

Metti etica e gentilezza nel curriculum e il lavoro del futuro è tuo

Forse continuiamo a chiamarle soft perché sono difficili da misurare: *morbide* e quindi sfuggevoli, interstiziali. Ma di fatto l'aggettivo "soft" fa anche pensare a qualcosa di meno importante e più fragile, non adatto alla durezza della realtà, della competizione, della corsa per il successo.

Così, le inafferrabili competenze soft – che caratterizzano l'essere umano e che fanno illividire di rabbia in nostri **colleghi robot** che, nonostante i miliardi di investimenti in ricerca e tecnologia, non sono in grado di avere intuito, fantasia, visione, empatia – restano sempre un po' in secondo piano: se ne parla molto ma alla fine non ci si crede fino in fondo.

Sono astratte, hanno output incerti, è difficile misurarne l'impatto sulla bottom line, sono influenzate da troppi fattori perché ci sia la convinzione di poterle efficacemente formare – il *santo Graal* del ROI della formazione – e quindi si tenta di instradarle in modo tecnologico: realtà aumentata, realtà virtuale, gaming... nella speranza che qualcosa resti, ma senza mai averne la certezza. Se non nei **risultati**. Perché quando una persona "ha" competenze soft si vede, e si vede bene. Si tratta di capacità che riguardano il saper stare con gli altri, saperli motivare, sapersi spiegare, saper risolvere situazioni complesse, prendere decisioni in assenza di informazioni complete, essere creativi, usare il pensiero laterale, avere autoconsapevolezza e via così.

Secondo una recente ricerca fatta da IBM, sono le competenze che tutti i CEO cercano disperatamente nelle persone. Le competenze tecniche, infatti, sono più facili da apprendere! E' vero, alcuni sono più talentuosi di altri: ma proprio per gestire i grandi talenti tecnici servono grandi competenze umane. E le competenze umane, o *soft skill*, **servono anche per gestire i non talenti**: servono per avere relazioni con tutti e avere relazioni con una quotidianità sempre più imprevedibile e cangiante. Infatti, a essere cresciute drammaticamente negli ultimi anni – altro che sostituite dalla tecnologia, anzi: aumentate di numero e di definizioni per rispondere a quanto la tecnologia produce in scala crescente – sono le cosiddette "**professioni senza routine**". Secondo una ricerca del National Bureau of Economic Research di Cambridge, tra il 1976 e il 2014 questa tipologia di professioni ha avuto un tasso di crescita 25 volte più alto rispetto a quello delle professioni routinarie.

Quindi, come osserva l'esperto di risorse umane John Bersin in un recente articolo sulle competenze, se nel 2007 i ricercatori di Oxford e del World Economic Forum lanciavano l'allarme, dicendo che l'automazione avrebbe eliminato il 45% delle professioni, oggi sappiamo che i posti di lavoro non sono spariti ma sono stati sostituiti da professioni nuove: professioni a **intensa capacità umana**.

La maggior parte di noi, oggi, è impiegato proprio in professioni *senza routine*: le job description cambiano spesso e, ancora più di frequente, cambia il perimetro delle attività. Dobbiamo saperci adattare e continuare a saper collaborare con gli altri in condizioni di estrema incertezza, velocità, complessità. Non si tratta tanto di processare informazioni, quanto di saper selezionare che cosa è importante e di saper leggere tra le righe, quello che non c'è.



John Bersin rinomina le *competenze soft*: le chiama “**Power Skills**”. Per lui, e come non essere d'accordo, sono queste le vere competenze “hard” del presente e del futuro. Nella sua lista di venti power skill vi sono termini che potrebbero sembrare fuori luogo. Ma la resistenza culturale verso aree soft, a bassa possibilità di controllo, si rivela nelle organizzazioni proprio quando ci diciamo “questa cosa sul lavoro non la porterei”.

Ci sono la **gioia** (capacità tutta da esplorare: magari in italiano la tradurremmo diversamente), la **generosità**, la **gentilezza**, la **pazienza**, la **tenacia**... più che competenze sembrano **virtù**.

Ma ci sono anche l'**etica**, la **capacità di sorprendersi** e di **perdonare**, l'**umiltà**, l'**integrità**, l'**ottimismo**: attitudini e valori che evidentemente si trasformano in saper fare.

E infine, per tornare in un'area vagamente più familiare, vi sono sia il “drive” che la **capacità di seguire gli altri**, la **gestione del tempo**, la capacità di **apprendere**, la **flessibilità** e il **teamwork**. Un bel *pout pourri*, di difficile misurazione. Un po' come dire che vale tutto e niente: è il saper essere **umani tra gli umani**, inteso **all'ennesima potenza**.

Eppure questa capacità a scuola non hanno materie, e anche le università spingono sempre di più su altro. Forse non abbiamo dedicato abbastanza attenzione e risorse alla possibilità che queste competenze possano essere acquisite e migliorate in **modi diversi** rispetto alla formazione tradizionale. Che non si tratti di *ap-prenderle* (prenderle da qualche parte, da qualcuno), in un processo top down di trasferimento di contenuto a un contenitore: che quindi i canali di insegnamento e formazione che abbiamo creato per trasferire nozioni non siano adatti a trasferire anche le competenze soft.

E così non siamo mai certi di star davvero formando queste competenze. Vanno verificate nella quotidianità, ma non c'è un misuratore che ci dica se, quanto e quando sono apprese. Sono **esperienziali** (perché, come abbiamo scoperto con l'intelligenza emotiva, regina tra tutte le competenze soft, la loro acquisizione “cabla” il nostro cervello, cambiando in modo radicale i nostri comportamenti e per farlo ha bisogno di pratica continua), beneficiano di esempi e di *role model*, sono spesso “nascoste” nella diversità.

Ma, soprattutto, **le Power Skills le abbiamo già, sono nella nostra natura**. Riguardano la psicologia, quindi, più che la conoscenza; riguardano il **far fiorire ciò che siamo**, più che aggiustarlo secondo necessità.

È legittimo pensare che sia difficile inquadrarle, formarle, misurarle, ma questo non giustifica la scelta di metterle in secondo piano. Se gli strumenti che abbiamo oggi non sembrano adeguati a migliorarle e a dar loro il giusto valore, allora **cambiamoli**, o sarà lo strumento a determinare ciò che vale invece che essere utile a svilupparlo.

Le **professioni emergenti, non routinarie e ad alta intensità umana**, hanno bisogno di persone dotate di competenze soft (umane, potenti, trasversali, di vita... sul nome dobbiamo metterci d'accordo) – e la buona notizia è che le competenze soft sono accessibili a tutti, perché sono parte del corredo di capacità naturali degli esseri umani.

Superiamo l'incertezza e crediamoci: è ora di investire davvero, a tutti i livelli, su nuovi modi di misurarle e di migliorarle.



art di Riccarda Zezza, *Alley Oop*
Sole24Ore, 18.11.2022

Basta parlare di Soft Skills: sono Power Skills ovvero abilità di potere

Apprendimento ed Etica Aziendali unite a Risorse Personali ed Umane

Uno degli argomenti più caldi nel mondo degli affari per il futuro delle organizzazioni è il **miglioramento delle competenze**, con la riqualificazione e la ridefinizione dei posti di lavoro. Il tema è dilagante e il 34% dei CEO ora lo considera una delle “tre principali minacce alla crescita”.

È un tema vasto e complesso, spesso fuori controllo. Le aziende acquistano vaste biblioteche di contenuti nel tentativo di riqualificare la propria forza lavoro e riscontrano risultati contrastanti. Mentre alcune si concentrano sulle *Capability Academies* con grande successo, altre acquistano piattaforme di esperienza di apprendimento e grandi biblioteche di contenuti, incrociando le dita.

Un nostro cliente ha recentemente concesso in licenza una vasta biblioteca di contenuti online a più di 200.000 dipendenti. Dopo un anno ha scoperto che meno di 100 persone l’avevano utilizzata. Come mai? Perché il contenuto era basato principalmente su video ed era incentrato su un’ampia varietà di argomenti, ma la base di dipendenti non aveva tempo. L’azienda non aveva davvero concentrato l’investimento sulle vere capacità di cui aveva bisogno.

La *lesson learned* è che la vera competenza si concentra profondamente sulle capacità end-to-end di cui vari dipendenti hanno bisogno. I tecnici dell’assistenza necessitano di informazioni periodiche su prodotti e correzioni. I venditori hanno bisogno di aggiornamenti costanti su messaggistica, prezzi, tendenze del settore e nuove soluzioni. Gli ingegneri hanno da comprendere nuove tecnologie e tecniche nella loro disciplina. E i **manager** ovviamente hanno da **imparare tutte le complessità della leadership, della gestione, della supervisione e dell’allineamento**.

Preso nell’insieme, è un puzzle complesso.

Fornitori come Workday, EdCast, Degreed, Filtered, LinkedIn e molti altri hanno creato “nuvole di competenze” che raccolgono competenze di crowdsourcing, deducono le competenze che possiedi leggendo il tuo curriculum e la tua esperienza, suggeriscono contenuti per renderti migliore al lavoro. Funzionano abbastanza bene, ma onestamente una ricerca con Filtered e Magpie mostra che **le persone non apprezzano i contenuti** consigliati. Apprezzano invece i contenuti proprietari e obbligatori **che le aziende progettano solo per loro**.

Hard Skills versus Soft Skills

Osserviamo meglio la parola “abilità”. È un’idea complessa.

Imparare a creare una tabella pivot in Excel è un’abilità? O “l’analisi delle persone” è un’abilità? La “gestione di una squadra” è un’abilità? Come vediamo, c’è un’ampia gamma di gradualità da considerare. Ma senza ancora approfondire l’argomento, esploriamo le “Hard Skills” in confronto alle “Soft Skills” o competenze trasversali.

Nella maggior parte delle soluzioni basate sulle abilità, le aziende raggruppano le loro esigenze di competenze aziendali in due tipi: le competenze tecniche o “hard-skills” in un tipo di lavoro, e le persone e le “competenze trasversali” e manageriali in un altro. Ci sono molti modi per definire questa distinzione.

Un articolo riporta che le **Hard Skills** sono le “capacità lavorative di cui hai bisogno per svolgere il lavoro” (come usare un trapano) mentre le **Soft Skills** sono le “**capacità con cui sei nato**” (come la comunicazione e la collaborazione). Altri definiscono le Hard Skills come “abilità tecniche” e le Soft Skills come “**abilità personali**”.

Vivo in questo mondo da tre decenni e onestamente questa distinzione ora ci ostacola. Perché la maggior parte delle persone pensa che le “Hard Skills” siano difficili e le “Soft Skills” o **competenze trasversali** siano morbide.

Piuttosto è vero il contrario. Sono le Hard Skills a essere morbide: cambiano continuamente, sono costantemente obsolete e sono relativamente facili da imparare. Mentre invece le **Soft Skills** sono difficili: **difficili da costruire, critiche nelle relazioni e richiedono uno sforzo estremo** per ottenerle.

Ho sentito dire questa settimana a una conferenza che dovremmo rinominare le “Soft Skills” come **“Power Skills”** (o abilità di potere), perché in realtà sono le abilità che danno il vero potere al lavoro. Una ricerca di IBM lo sottolinea chiaramente: abbiamo bisogno di prendere sul serio le competenze trasversali.

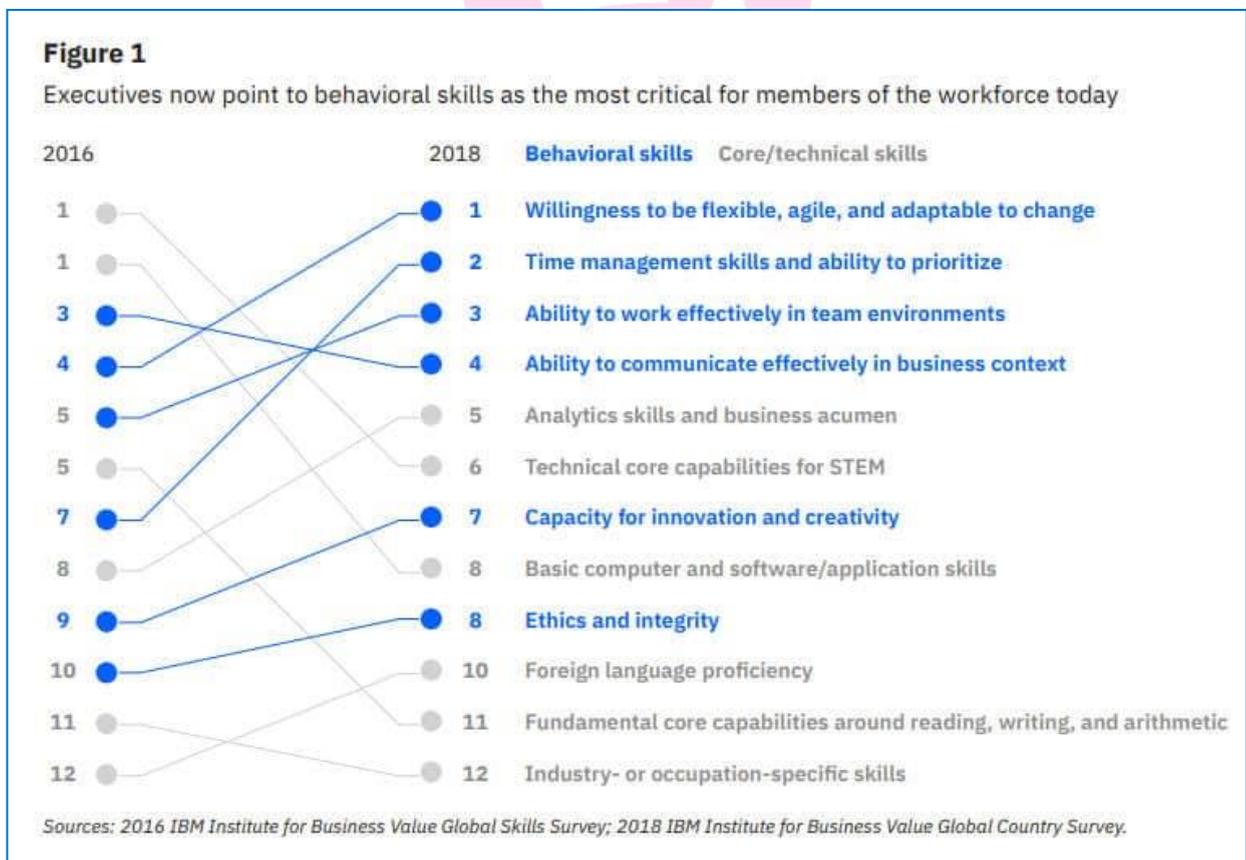
Le Power Skills – abilità/capacità di potere

Come ho scritto, le abilità del futuro non sono tecniche, ma comportamentali. Certo che ingegneri, progettisti e tecnici devono sapere come costruire e riparare le cose. E tutti noi dobbiamo sapere come utilizzare computer, strumenti e sistemi al lavoro.

Ma come sottolinea la ricerca di IBM, i CEO e i leader aziendali si rendono conto ora che possono acquistare queste competenze tecniche, oppure svilupparle internamente a costi sempre più bassi e in modo relativamente semplice. Invece sono le competenze trasversali o Soft Skills (capacità di potere) a richiedere maggiore sforzo.

Consideriamo **le competenze identificate** nell’ultima ricerca di IBM, nella tabella qui sotto.

Sono tutte comportamentali!



Queste abilità non sono “morbide”: sono molto complesse, richiedono anni per essere apprese e cambiano sempre nella loro portata.

Ad esempio prendiamo l'abilità numero uno che i CEO chiedono: “**disponibilità a essere flessibili, agili e adattabili al cambiamento**”.

Questa da sola è un enorme bagaglio di tratti della personalità, mentalità, abilità ed esperienze. Sono diventato “adattabile al cambiamento” perché sono stato licenziato 30 anni fa, ho lavorato in 7 aziende diverse, ho vissuto diverse imprese durante la loro forte crescita e poi la loro crisi, e ho una famiglia che mi sostiene indipendentemente da quel che faccio. Tutto ciò, unito alla personalità da ingegnere che mi fa sempre desiderare di scoprire e aggiustare le cose, mi dà adattabilità, flessibilità e disponibilità al cambiamento.

Ci sono voluti 63 anni per costruire questo set di abilità. E lo sto ancora imparando, ogni giorno.

Prendiamo ad esempio la “**capacità di comunicare efficacemente in un contesto aziendale**”. Mi considero abbastanza bravo in questo, grazie all'esperienza nel team di dibattito al liceo, alla laurea quasi in inglese al college, agli anni di lavoro nel ramo vendite e al servizio clienti, ai decenni di esperienza nel marketing, tenendo discorsi e lavorando in una società di consulenza globale. Ho seguito alcuni seminari di Toastmaster, un corso Holden sulle vendite aziendali e un anno di formazione alla vendita presso IBM. Ma la maggiore fetta di questa abilità l'ho imparata da solo.

Prendiamo adesso la “**capacità di innovazione e creatività**”. Attenzione, può essere un grosso barattolo di *bugs* per il sistema organizzativo. Significa che puoi disegnare da artista in modo meraviglioso? Oppure che pensi fuori dagli schemi? O che sfidi l'autorità, cerchi sempre di migliorare le cose e diventi trainante al lavoro? Questa abilità riguarda tutto quanto detto, ma include anche una nuova competenza aziendale, tra le più interessanti: la “**curiosità**”.

La curiosità, parola spesso attribuita ai bambini, è ora scivolata al centro del pensiero aziendale. I tuoi dipendenti sono curiosi di sapere perché i clienti non acquistano la tua nuova offerta? Sono curiosi di sapere come migliorare le tue offerte e i tuoi prodotti? Hanno una mentalità di crescita su modi curiosi in cui possono migliorarsi? Sappiate che la curiosità è la più recente Power Skill nel mondo degli affari.

Sottolineo che **le Soft Skills o competenze trasversali sono le più importanti e difficili** nel mondo degli affari. Senza di loro non avremo mai un grande successo e **svilupparle richiede impegno per tutta la vita**.

Cosa facciamo a tal proposito

Noi professionisti di business, risorse umane, formazione e sviluppo, dobbiamo smettere di chiamarle “competenze trasversali” e iniziare a pensarle come **Power Skills**, ovvero “competenze di potere”. Sono le competenze più importanti che abbiamo nelle nostre aziende e serve costruirle, alimentarle e farle evolvere continuamente con vigore.

Di recente ho scritto un articolo sulla mossa di Bill McDermott per assumere la carica di CEO di ServiceNow. McDermott è un dirigente molto stimato, è stato presso Xerox, Gartner Group, SAP prima di ServiceNow. In un video sulla sua carriera si vedono tutte le Soft Skills che ha imparato. Coraggio, tenacia e ottimismo appartengono all'elenco e alla storia di Bill.

Queste **Power Skills** sono essenziali nel mondo a venire. Aziende come Facebook (che ora affronta una crisi esistenziale), Amazon (che è diventata molto più estesa di quanto chiunque possa immaginare), Boeing, GE e molti altre non stanno lottando con le “strategie tecnologiche”. Sono alle prese con problemi di **strategia etica, cultura, crescita e valori**.

Quindi dobbiamo parlare di queste abilità, confrontarci con esse e costruire delle Academy aziendali per insegnarle.

Victoria Roberts, responsabile Risorse Umane della truckstop.com, ha portato l'azienda a nuovi livelli di performance attraverso una straordinaria attenzione alle **relazioni**, imparando a **essere se stessi**, con **autenticità, empatia per i clienti e il team e collaborazione interna**.

Nei due anni in cui è stata in quella impresa, ne ha cambiato totalmente cultura, impegno e fidelizzazione, concentrandosi su queste **Power Skills** sul posto di lavoro. Usa un processo di *onboarding* di una settimana per portarle a tutti.

Simon Brown, CLO di Novartis, ha preso le **Capability Academies** e ha creato un intero focus sulla curiosità fornendo giochi, programmi di apprendimento e discussioni su cosa significa tutto ciò. È un esempio su come creare una **Power Skill** in azienda, con uno sforzo incessante per portare la curiosità in ogni parte dell'organizzazione.

Le soluzioni aziendali

Possiamo utilizzare NovoEd, Percipio, 360 Learning e altre piattaforme collaborative per sviluppare questo tipo di competenze, e anche la Josh Bersin Academy è progettata in tal senso. Come in un articolo precedente, le **Power Skills** o abilità di potere si sviluppano attraverso discussioni, dibattiti e situazioni difficili. Ricordo ancora i discorsi che ho sbagliato, gli accordi di vendita che abbiamo perso e le volte in cui li ho fatti saltare in ufficio: sono le migliori esperienze di apprendimento della mia vita. E possiamo costruire questi **programmi di sviluppo sul lavoro** se li progettiamo basandoci su **esperienze, attività e interazioni di gruppo**. Non solo sui contenuti.

Possiamo imparare molto dal *long life learning*: in un programma di Executive Education ci ritroviamo coinvolti in discussioni interattive con professori stimolanti, costretti a lavorare su progetti sfidanti con colleghi competitivi, incontrando informazioni e teorie che potremmo altrimenti non leggere mai. Costruire queste complesse **Power Skills** o abilità di potere, richiede un'interazione progettata e un modo mirato per incontrarsi, collaborare ed essere sfidati dagli altri.

Prendiamo sul serio le Power Skills

La linea di fondo è semplice. Bisogna prendere sul serio queste Power Skills o **capacità di potere**, e costruire programmi esperienziali che inizino dall'alto.

Satya Nadella ora insegna “growth mindset” ovvero “mentalità di crescita” ovunque alla Microsoft, e l'azienda inizia a sbucciare la cipolla su tutti i modi in cui questa Power Skill influisce sul lavoro, le relazioni, i team e l'organizzazione.

Concludendo, la costruzione di “**human skills**” o abilità umane è ora una priorità fondamentale per ogni CHRO-Chief Human Resources Officer, come ho recentemente affermato a un loro summit presso la Berkley University. **Argomenti di business** come **crescita, innovazione, agilità e cambiamento** dipendono interamente da **valori** come **gentilezza, generosità, fiducia e stupore**.

Sì, queste “competenze trasversali” sono il fondamento della felicità umana e la felicità umana è il fondamento dell'impegno, della produttività e della crescita aziendale dei dipendenti.

Spero si possa eliminare l'espressione “competenze trasversali”, per arrivare ad accettare lo sviluppo delle **Power Skills**. Che è difficile, richiede investimenti e ora è la chiave per il futuro.

Sì, abbiamo bisogno di molti ingegneri e scienziati per avere successo, ma anche loro hanno bisogno di Power Skills.

art di Josh Bersin, 31.10.2019 – updated 16.11.2020