

Persone al centro

Sempre più, a parità di conoscenze tecniche e disciplinari, a fare la differenza sono le soft skill: un eterogeneo arsenale di competenze comportamentali e relazionali, trasversali ai diversi settori, essenziali tanto per lo sviluppo delle proprie potenzialità quanto sul fronte organizzativo.



di quelle tecniche, negli standard internazionali definiti dalle associazioni di riferimento del settore.

Lavorare su di sé. Per sviluppare e consolidare le soft skill, la formazione da sola - e a sostenerlo è un docente - non basta. Lo stesso concetto di 'competenza', che si differenzia da quello di 'attitudine', in quanto predisposizione innata a un compito, e di 'abilità', acquisita invece con l'esperienza specifica nel settore, lo suggerisce. «La chiave è duplice: formazione sì - come il nuovo Certificate of Advanced Studies (Cas) "Prepararsi al futuro", inaugurato dalla Supsi lo scorso ottobre, oppure i diversi corsi interni alla formazione Bachelor e Master del Dti -, ma soprattutto qualora si decida di promuovere un collaboratore a un nuovo ruolo professionale, ad esempio affidando a un tecnico un team da coordinare, bisogna verificare che quella sia la posizione adatta e sfidante per lui. Questo richiede, da parte dell'azienda, una capacità di ascolto che spesso fa difetto a causa dell'intensità delle attività e della rapidità con cui si è costretti a prendere le decisioni», sottolinea Antonio Bassi evidenziando che «occorre prendersi il tempo per conoscere i propri dipendenti per essere certi di fare scelte - vale anche al momento del processo di selezione per una nuova assunzione - allineate ai propri obiettivi strategici, evitando di calare dall'alto decisioni prese alla cieca dai vertici, anche perché non è detto che tutti siano adatti ad assumere responsabilità gestionali. Tenendo conto di un'altra difficoltà: spesso sono le persone stesse a non sapere esattamente cosa vorrebbero, magari avvertono soltanto il generico desiderio di un cambiamento». Insomma: è essenziale "mettere le persone al centro", assicurando le prospettive adeguate a ciascuno - quello che una volta si definiva "piano di carriera" - che per essere davvero moti-

Un pellegrino in viaggio verso un santuario incontra lungo la strada tre spaccapietre, intenti nel loro stremante lavoro. Preso dalla curiosità, chiede in cosa siano impegnati. "Non lo vedi? Mi sto ammazzando di fatica", risponde sgarbato il primo. "Lavoro da mattino a sera per mantenere mia moglie e i miei bambini", ribatte il secondo. Sorridente invece, anche se spossato, il terzo dichiara con fierezza: "Sto costruendo una cattedrale". Spogliata del suo sostrato edificante-religioso, questa leggenda medievale mostra efficacemente come la consapevolezza delle finalità ultime per cui si lavora, che dovrebbero trascendere l'immediatezza del proprio bilancio economico, faccia la differenza sul piano motivazionale. Tanto più vero se calato nella realtà odierna, in cui possiamo considerare proprio la motivazione una fra le più importanti *soft skill*, vale a dire quell'insieme ibrido di competenze comportamentali e relazionali, trasversali ai diversi ambiti lavorativi, che si affiancano alle tradizionali *hard skill*. «Se l'acquisizione e

l'aggiornamento di queste ultime, che corrispondono alle conoscenze tecniche e disciplinari specifiche al ruolo svolto, possiamo darlo ormai per scontato grazie alle tante puntuali proposte formative presenti, sono invece le soft skill - quali leadership, comunicazione, creatività, team building, capacità di negoziazione, intelligenza emotiva o gestione dello stress, per elencarne alcune - quelle in grado di fare la differenza, sia nel contesto lavorativo sia in quello personale. Si tratta infatti di capacità correlate al proprio modo di essere, che permettono di esprimere al meglio il potenziale individuale, con conseguenti vantaggi competitivi e gestionali per l'azienda», spiega Antonio Bassi, docente responsabile, all'interno del Dipartimento tecnologie innovative (Dti) della Supsi, delle proposte formative legate al project management: uno dei primi ambiti in cui, avendo a che fare con professionisti chiamati a occuparsi della pianificazione e del coordinamento di progetti all'interno di un'organizzazione, le competenze trasversali sono state valorizzate e incluse, a fianco

vanti non possono limitarsi al banale bonus economico. Lavorare su di sé per sviluppare competenze che coinvolgano il proprio modo di porsi rispetto agli altri richiede infatti fatica e un impegno sistematico - si potrebbe dire che di 'soft' ci sia poco - sollecitando un forte coinvolgimento personale e l'obbligo di mettersi in discussione.

Qui va sfatato un altro mito: non è vero che chi fosse impacciato nella comunicazione o mancasse di creatività, non potrà mai sviluppare queste doti a torto considerate innate. Come confermano le neuroscienze, l'allenamento è fondamentale: in campo musicale si parla della "soglia delle 10mila ore" di esercizio per arrivare al successo, calcolata dal sociologo canadese Malcolm Gladwell studiando le abitudini di un gruppo di violinisti. «Questo per dire - al di là della costante discutibile - che con le giuste tecniche e impegno è possibile farcela. Tèngo un corso sulla creatività e la prima cosa che si insegna è ad allontanarsi dalla prospettiva professionale in cui si è incanalati, per arrivare ad affrontare sfide e problemi da ottiche differenti. Al termine del corso chiedo di scrivere un racconto a partire da quattro parole da me fornite, riferite ad avvio, contesto, personaggi e chiusura. Ne vengono fuori risultati molto interessanti, e persone che non avevano più scritto dopo gli studi si appassionano», racconta Antonio Bassi, che sta cercando di diffondere e consolidare fra le aziende della Svizzera italiana la sensibilità per queste tematiche anche attraverso alle attività della neonata Associazione Project Management Ticino (Apm-Ticino) di cui è presidente e al Project Management Forum, a cadenza biennale - la seconda edizione si è tenuta lo scorso maggio - di cui è organizzatore.

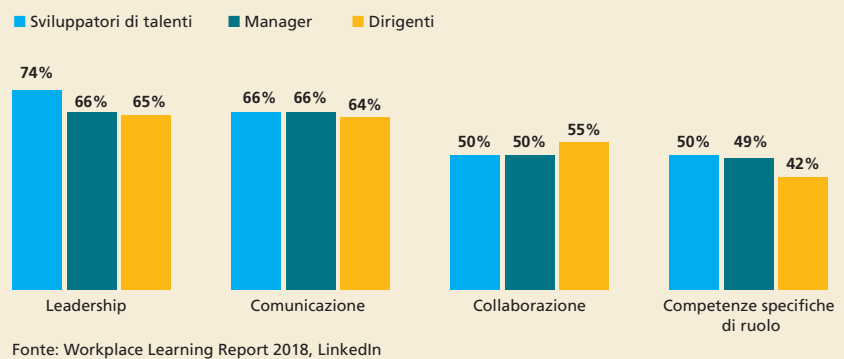
Prepararsi al futuro. Confrontati per definizione alla necessità di coordinarsi in maniera proficua con i diversi interlocutori per portare a termine i progetti che sono loro assegnati nel rispetto di tempi e costi preventivati, i project manager sono sicuramente tra le categorie professionali più sollecitate a sviluppare, a fianco delle conoscenze tecniche e manageriali, le capacità di leadership, interazione e comunicazione, per citarne alcune. «Proprio da questa constatazione molto pragmatica, incontrando Antonio Bassi è nata l'idea di creare in Supsi un percorso afferente all'area della formazione continua nel quale si potessero approfondire le competenze comportamentali e relazionali con lo stesso

«Se l'acquisizione e l'aggiornamento delle conoscenze tecniche e disciplinari specifiche al ruolo svolto possiamo darlo ormai per scontato, sono invece le soft skill - quali la leadership, comunicazione, creatività, team building, intelligenza emotiva - quelle in grado di fare la differenza, sia nel contesto lavorativo che personale»

Antonio Bassi,
responsabile del Master Supsi Project, Program e Portfolio Management del Dipartimento tecnologie innovative



Soft skill, risorsa essenziale per affrontare il mondo del lavoro 2.0



slancio, pari interesse e uguale motivazione a quelli normalmente riservati alle competenze disciplinari», esordisce Elia Contoz, psicopedagogista, formatrice e coach personale e aziendale, attiva in Italia, Svizzera e Francia.

Ha così preso forma il "Cas Prepararsi al futuro - Il Project Manager tra vecchie e nuove competenze", che a dispetto del nome è aperto a partecipanti da ogni ambito professionale: responsabili, manager di linea e di staff, quadri, capi settore/area, dirigenti, assistenti di direzione o del personale. Il gruppo rappresenta ormai infatti la dimensione essenziale nel mondo del lavoro - che sia una piccola unità o un team allargato, da qui l'esigenza di sviluppare e consolidare le soft skill, dalla sicurezza in sé, alla leadership, al problem solving, fino alla capacità di riconoscere e gestire le emozioni. Tematiche affrontate nel corso degli otto moduli - cinque quelli già rilasciati nella prima edizione - che hanno il vantaggio di essere frequentabili singolarmente, secondo le proprie esigen-

Per una volta, tutti concordano, dai dirigenti ai manager agli esperti di risorse umane: la priorità nello sviluppo dei talenti va alle soft skills. Nell'era dell'automazione, l'accelerazione dei cambiamenti accresce la domanda di collaboratori flessibili e creativi, di efficaci comunicatori e di leader portati al problem solving.

ze, grazie alla struttura molto dinamica del Cas. «Ad esempio, a gennaio abbiamo proposto un modulo molto interessante dedicato all'intelligenza emotiva, che partendo dall'autoanalisi porta a raggiungere la piena efficienza grazie al bilanciamento di razionalità ed emotività, comprendendo anche come valorizzare al meglio quella altrui. Fondamentale anche l'intelligenza etica: significa capacità di mantenere gli impegni presi, trasparenza nelle relazioni, consapevolezza della leadership. Molto utile poi la distinzione fra i diversi tipi di stress, partendo da quello negativo, *distress*,



«Chiaramente l'importante è che, alla motivazione e all'impegno di chi lavora per sviluppare le proprie competenze trasversali, corrisponda la volontà da parte delle aziende di coinvolgere il proprio organico nei progetti e nella definizione delle strategie di sviluppo»

Elia Contoz,
psicopedagogista, formatrice e
coach personale e aziendale

Il manager del 2020: le 7 soft skill irrinunciabili

Fonte: Guthrie-Jensen

1 Problem Solving

Capacità di comprendere e gestire situazioni critiche, individuando e sviluppando soluzioni in maniera creativa e innovativa.



2 Pensiero critico

Osservare, analizzare, prendere decisioni e attuare soluzioni efficaci, dimostrando chiarezza, precisione, focalizzazione per valutare pro e contro delle situazioni.



3 Creatività

Capacità di reinventare e reinventarsi, astrandosi dalla propria prospettiva e riorganizzando gli elementi preesistenti in maniera innovativa.



4 Gestione del team

Saper motivare, stimolare e valorizzare i talenti di ciascuno all'interno di un'azienda.



5 Collaborazione e negoziazione

Coordinarsi e interfacciarsi con gli altri, mediare eventuali conflitti, favorendo le sinergie di gruppo.



6 Intelligenza emotiva

Saper comprendere le proprie emozioni e quelle altrui.



7 Capacità decisionale e di giudizio

Riuscire a individuare la strategia d'azione migliore tra le diverse alternative.



per arrivare a quello positivo, *eustress*. A breve tratteremo di comunicazione, dove occorre a mio parere porre l'accento sul binomio "comprendere e farsi comprendere", mettendo in relazione il contenuto del messaggio al suo destinatario. In questo caso mi piace presentare quello che definisco il "Teorema di Pitagora della comunicazione", che dimostra come spesso si seguano i due cateti invece dell'ipotenusa che permetterebbe di individuare il miglior percorso comunicativo. Infine l'ultimo modulo, in collaborazione con l'Accademia-Teatro di Verscio, proporrà un'insolita prospettiva con tecniche ed esercizi a prestito dalle arti sceniche», esemplifica Elia Contoz, docente Supsi e socio fondatore di Formed, attiva nel ramo di formazione, coaching, assessment e consulenza dal 1988.

La possibilità di lavorare con classi ridotte consente di creare fondamentali momenti di scambio e di rielaborazione personale per metabolizzare il nuovo approccio lavorativo, ma anche di applicare in aula la metodologia didattica del "mutuo aiuto", che prevede che a ogni incontro gli iscritti portino in aula delle criticità relative al loro ambito e vengano aiutati dagli altri partecipanti, meno coinvolti emotivamente, a risolverle. «Chiaramente l'importante è che, alla motivazione e all'impegno di chi lavora per sviluppare le proprie competenze trasversali, corrisponda la volontà da parte delle aziende di coinvolgere proattivamente il proprio organico nei progetti e nella definizione delle strategie di sviluppo, ad esempio attuando il principio del *management by objectives*, teorizzato già negli anni Ottanta, che interpreta l'organizzazione come un tutt'uno che, dai vertici ai collaboratori delle fasce inferiori, condivide gli obiettivi e allinea i propri scopi personali a quelli dell'impresa», conclude Elia Contoz.

Un approccio virtuoso e proficuo anche per la competitività aziendale che, proprio grazie a iniziative come il Cas "Prepararsi al futuro" della Supsi, si spera possa diffondersi anche in un territorio come quello del Canton Ticino, il cui tessuto imprenditoriale è composto soprattutto da Pmi, come un'essenziale chiave di innovazione per affrontare le sfide di un mercato sempre più esigente e costretto ad allinearsi agli standard internazionali del digitale, dove siano però le persone, con le loro qualità più umane, a poter fare la differenza.

Susanna Cattaneo