

## INTERVISTA

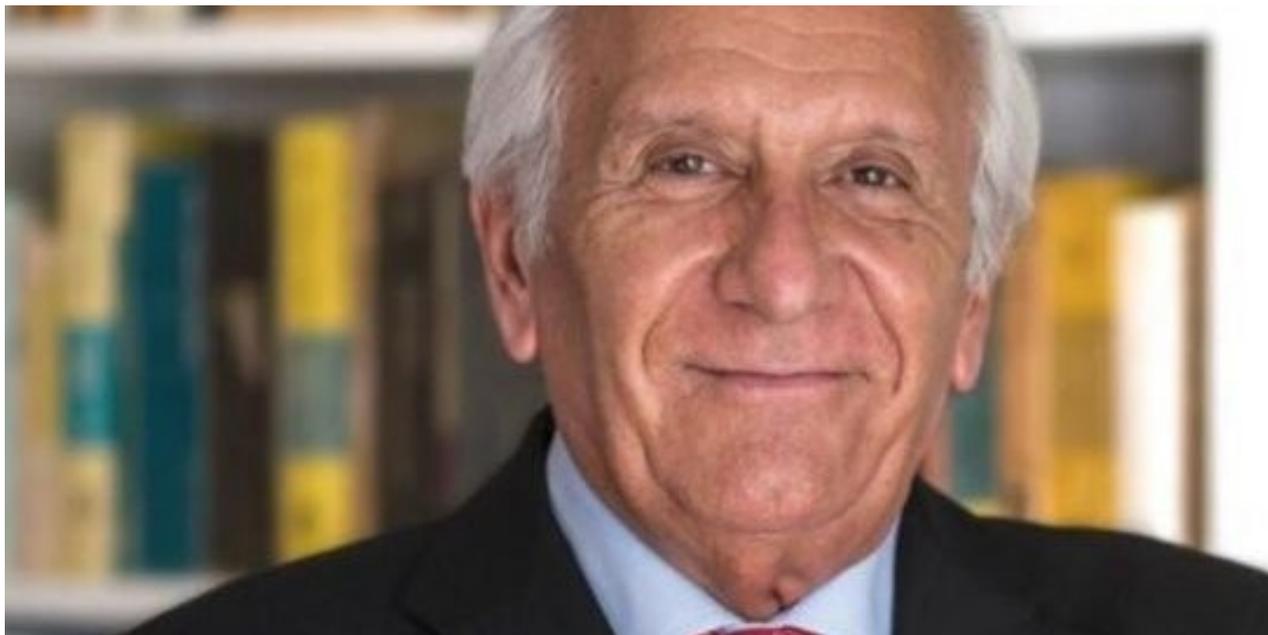
### Soft skill e mercati in crisi

### Cocco: «Il successo? Non basta "sapere", bisogna imparare a comportarsi»

[Sara Bracchetti](#)

22 Ottobre 2022

***Le conoscenze professionali non sono sufficienti: l'85% dei risultati dipende dalle competenze trasversali. Ma che cosa sono? Come si attivano? Gian Carlo Cocco, imprenditore e docente universitario, prova a fare chiarezza.***



Si dice che gran parte dei buoni risultati sul lavoro da esse dipenda; anche se poi viene difficile capire di che cosa si tratti esattamente. Le chiamano **soft skills**, alias competenze trasversali; ciò che c'è e non si può certificare, che esiste e conta sopra ogni misura ma passa inosservato all'occhio nudo di quanti si fermano ad ammirare i bei titoli di studio. Eppure trovare una definizione, al di là di una traduzione dall'inglese all'italiano che poco aiuta i chiarimenti, è ancora impresa ardua. La confusione regna, in mezzo al dato di fatto: secondo gli studi, vedi **Stanford Research International** e **Mellon Foundation**, addirittura l'85%

della carriera si deve a capacità che ancora restano nel limbo delle intuizioni di un mondo che non riesce bene a decifrarle.

Un gran peccato: ecco perché **Gian Carlo Cocco** ha deciso di provare di dissipare un po' la confusione e spiegare quel che sono in un libro. Il titolo, "23 soft skill strategiche", segnala da subito l'intento didascalico; un sottotitolo eloquente, "Per valorizzare il capitale professionale", la ragione per cui è necessario averne somma cura. Analisi, flessibilità, programmazione, gestione dei collaboratori: solo esempi di una realtà ampia di «*competenze comportamentali che trovano collocazione in quattro aree del cervello umano*», spiega Cocco, già dirigente d'azienda e imprenditore nella consulenza all'impresa, docente alla facoltà di Economia dell'università **e-Campus** per i corsi "Neuromanagement" ed "Economia del capitale umano", autore di diversi testi dedicati, nonché attuale presidente della **Time to Mind SA**, società internazionale che gestisce una piattaforma telematica di assessment online e potenziamento soft skill multilingue.

Da tempo residente in Ticino, presenterà lunedì a **Lugano** l'ultimo suo lavoro, dalle 17.45 al **Lac** per un evento che vuole «*offrire un valido contributo per la sopravvivenza professionale sia personale, sia dei collaboratori e colleghi, ma anche una proposta operativa per la valorizzazione dei giovani per aiutarli a incrementare un patrimonio comportamentale ancora inespresso: ciò per evitare che il loro ingresso nel mondo del lavoro sia un "percorso a ostacoli" difficile, dispendioso*». Tanto più in questo momento di **turbolenza dei mercati**, citata a dare un senso a una tavola rotonda che, assieme ai nomi illustri di **Gianluca Colombo**, decano e professore dell'**USI** e **Andrea Gehri**, presidente della **Camera di Commercio** del Canton Ticino, nonché **Adrian Weiss** e **Stefano Devecchi Bellini**, presidente e vicepresidente **Fati** (Forum Associazioni Ticinesi), aspira a chiarire come le soft skill siano indispensabili a lasciarsi alle spalle questa «*tempesta perfetta*».

**Professore, farne un libro non è in un certo senso una resa delle armi: la dimostrazione che se ne parla tanto, da tanto tempo, e ancora non fanno parte del nostro mondo, del nostro quotidiano?**

«*Se ne parla da molto, ma in modo scorretto. Dietro a questo termine viene messo di tutto, perfino i valori, i tratti del carattere. Le soft skill sono qualcosa di differente. Sono competenze comportamentali. Mi spiego. Quando parliamo di competenze, parliamo di qualcosa che è costituito da due aspetti. Da un lato, le conoscenze, il sapere; dall'altro, la loro applicazione, l'esperienza. Questo è il nostro bagaglio professionale. Per essere utilizzato, continuando la metafora, abbiamo bisogno di un trolley, cioè un insieme di comportamenti efficaci. Il bagaglio di conoscenze da solo non basta, se non so applicare, organizzare, programmare e arrivare in questo modo al risultato previsto*».

**Eppure, se solo pensiamo alla scuola, ci accorgiamo che una mera trasmissione di conoscenze è quasi attività esclusiva. Forse l'errore comincia da lì?**

«*Ahinoi, la scuola, atenei compresi, si concentra solo su di una faccia della medaglia. Questo atteggiamento risale a una tradizione dell'insegnamento che punta sui contenuti, alla quale si sta aggiungendo negli ultimi tempi un abbassamento dei parametri. La diffusione della digitalizzazione non aiuta. È in atto una crisi di valori e di cultura, segno della crisi del tempo. Ora: le scuole nascono in epoca antica come insegnamento del sapere. Quanto più ampio, tanto meglio. Il sapere, però, è adeguato in un contesto stabile, non in un contesto turbolento. Fino a pochi anni fa, per esempio, chi entrava in un'azienda vi rimaneva per la vita. Oggi tutto è in evoluzione rapida. Ecco da dove nasce la necessità delle soft skill. Le soft skill, i comportamenti efficaci, sono stabili nel tempo. La capacità di comunicazione o di*

*organizzazione è la medesima oggi come lo era in epoca dell'antica Roma, a differenza di un sapere che ha bisogno di aggiornarsi ai tempi, alle scoperte, alle innovazioni tecnologiche».*

### **Perché dunque vengono trasurate?**

*«Sono state finora presentate con superficialità. Il modello delle soft skill, delle competenze, è stato cavalcato senza la consapevolezza di ciò di cui si parlava, con grande pressapochismo e confusione. Prendiamo la motivazione, per esempio. La motivazione non è una soft skill, non è una competenza. È una spinta. L'onestà: non è una soft skill. Non capire o non tenere conto di quali sono le soft skill è dannoso. Ecco perché ho sentito il bisogno di organizzarle in un libro».*

### **Si sente un profeta nel deserto?**

*«Ultimamente è aumentata l'attenzione che numerosi corsi destinati a manager di alto livello riservano a temi legati alle soft skill, quali l'empatia, la gestione delle emozioni e dei conflitti, la creatività, la capacità di collaborare, comunicare, gestire i collaboratori. Questi temi sono ormai oggetto anche di MBA e dottorati di ricerca. L'idea che prende forza è che siano assolutamente indispensabili per il successo aziendale e, di converso, la loro carenza crei situazioni difficili».*

### **Eppure c'è chi crede che siano solo un modo per compensare quello che davvero conta e non si possiede. Non sono abbastanza bravo, non sono abbastanza colto: rimedio con le soft skill.**

*«È il modello di Pulcinella. Anzitutto, le conoscenze devono essere acquisite con un processo basato sull'impegno e devono essere mantenute nel tempo, pena una mancanza di competenze dilagante. Ma perché poi, anche quando si è in possesso dei contenuti, ci si sente comunque inadeguati? Perché quando, freschi di università e di sapere, si arriva nel mondo del lavoro, ci si sente dei pulcini bagnati?».*

### **Perché?**

*«Perché il bagaglio di conoscenze resta inattivo se non è possibile integrarlo con le capacità che completano la professionalità e fanno in modo che il sapere diventi valore aggiunto. Se manca la pratica, mancano quei meccanismi comportamentali capaci di attivare il sapere. Per questo è importante far capire che cosa sono le competenze comportamentali ed evitare di confonderle con ciò che non sono».*

### **Che cosa sono e, soprattutto, che cosa non sono?**

*«Anzitutto, la personalità non ha niente a che vedere con le competenze comportamentali. Il tema della personalità nasce in un contesto clinico e serve a stabilire dei tratti, non dei comportamenti efficaci. Pensiamo al pregiudizio secondo cui le persone introversive non saranno mai dei buoni venditori: è solo uno stereotipo. Un venditore in ambiti particolari, per esempio nel campo medico-scientifico, potrà ottenere ottimi risultati a prescindere dal carattere introverso».*

### **La personalità non è una soft skill. Il nostro modo di essere può però penalizzarci o incidere, determinando ciò verso cui siamo più o meno portati?**

*«L'analisi della personalità nasce da un'ipotesi descrittiva finalizzata a stabilire delle tendenze. È un'etichetta, basata su modelli statici che attingono alla psicologia o anche alla filosofia. Il colterico, il sanguigno: sono sempre là. Ma sono definizioni, basate su presupposti che non evolvono e che provano a indicare come reagiremo a una situazione. Il comportamento, però, può variare a seconda del contesto. Collocata in due contesti differenti, una persona non risponde allo stesso modo. Le soft skill sono altro, da rilevare*

*con oggettività e metodo sperimentale. Fare una verifica delle proprie soft skill è fondamentale per lavorare su di esse e puntare su quelle più congeniali, anche nelle scelte professionali. Non serve averle tutte al massimo livello».*