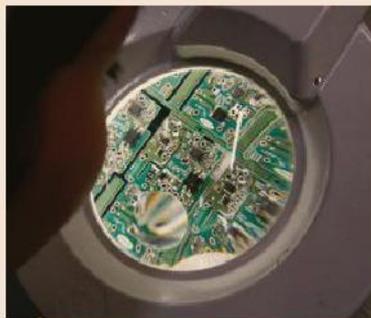


nòva.tech

IDEE E PRODOTTI
PER L'INNOVAZIONE



Anche nel digitale
le soft skill sempre
più richieste
dalle aziende

Pierangelo Soldavini — a pag. 33

Lavori digitali. Il modello trasversale e interdisciplinare impone nuove abilità per integrare competenze nei processi

Gamification per valutare (e formare) le soft skill

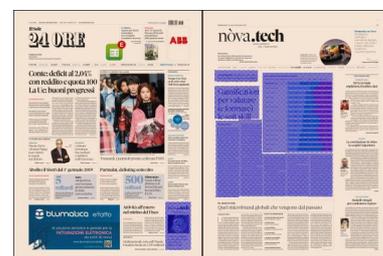
Pierangelo Soldavini

In Sorigenia sono state scelte venti persone tra un centinaio di dipendenti dopo un'intera giornata di "gioco" che non solo facesse emergere le capacità logiche e tecniche, ma anche la loro abilità nel fare gruppo, nel saper comunicare, nell'ascoltare. Saranno i "pionieri" delle *soft skill* nel gruppo energetico. In E-

Distribuzione (gruppo Enel) la *gamification* è utilizzata in maniera semplice per sviluppare il confronto e trovare soluzioni: su una *smart grid* reale viene simulata un'interruzione di servizio, si individuano cause e soluzioni, ma allo stesso tempo si utilizzano le cabine di nuova generazione per permettere ai dipendenti di familiarizzare con le nuove tecnologie.

«Formazione, ricerca e innovazione tendono a concentrarsi nello stesso luogo, in una sorta di *teaching*

factory che è poi il modello adottato con i *competence center* legati al piano Industria 4.0», sintetizza Paolo Nei-



rotti, professore al Dipartimento di Ingegneria Gestionale al Politecnico di Torino. È stato lui a curare il rapporto "Dagli elettronici al bit", che analizza la trasformazione dei modelli lavorativi nel settore energetico, dove tra innovazione tecnologica, nuove fonti e apertura del mercato l'evoluzione digitale si sta manifestando con anticipo rispetto ad altri comparti.

La *gamification* diventa strumento per formare nuove competenze e far dialogare le generazioni: «La simulazione induce comportamenti spontanei e naturali permettendo di attivare un "ascolto attivo" per superare il divario generazionale e integrare le

competenze reciproche», spiega Patrizia Manganaro, responsabile People di Everis, società di consulenza che ambisce a essere *skill integrator*. «In ambito aziendale aiuta avere una cultura e un'atmosfera che trasmetta valori, etica e comportamenti, che costituiscono un sistema di riferimento non coercitivo, ma di naturale allineamento, condivisione e quindi di valutazione», aggiunge Alessandro Bertoli, *chief information officer* di Sorgenia. «Le soft skills - spiega Stefano Brandinali, Cio di Prysmian Group - rappresentano la chiave di volta per una buona selezione di talenti. Ricordo un modello usato qualche anno fa per la valutazione delle performance, le 3 C, "conoscenze, competenze, capacità", riassumibile in tre frasi: "sapere, saper fare, saper essere". Nel mondo attuale, nel quale conoscenze e competenze variano troppo velocemente per poter essere facilmente identificate, possono rappresentare l'elemento differenziante».

Anche il Cio in azienda deve affrontare un drastico cambio di paradigma come quasi tutti i ruoli, anche quelli più tecnici legati al digitale. Qualcuno propone di modificare solo la "i", da *information* a *innovation officer*, ma c'è chi lo vede più vicino a un Dio, *digital innovation officer*. Oppure chi auspica un ingegnere creativo, che sembra una contraddizione in termini. Ma è la sostanza stessa del Cio a cambiare, essendo richieste in misura determinante capacità come gestione delle relazioni, capacità di leadership, gestione di progetti e processi: le soft skill richieste per un Cio sono il 35,6% del totale, superiori a quelle strettamente tecniche. L'Osservatorio delle

competenze digitali 2018, condotto da Aica, Anitec-Assinform, Assintel e Assinter, segnala come le *soft skill* diventino sempre più pervasive anche nelle professioni Ict, con una media

del 28%, rispetto al 45% medio delle competenze digitali e il 27% delle hard skill non tecniche. Ma il tasso di soft skill è ormai molto vicino al 35% delle professioni non digitali.

«Non c'è dubbio che il ruolo dell'Ict sia completamente trasformato: oggi è chiamato a risolvere specifici processi al servizio degli obiettivi di business, interfacciandosi con gruppi di lavoro interdisciplinari. E il gruppo non si limita a mettere insieme competenze, ma richiede di "fare insieme" apportando ciascuno le proprie skill in maniera costruttiva», sostiene Marco Mezzanatica del Crisp di Milano Bicocca che ha curato l'Osservatorio. Emerge quindi il carattere della persona sotto forma di capacità creativa, di gestione e di innovazione.

Fattori richiesti a tutti i livelli: «Le figure operative e ingegneristiche si integrano e l'innovazione si trasforma in un processo distribuito che scocca in qualsiasi momento», sostiene Neirotti.

È l'intero modello del lavoro che si trasforma passando da logica di prodotto a quella di servizio, da transazionale a relazionale con clienti e colleghi. Apprendo una voragine nella formazione. «Di certo la collaborazione scuola-azienda può rappresentare un elemento concreto, facilitante, e relativamente semplice da metter in atto. La condivisione della conoscenza ricorrendo a una fase di *tutoring* abbinato ad azioni di *job rotation* e a sessioni formative effettuate dai senior, possono porre quelle basi che classici approcci formativi scolastici difficilmente portano velocemente», sostiene Fabio Degli Esposti, direttore Ict di Sea. Per affrontare un mondo che da complicato è diventato com-

plesso, da affrontare con competenze diversificate, l'enfasi deve necessariamente concentrarsi sulla formazione, fin dai primi anni di scuola, se non dalla materna: dal "cosa" al "come" si apprende, introducendo tecniche di apprendimento basate su progetti di natura collaborativa e interdisciplinare, con elementi di analisi e di astrazione, di pensiero critico, di tecnologie per l'apprendimento, di autoimprenditorialità. Una didattica per competenze, che richiede un continuo riallineamento nel ciclo della vita lavorativa, affiancando giovani e meno giovani. «Mettere l'esperienza a disposizione di chi porta nuovi modi di comunicare, di lavorare, di pensare soluzioni è un valore per l'azienda, ma anche per le persone più adulte che trovano nuovi significati e motivazioni», aggiunge Bertoli. Che sia a scuola o in azienda, la risposta parte

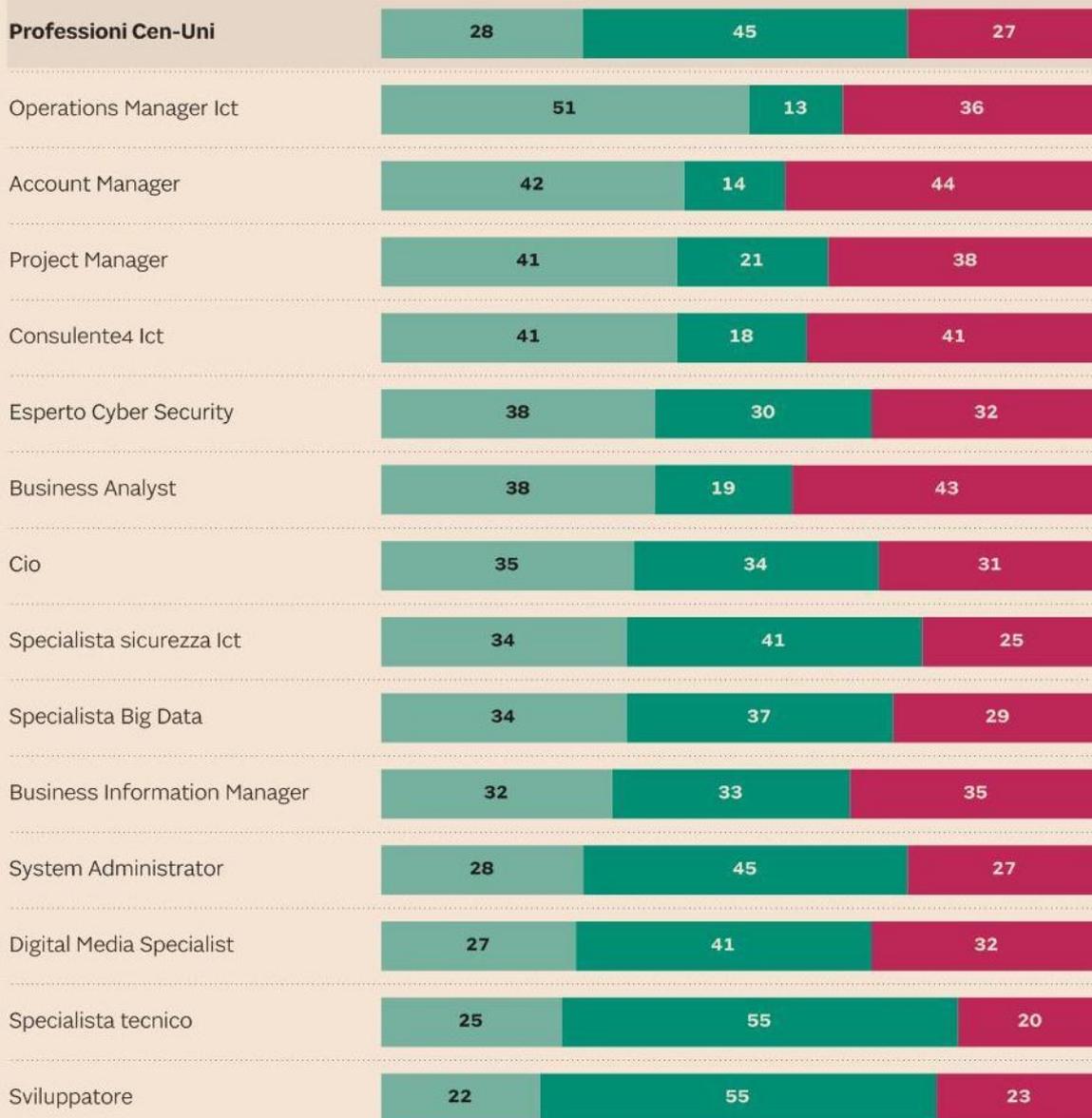
dall'investimento sulla persona.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Come cambia il mix di competenze nel digitale

Distribuzione skill rate nelle professioni Ict 2017. In percentuale

● Soft ● Digital ● Non Digital



Fonte: WollyBI