

Le persone e le loro soft skills

La possibilità offerta alle persone di acquisire nuove conoscenze o di applicarle in ambiti diversi è un incentivo importante in un ambiente turbolento, perché tende a offrire loro una sicurezza per il futuro.

(R.M. Kanter, Progettare l'organizzazione del futuro, 1997)

PREMESSA

Entrare in un'aula di formazione è sempre un momento importante. Le attese sono diverse per ognuno dei partecipanti. Certo le aspettative di coloro che partecipano all'acquisizione di competenze tecniche sono molto diverse rispetto a persone che hanno lo scopo di sviluppare le loro soft skills. Nel primo caso le persone mostrano, solitamente, coscienza del loro livello di preparazione. Magari hanno già eseguito delle prove preventive per comprendere quanto conoscono materie come statistica, aspetti fiscali, amministrazione, informatica, ecc. (le hard skills). E comunque, per il docente, si tratta di orientare l'apprendimento dei partecipanti verso aspetti teorici e/o, a secondo dei casi, pratici, ben definiti, seguendo passaggi gradualmente, dal semplice al complesso, dall'utile, cioè immediatamente applicabile nel contesto lavorativo, al meno rilevante sotto il profilo operativo. Al termine della sessione formativa ogni singola persona è solitamente cosciente di cosa si porta a casa, in termini di conoscenze e capacità operative. Potrà approfondire la sua conoscenza magari con metodologie a distanza potendo contare su tutor preparati e docenti disponibili. In ogni caso ha potuto confrontarsi e capire il suo livello rispetto agli altri.

Nel secondo caso, quello delle persone impegnate in un apprendimento che ha risvolti più nascosti, determinanti per la loro vita, non solo lavorativa, la situazione si presenta in maniera più complessa. Ad esempio, partecipare a una sessione formativa sull'autostima, la fiducia in se stessi, l'assertività, la motivazione, la comunicazione, il lavoro di gruppo, ecc. non permette alle persone di sperimentare nell'immediato quanto appreso, perché ciò dipenderà da come il cambiamento atteso si propagherà nella loro vita privata e lavorativa. In sostanza la portata di cambiamenti attesi dalla formazione ricevuta dovrà essere successivamente meglio verificata dal soggetto, che dovrà essere in grado di poter far ricorso, all'occorrenza, ad una serie di risorse personali e relazionali del tutto nuove che hanno effetto su di sé ma anche sull'organizzazione dove lavora.

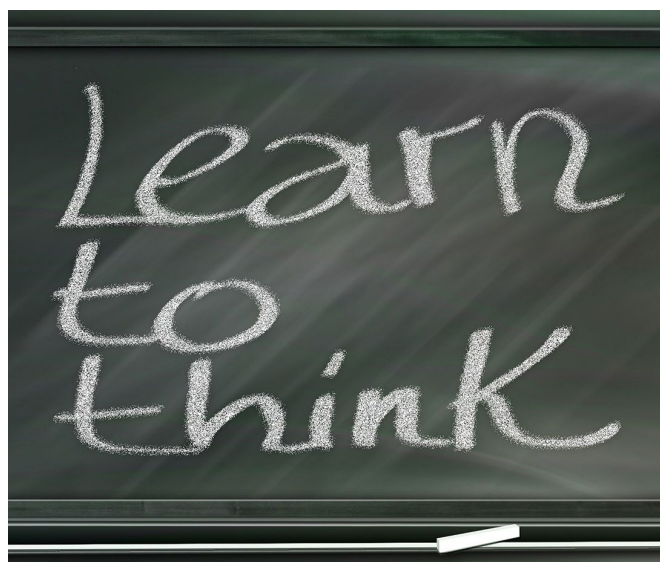
Desideriamo quindi introdurre l'argomento della formazione sulle soft skills (ad esempio, la comunicazione, il lavoro di gruppo, la leadership, il problem solving e il decision making,...), cioè quelle parti costitutive delle



di Demetrio Macheda

Consulente di direzione e docente, specializzato nella realizzazione di applicativi web per la gestione delle risorse umane. Insieme al Prof. Sartori dell'Università di Padova ha realizzato il sistema SkillView.

persone capaci di attivare molti altri comportamenti virtuosi e utili a loro e alle organizzazioni dove operano. Si pensi alla perseveranza, una caratteristica che permette alle persone di raggiungere gli obiettivi con fermezza, continuità e costanza. Come trasmetterla in ambito formativo affinché produca i frutti sperati?



Le persone e le loro soft skills

LE PERSONE E LE LORO CONOSCENZE AL CENTRO DELLA FUNZIONE RISORSE UMANE

Si assiste da diverso tempo a un dibattito tra formatori ed esperti delle risorse umane di quale sia oggi la ricchezza vera delle imprese. Tutti chiaramente rispondono “la conoscenza delle persone”. Quella che permette alle aziende di prosperare e di realizzare prodotti e servizi sempre più innovativi. Che hanno mercato. Quindi una conoscenza applicata. Una conoscenza oggi web oriented. Che si interessa di internet delle cose (Internet of Things). Facciamo un esempio. Ognuno di noi, tranne forse i giovanissimi, ha tenuto in mano una bussola. La bussola di cui stiamo parlando è costituita, nella sua rappresentazione meno complessa, da un magnete sospeso nell'acqua o nell'aria in modo che possa liberamente ruotare e orientarsi. Dove punta la bussola? Verso il Polo magnetico della terra, che si trova al Polo Nord. L'invenzione della bussola ha permesso di rivoluzionare i metodi di navigazione costiera seguita dai marinai fin dall'antichità. Città come Amalfi (una delle repubbliche marinare) deve la sua ricchezza raggiunta nel corso del tardo medioevo proprio dall'utilizzo efficace della bussola, che le permise di organizzare i commerci navigando con maggiore sicurezza nel Mediterraneo. Da oltre un decennio la bussola è stata sostituita con uno strumento di utilizzo comune, il navigatore (e come altro si poteva chiamare?), che ci permette di arrivare in qualsiasi posto del mondo grazie alla tecnologia basata sui satelliti. Ora la sapienza dei navigatori pre-digitali, costituita da bussola, mappe, carte di navigazione e, per chi stava nella terra ferma, da stradari, è stata totalmente soppiantata e resa digitalmente disponibile alla popolazione mondiale che, grazie a tecnologie a basso prezzo, può goderne nelle più svariate situazioni.

La conoscenza in capo alle persone ricercata oggi dalle aziende va nella direzione non solo scolastica, del sapere nel senso tradizionale, rintracciabile nel curriculum scolastico accademico di ognuno. **Ma nella conoscenza capace di trasformare le cose.** Quella conoscenza non immediatamente oggettivabile, quella che per anni si è cercato di catturare con le metodologie del Knowledge Management, **la cosiddetta conoscenza implicita dell'organizzazione**, quella che non si trova formalizzata nei documenti ufficiali ma che sta nella testa delle persone e si trasferisce all'impresa, seguendo l'ordine dei soggetti “creatori di conoscenza”: individuale, di gruppo, organizzativo e interorganizzativo, come mirabilmente descritto da Nonaka e Takeuchi (*Nonaka e Takeuchi “The Knowledge-creating company”, Guerini e Associati Spa, Milano, 1997*).

Il punto è allora che **quando si sostiene che le persone sono fonte della conoscenza si intende anche la loro conoscenza implicita.** Che diventa difficilmente catturabile.

L'APPRENDIMENTO DELLE SOFT SKILLS OGGI

Nella nostra testa non esiste la conoscenza in forma pura, algoritmica. Le persone non sono degli androidi. Non hanno nel cervello un processore o un sistema che può essere acceso o spento a piacimento. Hanno cellule neuronali che lavorano in continuazione per trasformare gli input che si ricevono dall'ambiente (visivi, sonori, olfattivi, gustativi, sensitivi) in un linguaggio comprensibile al cervello. Il cervello esegue queste codifiche in diverse maniere. Una di queste è la codifica automatica. Senza che ci rendiamo conto il cervello immagazzina dati (cioè sensazioni, odori, immagini, elementi ambientali dei più diversi) senza un ordine preciso. Ci pensa da sé a sistemare i dati e a immagazzinarli in centri diversi che si sono specializzati nel riceverli. Le informazioni di un singolo episodio cui assistiamo, anche di brevissima durata, lasciano quindi tracce sparse non in una sola area cerebrale ma in diverse. Questa modalità automatica di procedere del cervello è presente fin dalla nascita. Successivamente, come sostiene D. J. Siegel (*“La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale.” Raffaello Cortina Editore, Milano, 1999, pp. 23-67*), “con l'accumularsi delle esperienze, il cervello del bambino acquisisce progressivamente la capacità di riconoscere similarità e differenze, e attraverso questi processi comparativi la sua mente è in grado di operare “ricapitolazioni” e di ottenere rappresentazioni generali. Ciò costituisce un aspetto essenziale dell'apprendimento: queste generalizzazioni formano la base di “modelli mentali” o “schemi” che aiutano il bambino (in effetti, ognuno di noi) a interpretare il presente e a prevedere le future esperienze. I modelli mentali sono componenti fondamentali della nostra memoria implicita; le nostre menti utilizzano modelli mentali del mondo per valutare più rapidamente le diverse situazioni, e per intuire ciò che molto probabilmente ci riserva l'immediato futuro.”

I ricercatori che lavorano in questo campo hanno definito i ricordi accessibili a livello conscio (come semantici e autobiografici) come memoria esplicita (detta anche tardiva o dichiarativa, si sviluppa a partire dal primo o

Le persone e le loro soft skills

secondo anno di vita) e quelli funzionalmente distinti nel cervello, capaci di formare nella memoria rappresentazioni somatiche, percettive, emozionali e comportamentali, come memoria implicita (detta anche precoce, non dichiarativa, procedurale, presente fin dalla nascita). Per inciso l'identità interna della persona (come si percepisce) si trova nella sua memoria autobiografica che a sua volta si basa su "pezzi di memoria" di volta in volta ripescati e collegati tra loro in vista della narrazione. Essere capaci di presentare se stessi significa quindi, ad esempio, selezionare e scegliere per la specifica situazione "frammenti di memoria" che porteranno agli altri un'immagine dell'attore che andrà a sovrapporsi a quella precedente, rafforzando la sua identità.

La formazione sulle soft skills non può oggi far a meno di utilizzare i risultati della ricerca scientifica e delle modalità del cervello di processare le informazioni. Le ricerche sulle neuroscienze ci invitano quindi a considerare le potenzialità delle persone come qualcosa di dinamico,

da custodire ma anche da arricchire, e ciò grazie alla natura plastica del cervello e alla sua capacità di catturare il nuovo (grazie alla memoria a breve termine o di lavoro) e di gestire ciò che apprende perché possa costituire il materiale di prima mano utile a far confronti tra novità e quanto già conosciuto. Ora se è facile comprendere il nuovo riguardo alle conoscenze (una nuova lingua...) è più difficile aiutare le persone a definire quelle soft skills che costituiscono il valore aggiunto ad ogni prestazione umana (quanto sono in grado di comunicare rispetto agli altri? come posso migliorare? cosa devo fare?).

Si registra quindi l'urgenza di aggiornare le strategie di formazione ad ogni livello ricomprendendo modelli di analisi centrati sulle scoperte delle neuroscienze volte a prevenire l' "invecchiamento" di quelle soft skills che giocano un ruolo decisivo per la piena espressione del potenziale delle persone non solo in ambito organizzativo.

