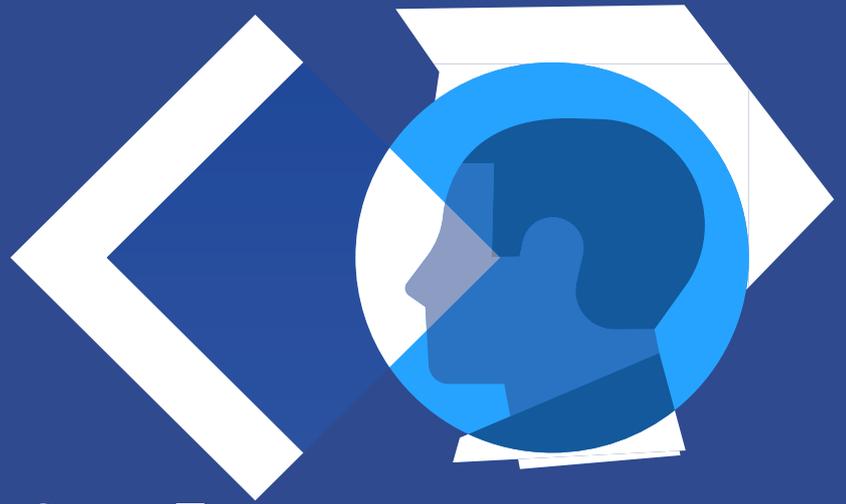


Per una visione chiara e condivisa delle soft skills

Studi - Consulenze - Testimonianze



Editoriale

Le soft skills, tutti ne parlano. Il 97% dei recruiters dichiara addirittura di tenerne conto in fase di selezione e scelta dei candidati. In maniera più o meno intuitiva, tutti riconoscono la loro importanza. Sono diventate imprescindibili, sia in fase di assunzione di talenti che di sviluppo del potenziale interno all'azienda.

Ma sappiamo sempre di cosa stiamo veramente parlando quando usiamo il termine “soft skills”? Abbiamo tutti la stessa visione? Sappiamo come chiamarle? Come riconoscerle? Come valutarle? O meglio ancora, come svilupparle? Di cosa abbiamo bisogno per ampliare la nostra comprensione sull'argomento? Di quali quadri specifici? Di quali modelli? Di quali strumenti?

Abbiamo provato a dare una risposta a tutte queste domande, offrendo una panoramica completa sulle principali tematiche legate alle soft skills, nel mondo moderno. Abbiamo intervistato professionisti ed esperti di risorse umane, con l'intento di proporvi degli strumenti, un modello e alcune riflessioni. Affinché, insieme, sia possibile acquisire una sempre maggiore consapevolezza di sé, diventare più agili e più creativi... in un mondo aperto, complesso e appassionante!



Dominique Duquesnoy,
CEO di PerformanSe

Le soft skills... cosa sono?

Per soft skills, si intendono tutte quelle abilità che aiutano le persone ad adattarsi al proprio ambiente, agli altri e a se stesse, grazie all'uso di competenze inter- e intrapersonali specifiche per ogni individuo.

Sostenute da alcune abilità cognitive che escludono qualsiasi forma di sapere, le soft skills si esprimono principalmente attraverso i tratti della nostra personalità, il nostro modo di gestire le nostre emozioni, di risolvere problemi complessi o di comunicare.

Le soft skills hanno la particolarità di essere applicabili in diverse situazioni chiave in termini di influenza, di presa decisionale, di efficacia o di collaborazione.

La loro natura dinamica porta quindi a poterle sviluppare durante il corso della vita dell'individuo.

Perché le soft skills sono diventate essenziali...

Al giorno d'oggi, le performance delle organizzazioni sono strettamente legate all'engagement dei vari team. L'adesione ai progetti, la voglia di partecipare, di esserne coinvolti e di svolgere incarichi che vanno oltre il quadro del "lavoro prescritto", hanno un forte impatto sul successo generale. Dal punto di vista dell'organizzazione, interessarsi a ciò a cui aspirano gli individui e a ciò che stimola naturalmente in loro questo engagement non è più una questione banale. In effetti, un ambiente capace di soddisfare i bisogni delle persone è un ambiente in cui quelle persone saranno più felici, e quindi più impegnate... e più performanti!

Allo stesso tempo, le aziende si stanno trasformando in un ambiente sempre più complesso, instabile e incerto. Il ciclo degli obiettivi strategici, tattici e politici nelle aziende diventa sempre più rapido a causa delle evoluzioni normative, societarie e tecnologiche, che stanno rinnovando profondamente le varie attività professionali. Al di là delle competenze puramente tecniche, alcune soft skills stanno diventando valori permanenti: la capacità di imparare, la versatilità e l'agilità in particolare. E questo non è sorprendente: via

via che l'automazione sostituirà l'uomo in tutte quelle attività che comportano azioni ripetitive, gli individui saranno più liberi di dedicarsi a incarichi più appaganti. Creatività, intelligenza emotiva e flessibilità cognitiva diventano quindi sempre più importanti per garantire una complementarità ottimale tra uomo e macchina.

La necessità di engagement, e quindi di adesione, le profonde trasformazioni in atto, e quindi la necessità di agilità, la liberazione del potenziale attraverso l'automazione, e quindi una possibile creatività... è questo il contesto attuale che mette al centro dell'attenzione delle aziende le soft skills, ossia quelle abilità che hanno oggi una così forte influenza sulle competenze e sulle performance.



1. Le soft skills e la funzione HR Rappresentazioni sociali ed esigenze concreti

Il termine “soft skills” si è ampiamente diffuso, è evidente... ma, in realtà, non vi è una definizione ufficiale precisa! Per questo, in PerformanSe, abbiamo pensato di approfondire questo concetto, analizzandolo sotto vari punti di vista...

Ci siamo concentrati sulle rappresentazioni sociali associate al termine “soft skills”, da parte dei professionisti delle risorse umane, ma anche di persone esterne a questa funzione, per capire meglio l'immagine che si è creata nelle varie categorie di pubblico interessate, in particolare re-cruiters e candidati.

In parallelo, abbiamo intervistato un campione molto ampio di recruiters aziendali, soffermandoci sulle competenze attese, per capire meglio la rappresentazione delle loro esigenze.

E abbiamo analizzato anche le competenze chiave da sviluppare entro il 2025, secondo il World Economic Forum...

Un modo per affrontare questa tematica partendo il più vicino possibile alle situazioni reali, al di là di luoghi, a volte, un pò troppo comuni...

Soft skills: le rappresentazioni sociali

Per capire le rappresentazioni sociali associate al termine “soft skills”, abbiamo intervistato 100 persone – HR e non HR – chiedendo loro di proporre associazioni libere attorno a questo termine (senza alcuna spiegazione né commento) e di evocare almeno 5 parole che venivano loro spontaneamente in mente. Ci siamo interessati all’ordine con cui queste parole venivano espresse (quale parola veniva in mente per prima, seconda, ecc.), le ripetizioni e le divagazioni.

Nel mondo delle risorse umane, l’ambito delle parole associate è più strutturato e coerente, e le “soft skills” sono viste come un vero e proprio oggetto sociale. Al centro della loro rappresentazione emergono essenzialmente le due dimensioni di AGILITÀ ed EMPATIA.

Per le persone esterne al mondo delle risorse umane, l’ambito delle parole associate è più ampio e la rappresentazione che ne risulta è di conseguenza

più indefinita. Il cuore della loro rappresentazione ruota piuttosto intorno all’idea di ADATTABILITÀ.

Non è una sorpresa notare sostanziali differenze tra le varie categorie di persone intervistate, ma vi è anche un possibile punto in comune attorno al concetto generale di AGILITÀ / ADATTABILITÀ. Le soft skills come competenze flessibili per vivere meglio il cambiamento?

Nota: anche aspetti naturalmente importanti come lo SPIRITO DI SQUADRA o la COMUNICAZIONE – che rientrano effettivamente tra le soft skills – appaiono solo ai margini delle rappresentazioni associate a questo termine. È come se dimensioni più classiche, molto più consolidate in termini di competenze ricercate, non fossero così facilmente collegate a una parola così moderna, naturalmente associata agli sviluppi più recenti delle organizzazioni...



Soft skills: le competenze richieste

In uno studio completamente diverso, sono stati coinvolti oltre 1.300 professionisti delle risorse umane a cui è stato chiesto quali competenze cercano, in prima battuta, in fase di recruiting. A seconda delle funzioni interessate, dovevano scegliere tra 12 e 15 competenze "soft" da una lista di 40, raggruppate in 5 categorie secondo il modello IDEAC® sviluppato da PerformanSe (Influenza / Decisione / Efficacia / Agilità / Cooperazione - vedere pagina 13).

Alla fine, le 3 soft skills più richieste sono **COMPRESIONE DEL CONTESTO** (nel senso di capire gli obiettivi dell'azienda), **ORGANIZZAZIONE** e **SPIRITO DI SQUADRA**, davanti a **EMPATIA**, **CONFORMI-SMO** e **DISPONIBILITÀ**. Nota: 5 delle prime 10 rientrano nell'ambito della Cooperazione.

Allo stesso tempo, le 3 competenze meno ricercate sono: **DELEGA**, **CONSAPEVOLEZZA** e **RESPONSABILIZZAZIONE**, davanti a **VISIONE**, **FIDUCIA NELL'ALTRO** e **DISPOSIZIONE AD APPRENDERE**. La rappresentazione che ne emerge è ancora molto classica. Le dimensioni di adesione al progetto, il

senso del gruppo, l'organizzazione e la disponibilità sono ancora molto prevalenti. Le qualità più personali e riflessive, come la "Chiarezza del concetto di sé" (vedere pagina 14), sono ancora molto secondarie.

Infine, per quanto riguarda lo studio sulla rappresentazione sociale: l'ADATTAMENTO arriva solo al 10° posto su 40. Ed è l'unica competenza tra le prime 10 che rientra nell'ambito dell'AGILITÀ. Se, da un lato, l'idea è proprio al centro del concetto di soft skills, dall'altro, la realtà del bisogno associato sembra in generale più sfumata, declinandosi in dimensioni più ampie e, in questo caso, più tradizionali, come lo spirito di squadra, l'empatia o la comunicazione.

Le prime 10

- # 1. Appropriazione strategica
- # 2. Organizzazione
- # 3. Spirito di squadra
- # 4. Empatia
- # 5. Conformismo
- # 6. Disponibilità
- # 7. Strategie di apprendimento
- # 8. Comunicazione
- # 9. Gestione della complessità
- # 10. Adattamento

Le ultime 10

- # 10. Orientamento al risultato
- # 9. Assunzione di rischi
- # 8. Concettualizzazione
- # 7. Arbitrato
- # 6. Disposizione ad apprendere
- # 5. Fiducia nell'altro
- # 4. Visione
- # 3. Responsabilità
- # 2. Consapevolezza delle proprie capacità
- # 1. Delegare



Il punto di vista dell'esperto

3 domande ad Alexandra Didry, Direttrice R&S di PerformanSe

In veste di ricercatrice, cosa l'ha colpita nello studio della rappresentazione sociale delle soft skills?

Abbiamo osservato che l'unica idea veramente chiara e condivisa riguarda le dimensioni di agilità / adattabilità. Questo riflette indubbiamente il legame tra il bisogno profondo delle organizzazioni moderne di adattarsi ad ambienti in continuo mutamento... e lo sviluppo stesso del concetto di soft skills. Altrimenti – nelle varie differenze tra le due popolazioni – lo studio mostra anche il bisogno di esplicitare chiaramente le parole usate quando si parla di soft skills, se vogliamo trovare un vero terreno comune all'interno delle organizzazioni. Per esempio, in fase di selezione di candidati, è importante che il recruiter e il candidato stesso parlino la stessa lingua! Per esempio, non è scontato che "agilità" e "adattabilità" significhino davvero la stessa cosa...

E nello studio sulle competenze ricercate?

Lo sviluppo di nuove competenze comportamentali è diventato indubbiamente fondamentale per le organizzazioni moderne. Ma le esigenze tradizionali non sono scomparse! Il bisogno di organizzazione, per esempio, è ancora molto presente, ed è logico. Le soft skills ricercate sono competenze in più, in particolare nell'ambito della collaborazione. In realtà, non si sostituiscono alle competenze tradizionali, ma vengono, almeno idealmente, ad arricchirle e completarle.

Tra le competenze del futuro – come quelle descritte dal World Economic Forum – sembra che alcune non emergano così chiaramente nei bisogni espressi...

È vero, in particolare per l'innovazione, o il pensiero critico, per esempio. Probabilmente, perché alcune di queste competenze sono naturalmente rilevanti solo per gruppi ristretti di persone all'interno delle organizzazioni. L'assunzione di rischi e l'innovazione, per esempio, non riguardano il personale esecutivo, o solo in misura limitata. Ma forse anche perché abbiamo ancora tanta strada da fare! Qui possiamo facilmente osservare che è più facile che un'azienda richieda ancora più "adattamento" e "disponibilità" che "creatività" e "pensiero critico"...

Le competenze chiave nel 2025...

- # 1. Pensiero analitico e innovazione
- # 2. Strategie di apprendimento
- # 3. Risolvere problemi complessi
- # 4. Pensiero critico e analisi
- # 5. Creatività
- # 6. Leadership e influenza sociale
- # 7. Uso della tecnologia
- # 8. Progettazione e programmazione tecnologica
- # 9. Tolleranza allo stress e flessibilità
- # 10. Ragionamento e ideazione

*Fonte: World Economic Forum

“ Le soft skills promuovono una migliore convivenza in azienda



Intervista a Delphine de Mailly Nesle, Head of People Strategy & Leadership Development di BNP Paribas Personal Finance.

In quanto professionista delle risorse umane, le soft skills sono sempre state una priorità per Delphine de Mailly Nesle. Le competenze comportamentali rappresentano oggi una differenza competitiva tra aziende analoghe. Ecco il suo punto di vista a proposito delle soft skills.

Come definire le soft skills?

Le soft skills includono tutte le competenze che non sono legate al sapere e alla conoscenza tecnica. In altri termini, tutti i comportamenti professionali e umani: l'ambito relazionale, la comunicazione, il rispetto degli altri, l'interazione con gli altri... A mio avviso, promuovono una migliore convivenza all'interno dell'azienda..

Perché le soft skills rappresentano una parte importante del vostro approccio HR?

Oltre alle conoscenze tecniche dei dipendenti, le aziende hanno bisogno soprattutto delle interazioni tra le persone. Io credo molto nell'intelligenza collettiva. Sono sempre stata convinta che $1+1 = 3$. In questa capacità di comunicare gli uni con gli altri, vi trovo la capacità di mettersi insieme per dare un senso

al lavorare insieme. La trasversalità, la cooperazione e la co-costruzione sono elementi che danno un valore aggiunto, che fanno la differenza. Dimostrano la capacità di interagire con qualsiasi tipo di interlocutore: verso l'alto, verso il basso, lateralmente, verso diversi paesi. Il che sviluppa agilità e adattabilità..

«Oltre alle conoscenze tecniche dei dipendenti, le aziende hanno bisogno soprattutto delle interazioni tra le persone.»

In che momento BNP Paribas Personal Finance ha inserito le soft skills tra le sue priorità?

BNP Paribas Personal Finance ha sempre prestato particolare attenzione alle competenze comportamentali. Ma, a livello pratico, non sempre questo si traduceva concretamente nelle decisioni assunte. Oggi, il dipartimento HR non sceglie più un manager solo per le sue competenze, ma anche per la sua leadership. È un lungo processo di trasformazione, ma sta andando avanti. Nonostante la loro eccellenza, gli esperti non sono necessariamente dei buoni leader. Tanto più che i dipendenti sono sempre più esigenti, soprattutto i giovani. Se non credono nel loro leader, se, a livello personale, il leader non è un riferimento per loro, non esitano ad andare in un'altra azienda. Ma le aziende hanno un problema legato all'attrazione dei talenti. È facile fare marketing e fare belle promesse come datore di lavoro, ma poi tutto questo deve tradursi nella realtà quotidiana.

BNP Paribas Personal Finance dispone di un quadro di riferimento per le sue soft skills?

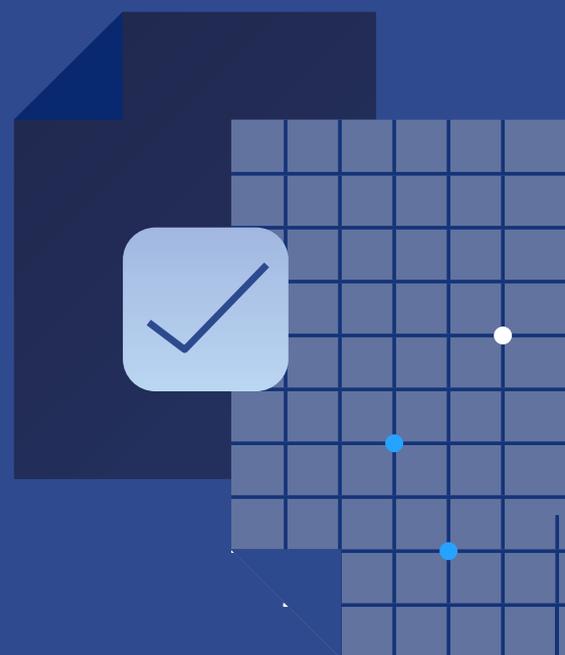
A livello di gruppo, disponiamo di un catalogo di competenze sia hard che soft, che viene utilizzato per dettagliare le competenze previste per ogni posizione. I candidati vengono messi alla prova con esercizi e attività pratiche che ci consentono di valutare le loro reazioni e il loro comportamento.

Abbiamo anche molti programmi di formazione che permettono al nostro personale già assunto di seguire e adattarsi alle evoluzioni del nostro business.

Prima di creare un programma di sviluppo del

personale, verifico sempre le mie convinzioni personali rispetto alla realtà presente sul campo, per evitare che il programma sia qualcosa di completamente slegato ed estraneo alle esigenze reali. Altrimenti è destinato a fallire. Tuttavia, ho sempre trovato elementi concordanti per riuscire a compiere scelte oculate ed eque.

«La trasversalità, la cooperazione e la co-costruzione sono elementi che danno un valore aggiunto, che fanno la differenza.»





2. La valutazione delle soft skills

Le competenze comportamentali sono uno degli elementi principali nella formazione dell'identità individuale, in particolare attraverso le capacità di adattamento e il potenziale di evoluzione. Per questo motivo, le competenze comportamentali sono ormai considerate un elemento essenziale per il successo professionale e, in quanto tali, vengono prese in considerazione nei processi di recruiting, di mobilità o di orientamento professionale.

Tuttavia, questo capitale intangibile dell'individuo, in evoluzione e dalle molteplici sfaccettature, è difficile da definire. Per poterlo misurare, servono quindi necessariamente degli strumenti specifici che consentono di cogliere e interpretare le sue diverse manifestazioni, metodologie di lavoro pertinenti e una filosofia che metta in prospettiva le conoscenze acquisite, nel corso del tempo e rispetto alle situazioni professionali...

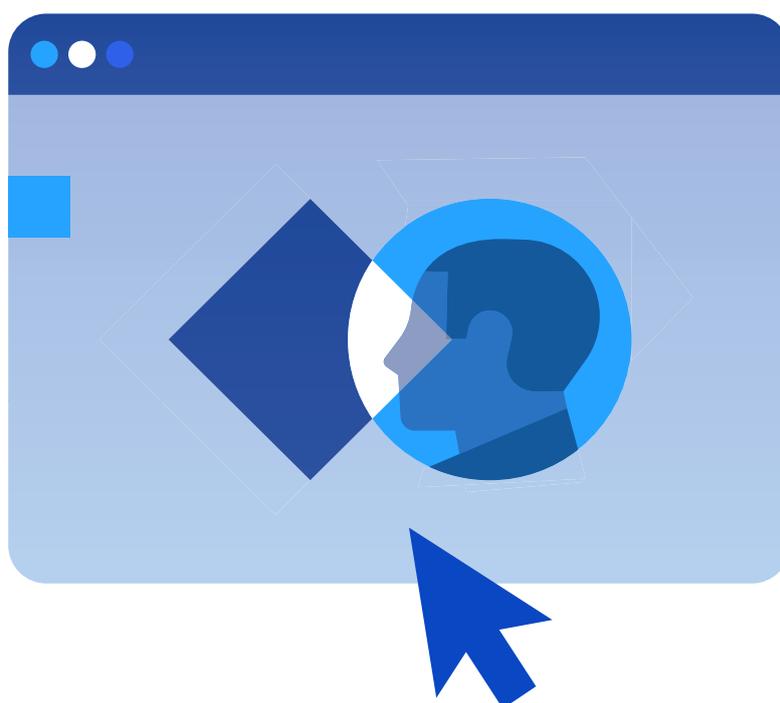
Dalla necessità di un modello di valutazione specifico

Dalle esigenze di un business in continua evoluzione...

Durante la fase di recruiting, le aziende cercano in prima battuta delle risorse per mantenere e/o aumentare le proprie capacità produttive. Sono quindi più interessate alle hard skills (conoscenze e competenze tecniche), così come alla capacità dell'individuo di essere immediatamente operativo.

Cercano di prevedere le prestazioni raggiungibili a breve termine nei vari incarichi lavorativi. Ma molto spesso, in un mondo instabile, si trovano presto di fronte a un nuovo "soffitto di cristallo", nel senso che il candidato o il collaboratore non si adatta al modus operandi dell'azienda: non capisce il suo approccio a livello di policy, non interagisce in maniera efficace, non rinnova le sue competenze, non genera nuove idee, non si impegna oltre il "compitino"... e quindi non rende al meglio nelle attività che gli vengono affidate. Perché, troppo spesso, i fattori umani non sono stati realmente presi in considerazione nel processo decisionale. E gli indici in grado di prevedere la performance adattiva e contestuale sono stati sottovalutati...

Allo stesso tempo, l'azienda è regolarmente costretta ad adeguare la propria forza lavoro, a livello quantitativo, per gestire la crescita del business, l'eventuale scomparsa di posti di lavoro o in seguito a cambiamenti strategici che comportano una riallocazione delle risorse. Allo stesso tempo, sul fronte qualitativo, ci si aspetta che i team siano sempre più flessibili, più coinvolti, più collaborativi. I cambiamenti permanenti, la trasformazione dei posti di lavoro e l'evoluzione del modo in cui il lavoro viene svolto richiedono quindi un costante rinnovamento del quadro concettuale quando si tratta di studiare le performance lavorative e i relativi principi di valutazione.



... al modello di valutazione ideale!

Quindi, un modello pertinente per la valutazione delle soft skills deve innanzitutto mettere in evidenza alcuni fattori di personologia (scienza della persona umana). Infatti, l'analisi delle determinanti psicologiche delle performance sul lavoro e, in particolare, quelle relative alla relazione di scambio tra l'individuo e l'azienda meritano di essere considerate con attenzione. Data la soggettività delle percezioni nella formazione della fiducia in se stessi e della sensazione di efficacia, risulta importante considerare anche le influenze esercitate da:

- l'individuo stesso, compresi i tratti della sua personalità e i suoi schemi di pensiero derivanti dalle esperienze pregresse,
- altri attori coinvolti come il suo diretto superiore, i colleghi o i professionisti delle risorse umane,
- la struttura, ossia la cultura aziendale.

Il successo della valutazione delle soft skills dipende dalla definizione di un quadro che permetta di tracciare una descrizione chiara, precisa e accurata delle competenze comportamentali interessate. Infatti, il principale obiettivo del modello è fornire un supporto di mediazione. L'approccio deve permettere di descrivere le competenze in modo semplice, comprensibile sia per la funzione HR che per i manager... che non sono necessariamente esperti di personologia!

La semplice elencazione delle qualità ricercate in un candidato non può quindi soddisfare i requisiti metodologici di una pratica corretta. È necessario formalizzare la definizione delle soft skills in un modo che sia fruibile, trasferibile, obiettivo e condiviso. Quindi, un modello adattato alle esigenze attuali potrebbe essere basato su cinque principi:

- principio strutturante, poiché pone le basi per una valutazione distanziata e guidata.

- principio di condivisione del significato delle competenze richieste, tramite il coinvolgimento di tutti gli attori dell'azienda nella sua costruzione.
- principio di comunicazione, in quanto affronta le competenze necessarie e consente una comunicazione oggettivata, internamente o esternamente, sulle competenze stesse.
- principio di tracciabilità, in quanto permette di organizzare un processo decisionale e di renderlo esplicito.
- principio di equità, in quanto ogni candidato/colaboratore è valutato da tutti gli attori di uno stesso processo di recruiting o di sviluppo sulla base degli stessi criteri.

La costruzione di un modello instaura naturalmente un approccio qualitativo in quanto costringe ogni attore a chiarire le proprie rappresentazioni delle competenze, a confrontarle con quelle degli altri e a giustificarle. Questo lavoro di esplicitazione mira a organizzare una visione condivisa e obiettiva delle competenze richieste e a creare un sistema di valutazione che sia conosciuto da tutti. Se le competenze tecniche possono essere valutate in maniera oggettiva, le competenze comportamentali rientrano in un ambito dichiarativo e devono quindi essere inserite in una metodologia di validazione che implica l'utilizzo di uno strumento di valutazione affidabile, basato su un linguaggio comune. Senza un modello del genere, come si riesce a far lavorare insieme tecnici, esperti, manager e professionisti, ognuno con significati diversi associati alla stessa parola?



Il modello IDEAC® sviluppato da PerformanSe

Frutto di diversi anni di riflessione e di lavoro, IDEAC® è un modello integrativo di soft skills che include due grandi fonti di ispirazione:

- i contributi provenienti da studi prospettici sulle soft skills chiave per il futuro,
- le esigenze delle organizzazioni relative alla valutazione e allo sviluppo delle competenze.

Questo modello è stato progettato per adattarsi alle nuove sfide del mondo del lavoro (complessità e cambiamento) e per fornire una prospettiva unica sulle dimensioni critiche in ambito organizzativo. Cinque dimensioni principali sono state identificate come particolarmente utili e descrittive delle soft skills sul lavoro (Influenza - Decisione - Efficacia - Agilità - Cooperazione), costituendo una base solida e originale per descrivere le modalità preferite dall'individuo nello svolgimento delle proprie attività professionali.

- **INFLUENZA:** per costruire un rapporto con gli altri con l'obiettivo di coinvolgerli, di formarli o di farli collaborare
- **DECISIONE:** per avviare, valutare, sintetizzare proposte di diversi livelli di astrazione e obiettivi in un ambiente complesso
- **EFFICACIA:** ottimizzare il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia organizzativa, utilizzando metodi e strumenti adatti a regolarne l'attività
- **AGILITÀ:** per tutte le misure che promuovono l'adattamento in un ambiente in rapido cambiamento e la gestione di situazioni di lavoro incerte
- **COOPERAZIONE:** per facilitare un lavoro di squadra efficace e rapporti interpersonali fluidi.

Come usare uno strumento di valutazione e di feedback?

Il modo più comune per scoprire e capire le caratteristiche di una "personalità" è senza dubbio il colloquio, ossia un approccio narrativo attraverso la verbalizzazione. Così, la prima caratteristica che ci si aspetta da uno strumento di valutazione delle competenze comportamentali è di viva-cizzare, arricchire, sorprendere e stimolare la scoperta dell'altro tramite lo scambio e la comunicazione. In questo senso, gli strumenti che si limitano a fornire dei "punteggi", per quanto pertinenti possano essere, saranno sempre molto relativi e rimarranno sempre un enigma per la persona valutata.

Infatti, lo strumento deve svolgere un ruolo di mediazione, senza un pensiero critico eccessivo ma nemmeno un'eccessiva benevolenza. Quanto più un individuo ha una visione chiara di sé stesso, delle proprie risorse e del proprio contributo, tanto più facilmente si inserirà in maniera adeguata in un ambiente in continuo mutamento. È quindi importante sviluppare delle vere e proprie pratiche riflessive sul lavoro, per essere capaci di parlare di sé, a se stessi, sapendo prendersi il tempo necessario. Più l'individuo sa riflettere su ciò che sta facendo – da solo, in coppia o in gruppo – e tanto meglio saprà regolare le proprie azioni ed essere quindi più efficace.

Poiché le pratiche riflessive si arricchiscono sempre dal confronto con un terzo, il colloquio di feedback – che si basa sui risultati della valutazione – è quindi un momento ideale per offrire un quadro di condivisione, ulteriori chiavi di lettura, e permettere al collaboratore di parlare di se stesso per promuovere la consapevolezza e la proiezione. Qualunque sia il suo scopo – recruiting, sviluppo, gestione della carriera – il colloquio di feedback può e deve essere un vero e proprio momento di auto-apprendimento.

E se sviluppassimo nuovi concetti per spiegare la performance sul lavoro? ?

Nuove sfide... nuovi concetti?

In un mondo in rapida evoluzione, una reale comprensione di se stessi e delle proprie aspettative più profonde sul proprio lavoro diventano anche fattori esplicativi della performance. Più l'individuo ha le idee chiare e più sarà efficace. La chiarezza della visione di sé e la qualità dell'impegno diventano così elementi chiave, da definire, seguire, comprendere... Ecco perché è così importante per PerformanSe sviluppare, in particolare, due nuovi concetti, che potremmo chiamare "Contratto psicologico" e "Chiarezza del concetto di sé".

Contratto psicologico

Il coinvolgimento dei dipendenti non è mai stato così richiesto come oggi, per soddisfare le esigenze di produttività, per ottimizzare le risorse umane interne in termini di quantità, ma anche per affrontare le sfide legate al rinnovamento delle varie professioni, alle evoluzioni tecnologiche, normative e aziendali.

Ebbene, se, per molto tempo, il coinvolgimento dei dipendenti nelle organizzazioni si è basato su un contratto psicologico stabile tra dipendente e datore di lavoro, che li impegnava reciprocamente, uno sulla sicurezza del posto di lavoro, l'altro sulla lealtà, questo contratto è ormai privo di valore. È quindi essenziale capire come costruire ogni individuo, in base al suo contributo, alle sue convinzioni, al suo livello di accettazione dello sforzo, alla sua sensibilità rispetto ai valori dell'organizzazione e alla sua volontà di proiettare se stesso.

Il Contratto psicologico rimanda quindi agli elementi impliciti del contratto di lavoro scritto e formale. Descrive le dimensioni tacite, psicologiche, e quindi in evoluzione, all'interno di un rapporto di lavoro. Deve permettere una migliore comprensione delle forme di contributo e di impegno, del tipo di proiezione e delle

strategie di sviluppo dell'individuo al lavoro.

Chiarezza del concetto di sé

La conoscenza di sé è un processo, non un oggetto statico definito una volta per tutte. È quindi importante interrogare la persona anche su ciò che crede di se stessa e misurare la sua capacità di definirsi in modo chiaro, coerente e stabile nel corso del tempo.

In effetti, la conoscenza di sé non è separata dal rendimento sul lavoro. Più una persona ha una visione chiara di se stessa, più tale visione influenzerà positivamente le proprie relazioni e i propri impegni, e più sarà in grado di fare e di compiere delle scelte limitando il margine di dubbio. La sensazione di conoscere bene se stessi influenza l'ottimismo per raggiungere un obiettivo e facilita la capacità di generare fiducia in se stessi e di adattarsi con flessibilità.

Essere interessati alla Chiarezza del concetto di sé permette di capire il modo in cui l'individuo si posiziona di fronte a nuove esperienze, situazioni complesse o critiche. In un mondo sempre più instabile, la capacità di descriversi accuratamente e di conoscere a fondo se stessi non è forse il fattore più determinante per spiegare le performance?



“ Il punto di vista dell'esperto

4 domande a Xabi Borteyrou, Dottore e Professore di psicologia del lavoro all'Università di Parigi.

Cos'è il concetto di Contratto psicologico?

È un concetto molto interessante...ma vago e difficile da cogliere, al giorno d'oggi, per i professionisti delle risorse umane, anche se gli elementi impliciti del contratto di lavoro sono potenzialmente molto esplicativi della soddisfazione, dell'adesione o della fedeltà al lavoro!

E quindi come potrebbe definirlo?

È una costruzione individuale, una convinzione, un insieme di convinzioni. Come faccio, dentro di me, a rappresentarmi il contratto che ho/sto per firmare? Ciò che do, ciò che voglio ricevere, in cosa sono pronto a impegnarmi, cosa credo mi sia dovuto in cambio? E, trattandosi di una convinzione, può naturalmente evolversi nel corso del tempo, soprattutto all'inizio di un rapporto di lavoro...

Come si costruisce il contratto psicologico?

C'è un contratto a monte del reclutamento fatto di proiezioni a priori, un contratto in fase di reclutamento fatto di desideri e di motivazioni dichiarate e spesso esagerate, e infine un contratto reale che viene messo alla prova dei fatti, che unisce dimensioni più obiettive a dimensioni più emotive. Da un lato, ci sono elementi transazionali, basati su scambi di interessi reciproci e, dall'altro, elementi re-lazionali, basati su questioni di lealtà, equità, ecc.

Quale uso concreto si può fare di questo concetto all'interno di un'azienda?

Il concetto di Contratto psicologico ci permette di diventare più consapevoli delle dimensioni implicite del contratto di lavoro. Ci ricorda che lo scambio non si limita a elementi fattuali e richiede un chiarimento, un'esplicitazione e una verbalizzazione delle aspettative e delle rappresentazioni. Anzi, una verbalizzazione regolare perché è in continua evoluzione nel corso del tempo! Più gli elementi del contratto di lavoro sono chiari e condivisi, e più sarà facile evitare malintesi e sentimenti negativi di tradimento, per esempio, o ancora rotture, disimpegno e interruzioni del rapporto di lavoro



“

Guardare il candidato in base al suo potenziale per assumersi responsabilità domani



La Redoute

Intervista a David Lamy, Direttore delle risorse umane di La Redoute.

Dal 2005, David Lamy valuta le competenze comportamentali sia nel recruiting di talenti che nella gestione delle carriere. Ancora oggi, applica questo approccio ai team di La Redoute.

Perché attribuisce un'importanza particolare alla valutazione delle soft skills?

Tutto è iniziato nel posto di lavoro che occupavo in passato. Quando un dipendente svolgeva bene il suo lavoro, gli offrivamo l'opportunità di diventare store manager. E lì, abbiamo iniziato a incontrare le prime difficoltà. Abbiamo provato a capire perché un bravo collaboratore, molto competente nel customer service, non riuscisse a essere un buon leader. E ci siamo resi conto che avevamo un problema di valutazione, perché ci soffermavamo sulle competenze della sua posizione in quel momento e non su quelle del suo ruolo futuro: comportamento mentale, motivazione del team, comunicazione...

Che soluzione ha adottato?

Ho deciso di applicare il test di reclutamento che usavamo per i candidati esterni anche per la promozione interna. Questo ci ha permesso di avere una visione più olistica dei nostri dipendenti e di prevedere meglio le loro capacità di rendimento nel futuro ambiente di lavoro. In precedenza, avevamo identificato in modo piuttosto empirico le principali aree di competenza utilizzate per valutare un dipendente ed, eventualmente, promuoverlo nella nuova posizione di manager.

Potrebbe approfondire meglio le finalità di questo processo di valutazione?

La valutazione regolare ci consente di identificare molto presto coloro che hanno acquisito le soft skills necessarie per avere successo in un nuovo ruolo manageriale e coloro che, invece, hanno ancora bisogno di imparare. Per questi ultimi, svolgiamo un debriefing per accompagnarli nello sviluppo delle loro competenze comportamentali, con l'idea che tra 3, 6 o 12 mesi potrebbero essere effettivamente promossi a store manager. Le prospettive di crescita hanno reso il messaggio più credibile e hanno motivato le persone interessate. Un vantaggio che non tutte le organizzazioni possono offrire

« La valutazione regolare ci consente di identificare molto presto coloro che hanno acquisito le soft skills necessarie per avere successo in un nuovo ruolo manageriale e coloro che, invece, hanno ancora bisogno di imparare.»

Oggi, applica gli stessi principi in La Redoute?

Non mi piace molto utilizzare la valutazione delle prestazioni come unica base, in quanto è caratterizzata da alcuni "bias" ed è focalizzata sulle competenze tecniche. Ecco perché ho proposto di completare questo approccio con uno strumento che permette di guardare il candidato in base al potenziale individuato per assumersi responsabilità in futuro. In questo modo, abbiamo una visione a 360° delle competenze che abbiamo già a disposizione e di

quelle di cui avremo bisogno in futuro, per garantire la successione nelle varie posizioni di responsabilità. Abbiamo lavorato alla creazione di un sistema di riferimento costituito da una decina di competenze chiave. La scelta è stata fatta intervistando manager di successo che hanno descritto personalmente le competenze chiave della loro posizione.

Con quale frequenza raccomanda una valutazione regolare ?

Oggi, la valutazione viene fatta solo una volta l'anno. La nostra ambizione è sviluppare una cultura del feedback entro i prossimi 12 mesi. In altre parole, in un determinato momento, potersi sedersi e discutere con il collaboratore del periodo appena trascorso. L'obiettivo è aiutare il collaboratore a crescere e identificare i propri punti di forza. Questo implica che il feedback, per avere senso, deve essere il più vicino possibile al momento in questione. Ed è proprio per questo che non amo molto le valutazioni annuali. Per me, la valutazione continua e il feedback sono molto più potenti per favorire uno sviluppo migliore.

«Abbiamo una visione a 360° delle competenze che abbiamo già a disposizione e di quelle di cui avremo bisogno in futuro, per garantire la successione nelle varie posizioni di responsabilità.»



3. Lo sviluppo delle soft skills

Se le soft skills sono oggi fondamentali all'interno di un'azienda – in particolare per facilitare la collaborazione e l'adattabilità – è quindi naturale chiedersi come identificarle, come misurarle... ma anche come svilupparle.

O, meglio ancora, se consideriamo che il loro sviluppo sia prevedibile, anzi quasi naturale, come è possibile accelerare tale sviluppo per una crescita individuale e

performance collettive sempre maggiori...

Come possiamo creare le condizioni necessarie per poterle consolidare e fare quindi in modo che i team possano sviluppare tutto il loro potenziale?

Studi, analisi, opinioni di esperti... ecco alcuni spunti di riflessione!

Le condizioni atte a favorire lo sviluppo delle soft skills

Se, da un lato, ci sono fattori disposizionali che portano a differenze interindividuali nell'acquisizione di queste abilità "soft", dall'altro, queste stesse abilità possono essere coltivate e consolidate nel corso del tempo fino a diventare parte integrante delle abitudini e divenire nuovi tratti stabili. Ma la loro graduale acquisizione richiede una combinazione di convinzioni reali, sforzi ripetuti e ambienti favorevoli...

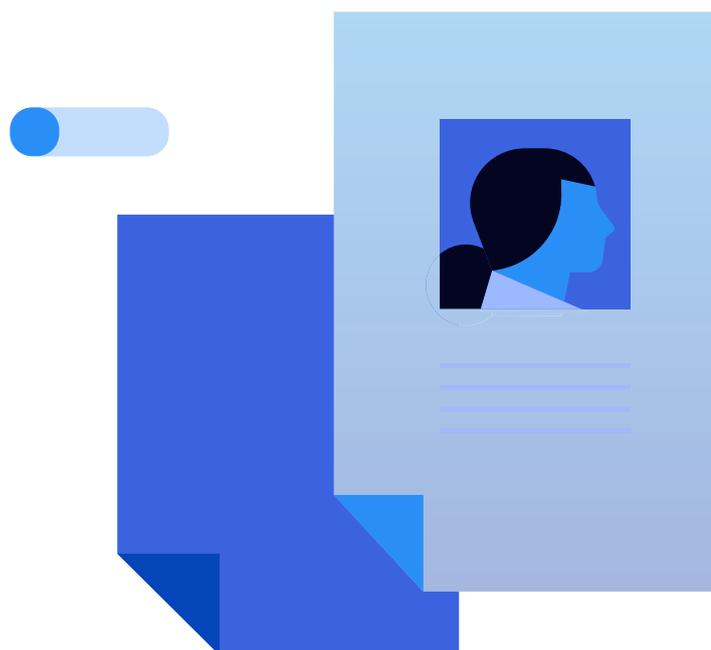
Alcuni ricercatori svizzeri hanno identificato tre condizioni necessarie per il cambiamento:

- Considerare il cambiamento come desiderabile. Non importa se il cambiamento sia un fine in sé o un mezzo per raggiungere altri fini... conta solo il desiderio di cambiare! Il quale, spesso, segue la presa di coscienza secondo cui "adesso è necessario cambiare".
- Considerare il cambiamento come fattibile. Tenendo conto che il grado di fattibilità è naturalmente una percezione individuale...
- Compiere sforzi coscienti e intenzionali per raggiungere l'obiettivo attraverso la ripetizione e l'esperienza (autodisciplina).

Secondo questo modello, le prime due condizioni sono necessarie per avviare il cambiamento comportamentale, mentre la terza è indispensabile per il suo mantenimento nel corso del tempo. Il potenziale di successo del cambiamento è quindi fortemente legato alla motivazione degli individui e alla loro capacità di autoregolazione. Il che implica anche la capacità di identificare correttamente le situazioni in cui vengono attivate queste competenze e di monitorare i loro progressi implementando le opportune correzioni.

Oltre a questi fattori individuali, vi sono anche fattori ambientali che facilitano – o meno – lo sviluppo di nuove competenze comportamentali. Tra queste, quelle riportate qui di seguito possono essere considerate essenziali:

- Sostegno manageriale, in una relazione caratterizzata dalla fiducia nei confronti del collaboratore, così come dalla capacità del manager di mettere in atto, in prima persona, le richieste formulate ("esemplarità del manager").
- Una cultura organizzativa anche di supporto che promuova l'apprendimento, l'iniziativa e il diritto all'errore.



* Hennecke M., Bleidorn W., Denissen J. J., Wood D., A Three-part Framework for Self-Regulated Personality Development across Adulthood, *European Journal of Personality*, 28(3), 289-299, 2014



Julhiet  sterwen

Il punto di vista dell'esperto

5 domande a Luc Tardieu, Partner di Julhiet Sterwen, leader della comunità Leadership e Management.

Secondo lei, è possibile sviluppare le soft skills di tutti?

Sì, certo! Anche perché si sviluppano naturalmente. Noi tutti impariamo in continuazione, ci adattiamo costantemente. Quindi, sia per gli individui che per le organizzazioni, la domanda da porsi è come accelerare il loro sviluppo!

Come possiamo influenzare positivamente il loro sviluppo?

Prima di tutto, è necessario tracciarne una chiara rappresentazione... quali sono le soft skills necessarie? Cosa si aspetta l'organizzazione da me? Cosa intendiamo quando parliamo, per esempio, di "collaborazione", di "leadership" o di "agilità"? Le organizzazioni che vogliono promuovere le soft skills dei loro team devono offrire loro un quadro di riferimento preciso. Con apertura e spirito propo-sitivo, perché l'essere disponibili non è un qualcosa che si può imporre dall'alto. E non vi è soltanto un modo per sviluppare dimensioni sottili, molto personali e sempre leggermente mutevoli...

Quali sono i modi migliori per accompagnare l'individuo in questo percorso di crescita?

Credo che sia essenziale offrire a tutti un ampio ventaglio di possibilità. Perché da una competenza all'altra, da un individuo all'altro, da un contesto all'altro, non si applicano necessariamente le stesse logiche. Lo sviluppo delle "soft skills" può essere ottenuto tramite formazioni, ma anche con coaching, mentoring, tutoring, tecniche

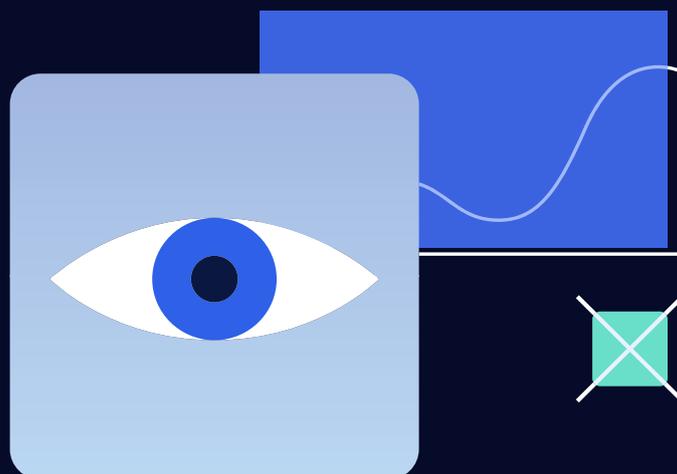
di cosviluppo, ecc. Più gli approcci sono diversificati, più ognuno sarà in grado di trovare il proprio percorso.

Ma come misuriamo l'efficacia di questi approcci?

È questa la vera domanda! Perché l'azienda non può investire alla cieca somme di denaro, spesso importanti, senza un minimo di garanzia di efficacia. Ecco perché è importante definire un contesto operativo molto chiaro, che sia il più vicino possibile a situazioni di lavoro reali, dove le soft skills saranno poi utilizzate. L'apprendimento è sempre più efficace quando ci si sente direttamente coinvolti...

E come possiamo incoraggiare l'individuo a impegnarsi in questo percorso di sviluppo?

Non si può fare niente senza una vera richiesta dell'individuo. Si può spiegare il funzionamento di un software anche a qualcuno che non è molto motivato, ma non si può sviluppare l'adattabilità di qualcuno che non ne ha voglia, che non ne riconosce l'importanza, che non ne vede il senso. Quindi, questo implica anche un'evoluzione dei contratti psicologici tra l'individuo e l'organizzazione. Non sarà più – come in un passato ancora recente – "lealtà" contro "sicurezza", ma piuttosto qualcosa come "adattabilità" contro "crescita individuale"...



“ Conclusione

In un mondo sempre più aperto, più mobile e più incerto, le soft skills sono chiaramente un valore, un “asset” chiave per ognuno – e per tutti – nelle organizzazioni del futuro. Questo significa che dobbiamo diventare veramente consapevoli della loro importanza e impegnarci insieme per svilupparle.

Per raggiungere questo obiettivo, riteniamo essenziale costruire un linguaggio veramente comune che ruoti attorno alle soft skills, con un vocabolario condiviso, sistemi di riferimento precisi e misure coerenti.

Ma è anche molto importante creare e comunicare una visione condivisa dei benefici concreti che possono generare, affinché tutti possano trovare un senso nell’impegnarsi in questa direzione. Allo stesso modo, le organizzazioni saranno tenute a offrire un ambiente sufficientemente aperto e supportivo per consentirne l’espressione e l’apprendimento.

In quanto l’obiettivo finale è davvero fondamentale.

È una questione di performance individuale e collettiva in un mondo sempre più esigente. Ma si tratta anche di accogliere i collaboratori più giovani e più diversi, e far crescere tutti quanti. Si tratta quindi di integrazione e di fidelizzazione dei talenti.

Il 21° secolo sarà il secolo delle soft skills.
Tanto vale prepararsi insieme sin da ora!



Editore di test ed esperto in psicometria, PerformanSe è lo specialista nella valutazione e sviluppo delle soft skills.

Da oltre 30 anni PerformanSe basa la propria esperienza sulla conoscenza della persona al lavoro, convinta che questa conoscenza sia essenziale e abbia un alto contributo alle prestazioni dell'azienda.

Con un'ampia gamma di soluzioni di valutazione e servizi di consulenza, PerformanSe supporta più di 1.500 clienti ogni anno in Francia e all'estero, nel loro reclutamento, gestione delle competenze e progetti di sviluppo individuale e collettivo.

Grazie ai contributori di questo white paper



La Redoute



