LE SOFT SKILLS

1. Definizione generale

L'espressione *soft skills* indica le cosiddette "competenze trasversali", vale a dire le abilità che includono le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le capacità nel campo delle relazioni interpersonali. Ne sono esempi la *leadership*, l'efficacia relazionale, il *teamwork*, il *problem solving*. Nella letteratura scientifica, tali competenze sono generalmente indicate anche come *Life skills*, o competenze di *leadership*.

Secondo il Consorzio interuniversitario AlamaLaurea, le *soft skills* sono «caratteristiche personali importanti in qualsiasi contesto lavorativo, perché influenzano il modo in cui facciamo fronte di volta in volta alle richieste dell'ambiente lavorativo»¹.

In termini generali, le *soft skills* possono essere suddivise in quattro macro-aree:

area cognitiva: riguardano il modo di ragionare, la visione sistemica, il *problem solving*, le capacità di analisi e sintesi;

area relazionale: riguardano il modo in cui ci si rapporta agli altri, le capacità di comunicazione, la gestione dei rapporti interpersonali, la disposizione verso il cliente/utente, l'attitudine alla collaborazione, al *teamwork* e alla negoziazione;

area manageriale: si tratta delle abilità necessarie nei compiti direttivi e organizzativi, e sono la *leadership*, la capacità di gestire e motivare i collaboratori, la capacità di delega;

area realizzativa: riguardano la capacità di tradurre in azione i pensieri e i progetti: sono l'iniziativa, la proattività, l'orientamento al risultato, la capacità di pianificazione, l'organizzazione, la gestione del tempo e delle priorità, la decisione.

Vi sono inoltre delle competenze che non rientrano precisamente in tale schema, in quanto hanno un carattere, per così dire, abilitante o propedeutico rispetto alle altre. Si tratta delle capacità di *flessibilità*, *tolleranza allo stress*, *propensione al miglioramento continuo*, *innovazione*.

Nella parte che segue procederemo a esaminare alcune delle principali *soft skills* inquadrabili in ciascuna delle aree evidenziate.

2. Soft skills dell'area cognitiva

2.1 Il *problem solving*

Tra le *soft skills* cognitive un ruolo determinante è svolto dal *problem solving*. Secondo Treccani Scuola²,

«un *problema* può essere definito come la situazione in cui si trova un essere vivente, il *solutore*, il quale desidera passare da uno stato dato ad uno desiderato, ma non può farlo tramite un'azione istintiva né mediante un comportamento appreso. Il termine inglese *problem solving* indica il processo cognitivo messo in atto per analizzare la situazione problematica e escogitare una soluzione. Una tale prima e generale definizione si può estendere anche a meccanismi d'intelligenza artificiale».

Il *problem solving* è tuttavia soltanto una parte del processo che conduce alla risoluzione di un problema. Infatti, per poter risolvere un problema è prima necessario saperlo riconoscere come tale (*problem finding*) e, quindi, essere in grado di analizzarlo nei suoi tratti caratteristici, distinguere cioè gli elementi tra loro in relazione che costituiscono la situazione problematica e comprenderne i rapporti (*problem shaping*).

Nel contesto del *Lifelong learning*, la nozione di problema ha subito uno slittamento

¹ <https://www.almalaurea.it/info/aiuto/lau/manuale/soft-skill>.

² http://www.treccani.it/scuola/archivio/life_long_learning/Cammarano_7/Zambotti.

semantico, poiché è passata dall'indicare un mero strumento di valutazione appannaggio di alcune discipline generalmente scientifiche (ad esempio, i "problemi" di matematica o di fisica) al caratterizzare una vera e propria metodologia apprendimento, applicabile a tutte le aree del sapere, compresa quella delle discipline letterarie, storiche e filosofiche.

A livello intuitivo, l'approccio scientifico alla risoluzione dei problemi è stato utile per definire una serie di passaggi che portano dall'esistenza della situazione problematica fino alla risoluzione:

- riconoscimento di una situazione come problema;
- definizione del problema;
- analisi e scomposizione del problema nei suoi elementi;
- formulazione di ipotesi risolutive;
- verifica delle ipotesi;
- valutazione delle soluzioni possibili;
- applicazione della soluzione più efficace.

Con l'introduzione e l'uso diffuso del computer, inoltre, il *problem solving* ha assunto una crescente rilevanza, soprattutto alla luce del concetto di "programmazione". In effetti, una tipica situazione di *problem solving* si presenta quando viene proposto un problema o un obiettivo da raggiungere e si richiede di elaborare un algoritmo che permetta pervenire a una soluzione.

L'espressione *problem solving*, peraltro, è stata originariamente utilizzata soprattutto in relazione ai problemi logico-matematici. Negli ultimi anni, tuttavia, il suo ambito di applicazione si è esteso, arrivando a comprendere lo studio delle abilità e dei processi implicati nell'affrontare i problemi di ogni genere. Di conseguenza, in quanto metodologia didattica o, più in generale, come competenza trasversale, il *problem solving* ha radici anche in altre discipline, come la filosofia, la psicologia, la didattica.

Dal punto di vista filosofico, in particolare, la soluzione dei problemi può essere raggiunta in due modi diversi: tramite una scoperta oppure tramite una invenzione. La prima permette di scoprire che un elemento già esistente in natura può fungere da soluzione a un problema, senza dunque creare propriamente qualcosa di nuovo. L'invenzione, invece, esige la costruzione o la creazione, a partire da elementi naturali o da artifici di cui già si dispone, di qualcosa di nuovo che, a sua volta, permette di risolvere un problema e raggiungere un obiettivo.

La psicologia ha affrontato la questione dal punto di vista anche evolutivo. Per lo psicologo italiano G. Kanizsa,

«un problema sorge quando un essere vivente, motivato a raggiungere una meta, non può farlo in forma automatica o meccanica, cioè mediante un'attività istintiva o attraverso un comportamento appreso».

Una condizione del genere, afferma Kanizsa, è evidenziata da uno stato di «tensione nel campo cognitivo dell'individuo», da uno «stato di squilibrio» che impedisce il corretto e sereno proseguimento delle proprie azioni.

L'esistenza di una meta da raggiungere e l'evidenza di tale squilibrio conducono dunque l'individuo a cercare di risolvere il problema. Per farlo, sostiene Kanizsa, egli può andare a tentoni, provare a caso varie forme di comportamento o affidarsi in modo cieco a una serie di tentativi casuali. Oppure, «può mettersi a pensare e pervenire alla soluzione attraverso un comportamento intelligente»³.

L'accento è evidentemente posto sul "mettersi a pensare", ossia sul "comportamento" o sulle "strategie" risolutive, piuttosto che sulla soluzione stessa. In questo senso, l'uso della parola inglese *solving*, rispetto alla parola italiana "soluzione", rafforza l'idea che nel *problem solving* si ha a che fare con un atto in corso di svolgimento.

3 G. Kanizsa, "Il *problem solving* nella psicologia della Gestalt", in G. Mosconi V. D'Urso V. (a cura di), *La soluzione dei problemi*, Giunti-Barbera, Firenze 1973.

Da questo punto di vista, occorre precisare che il *problem solving* è sempre un atto d'intelligenza, in quanto richiede una partecipazione attiva e creativa, un elemento di scoperta personale o l'invenzione di metodi o strumenti innovativi.

A tale evoluzione è connessa la fine della visione pedagogico-psicologica secondo cui la vita dell'individuo si divide in una prima fase di apprendimento e in un secondo periodo di applicazione delle conoscenze acquisite. Si preferisce piuttosto utilizzare l'espressione *Lifelong Learning*, con la quale ci si riferisce al processo di apprendimento che accompagna le persone lungo tutto l'arco della loro vita.

Tale esigenza, del resto, risponde alla crescente complessità del contesto sociale, economico e tecnologico, che richiede ai cittadini lo sviluppo di competenze sempre più complesse, tra cui appunto il *problem solving*, il pensiero critico, la creatività e la gestione costruttiva dei sentimenti.

Il matematico ungherese G. Polya (1887-1985) aveva già chiaramente intuito che l'approccio problematico non è appannaggio esclusivo di contesti scientifici o esercitazioni accademiche, ma riguarda la natura stessa dell'essere umano. Afferma, infatti, che

«risolvere problemi significa trovare una strada per uscire da una difficoltà, una strada per aggirare un ostacolo, per raggiungere uno scopo che non sia immediatamente raggiungibile. Risolvere problemi è un'impresa specifica dell'intelligenza e l'intelligenza è il dono specifico del genere umano. Si può considerare il risolvere problemi come l'attività più caratteristica del genere umano»⁴.

Si comprende allora perché il *problem solving* diventi anche una competenza strategica quando si ha a che fare con organizzazioni o società più o meno complesse. In particolare, la capacità di risolvere problemi e raggiungere obiettivi è ritenuta fondamentale nell'azione di comando e controllo o, più in generale, quando è in questione l'esercizio di una *leadership*.

Le discipline psicologiche hanno studiato la soluzione di problemi originariamente nell'ambito della *psicologia del pensiero*, branca di ricerca rivolta a studiare la formazione dei concetti, la genesi e lo sviluppo del pensiero logico.

A livello psicologico, è necessario notare che il problema non è un dato naturale, ma è un prodotto della mente. Esiste cioè un problema solo quando vi è una mente che vive una certa situazione come problematica.

La ricerca scientifica in tale ambito è stata profondamente influenzata dalle concezioni degli psicologi della *Gestalt* (Psicologia della forma), in particolare Wertheimer, Köhler, Koffka e Duncker. Tuttavia, l'espressione "*problem solving*", non è affatto frequente negli scritti dei gestaltisti, i quali preferiscono parlare di *pensiero produttivo*. A loro avviso, infatti, l'attività caratteristica della mente umana non è rivolta alla riproduzione del passato, di idee o comportamenti che sono già esistiti, ma opera attraverso processi che permettono di produrre qualcosa di nuovo, strumenti e strategie che permettano di risolvere problemi nuovi.

Le prime ricerche in tal senso furono condotte da Köhler, il quale, tra il 1914 e il 1917, studiò il comportamento di alcuni scimpanzé in situazioni problematiche molto semplici. Da tali osservazioni sperimentali, Köhler ha tratto la convinzione che tali animali riescono a modificare l'ambiente circostante in modo da arrivare alla soluzione del problema. Ad esempio, uno scimpanzé riesce a muovere una cassa, che prima aveva usato solo come recipiente o sedile, per poter raggiungere una banana sospesa al soffitto. Egli osservò anche che a tale riorganizzazione dell'ambiente l'animale arrivava attraverso una ristrutturazione nella sua rappresentazione cognitiva dell'ambiente stesso.

Di conseguenza, Köhler suppose che il pensiero e la capacità di produrre strategie risolutive non erano il risultato di un processo di stimolo-risposta, ma dovevano comportare una percezione globale del problema come totalità funzionale. Il problema, in altre parole, diventava comprensibile e risolvibile perché i rapporti tra gli elementi in gioco improvvisamente si mostravano agli occhi

4 G. Polya, *La scoperta matematica*, 1971 (cit. in C. Colombo Bozzolo, A. Costa, C. Alberti, a cura di, *Nel mondo della matematica*, Erickson, Trento 2013, p. 22).

dell'individuo in tutta la loro evidente chiarezza, in modo olistico. Questo fenomeno fu indicato dai gestaltisti con il termine tedesco *Einsicht* (in inglese, *insight*), che letteralmente significa "vedere dentro", intuire.

A M. Wertheimer si deve l'applicazione di tale termine nell'ambito dell'insegnamento e la definizione del pensiero che opera attraverso l'*insight*, come "pensiero produttivo", in quanto, partendo da un problema, produce una struttura nuova avente carattere di soluzione.

Gli studi di Wertheimer sono stati proseguiti dal suo allievo K. Duncker. Egli ha studiato le situazioni in cui l'*insight* non ha luogo all'improvviso (come una sorta di intuizione artistica), ma al termine di un lungo processo di ricerca. Egli si è così occupato delle strategie con cui può essere affrontato un problema, distinguendo fra le "analisi dall'alto" (quelle cioè che prendono come punto di partenza l'obiettivo e le richieste che esso pone), e le "analisi dal basso" (quelle cioè che prendono avvio da una considerazione del materiale a disposizione, e delle possibilità che esso offre, in vista di un certo obiettivo).

Duncker ha studiato anche le difficoltà che il pensiero incontra in questi processi. In particolare, ha messo in evidenza una difficoltà, di carattere generale, consistente nella cosiddetta "fissità funzionale", ovvero la tendenza a utilizzare certi oggetti solo per le loro funzioni abituali (un paio di forbici per tagliare, ad esempio), senza pensare a utilizzi diversi o insoliti (ad esempio, le forbici usate come compasso). Un'altra difficoltà, che si presenta quando un problema è formulato verbalmente, consiste nelle cosiddette implicazioni implicite dei termini verbali, ovvero in interpretazioni che limitano le direzioni lungo le quali cercare una soluzione.

Fra le strategie che, al contrario, hanno un valore euristico, in quanto permettono di scoprire più facilmente una soluzione, un ruolo notevole è svolto dalla *semplificazione*. Si tratta di modificare i dati di un problema sostituendoli con altri assai più semplici, senza però modificare la struttura del problema stesso.

2.1.1 Metodologie di problem solving

Per quanto riguarda le **tecniche e le modalità di problem solving** che possono essere impiegate, il discorso rischia di diventare piuttosto complesso, poiché la risoluzione dei problemi è un'attività quotidiana e difficile da schematizzare in ogni situazione. Pertanto, in questa sede è preferibile limitarsi a esaminare soltanto alcuni casi principali.

Come già si è detto, il primo passaggio per raggiungere la soluzione di un problema è riconoscere e definire i punti chiave del problema da risolvere. Infatti, se il problema non viene correttamente identificato, il rischio è di lavorare alla soluzione di un falso problema e, così, incorrere in diversi gradi di frustrazione. Affinché si sia in grado di identificare e definire correttamente un problema, perciò, occorre:

- *Identificare eventuali errori di definizione*: accade spesso di credere di aver subito identificato un problema e, così, saltare immediatamente alle conclusioni (*jump to conclusion*). In tal modo, ci si ritrova a investire tempo e risorse in attività che possono rivelarsi del tutto vane.
- *Errori di linguaggio*: per agevolare il riconoscimento di falsi problemi occorre porre attenzione all'uso del linguaggio. Esistono infatti delle modalità espressive che possono essere un segnale di situazioni fuorvianti: ad esempio, quando si cerca un colpevole piuttosto che una soluzione o quando non è chiaro il ruolo del capo o di chi detiene in quel momento la *leadership*.
- *Fermare le lamentele*: un altro segnale che può portare a identificare falsi problemi è la tendenza a criticare ciò che è accaduto nel passato, invece di concentrarsi sulla situazione presente. Sebbene tale atteggiamento possa nel breve periodo fornire conforto, alla lunga si rivela estremamente negativo, in quanto contribuisce ad aumentare il senso di frustrazione e impotenza di fronte ai problemi.

- *Cambiamento di comportamento*: ci riferisce al fatto che un *leader*, quando riconosce una situazione problematica, dovrebbe porsi come modello di riferimento nei confronti di coloro che non hanno ancora raggiunto la stessa capacità.
- *Scomporre il problema*: in generale, un problema è correttamente identificato quando è possibile suddividerlo in problemi più piccoli al fine di renderlo più gestibile.

Una volta riconosciuto il problema, possono essere applicate diverse metodologie per risolverlo.

A) **APS** (*Applied problem solving*). Tradotto in italiano come “Applicare il *problem solving*”, è un metodo piuttosto pratico, che viene usato in situazioni reali, nelle quali è vantaggioso avere strategie risolutive semplici ed efficaci.

È una metodologia che incorpora i processi cosiddetti di *problem finding* e *problem shaping*, seguendo uno schema (o un programma di lavoro) che permetta di:

- Ricostruire gli accadimenti
- Definire il problema
- Capire dove effettuare le analisi
- Individuare le cause
- Investigare fino alla causa radice (*root cause*)
- Studiare come applicare le soluzioni
- Decidere come monitorare le soluzioni
- Focalizzarsi per sostenere i risultati

Il metodo è volutamente semplice, perché vuole e deve essere applicabile a tutte le tipologie di problemi. Metodi più complessi possono essere più efficaci in singoli settori, ma perdono drasticamente di efficacia se applicati in settori differenti.

B) **DMAIC** (*Define, Measure, Analyze, Improve and Control*). Si tratta di un metodo rivolto soprattutto alle organizzazioni e usato per fornire un processo strutturato per affrontare e risolvere i problemi.

In origine, è stato elaborato come metodo per ridurre le variazioni nei processi di produzione standardizzata. Successivamente, tale metodo è stato utilizzato anche per i compiti più generali, come il miglioramento della qualità, il miglioramento dell'efficienza, la riduzione dei costi e altre attività di gestione delle operazioni, nel settore dei servizi, della sanità ecc.

Il DMAIC è un processo costituito da *cinque fasi flessibili*, articolate nel modo seguente:

Define: è il momento in cui si definiscono i processi che presentano delle criticità per l'azienda. La finalità è di istituire un “monitoraggio” (sia dal punto di vista economico, sia basato sulla soddisfazione del cliente) per stabilire l'obiettivo dei progetti futuri. Stabilito l'obiettivo, occorre quindi chiarire le aspettative (e quindi il risultato previsto) e le risorse necessarie ad attuarle. Nella pratica, la fase di *define* si può tradurre nella realizzazione di una prima *mappa di processo*, che mostri le fasi e le figure coinvolte.

Measure: è il momento in cui si valuta, tramite delle misurazioni, l'efficacia dei processi. Per un'azienda è fondamentale essere in grado di esprimere, attraverso indicatori precisi, le prestazioni di un processo, altrimenti non sarà in grado di ottimizzare l'uso delle risorse in relazione al raggiungimento degli obiettivi. Processi “deboli”, infatti, causano problemi di qualità i quali, a loro volta, hanno ricadute negative sui tempi di realizzazione del lavoro e sul prodotto finale. Per analizzare un processo è necessario suddividerlo nelle singole operazioni, definire e mappare i processi a esso correlati, scoprire i suoi anelli deboli. La misurazione permette di definire quali dati significativi raccogliere e secondo quali indicatori analizzarli. Tali dati saranno poi la base delle operazioni successive.

Analyze: in questa fase si analizzano i dati raccolti nella fase di *measure*, al fine di valutare su quali fattori è possibile agire per ottenere un miglioramento del processo in questione. L'analisi rivela l'influenza delle singole variabili sul risultato; in particolare, cerca una possibile correlazione tra le cause (i parametri impostati) e gli effetti (le criticità riscontrate). E prelude così all'individuazione di miglioramenti (tecnologici, ad esempio).

Improve: in questa fase, come esito delle precedenti, si ricerca una soluzione migliorativa ai problemi riscontrati, in modo da ottimizzare il processo produttivo. Migliorare le caratteristiche del processo comporta l'individuazione delle variabili che hanno maggiore impatto sulle prestazioni del processo stesso e orientarle verso un aumento della loro efficacia.

Control: quando si è riusciti a ottimizzare il processo, occorre sviluppare sistemi di controllo che permettano di mantenere il livello di qualità ed efficacia raggiunto. I processi lasciati "a se stessi", infatti, tendono a degradare le proprie prestazioni anche in modo rapido e considerevole. Tali derive possono essere evitate attraverso azioni preventive, con l'impiego di strumenti di monitoraggio che evidenzino le cause del degrado prima che producano effetti. È necessario infine assicurarsi che i problemi già riscontrati in passato non si ripresentino nel futuro.

C) **FARE**. È un acronimo che designa i seguenti quattro passaggi:

Focalizzare: creare un elenco di problemi, selezionare il problema, verificare e definire il problema infine descrizione scritta del problema.

Analizzare: decidere cosa è necessario sapere, raccogliere i dati di riferimento, determinare i fattori rilevanti e i valori di riferimento, costruire un elenco dei fattori critici.

Risolvere: generare soluzioni alternative, selezionare una soluzione, sviluppare un piano di attuazione, scegliere la soluzione del problema, elaborare un piano di attuazione.

Eseguire: impegnarsi al risultato atteso, eseguire il piano, monitorare l'impatto durante l'implementazione e l'impegno organizzativo, completare il piano, valutazione finale.

D) **FMECA** (*Failure modes, Effects and Criticality Analysis*). È l'evoluzione di una metodologia (FMEA) introdotta dalla NASA intorno al 1950, nell'ambito del programma lunare Apollo. Si tratta di un metodo di studio "affidabilistico", pensato originariamente come supporto alla progettazione di prodotti/sistemi complessi. Negli anni più recenti ha trovato applicazione soprattutto nell'ambito dell'analisi di processo e della manutenzione industriale, per l'analisi delle modalità di guasto di un'entità complessa, l'identificazione dei suoi elementi critici dal punto di vista "affidabilistico", la definizione ragionata del piano di manutenzione a partire dai componenti critici.

La FMECA elabora una procedura per l'analisi di un'entità complessa (macchina, impianto o sistema di varia natura) fondata su due principi fondamentali: scomposizione gerarchica dell'entità sotto esame in sottogruppi a complessità decrescente, fino ad arrivare al livello di dettaglio voluto (eventualmente fino ai componenti elementari); esecuzione dell'analisi di affidabilità a ogni livello, determinando modo, causa, meccanismo ed effetto di un guasto a quel livello e valutando le criticità. Al termine si ottiene una valutazione della probabilità con cui si possono generare i guasti nell'entità e, su tale base, si possono intraprendere opportune azioni di progettazione, pianificazione e miglioramento della manutenzione o del progetto dell'entità stessa.

E) **PDCA**. Nota anche come *ciclo di Deming*, è l'acronimo dell'inglese *Plan, Do, Check, Act* (pianifica, prova, verifica, agisci) e opera secondo il seguente schema:

- *Plan* (pianifica): si inizia con la progettazione degli obiettivi e dei compiti, e con l'analisi della situazione per ricercare le cause che hanno generato le criticità. In seguito, si definiscono le possibili azioni correttive e risolutive.

- *Do* (prova): si procede con la realizzazione concreta, traducendo in pratica le azioni

pensate. Si opera con interventi, anche su piccola scala, che permettano di risolvere, attraverso simulazioni o applicazioni sperimentali, la situazione problematica.

- *Check* (verifica): si analizzano le conseguenze delle azioni intraprese si verifica se tali risultati combaciano con gli obiettivi che erano stati definiti nella fase iniziale. Se si riscontrano criticità ulteriori, si apportano ulteriori modifiche correttive.

- *Act* (agisci): se tutto funziona correttamente, il cambiamento è inserito in produzione. Rispetto alla fase *Do*, ora non si opera in modo provvisorio o simulato, ma si mette in atto il cambiamento definitivamente.

Alla fine del ciclo, quando il cambiamento è entrato nella normalità, si è pronti per avviare un nuovo ciclo, realizzando così un processo di miglioramento continuo.

F) **Risolvi e analizza.** Si tratta di una metodologia utilizzata prevalentemente in ambito informatico, al fine di circoscrivere i problemi e costruire delle metodologie specifiche per gli utenti. Si basa sull'esperienza comune e sulla condivisione delle conoscenze.

Il *Systems Engineering*, applicato da migliaia di imprese di tutte le dimensioni e di tutti i settori, è un metodo che si fonda sull'applicazione pratica del pensiero sistemico (*system thinking*), che permette di descrivere e analizzare un problema in un'ottica globale. Si basa su tre principi fondamentali:

- Cercare la responsabilità di una situazione problematica rallenta la soluzione dello stesso senza portare benefici evidenti;
- Se si trova una soluzione bisogna rendere disponibile una descrizione dettagliata del problema e del metodo per risolverlo;
- Se non si trova una soluzione è comunque importante dettagliare bene il problema e descrivere accuratamente i passi da seguire affinché il problema non si ripresenti.

Le operazioni da seguire sono le seguenti: relazionare gli effetti del problema, relazionare la situazione hardware e software, identificare tutte le modifiche effettuate prima dell'esistenza del problema, ricercare le cause, analizzare le cause, porre rimedio se possibile, verificare che il rimedio abbia risolto effettivamente il problema, relazionare la soluzione oppure dichiarare l'impossibilità di trovare una soluzione adeguata.

2.1.2 Gli strumenti di gestione per il *problem solving*

Gli strumenti di gestione per il *problem solving* sono in realtà un insieme di procedimenti mentali, vale a dire di tecniche di pensiero utilizzate allo scopo di elaborare strategie risolutive.

5W2H. È un acronimo in cui 5W rappresenta cinque domande: *Who* (Chi?), *What* (Cosa?), *Where* (Dove?), *When* (Quando?) e *Why* (Perché?), mentre le 2 H rappresentano le domande *How* (In che modo?) e *How many* (Quanti?). Rispondendo a queste sette domande, si possono individuare alcune delle principali cause di un problema. Si tratta di una tecnica che può essere impiegata, ad esempio, per definire il reclamo di un cliente o la ritardata consegna di un fornitore.

Analisi di Ishikawa. Chiamato anche diagramma causa-effetto, diagramma a lisca di pesce o diagramma ad albero, prende il nome da Kaoru Ishikawa, che lo inventò e mise a punto nel 1969. È uno strumento che permette e facilita l'analisi di un certo fenomeno o problema fornendo una rappresentazione logica e sistematica delle relazioni esistenti tra il problema e le possibili cause che lo hanno generato.

È pensato per un gruppo di persone (*team*) che condividono competenze confrontabili e che, dinanzi a un problema, si avvalgono inizialmente di tecniche di *brainstorming*. Dopo essersi confrontati in tal modo sulle cause del problema, si costruisce un diagramma che, sulla destra (in un'ideale testa della lisca di pesce), riporta il problema così come lo si è denominato; a partire da

questa "testa", si articolano via via le cause emerse dal confronto tra i membri del tema e si organizzano tali cause in diversi "rami", posizionandole in ordine gerarchico: dalle quelle ritenute principali si articolano quelle secondarie, che hanno incrementato o generato altre cause.

Una volta strutturato il diagramma e analizzate dal gruppo le cause individuate, si procede alla verifica delle ipotesi circa gli effetti di tali cause sul problema o sul processo: si prende in esame la prima causa e si progettano le possibili verifiche utili per validare o smentire l'ipotesi fatta; nel caso in cui il problema permanga ugualmente, l'ipotesi formulata non è corretta; si procede con le altre cause nella medesima maniera, verificando dunque se l'ipotesi sulle successive cause sia corretta o gli effetti permangano; nel caso in cui non si individui ancora la soluzione al problema, nonostante la corretta applicazione dei punti precedenti, si procede con il riesaminare nuovamente tutta l'analisi; infine è necessario rimuovere ogni causa individuata anche quando la causa principale è stata individuata.

Brainstorm o brainstorming (lett.: "tempesta di cervello"). È una tecnica impiegata per facilitare la soluzione di un problema e stimolare il pensiero creativo; tende a liberare l'immaginazione delle persone, il cui cervello, come suggerisce il nome, è effettivamente messo in continua agitazione. Consiste in una riunione, che può coinvolgere da pochi allievi a gruppi più numerosi, in cui la ricerca della soluzione di un dato problema avviene mediante la libera espressione delle idee e delle proposte che il tema stesso avrà stimolato in ognuna delle persone coinvolte.

Diffuso per la prima volta da Osborn nel 1957, si fonda sul principio essenziale del *debridage* (sbrigliamento), per cui nessuna idea, nessuna proposta, può essere respinta o rifiutata. Ciascuno ha diritto di dire ciò che pensa utilizzando la forma che preferisce.

Tale metodo tende dunque ad abolire i comportamenti e gli atteggiamenti critici verso le idee espresse, in quanto si ritiene che esse costituiscano la barriera più forte per la comunicazione. Infatti, se il membro di un gruppo teme di essere giudicato, tenderà a non esprimersi liberamente e le sue potenzialità ideative verranno inibite. Al contrario, il senso di appartenenza al gruppo contribuisce ad aumentare il livello di sicurezza individuale. Ne risulta dunque rafforzata la personalità del soggetto, si incrementano la sua creatività e la possibilità di comunicazione della creatività stessa.

Il *brainstorming* trova ulteriore fondamento nella teoria psicologica dell'associazione di idee. Questa teoria afferma che ogni partecipante si lasci andare alle proprie associazioni libere, senza censura, accogliendo le produzioni altrettanto spontanee degli altri membri del gruppo come un bene comune, su cui può continuare ad associare: molto spesso, infatti, un'idea ne genera un'altra, questa ne ispira un'altra ancora e così via, in una reazione a catena. Si passano così in rassegna tutte le possibili interpretazioni di un fenomeno, mettendo su un piano di pari valore le soluzioni più sagge e le spiegazioni più inconsuete.

Il *brainstorming* costituisce un notevole strumento di allenamento, di formazione e di insegnamento, grazie al quale i partecipanti acquisiscono progressivamente:

- fiducia nella propria capacità di immaginazione, stimolata dalle interazioni e protetta dalla critica altrui;
- spontaneità, che fiorisce nell'improvvisazione e nell'illuminazione provocata da un'idea appena formulata;
- fiducia negli altri, le cui proposte possono ispirare e aiutare il precisarsi delle proprie: anche le idee apparentemente assurde e banali si dimostrano un anello indispensabile della catena di associazioni e per tale motivo è essenziale che tutti esprimano le loro idee.

Metodo delle regie di cambiamento. Mira allo sviluppo di competenze aziendali ritenute allenabili:

- *Problem Sensing*: riconoscere una situazione come problematica.
- *Problem Finding*: ricercare possibili problemi, senza limitarsi a lavorare su problemi

già noti.

- *Problem Mapping*: costruire mappature di problemi per differenziarli e definire priorità.
- *Problem Shaping*: individuare i tratti principali e i confini di un problema.
- *Problem Setting*: stabilire le variabili che determinano un problema e i loro rapporti; rendere chiari i termini del problema.
- *Problem Talking*: parlare del problema riuscendo a spiegarlo agli altri, utilizzando stili comunicativi efficaci.
- *Problem Analysis*: svolgere analisi scientifica (qualitativa e quantitativa) per migliorare la nostra comprensione del problema.
- *Problem Reframing*: osservare il problema da altri punti di vista, riformulandolo in modi diversi o cambiando i paradigmi di riferimento.

3. Soft skills dell'area relazionale

3.1 Capacità di comunicazione

La parola comunicare deriva dal latino *communicare*, che significa "rendere comune". La comunicazione è dunque la condivisione di messaggi tra una fonte emittente a un destinatario ricevente.

In linea generale, comunicare è un atto connaturato all'uomo, poiché fa parte dell'essenza stessa del suo agire, sia come essere pensante sia come attore sociale. Gli permette di collegare i suoi bisogni alle capacità di esprimerli e inserirsi nelle relazioni sociali.

La comunicazione è un processo dinamico e in continua evoluzione. Oggi si punta molto alla comunicazione positiva, che mira a creare armonia anche dove esistono diversità, superando e non acuendo i conflitti. Quest'ultima è nata dall'intuizione di J. K. Liss, uno psichiatra statunitense, consulente per le Nazioni Unite del Word Food Program. Lo studioso sostiene che per sviluppare relazioni umane positive bisogna seguire i principi dell'ecologia basati sull'osservazione del fatto che è possibile coltivare le risorse di ogni persona, rispettare le diversità ma al contempo mantenere una coesione globale in modo che gli individui possano agire insieme per un obiettivo comune.

Le parole chiave, a suo avviso, sono: risorse, crescita, individualità, totalità, libera esposizione delle proprie idee e creatività. Le finalità di questo modello sono: risolvere i problemi all'interno del gruppo, mantenere la consapevolezza del fine ultimo comune a tutti (la soluzione dei problemi e l'arricchimento reciproco), sviluppare una comunicazione efficace in cui i concetti vengono analizzati non in termini di giusto/sbagliato, ma in relazione alla loro capacità di produrre vantaggi o svantaggi. Gli strumenti per migliorare lo stile comunicativo in tutti i contesti da quello familiare a quello lavorativo, scolastico e sociale sono:

- a) Parlare in prima persona
- b) Evitare dogmatismi e non generalizzare
- c) Esprimere fatti e proposte concrete
- d) Differenziare le osservazioni e interpretazioni
- e) Valorizzare gli interventi riconoscendo vantaggi e svantaggi
- f) Imparare a fare metacomunicazione
- g) Utilizzare efficacemente i livelli di comunicazione
- h) Evitare monopolizzazioni e critiche negative

Come è facile constatare, oggi viviamo in un contesto sociale nel quale la parola tende a cedere sempre più spesso il posto all'immagine. Per questo, al fine di evitare che ciò che si dice

resti inascoltato, è sempre più importante saper utilizzare bene il linguaggio verbale, la cui efficacia è legata alla scelta della modalità più appropriata, insieme al linguaggio non verbale.

Per *comunicazione verbale* (logica) si intende quella costruita con le parole, e rappresenta una porzione decisamente importante dell'attività comunicativa totale. Le competenze comunicative sono importanti nel mondo del lavoro (e non solo), perché determinano la qualità delle relazioni e quindi la dimensione primaria della vita e dell'azione sociale dell'uomo. La comunicazione è un processo che agisce principalmente in tre ambiti: la *sfera cognitiva* (cioè del pensiero, la trasmissione delle informazioni può incrementare e modificare conoscenze, valori e convinzioni. Può arrivare a influenzare la visione generale del mondo); la *sfera emotivo-affettiva* (il sentire, che riguarda le sensazioni fisiche, le emozioni, i sentimenti che si attivano attraverso notizie, racconti, resoconti, immagini, metafore); la *sfera del comportamento* (l'agire, che può essere stimolata oppure inibita).

Queste sfere non sono separate, ma interdipendenti. La maggior parte delle persone crede di saper comunicare solo perché parla una lingua, ma in realtà la comunicazione efficace è molto più di una conoscenza linguistica e richiede diverse capacità come l'espressività, l'ascolto, l'osservazione, l'empatia, la chiarezza.

Per quanto riguarda l'*empatia*, essa è la capacità di immaginare come potrebbe essere la vita di un'altra persona anche in situazioni con le quali non si ha familiarità. Provare empatia aiuta dunque a riconoscere le emozioni negli altri ed è fondamentale per capire e accettare le diversità di prospettiva, di opinioni, di valori e di stati d'animo. Diventare empatici significa non concentrarsi esclusivamente sulla propria posizione, ma provare a cambiare il proprio punto di vista per capire le ragioni dell'altro. Tale capacità è fondamentale per ogni tipo di comunicazione.

L'empatia presuppone la volontà di interessarsi agli altri e di abbandonare l'idea di essere infallibili. In uno scambio comunicativo può capitare che due interlocutori siano d'accordo sui contenuti ed esprimano le stesse emozioni e stati d'animo. Se ciò non dovesse accadere allora lo scambio si evolve in una interazione dove i soggetti si mettono in gioco per vedere rispettate le proprie posizioni. È necessario pertanto mettere in gioco dei comportamenti che risultino essere efficaci per raggiungere lo scopo della comunicazione. Questo atteggiamento di predisposizione all'ascolto alternato ad una esposizione chiara del proprio punto di vista viene definito assertività. Grazie a questo tipo di comunicazione si riesce sia a prestare ascolto ma anche farsi capire. Un atteggiamento assertivo consente un comportamento equilibrato e costruttivo privo di passività e aggressività.

Altra abilità importante nel processo comunicativo è la *persuasione* (dal latino *per*, che indica l'azione, e *suadere*, che significa rendere dolce, piacevole qualcosa). La persuasione è l'unione di vari procedimenti o strategie comunicative che hanno lo scopo di ottenere l'approvazione da parte del destinatario in condizioni di libertà. È un processo che influenza il comportamento usando prevalentemente il dialogo.

Persuadere dialogando significa percepire la sensibilità dell'altro e comprendere il suo punto di vista. Se si vuole ottenere qualche risultato, anche solo d'influenzamento dell'interlocutore, è indispensabile partire proprio dalle sue posizioni per esprimere le proprie e rilevarne gli aspetti che si ritengono positivi.

Altra capacità importante all'interno del dialogo è l'*ascolto*. Sebbene l'udito sia un meccanismo automatico, presupposto primario per una comunicazione efficace, in realtà ascoltare non è facile. L'ascolto reale presuppone la precisa volontà di essere ricettivi e disponibili a capire veramente ciò che la persona comunica, è l'arte di raccogliere informazioni da chi parla.

Oltre la comunicazione verbale (analogica) l'uomo utilizza anche la *comunicazione non verbale*. Il linguaggio del corpo è uno strumento importante di comprensione delle emozioni (sono stati di attivazione, relativamente brevi, legati a stimoli specifici che coinvolgono l'organismo e influenzano il modo in cui elaboriamo le informazioni guidandoci nell'attribuire i significati a tutto ciò che ci succede). Si comunica con il corpo principalmente per quattro motivazioni:

- a) Spesso i gesti sono più appropriati delle parole quando vogliamo metterci in relazione con gli altri
- b) Per confrontarci e rassicurarci attraverso gli autocontatti (capelli, abiti...)
- c) Per scaricare, esprimere le proprie emozioni e ridurre lo stato di tensione sia positivo che negativo
- d) Come risposta a uno stimolo esterno o interno

Spesso la comunicazione non verbale viene banalizzata. Eppure, dovremmo considerarla spesso come quella più importante e, se si vuole interpretare correttamente ciò che accade, si dovrebbero seguire delle regole e dei principi importanti:

- a) Ogni gesto può avere molteplici significati e non uno solo
- b) Non ci si può concentrare solo su un movimento ma bisogna guardare tutto il corpo nel suo insieme
- c) Valutare se il gesto è la risposta di uno stimolo neutro oppure psicologico
- d) Più uno stimolo è forte/importante più il corpo reagisce
- e) Il linguaggio del corpo trasmette molto di più di quello verbale
- f) Valutare se ci sono incongruenze tra comunicazione verbale e non verbale
- g) Il linguaggio del corpo è composto da microsegnali (es. contrazione delle pupille, piccolo tic all'angolo della bocca...) e macrosegnali (es. braccia incrociate ...).

La comunicazione non verbale, a sua volta, si divide in *statica* (legata al nostro apparire estetico: abbigliamento, trucco, capelli, barba, accessori. Ad esempio in un posto di lavoro è importante scegliere l'abbigliamento consono all'obiettivo che si vuole raggiungere) e *dinamica* (quando attraverso il linguaggio del corpo noi comunichiamo le nostre emozioni, ad esempio con il corpo, le mani, la mimica facciale...).

La comunicazione, sia verbale che non verbale, è sempre *relazione*. Perciò, dietro ogni forma di comunicazione c'è sempre un rapporto con gli altri (che può essere positivo ma anche negativo).

Gli individui hanno in se stessi ampie risorse per autocomprendersi e per comprendere ed eventualmente modificare l'idea che hanno di sé, per intervenire sugli atteggiamenti e sugli orientamenti comportamentali. Pertanto, la comprensione degli atteggiamenti, delle motivazioni e dei bisogni degli individui che sono alla base di tutti i nostri comportamenti permette a chi intende comunicare di trovare il modo per farlo proficuamente.

Con *relazione interpersonale* si intende il rapporto che intercorre tra due o più individui. È un rapporto basato su elementi diversi, che vanno dai sentimenti alle passioni fino agli impegni sociali e professionali. Quattro sono però gli elementi che caratterizzano la relazione interpersonale:

- gli *atteggiamenti* (disposizione favorevole o sfavorevole di un individuo verso un oggetto, persona o argomento. Si distinguono tre componenti: *cognitiva* – si intende tutto ciò che comprende la mente e il pensiero ma anche i pregiudizi e i preconcetti che si hanno verso una determinata cosa; *affettiva* – è l'unione di ricordi, emozioni e sentimenti di attrazione o di repulsione; *comportamentale* – è l'insieme dei modi di agire e reagire che si mettono in atto in una determinata situazione con un individuo o con un gruppo);
- la *motivazione* (è uno stato emozionale interiore complesso composto da ragioni che inducono un individuo ad attivare e orientare determinati comportamenti e azioni nel tempo. La motivazione può essere intrinseca (quando dà luogo a una spinta interna al fare) o estrinseca (se deriva dall'ambiente esterno);
- i *bisogni* (sono la mancanza totale o parziale di elementi di tipo materiale, spirituale, affettivo che costituiscono il benessere della persona. A. Maslow psicologo americano, nel 1954 classificò per ordine di importanza i bisogni: fisiologici, sicurezza, sociali, stima, autorealizzazione e competenza);
- il *comportamento* (è l'insieme stabile di azioni e reazioni di un essere umano e si attiva come risposta a uno stimolo proveniente dall'ambiente esterno o interno della persona

stessa).

Oltre ai bisogni, un ruolo importante è quello della motivazione. Fino agli anni '50, i fattori motivazionali psicologici ed emotivi non venivano presi in seria considerazione. Gli esperti di management del tempo si occupavano quasi esclusivamente di organizzazione lavorativa, cioè quella che stabiliva i tempi e i metodi più adatti per ottenere la massima produttività dal personale, trascurando tutti quei fattori che invece inducevano gli individui nell'ambito del lavoro ad assumere un comportamento piuttosto che un altro.

Solo dopo gli anni '60 si comprese invece che, per ottenere ottimi risultati nell'attività lavorativa, era indispensabile che la classe dirigente attuasse opportuni cambiamenti, primo fra tutti il passaggio da una logica del controllo a una della responsabilizzazione personale. Per aumentare le competenze dei lavoratori occorreva incrementare la competitività sul mercato e per accrescere la motivazione bisognava investire sul personale attraverso corsi formativi di specializzazione, stimolare la collaborazione e il dialogo anche in caso di rimproveri.

Pertanto, le relazioni interpersonali e i rapporti umani hanno bisogno di massimizzare la comprensione e di minimizzare la confusione. È importante, in una relazione con l'altro, entrare in sintonia. Quest'ultima si crea quando entrambe le persone decidono consapevolmente di concentrare la propria attenzione l'una sull'altra e applicare una comunicazione valida, empatica e positiva nonché produttiva, orientata al raggiungimento di una intesa reciproca. Tali comportamenti permettono lo sviluppo di ogni relazione. Per entrare in rapporto con il nostro interlocutore dobbiamo: osservare attentamente, ascoltare intensamente e intuire empaticamente (e non giudicare a priori).

La qualità delle relazioni interpersonali, perciò, influenzano anche la *team working*. Il lavoro di gruppo è uno stato di unità realizzato all'interno di un team di individui che lavorano per un vantaggio economico specifico.

Tale strategia operativa è usata all'interno delle organizzazioni aziendali ed è impiegato affinché possano essere meglio definiti e sviluppati il coordinamento e la cooperazione fra i componenti di una funzione organizzativa la quale, operando insieme, ha bisogno di capire le dinamiche che governano la vita interna di un gruppo di lavoro. I vantaggi empirici di un *team working* sono: la programmazione e la pianificazione di un metodo di lavoro che mette in comune le conoscenze, le capacità e le abilità di più soggetti per gestire in maniera operativa le attività di lavoro quotidiano; l'esigenza di approntare un regolamento interno al gruppo per poter operare in modo efficace.

Un percorso formativo riservato al *team working* deve avere come scopo il raggiungimento del risultato di rendere responsabili i membri del gruppo verso gli obiettivi che il team stesso si prefigge di raggiungere. Sarebbe lo sforzo concreto di valorizzare l'apporto di ogni membro del gruppo per quanto concerne le possibilità e peculiarità da condividere con gli altri soggetti per raggiungere i risultati finali in modo completo e pertinente. Il *team working* assicura che il lavoro programmato, ripartito a tutti i membri del gruppo sia fatto con un impegno comune. La suddivisione del lavoro e l'individualizzazione del ruolo specifico di ogni membro che opera nel gruppo, favorisce la circolazione delle informazioni e ridà al "sistema gruppo" una base rilevante, per un serrato confronto sullo sviluppo dei progetti di lavoro e sullo scambio di idee per realizzarli.

Saper gestire un *team working* agevola un'equa distribuzione del lavoro non solo all'interno dell'organizzazione ma anche fra gli elementi del team. Infatti, una buona e corretta gestione del *team working* è una garanzia affinché ogni soggetto del gruppo svolga le proprie funzioni operative con maggiore efficienza. La suddivisione del lavoro consente, poi, di operare e lavorare nei tempi programmati e previsti. La capacità inoltre per ogni soggetto che compone il gruppo di saper trasmettere con maggiore velocità le comunicazioni all'interno del team accresce l'efficacia organizzativa e diminuisce i pericoli di smarrire i dati. Il più alto vantaggio del *team working* è che l'incombenza dell'eventuale fallimento viene caricata sull'intero gruppo e non scaricata soltanto sulla responsabilità di un singolo membro. Le tipicità e le competenze che ogni soggetto mette a disposizione dell'intero gruppo accrescono in uno scambio continuo di conoscenze e esperienze la

qualità del lavoro.

Le componenti di un gruppo solitamente lavorano in modo individuale ma sono tra loro interdipendenti, collaborano tra di loro affrontando i problemi da una prospettiva più ampia e considerano molte volte più opzioni e soluzioni di quante ne potrebbe pensare un individuo da solo. Infatti, in molte organizzazioni la mancanza del raggiungimento degli obiettivi prefissati è fortemente legata alla gestione inefficace dei gruppi perché spesso i leader non conoscono la differenza tra un gruppo di persone e un gruppo di lavoro.

Il gruppo di persone (*membership*) si presenta come una pluralità (generalmente un numero ridotto di persone che sono in contatto tra loro), in interazione (è l'azione sviluppata da individui orientati al fare insieme e in cui si influenzano vicendevolmente. L'interazione fa sviluppare la coesione) con un legame (è il vincolo che si instaura tra gli individui che compongono il gruppo e che configura emozioni specifiche positive come la solidarietà, l'amicizia ma anche negative come l'invidia) che ne determina l'emergenza psicologica (è il bisogno profondo di ogni componente del gruppo di sviluppare relazioni affettive ed emotive che conducono al soddisfacimento dei bisogni e dei desideri di ognuno).

Il gruppo di lavoro (*groupship*) invece è una pluralità in integrazione (si raggiunge attraverso un processo di maturazione in cui emergono solo le uguaglianze dei componenti ma anche le differenze. Nella *groupship* non possono essere soddisfatte tutte le necessità individuali perché le priorità sono focalizzate sui bisogni del gruppo), interdipendenza (è l'acquisizione della consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri, di dipendere dal gruppo stesso, è una necessità reciproca che conduce allo scambio, in cui gli individui, attraverso una attività di lavoro raggiungono risultati concreti e contemporaneamente arricchiscono la loro identità), collaborazione (è la partecipazione attiva di tutti i membri verso uno scopo comune, in cui vengono condivisi gli obiettivi, i metodi, i ruoli e la *leadership*). È fondata sulla fiducia sia nelle proprie capacità, conoscenze, esperienze sia in quelle degli altri) infine la negoziazione (è la modalità comunicativa che stimola la condivisione e permette il confronto e il passaggio dal punto di vista dei singoli individui a un punto di vista comune e condiviso. L'intero gruppo si impegna a pianificare e a svolgere i vari compiti rendendo operative le decisioni prese con l'obiettivo di produrre concretamente il prodotto o il servizio previsti).

Gli elementi chiave di un gruppo di lavoro sono: obiettivo (chiaro, condiviso, definito in termini di risultato, costruito su dati osservabili e risorse disponibili, articolato in compiti precisi e valutabili); metodo (stabilisce i criteri, le norme, l'organizzazione del lavoro di tutto il gruppo); ruolo (è la parte assegnata a ciascun membro in funzione delle sue competenze e capacità); leader (è un professionista di competenze e relazioni che ha responsabilità e gestione del gruppo); comunicazione (è il processo chiave che permette il funzionamento del lavoro del gruppo attraverso lo scambio delle informazioni); clima (è l'insieme delle condizioni socio – psicologiche che si manifestano all'interno del gruppo).

Il primo passo che il leader deve compiere è far comprendere ai membri del gruppo che l'indipendenza non è sufficiente per raggiungere risultati concreti, ma che ognuno di loro dipende fortemente dall'altro. Chi riesce a fare ciò sono già consapevoli di quello che possono creare insieme, ovvero un risultato qualitativamente e quantitativamente migliore rispetto al lavoro individuale. Per essere interdipendenti non è possibile concentrarsi solo sullo svolgimento di un compito in modo automatico ma è indispensabile sapere cosa si vuole ottenere, come suddividere le varie mansioni e responsabilità e sviluppare un metodo di lavoro preciso e condiviso da tutti attraverso uno scambio continuo di informazioni. Per ottenere tutto questo, la comunicazione riveste un ruolo importante, i componenti non devono essere sempre d'accordo sulle azioni da compiere poiché una uniformità totale di pensiero blocca la creatività mentre le differenze stimolano. Il gruppo dopo aver ascoltato le opinioni di tutti deve orientarsi sulla soluzione migliore per il raggiungimento dell'obiettivo, questo processo si chiama negoziazione. Interdipendenza, collaborazione e negoziazione permettono il raggiungimento dell'integrazione che deve comprendere la pianificazione di un compito, lo svolgimento, la gestione delle relazioni e non la

semplice esecuzione di un mandato organizzativo.

Infine, la comunicazione è efficace nel gruppo quando i partecipanti arrivano a un risultato concreto, condiviso e misurabile, è un processo chiave nei gruppi di lavoro perché permette lo scambio adeguato di informazioni, interne e esterne per il raggiungimento dei risultati.

4. *Soft skills* dell'area manageriale

Per comprendere le abilità specifiche di questa area, occorre considerare che da sempre l'uomo vive in gruppo. Gli psicologi sociali evolutivisti affermano che la selezione naturale favorisce non chi vive in isolamento ma chi vive in gruppo. Nonostante le numerose ricerche e gli intensi dibattiti, è ancora difficile dare una chiara e univoca definizione di gruppo, sia perché questa parola compare all'interno di contesti vari, sia perché si situa come oggetto di studio tra varie discipline quali la psicologia, la sociologia, la psicologia sociale) ma che prendono in considerazione dinamiche, campi o modelli differenti. In senso generale, il gruppo viene definito come un insieme di persone che interagiscono tra loro, influenzandosi reciprocamente e che si pongono obiettivi di soddisfacimento di bisogni personali o di raggiungimento di uno scopo comune. Il gruppo esiste quando i suoi componenti si percepiscono e sono percepiti come suoi membri, quindi si sentono e sono visti come parte dell'insieme. All'interno di ogni tipologia di gruppo si hanno più ruoli che sono: leader, il nuovo arrivato, il capro espiatorio, il leader oppositivo.

La figura del *leader* (dal verbo inglese *to lead* che significa "condurre") è quella ricoperta dal membro del gruppo che ha il ruolo di maggiore responsabilità. È colui che prende iniziative, consiglia, suggerisce, propone idee e quindi acquisisce maggiore potere d'influenza sugli altri, grazie anche alle sue capacità relazionali e comunicative, oltre che all'impressione che fornisce di agire per il bene comune del gruppo. Nel mondo del lavoro si parla spesso di *leadership* (azione carismatica e di guida di un leader). La *leadership* si attua con le azioni quali organizzare, coordinare, guidare, condurre, motivare) che un leader compie nella gestione del suo gruppo di lavoro. Metaforicamente la *leadership* può essere paragonata ad un iceberg composto di due parti:

- Quella visibile, che emerge, relativa alle competenze del fare (20%)
- Quella invisibile, sommersa che corrisponde al carattere, all'essere (80%)

Entrambe sono importanti, ma mentre le competenze si possono acquisire attraverso l'esperienza, la volontà e la formazione, il carattere è più difficile da cambiare, da modificare e può rappresentare, se negativo, un deficit considerevole nella conduzione di un gruppo. Viceversa, la persona positiva, in grado di intavolare rapporti costruttivi, che sa valorizzare e ascoltare i suoi interlocutori, anche quando sono collaboratori alle sue dipendenze, costituisce un importante valore aggiunto per l'organizzazione in cui opera.

Le competenze sono dunque importanti, ma non possono bastare. Bisogna infatti incrementare anche altre abilità come: il livello intellettuale, la sicurezza, la resistenza allo stress, la determinazione, l'assenza o la gestione dei conflitti interiori, l'espressività emotiva positiva, l'orientamento alle soluzioni, la capacità relazionale e comunicativa, la convinzione delle proprie idee su dati oggettivi e non per ignoranza o abuso del proprio potere. Esistono tre diversi stili di *leadership*, che possono non solo influenzare il clima sociale dei gruppi ma anche lo stato d'animo dei membri, la loro efficienza nello svolgere i compiti e i risultati:

- a) Stile autoritario: da non confondere con lo stile direttivo (che invece implica il saper dire nel modo giusto come e quando fare una cosa, cioè fornire istruzioni specifiche per aiutare chi non ha ancora tutte le competenze per svolgere in modo autonomo un lavoro). Lo stile autoritario viene usato da chi non ha un reale potere carismatico ma solo uno di ruolo. Questa tipologia di capo ha un'alta considerazione di sé e una bassa considerazione degli altri, tutto deve essere accentrato nelle sue mani e non permette ai collaboratori di diventare autonomi, impartisce ordini senza dare motivazioni ed è convinto che siano sempre gli altri

a sbagliare. La sua comunicazione è spesso aggressiva e coercitiva. Con questo comportamento i collaboratori sviluppano un rapporto di sottomissione con il loro capo e di aggressività tra colleghi. Inizialmente la produttività è alta ma in seguito subisce un crollo, soprattutto quando il manager si allontana.

- b) Stile permissivo: è proprio di un leader con scarsa considerazione di se stesso e alternativamente una scarsa/alta considerazione degli altri. La sua è una conduzione carente sia sul piano organizzativo che su quello relazionale. Non vengono rispettate le norme ma ognuno agisce come crede. Il livello di produttività è basso. Si ha un appiattimento verso il basso della professionalità dei dipendenti.
- c) Stile democratico: è un modo di operare del leader che ha una buona considerazione di se stesso e degli altri. Imposta un lavoro sulla reciproca collaborazione e crea le condizioni ideali per un piano di sviluppo professionale, ottenendo dal gruppo spontanea partecipazione. Utilizza uno stile relazionale diversificato che tiene conto delle persone con cui deve interagire. Non è mai aggressivo e le sue critiche sono oggettive basate su dati reali. È integrato nel gruppo anche se non ne svolge tutti i compiti, ha un ruolo di guida, insegnamento, unione e stimolo alla riflessione. Il leader democratico è per i suoi collaboratori un esempio da seguire perché riesce a trasmettere la passione e l'impegno per il proprio lavoro, è capace di motivare, infondere fiducia e spingere le persone ad agire attraverso una comunicazione passionale che talvolta può essere anche enfatica ma sempre concreta e collegata ad obiettivi da perseguire.

5. *Soft skills* dell'area realizzativa

Nelle *soft skills* realizzative un ruolo importante lo svolge il fattore tempo e, soprattutto, la gestione di esso. La gestione del tempo, infatti, non incide esclusivamente sui risultati da ottenere, ma anche sul livello di autostima e di benessere personale.

In effetti, la percezione di non aver ottimizzato e utilizzato a pieno il tempo può innalzare in un individuo i livelli di stress e di insoddisfazione e alla lunga portare a demotivazione e rassegnazione.

A tale proposito, esistono due tipologie di persone e quindi di modi di porsi in relazione agli eventi: il *proattivo*, ovvero colui che non subisce gli eventi ma li affronta in modo propositivo, decidendo cosa fare e come farla, avendo una gestione attiva del tempo, e il *reattivo*, ovvero colui che fa ciò che gli eventi richiedono, seguendo il flusso degli eventi e cercando di rispondere alle varie sollecitazioni. Quest'ultimo ha una gestione passiva del tempo.

In ogni caso, è importante fissare degli obiettivi, punti fermi da raggiungere. Si parla in questo caso di obiettivi SMART ovvero *specifici* (concreti, determinati e determinabili e quindi positivi); *misurabili* (cioè verificabili); *accettati* (stimolanti); *raggiungibili* (e pianificabili); *temporalmente definiti*.

Ottimizzare e razionalizzare il tempo diventa quindi una abilità che può portare l'individuo a tradurre in azione il proprio pensiero.

La tendenza a prendere iniziativa, essere ambiziosi e propositivi, orientati al risultato e all'obiettivo consente di ottenere risultati brillanti e ottime performance in termini professionali. Avere buone capacità organizzative, di pianificazione, sapersi assumere le proprie responsabilità, essere energici entusiasti e capaci di automotivarsi e motivare gli altri è la base per costruire squadre di lavoro orientate al raggiungimento di obiettivi comuni.

Nelle *skills* organizzative, pertanto, si traducono i pensieri in azione e si palesano nelle capacità di pianificazione e di gestione del tempo.

Ogni individuo sperimenta che la propria sopravvivenza e la piena realizzazione di sé dipendono dalla capacità di entrare positivamente in relazione con gli altri, attraverso comunicazioni gratificanti e costruttive. Infatti, creare e mantenere relazioni positive ha un forte

rilievo sul benessere psico-fisico di una persona. Inoltre, saper comunicare risulta, come abbiamo visto, essere un fattore determinante nel raggiungimento di qualsiasi progetto e nel successo di qualsiasi impresa: la qualità delle relazioni condiziona la produttività di ogni sistema sociale.

A tale proposito, la stessa O.M.S. (Organizzazione Mondiale della Sanità) ha definito la comunicazione efficace come una "*skill for life*", ovvero come una capacità indispensabile per promuovere il benessere di un individuo e la qualità della sua vita. Per comunicazione efficace si intende la capacità di sapersi esprimere sia sul piano verbale che non verbale con modalità appropriate rispetto alla cultura e alle situazioni.

6. Conclusione

Il quadro offerto, sebbene non completo, permette di concludere che le *soft skills* sono anche competenze connesse al proprio Quoziente di Intelligenza Emotiva (QIE) – in inglese *Emotional intelligence* (EI) o *Emotional Quotient* (EQ).

L'intelligenza emotiva, studiata in particolare dallo psicologo americano D. Goleman, è la capacità di essere consapevoli delle proprie emozioni e di quelle delle persone con cui si entra in relazione. L'intelligenza emotiva è una competenza complessa che presuppone la capacità di essere consapevoli dei propri stati emotivi e di quelli altrui in modo da riuscire a mettere in atto comportamenti appropriati alla situazione, capaci di valorizzare tutti i soggetti coinvolti.

Non sempre riusciamo però a comunicare seguendo le emozioni, siamo per lo più spinti dalla razionalità, questo accade perché le emozioni toccano le sfere più intime di noi stessi. Tuttavia la razionalità isolata dalle emozioni ci porta a concepire la comunicazione come una sfida dove si deve vincere sull'altro (ad esempio, quando si è in ansia, sale la tensione emotiva, si è più rigidi ed emotivamente vulnerabili, il comportamento appare disorganizzato e la comunicazione diventa meno fluida e lineare quindi più difficile da gestire perché concentrata sull'esigenza di controllo). In realtà l'alternativa a questo tipo di comunicazione consiste nel riuscire a relazionarsi agli altri, dando il necessario spazio ai sentimenti e alle emozioni. L'intelligenza emotiva ci consente di poter affermare senza ansia il nostro punto di vista nel pieno rispetto di quello altrui e senza perdere il controllo della situazione.

Ai fini di un'evoluzione armonica della personalità abbiamo bisogno di imparare a riconoscere e definire i nostri sentimenti e bisogni, di conciliarli con i nostri obiettivi a breve e a lungo termine e con i bisogni e i sentimenti delle altre persone coinvolte nel nostro percorso di vita. Abbiamo inoltre la necessità di motivare noi stessi e di imparare a mobilitare tutte le nostre risorse interne (energia, fatica, disciplina, tenacia, capacità di ripresa) e le risorse esterne (costruzione di reti sociali attraverso una comunicazione efficace, conoscenza sociale, empatia, lettura delle emozioni altrui, impostazione dei confini).

In linea generale le *soft skills* costituiscono il contraltare delle *hard skills*, per definizione facilmente quantificabili e misurabili (la conoscenza di un software, di un linguaggio di programmazione, le competenze tecniche). Le *hard skills* possono essere facilmente misurate e parametrize con un test oggettivo; le *soft skills* no. È facile determinare chi ha le migliori abilità matematiche. È un'operazione più complessa determinare chi è il migliore in innovazione, visione, ispirazione o diplomazia.

Per concludere, invitiamo a prendere in esame le due seguenti tabelle. La prima è fornita dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea⁵ che, nell'ottica dell'orientamento lavorativo post-universitario, classifica le principali *soft skills* nel modo seguente:

<i>Autonomia:</i> È la capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione facendo ricorso alle proprie risorse.

⁵ <https://www.almalaurea.it/info/aiuto/lau/manuale/soft-skill>.

Fiducia in se stessi: È la consapevolezza del proprio valore, delle proprie capacità e delle proprie idee al di là delle opinioni degli altri.

Flessibilità/Adattabilità: Significa sapersi adattare a contesti lavorativi mutevoli, essere aperti alle novità e disponibili a collaborare con persone con punti di vista anche diversi dal proprio.

Resistenza allo stress: È la capacità di reagire positivamente alla pressione lavorativa mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e di non trasferire su altri le proprie eventuali tensioni.

Capacità di pianificare e organizzare: È la capacità di realizzare idee, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo a disposizione, pianificarne il processo, organizzandone le risorse.

Precisione/Attenzione ai dettagli: È l'attitudine ad essere accurati, diligenti e attenti a ciò che si fa, curandone i particolari e i dettagli verso il risultato finale.

Apprendere in maniera continuativa: È la capacità di riconoscere le proprie lacune e aree di miglioramento, attivandosi per acquisire e migliorare sempre più le proprie conoscenze e competenze.

Conseguire obiettivi: È l'impegno, la capacità, la determinazione che si mette nel conseguire gli obiettivi assegnati e, se possibile, superarli.

Gestire le informazioni: Abilità nell'acquisire, organizzare e riformulare efficacemente dati e conoscenze provenienti da fonti diverse, verso un obiettivo definito.

Essere intraprendente/Spirito d'iniziativa: È la capacità di sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per i quali si persegue la realizzazione, correndo anche rischi per riuscirci.

Capacità comunicativa: È la capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee e informazioni con tutti i propri interlocutori, di ascoltarli e di confrontarsi con loro efficacemente.

Problem Solving: È un approccio al lavoro che, identificandone le priorità e le criticità, permette di individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi.

Team work: È la disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato.

Leadership: È l'innata capacità di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi ambiziosi, creando consenso e fiducia.

La seconda tabella è proposta da Informagiovani, e classifica le *soft skills* che oggi sembrano più richieste dalle aziende⁶:

Flessibilità: Cercare di avere la mente aperta e sapersi mettere in gioco. Avere più competenze trasversali, come essere laureati in lettere, avere competenze di grafica, saper stare a contatto con il pubblico avendo lavorato come pr.

Rapidità nel risolvere problemi: per sviluppare una capacità decisionale per esempio può essere utile praticare sport come l'arrampicata in cordata. Contribuiranno a sviluppare spirito di collaborazione e velocità di decisione. È un approccio al lavoro che, identificandone le priorità e le criticità, permette di individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi.

Creatività: per aprire la mente, stimolare la curiosità e uscire dagli schemi si potrebbe per esempio dedicarsi ad un hobby stimolante che non c'entra nulla con il percorso di studio.

⁶ <http://www.informagiovani.it/index.php/la-ricerca-del-lavoro-consigli-utili-99824/1173-soft-skills-per-trovare-lavoro=>.

Reti di contatti: per allargare la rete è consigliabile frequentare club, associazioni, ambienti diversi che permettano di mettersi in gioco.

Organizzazione: sapersi organizzare è una delle basi fondamentali per poter lavorare. Imparare il prima possibile a gestirsi nello studio, nel tempo libero, nella ricerca del lavoro è il modo migliore per affinare questa capacità.

Attitudini multitasking: significa possedere tante competenze diverse e trasversali, si ottengono unendo la formazione al lavoro con stage, tirocini ed esami.

Spirito di gruppo: la capacità di fare squadra è un'altra competenza fondamentale da imparare. Per esempio convivere con altri studenti o praticare sport di squadra può essere d'aiuto nello sviluppo di questa *soft skill*. Si chiama *Team work*, è la disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato.

Autonomia: è la capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione facendo ricorso alle proprie risorse.

Fiducia in se stessi: è la consapevolezza del proprio valore, delle proprie capacità e delle proprie idee al di là delle opinioni degli altri.

Adattabilità: significa sapersi adattare a contesti lavorativi mutevoli, essere aperti alle novità e disponibili a collaborare con persone con punti di vista anche diversi dal proprio.

Resistenza allo stress: è la capacità di reagire positivamente alla pressione lavorativa mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e di non trasferire su altri le proprie eventuali tensioni.

Pianificare: capacità di realizzare idee, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo a disposizione, pianificarne il processo, organizzandone le risorse.

Precisione: attitudine ad essere accurati, diligenti e attenti a ciò che si fa, curandone i particolari e i dettagli verso il risultato finale.

Apprendimento continuo: capacità di riconoscere le proprie lacune e aree di miglioramento, attivandosi per acquisire e migliorare sempre più le proprie conoscenze e competenze.

Conseguire obiettivi: impegno, capacità, determinazione che si mette nel conseguire gli obiettivi assegnati e, se possibile, superarli.

Gestione delle informazioni: abilità nell'acquisire, organizzare e riformulare efficacemente dati e conoscenze provenienti da fonti diverse, verso un obiettivo definito.

Intraprendenza, spirito d'iniziativa: capacità di sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per i quali si persegue la realizzazione, correndo anche rischi per riuscirci.

Comunicatività: capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee e informazioni con tutti i propri interlocutori, di ascoltarli e di confrontarsi con loro efficacemente.

Leadership: È l'innata capacità di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi ambiziosi, creando consenso e fiducia.