



Unione europea
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*
Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica



fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Progetto PerformancePA

Ambito A - Linea 1 - Una rete per la riforma della PA

Le soft skill individuali

Autore: Vindice Deplano

Creatore: Formez PA, Progetto Performance PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Ottobre 2015

Le soft skill individuali

E-leader e no

Diventare e-leader non è da tutti, ma molti possono diventarlo!"

Perché un e-leader è innanzitutto un leader a tutto tondo. Un ruolo di responsabilità, la conoscenza approfondita della propria organizzazione, un bagaglio di competenze tecniche e una lunga esperienza aiutano, ma non servono senza alcune *soft skill*.

Attenzione! Il termine inglese inganna: non si tratta di "competenze morbide", da prendere sottogamba, ma di competenze comportamentali che non sempre si possono apprendere.

Di cosa si tratta?

Vediamolo con un esempio.

A che serve un lampione?

Cos'è questo?

Chiediamolo a due testimoni bene informati. Cominciamo da Claudio.

"Che domande! È un palo della luce, mi sembra ovvio..."

E a cosa serve?

"Beh, a illuminare le strade, no?"

Solo questo? Che altro ci si potrebbe fare:

"mmm... ci possiamo appendere un cartello o le bandierine della festa patronale".

Grazie Claudio. E ora veniamo a Lucia...

"In effetti è proprio uno dei soliti pali della luce, ma..."

Ma cosa?

"... se li connettiamo tutti in rete possiamo sapere subito quando ci sono guasti. Poi dotandoli di sensori per regolare la luminosità in base alle esigenze, risparmieremmo energia."

E che altro?

"Visto che i lampioni stanno dappertutto, possiamo dotarli di antenne per il wi-fi, di telecamere per la videosorveglianza, di punti di ricarica per veicoli elettrici, di pannelli

informativi, di sensori per tenere sotto controllo la qualità dell'aria e il traffico o verificare la disponibilità di parcheggi...

Insomma possono diventare i neuroni della città intelligente!"

Vista la differenza? Possiamo dire, per cominciare, che un potenziale e-leader è quello che è capace di vedere un neurone dietro ogni palo della luce.

Ma c'è dell'altro...

Le soft skill dell'e-leader

Potremmo fare un lungo elenco delle competenze comportamentali di un buon e-leader, ma conviene raggrupparle in un numero ristretto di fattori chiave.

Limitandoci a quelle strettamente individuali, che si manifestano anche al di fuori delle organizzazioni, possiamo affermare che un e-leader:

- è curioso;
- sa imparare in fretta;
- si adatta alle circostanze, senza perdere di vista il suo obiettivo;
- vede il mondo come un sistema integrato;
- sa comunicare;
- ha una chiara visione del futuro.

Si tratta di sei qualità tutte importanti, ma molto diverse tra loro...

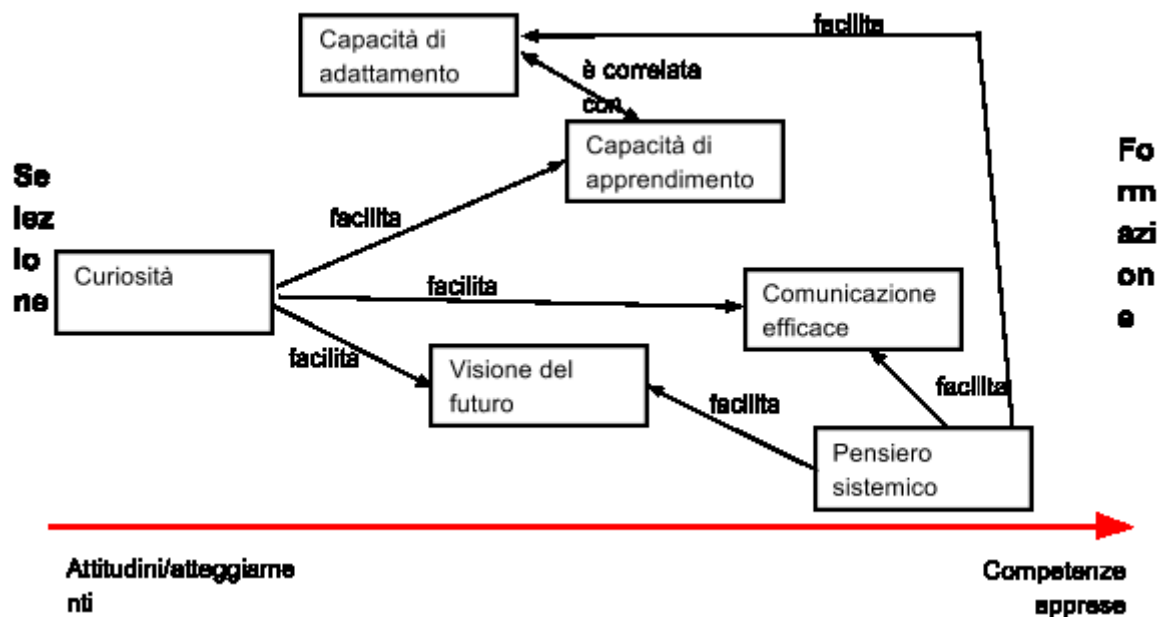
Attitudini e apprendimento

Prendiamo la curiosità.

È difficile che un "corso di curiosità" abbia successo. Infatti, come direbbe Don Abbondio, "*La curiosità, uno, se non ce l'ha, mica se la può dare*".

All'opposto, si può imparare a pensare al mondo e alle organizzazioni come un sistema integrato.

Possiamo inserire le soft skill lungo un asse che va dalle attitudini e dagli atteggiamenti, che negli adulti sono difficilmente modificabili, alle competenze apprese, su cui fare formazione.



Le differenze tra le soft skill sono importanti. Se vogliamo "costruire" un e-leader bisogna :

- selezionare chi già possiede le competenze alla sinistra dello schema
- per poi formarlo su quelle posizionate alla destra.

Una visione d'insieme

Finora abbiamo raggruppato le **competenze comportamentali di un e-leader in sei fattori**, che poi abbiamo disposto lungo un asse in base alla possibilità di apprenderli.

Ma c'è un altro aspetto da tener presente: questi fattori non sono indipendenti.

Osservando lo schema, si nota che tra capacità di apprendimento e di adattamento c'è una correlazione molto forte. In altri termini: chi sa apprendere sa anche adattarsi velocemente alle circostanze.

La curiosità facilita la capacità di apprendimento, la comunicazione efficace e la visione del futuro; mentre il pensiero sistemico facilita la comunicazione efficace, la visione del futuro e la capacità di adattamento.

I fattori che facilitano altri gli altri sono, guarda caso, agli estremi della nostra scala: da una parte la concezione sistemica del mondo(competenze apprese), dall'altra la curiosità (attitudini/atteggiamenti).

Cominciamo proprio da quest'ultimo aspetto: siamo curiosi di saperne di più ...

Curiosità

Il veicolo della Nasa atterrato il agosto 2012 per esplorare il pianeta Marte si chiama *Curiosity*.

Non è un caso. Infatti, il termine "curioso" deriva dal latino *curiosum*, che non significa "impiccione", ma "colui che si prende cura di qualcosa".

La curiosità è quindi un genuino interesse per il mondo, legato alla sete di conoscenza e al desiderio di prendersene cura. Un interesse che, soprattutto in un e-leader, ha alcuni aspetti importanti:

- copre anche ambiti lontani da quelli abituali (economia, normativa, organizzazione, società...);
- riguarda tutto ciò che è nuovo;
- prescinde dai bisogni, dagli interessi e dai progetti immediati;
- si traduce in attenzione per le persone e nell'attivazione di una rete sociale che stimola la creatività.

Sotto questo aspetto, un e-leader assomiglia più a Leonardo da Vinci che a Guglielmo Marconi.

Capacità di apprendimento: nuove informazioni, vecchi schemi

Apprendere non vuol dire solo acquisire nuove nozioni. Vuol dire soprattutto cambiare il proprio comportamento e il proprio modo di pensare.

Significa che nell'apprendimento convivono due processi:

Il primo consiste nell'inquadrare nuove informazioni nei propri schemi mentali preesistenti. Siccome abbiamo chiaro in testa il concetto di "cane", non c'è nessuna difficoltà a identificare correttamente ogni nuovo cane che incontriamo: minuscoli o enormi, con diverse forme del corpo, del muso o della testa.

Il secondo consiste nella capacità di adattarsi al nuovo e avere la capacità di modificare i propri schemi mentali.

È proprio qui, sul secondo processo, che iniziano i problemi ...

Uno strano animale

Nel 1978 una nave proveniente dall'Australia recapitò al British Museum un mantello completo di uno strano animale con la pelliccia, quattro zampe, la coda da castoro e un becco d'anatra.

Come reagirono gli scienziati del museo?

- a. Intuirono di trovarsi davanti a una nuova specie di mammifero, completamente sconosciuta, a cui dettero il nome di "ornitorinco".
- b. Pensarono a una nuova, originale, specie di uccello.
- c. Studiarono il reperto con attenzione senza giungere a un accordo.
- d. Si limitarono a ricompensare il capitano della nave, tentando di non divulgare l'esistenza del reperto.
- e. Pensarono a uno scherzo.

Capacità di apprendimento: nuove informazioni, nuovi schemi

Ci volle quasi un secolo dalla prima apparizione di una pelle di ornitorinco al British Museum per decidere che si trattava di un mammifero davvero speciale, che oltre ad allattare i piccoli deponeva le uova.

Perché tanta resistenza? Perché non era possibile incasellare la nuova specie nella categoria "mammiferi" senza riconsiderare l'idea di mammifero.

Ristrutturare gli schemi mentali di fronte a informazioni che non quadrano è l'unica forma di apprendimento che comporta un vero cambiamento, perché richiede la capacità di:

- verificare criticamente l'esperienza propria e altrui;
- reperire, selezionare, valutare e integrare le informazioni (senza scartare quelle contraddittorie);
- avere il coraggio di mettere in crisi le proprie idee.

Ne concludiamo quindi che la capacità di apprendimento, che comporta l'adattarsi al nuovo e avere la capacità di modificare i propri schemi mentali, è una competenza indispensabile in e-leader che vive in un mondo in cui l'evoluzione diventa rivoluzione ogni pochi anni.

Capacità di adattamento

La capacità di apprendere si accompagna a un'altra competenza: l'adattività. Un leader adattivo sa modificare comportamenti e strategie quando non funzionano più o sono inefficienti.

L'adattività è una competenza molto articolata, perché richiede un insieme di capacità molto diverse tra loro. Come il capitano di una nave che:

- sa qual è il porto di arrivo;
- riflette per valutare continuamente i risultati delle proprie azioni;
- individua le cause dei risultati insoddisfacenti;
- effettua tutte le necessarie azioni correttive;
- prevede, per quanto possibile, le perturbazioni in arrivo.

Tutto questo molto velocemente e senza perdere di vista l'obiettivo finale, perché un e-leader deve gestire il cambiamento, senza farsene travolgere;

È evidente che disporre di un buon modello di come va il mondo è di grande aiuto...

Sistemi, palloni e cani

Tutti sappiamo cos'è un sistema: un insieme di elementi in stretta relazione tra loro tali da costituire un tutto unico. E sappiamo anche che i gruppi umani, l'economia, la società e l'intero pianeta sono sistemi. Ma questa nozione non diventa quasi mai vera consapevolezza e finiamo per cadere nel modello lineare, spesso "ingenuo", di un mondo governato da semplici rapporti causa/effetto.

Qual è la differenza?

Per capirlo, prima diamo un calcio a un pallone. Che prevedibilmente si muoverà più o meno velocemente a seconda della potenza del calcio.

Poi diamo un calcio a un grosso cane. Che succederà?

Se il cane è pauroso, scapperà lontano.

Invece, se è aggressivo, ringhierà e potrebbe mordere.

Perché anche il cane, come le aziende e le pubbliche amministrazioni, è un sistema che funziona con le proprie regole...

Guardare il mondo come un sistema

Le basi del funzionamento dei sistemi sono poche e, tutto sommato, semplici. Possiamo ridurle a tre:

- f. Ogni azione effettuata da un elemento verso un altro elemento finisce per alterare l'intero sistema, perché tutti gli elementi sono collegati tra loro.
- g. In questo modo, viene coinvolto anche l'elemento da cui ha avuto origine l'azione. Si tratta della cosiddetta retroazione del sistema.
- h. Ogni sistema ha le sue modalità di funzionamento che è possibile capire solo studiandolo nella sua interezza, non analizzandone uno per uno i componenti.

È per questo che un e-leader, il cui obiettivo è produrre un cambiamento, deve imparare a guardare lontano...

Effetti indesiderati dell'efficienza

Era il 1998, quando la Sec, l'equivalente statunitense della nostra Consob, autorizzava gli scambi elettronici in Borsa. Voleva essere un semplice aumento di efficienza: aprire il mercato al trading on line, semplificare le operazioni e renderle meno costose e meno soggette a errori.

In Borsa la velocità di reazione è da sempre un grosso vantaggio per gli operatori. Solo che quando si misura in millesimi di secondo, sono le macchine a dettare legge: possono individuare le tendenze anche minime e approfittarne per ottenere profitti altissimi quando ancora gli operatori umani si stanno chiedendo "che succede?"

In questo modo, il software amplifica oltremisura qualunque oscillazione, innescando reazioni di euforia o panico anche negli umani. Un circolo vizioso che è tra le origini della preoccupante instabilità dei mercati finanziari.

Succede quando si agisce perdendo di vista la complessità del sistema!

L'e-leader sistemico

Gli effetti immediati di un'azione si possono prevedere con una certa facilità: faccio questo per ottenere quest'altro.

Ma un e-leader con un approccio sistemico guarda oltre. Studia il sistema per prevedere:

- gli effetti a medio e lungo termine;
- il cambiamento portato in settori diversi dell'organizzazione, anche molto distanti da quello in cui opera;
- le ricadute su di sé, sul suo ruolo e sul suo status;
- la reazione complessiva del sistema.

Perché il sistema potrebbe anche rifiutare il cambiamento o, come abbiamo visto, giungere a risultati opposti alle previsioni.

Il buon comunicatore

Che vuol dire "comunicazione efficace"?

Se osserviamo un buon comunicatore, notiamo che:

- è comprensibile, perché adatta il linguaggio all'interlocutore;
- sa ascoltare;
- diffonde le informazioni, senza tenerle per sé
- in gruppo favorisce la partecipazione
- dà un feedback diretto e immediato all'interlocutore.

Ma non basta, perché dietro a questi comportamenti c'è una profonda consapevolezza...

Comunicare efficacemente

La comunicazione è efficace quando porta a modificare il comportamento.

Significa che in ogni messaggio troviamo sempre due aspetti:

- i. un aspetto informativo;
- j. un aspetto che ha a che fare con la relazione tra gli interlocutori (messaggio relazionale).

Un atto molto semplice come offrire un caffè prima di una riunione può essere, anche contemporaneamente:

- un atto di cortesia ("Vi voglio mettere a vostro agio");
- uno stimolo ("Vi voglio svegli");
- un modo per "marcare il territorio" ("Questo è il mio ufficio e sono io che decido").

Un leader sa guardare l'insieme e anche i dettagli per decodificare il senso di un messaggio.

E sa anche inviare il messaggio giusto, alla persona giusta, nel modo giusto!

Pre-vedere il futuro

Il grande autore di fantascienza Philip K Dick, nel 1960, descrive *Vulcano 3*, un gigantesco calcolatore del futuro in grado di tenere il mondo sotto controllo. È un "enorme cubo" di "liscio metallo", circondato da funzionari "intenti a spingere un carrello di schede perforate", che servono a fornirgli ogni sorta di dati.

Pensava a un computer dell'epoca, solo più grande. E a noi, che viviamo più o meno nel periodo in cui è ambientato *Vulcano 3*, viene da sorridere, perché delle schede perforate abbiamo perso anche il ricordo.

William Gibson, altro autore di rilievo, è noto per avere inventato nel 1984 il termine "ciberspazio": "un'allucinazione vissuta consensualmente ogni giorno da miliardi di operatori", "una rappresentazione grafica di dati ricavati dai banchi di ogni computer", "impensabile complessità", "linee di luce allineate nel non spazio della mente".

È la descrizione di qualcosa di radicalmente nuovo, in cui a posteriori vediamo l'intrico ipertestuale di Internet.

La differenza tra queste immagini ci aiuta a capire cosa si intende per "visione" di un e-leader...

[Riferimenti:

Philip K Dick, 1960, *Vulcan's Hummer*

William Gibson, 1984, *Neuromancer*]

"Vedere" il futuro

Abbiamo ripetuto più volte che un e-leader porta il cambiamento. E per questo deve innanzitutto avere una chiara "visione" del futuro.

Qui "visione" (o, se si preferisce, *vision*) non ha connotazioni negative: indica la percezione dell'obiettivo come se fosse stato già raggiunto. In questo modo può mobilitare le energie, anche emotive, costruire il consenso nella sua organizzazione, trovare le risorse.

Un vero cambiamento, però, deve costruire un futuro che non sia solamente un ampliamento del presente. Perché un e-leader sa che le nuove tecnologie possono portare un mondo diverso.

Come il cibernazio di Gibson.

E come il lampione-neurone di Lucia.