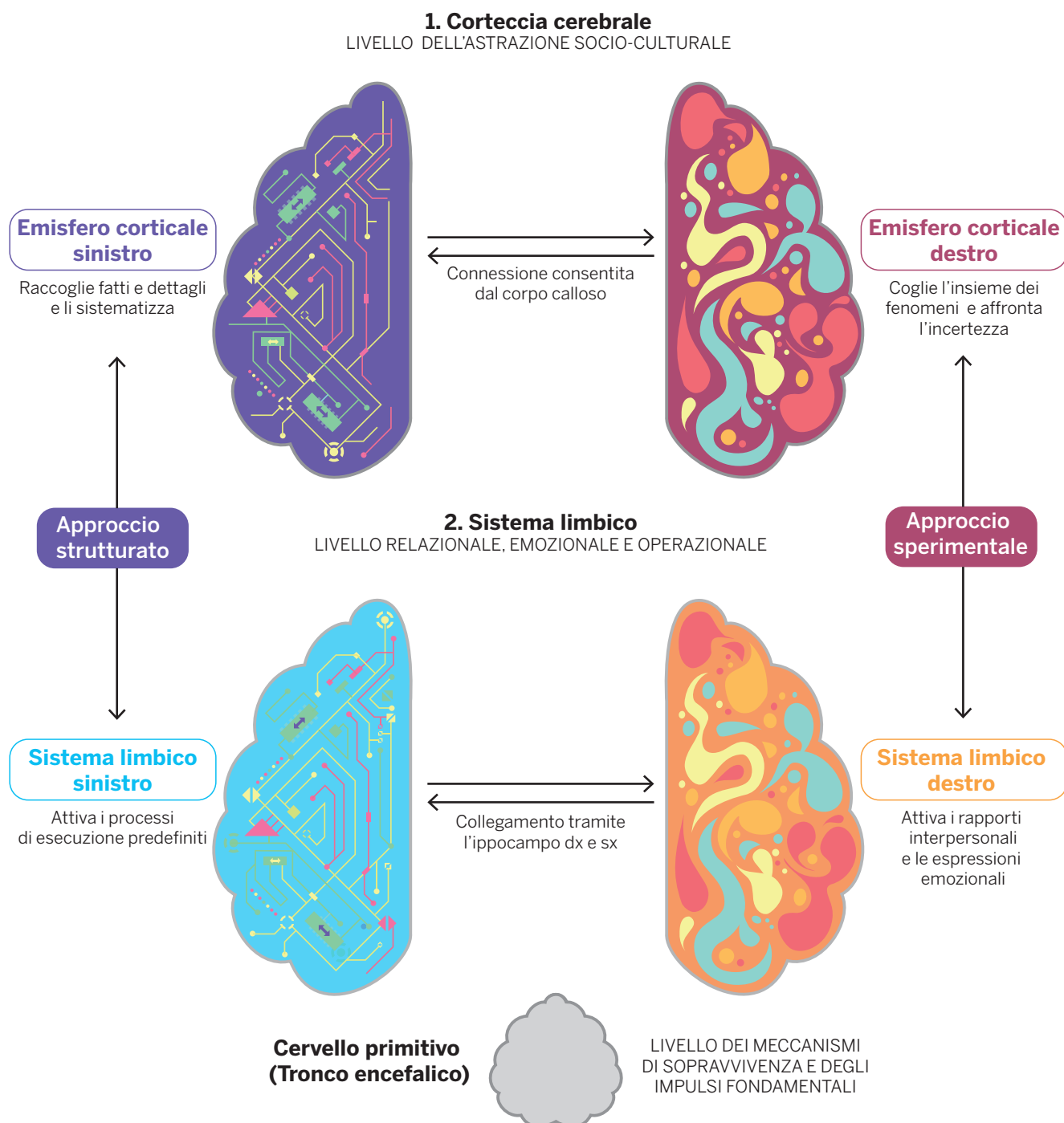
determinante delle soft skill, il possesso delle hard skill, anche approfondito, resta tendenzialmente sterile.

Forza motrice del know-how

Secondo uno studio pubblicato dalla Stanford Research International e dalla Mellon Foundation, i risultati sul lavoro dipendono per l'85% dalle soft skill, ma per verificare quali siano i comportamenti necessari per ottenere prestazioni efficaci è indispensabile

Figura 1 - L'origine mentale delle capacità evidenziata dalle neuroscienze

La stratificazione e la lateralizzazione delle aree del cervello consentono di evidenziare quattro fondamentali modalità di processare informazioni e mettere in atto comportamenti suddivisi tra **telencefalo (cervello corticale)** e **diencefalo (sistema limbico)**



ma sintesi, quello che è nuovo, affrontato nell'emisfero destro, diventa, una volta reso familiare, prassi ripetibile in un lasso di tempo variabile a seconda della complessità del "nuovo". Il lobo sinistro appare dunque sequenziale, mentre quello destro appare olistico (vedi figura 1).

Le fondamentali soft skill possono essere raggruppate nello schema correlato al funzionamento della mente umana (vedi figura 2).

Da questo schema sono state ricavate 23 soft skill fondamentali o strategiche presenti nella piattaforma *www.timetomind.global* e a disposizione dei manager associati a Manageritalia, nell'area riservata My Manageritalia sotto la voce "Servizi professionali" (vedi figura 3).

Per verificare quali sono i comportamenti che possono essere messi in atto nella realtà in relazione alle varie soft skill occorre definire e descrivere in modo preciso comportamenti osservabili (come la comunicazione verbale, la negoziazione, l'iniziativa, la soluzione dei problemi, la gestione dei conflitti, la flessibilità ecc.) e rappresentare la "forza motrice" del know-how, consentendo di trasformare gli obiettivi professionali in risultati.

Solo se correttamente definite, le soft skill possono essere riconosciute come un vero e proprio capitale personale e organizzativo da apprezzare, che il sistema Time

Figura 2 - Il funzionamento della mente umana

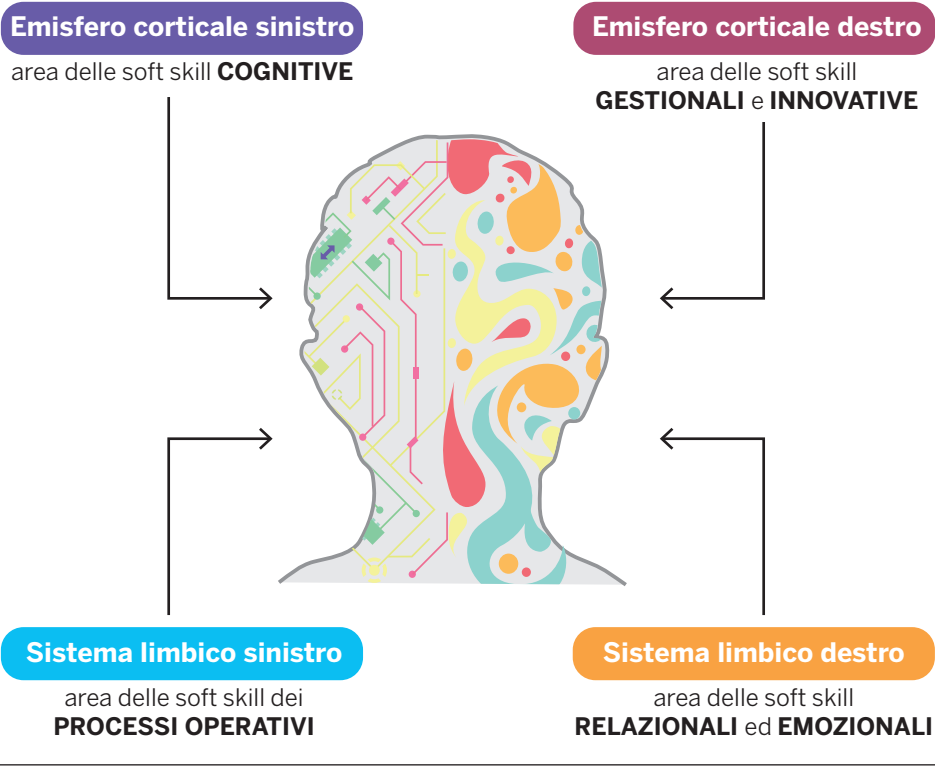


Figura 3 - Le 23 capacità fondamentali utilizzate da Time to Mind

Cognitive (2) - Analisi - Soluzione dei problemi	Gestionali e innovative (6) 18. Orientamento ai risultati* 19. Decisione 20. Visione prospettica 21. Flessibilità 22. Disponibilità all'innovazione 23. Iniziativa
Dei processi operativi (4) 3. Programmazione 4. Organizzazione 5. Controllo 6. Determinazione*	Relazionali ed emozionali (11) 7. Orientamento alla relazione 8. Comunicazione verbale 9. Lavorare in gruppo* 10. Gestione dei gruppi* 11. Gestione dei collaboratori 12. Orientamento al cliente 13. Negoziazione 14. Guida (leadership) 15. Integrazione organizzativa 16. Gestione dello stress** 17. Gestione dei conflitti**

Capacità alternative: *6-18, *9-10; **16-17

Due esempi con tre momenti chiave di espressione

Capacità di negoziazione

Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi.

- 1 Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati.
- 2 Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative.
- 3 Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle possibilità concrete, riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.

Orientamento ai risultati

Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.

- | | | |
|---|--|---|
| 1
Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto (<i>Costanza</i>). | 2
Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari previsti (<i>Reattività</i>). | 3
Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti (<i>Qualità</i>). |
|---|--|---|

to Mind rende evidente e incrementabile.

Nella figura in alto, due classici profili di soft skill che possono essere di interesse per gli associati a Manageritalia, tra gli innumere-

voli presenti nella piattaforma o definibili in modo mirato scegliendo tra le 23 soft skill presenti: **manager** (14 soft skill: 01 Analisi, 02 Soluzione dei problemi, 03 Programmazione, 04 Organizzazio-

ne, 05 Controllo, 07 Orientamento alla relazione, 08 Comunicazione verbale, 10 Gestione dei gruppi, 11 Negoziazione, 12 Guida, 14 Gestione dei conflitti, 18 Orientamento ai risultati, 19 Decisione, 20 Visione prospettica); **manager alberghiero** (15 soft skill: le stesse soft skill di prima + 15 Orientamento al cliente).

Gli assessment online di Time to Mind

Consentono di verificare ogni singolo comportamento che rappresenta il mattone con il quale costruire qualsiasi tipo di profilo (componibile con un numero variabile di soft skill in relazione alle finalità e alla complessità del ruolo) che garantisce il successo per la professione e la carriera non solo per se stessi, ma anche per i propri collaboratori presenti e futuri (gli assessment online sono anche un eccellente strumento per rendere efficaci i processi di selezione e scelta dei futuri collaboratori).

Per accedere al sistema di assessment online della piattaforma www.timetomind.global basta utilizzare l'apposito bottone di invito esistente nella sezione "Servizi professionali" nell'area riservata My Manageritalia.

Una volta svolto l'assessment e verificati i risultati, è possibile consultare una delle 23 "Guide essenziali per l'incremento delle soft skill". Ognuna di queste for-



Questo articolo si collega idealmente ai due precedenti apparsi sempre su questa rivista: il primo è dell'aprile 2019, "Manager: puntiamo sul capitale umano", uscito in occasione della pubblicazione del libro *Governare l'impresa con il capitale umano*, mentre il secondo, "È tempo di valorizzare il capitale umano", è dell'ottobre del 2020 ed è stato proposto in occasione della pubblicazione del libro *Time to Mind* per sottolineare l'importanza della valorizzazione delle soft skill, la troppo spesso trascurata parte di capitale intangibile, nel lavoro manageriale. Questo articolo si incentra sull'ultimo libro, *23 soft skill strategiche*, dello stesso filone, appena pubblicato.



23 soft skill strategiche, Gian Carlo Cocco, FrancoAngeli Editore.

nisce un percorso di auto-miglioramento basato su 7 passaggi in grado di garantire un reale incremento nell'espressione dei comportamenti relativi.

Nella figura 4 viene rappresentata la modalità e il valore aggiunto delle "Guide essenziali". Si tratta di un ulteriore esempio dei vantaggi dell'approccio Time to Mind che non solo consente una sintetica diagnosi delle capacità, ma fornisce coerentemente un supporto allo sviluppo abbinando due mosse chiave fino ad oggi tecnicamente e temporalmente separate: la diagnosi e l'intervento. ■

Figura 4 - Guide essenziali per incrementare le soft skill

Ventitre percorsi sintetici per esprimere con successo le capacità. Percorso basato sui 7 passaggi in grado di garantire un reale incremento nell'espressione dei comportamenti relativi.

1	Definizioni generali della capacità	Partendo da una sintetica diagnosi (<i>profilo di assessment</i>), forniscono efficaci linee operative di intervento su una o due capacità strategiche sulle quali puntare per incrementare il livello di espressione e le conseguenti prestazioni.
2	Descrizione della capacità	
3	Quali risultati consente di ottenere?	
4	Come metterla in pratica?	
5	Come leggerla negli altri e in noi stessi?	
6	Come allenarsi e incrementare il livello di espressione?	
7	Il personaggio emblematico	

Articolo tratto dalla Rivista mensile "DIRIGENTE"

n. 7-8 - Luglio/Agosto 2022

Pagg. 52-57

