Gian Carlo Cocco

23 soft skill strategiche

Per valorizzare il capitale professionale

FrancoAngeli

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Gian Carlo Cocco

23 soft skill strategiche

Per valorizzare il capitale professionale

FrancoAngeli

Immagine di copertina di proprietà TIME TO MIND SA

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa pag. 7

Introduzione – Dal capitale umano collettivo al capitale umano personale » 9

1. La capacità di analisi » 21

2. La capacità di soluzione dei problemi » 33

3. La capacità di programmazione » 39

4. La capacità di organizzazione » 47

5. La capacità di controllo » 55

6. La capacità di determinazione » 63

7. La capacità di orientamento alla relazione » 71

8. La capacità di comunicazione verbale » 79

9. La capacità di lavorare in gruppo » 87

10. La capacità di gestione dei gruppi » 95

11. La capacità di negoziazione » 101

12. La capacità di guida (leadership) » 109

13. La capacità di gestione dello stress » 117

14. La capacità di gestione dei conflitti pag. 125

15. La capacità di orientamento al cliente » 133

16. La capacità di integrazione organizzativa » 141

17. La capacità di gestione dei collaboratori » 149

18. La capacità di orientamento ai risultati » 157

19. La capacità di decisione » 163

20. La capacità di visione prospettica » 171

21. La capacità di flessibilità » 177

22. La capacità di disponibilità all'innovazione » 185

23. La capacità di iniziativa » 193

Appendici

1. Scusate se mi permetto di insistere. Due su ventitré: una valutazione di parte, di *Alberto Bubbio* » 201
2. Capacità ed employability, di *Giovanni Costa* » 203
3. La favola delle capacità, di *Paolo Iacci* » 205
4. Le competenze ai tempi dello smart working, di *Andrea Martone* » 207
5. Le competenze trasversali nel sistema di formazione e istruzione. Una riflessione sulle soft skill nella scuola e nel lavoro, di *Marcello Bettoni* » 209

Bibliografia » 213

Premessa

Le capacità, che consentono comportamenti mirati al raggiungimento degli obiettivi di lavoro e di vita, sono un corredo che ogni persona ha a disposizione, ma che spesso non è adeguatamente conosciuto, apprezzato e valorizzato. Si tratta di quelle che vengono diffusamente definite *soft skill* (che abbinate alle *hard skill* rapprensentano le due facce di una stessa medaglia chiamata professionalità o competenza).

Nel mondo del lavoro e dell'insegnamento l'attenzione e la cura della competenza è stata tradizionalmente concentrata sulle hard skill, cioè sulle conoscenze teoriche e applicative, fondamentali per svolgere qualsiasi attività (dalla produzione, ai servizi, alla ricerca, all'insegnamento). **È giunto il momento di approfondire e investire sulle soft skill sia per coloro che hanno esperienza di lavoro, sia per i giovani che si apprestano ad inserirsi nel mondo del lavoro.**

Per questo motivo è fondamentale poter comprendere che cosa sono e in che consistono le soft skill, data la notevole confusione che sussiste nella loro definizione.

Le soft skill descrivono comportamenti che possono essere osservati in modo inequivocabile quando vengono attuati da una persona (si pensi alle attività di negoziazione, di soluzione dei problemi, di decisione, di gestione dei conflitti, ecc.). Esse sono difficilmente evidenziabili utilizzando i diffusi criteri della caratterologica basati sulle teorie della personalità che, se pur affascinanti, non consentono di descrivere e prevedere in modo affidabile la reale gamma dei comportamenti.

Le soft skill rappresentano un vero e proprio "capitale comportamentale" in grado di consentire l'ottenimento dei risultati voluti. Ovviamente questa potenzialità è verificabile in modo sperimentale osservando la messa in atto dei comportamenti (al pari di come più semplicemente si possono osservare le azioni che uno sportivo compie sul campo per raggiungere i risultati del suo sport, competitivo o solitario che sia), o in modo simulato

tramite Assessment in presenza e Assessment online che descrivono situazioni reali.

Con questo libro intendiamo fornire uno strumento agli adulti per acquisire consapevolezza e per valorizzare non solo il patrimonio personale delle soft skill, ma anche quello dei colleghi, dei collaboratori e delle persone che operano in modo sinergico con loro.

Intendiamo fornire un contributo anche ai giovani per aiutarli a valorizzare un patrimonio ancora in buona parte inespresso e per evitare che il loro ingresso nel mondo del lavoro rappresenti un "percorso ad ostacoli", a volte molto difficile e dispendioso.

Nei minacciosi tempi attuali, comprendere in che cosa consistono le soft skill, avere la consapevolezza del livello di espressione di quelle fondamentali e riuscire a valorizzarle in modo mirato non rappresenta solo una fruttuosa opportunità da cogliere, ma anche una leva fondamentale per la sopravvivenza futura sia per professioni complesse come quella di un medico, di un manager o di un avvocato, sia per ogni tipo di attività operativa.

Introduzione
Dal capitale umano collettivo al capitale umano personale

Nel complesso, difficile e, soprattutto, incerto panorama attuale e futuro che caratterizza l'economia e il lavoro sta divenendo sempre più fattore non solo di successo, ma addirittura di sopravvivenza, la valorizzazione del capitale umano.

Dobbiamo chiarire che di capitale umano si discute molto, spesso a titolo generico e impiegando formule e slogan ad effetto, ma di limitata comprensibilità e di scarso valore reale. Innanzi tutto va chiarito che il capitale umano può essere letto da due angolazioni fondamentali: quella collettiva e quella personale.

Il capitale umano collettivo, che caratterizza una parte fondamentale del patrimonio intangibile di ogni impresa, è stato per la prima volta rappresentato dal premio Nobel per l'economia del 1992 Gary Becker. Per ogni genere d'impresa questo capitale rappresenta una delle leve fondamentali per il raggiungimento delle finalità organizzative ed economiche. Il capitale umano d'impresa, composto dalla sommatoria integrata delle conoscenze possedute dagli attori organizzativi (il *know-how*) e dall'insieme delle varie capacità chiave espresse dagli stessi attori organizzativi, sostiene la competenza distintiva che i clienti o gli utenti di ogni genere di organizzazione riconoscono e apprezzano. La valorizzazione del capitale umano collettivo comporta la chiara definizione delle competenze necessarie (le citate conoscenze e capacità) e la verifica che queste competenze siano possedute dai componenti dell'organizzazione e vengano incrementate in forma mirata quando necessario.

Il capitale umano personale è caratterizzato dalle conoscenze e dalle capacità possedute da un singolo individuo e consente di ottenere il reddito personale inteso come retribuzione o compenso professionale in relazione alle prestazioni fornite. In sostanza, il capitale umano personale è un patrimonio

intangibile accumulato facendo tesoro dello studio e delle esperienze lavorative vissute in modo consapevole e arricchente. Questo patrimonio, affinché continui a dare i suoi frutti, ovvero permetta di mantenere il tenore di vita desiderato e di raggiungere gli obiettivi fondamentali della propria esistenza, deve essere attentamente tutelato. Il primo passo da fare, in termini di tutela, è stabilire se e come viene aggiornato in coerenza con le esigenze che derivano dallo specifico mercato di riferimento (datori di lavoro o clienti). Si tratta di una serie di investimenti mirati sul sapere che deve essere impiegato e sulle capacità che devono essere applicate. Come in una micro-impresa la professionalità di ogni individuo può essere letta in un essenziale "bilancio" nel quale il "conto economico" è rappresentato dal reddito percepito e lo "stato patrimoniale" dalle conoscenze possedute e dalle capacità espresse efficacemente, cioè dall'insieme delle risorse intangibili che consentono la produzione del reddito.

Le conoscenze acquisite tramite lo studio e l'esperienza rappresentano il "bagaglio professionale" che tanto più è ampio e pesante, quanto più è apprezzabile e in grado di favorire la produzione del reddito. Ma per rendere operativo questo "bagaglio" è indispensabile un mezzo che lo renda fruibile (una sorta di trolley che ne consenta l'efficace trasferimento): questo mezzo è composto da quelle capacità che riescono a completare ogni professionalità e a trasformare il sapere in valore aggiunto. Solo se si possiedono le necessarie conoscenze supportate dalle capacità richieste dalle finalità delle attività svolte, è possibile produrre prestazioni efficaci. In sostanza, solo tramite la sinergia tra conoscenze e capacità si originano prestazioni efficaci. Va ricordato che nel panorama attuale le capacità si stanno rivelando sempre più **fattore strategico di successo professionale** perché rappresentano la forza motrice del sempre più complesso *know-how* scientifico, tecnico, gestionale, giuridico, amministrativo, ecc. Solo le capacità o soft skill consentono di trasformare gli obiettivi professionali in risultati e vanno a comporre una parte essenziale del proprio capitale personale da definire, comprendere, valutarne il livello di espressione e far crescere.

Il modo più efficace per verificare il livello di espressione delle capacità è fare ricorso alla metodologia di Assessment, ma è comunque fondamentale comprendere preliminarmente in cosa consistono, come si manifestano e come si possono incrementare.

Scopo di questo libro è risolvere la diffusa confusione nella definizione della capacità (soft skill), di poterle comprendere in modo chiaro e di poterle incrementare nella loro espressione.

Questo perché il panorama generale che fa riferimento alle soft skill non aiuta in termini di chiarezza e di comprensibilità. Se ci limitiamo alla semplice enunciazione di cosa siano le soft skill raccogliamo una gamma ampia di termini ambigui e di descrizioni confuse come: *competenze trasversali*, *abilità personali*, *competenze chiave*, *abilità sociali*, *abilità naturali*, ecc. Oppu-

re di formulazioni onnicomprensive come *abilità cognitive*, *meta-cognitive*, *interpersonali*, *intellettuali* e *pratiche*. Nelle esemplificazioni e nell'enumerazioni si raggiungono ulteriori vette di confusione (utilizzando un mix variegato di valori, tratti di carattere, atteggiamenti generali): *assunzione di responsabilità*, *intelligenza emotiva*, a*ssertività*, *saper ispirare i collaboratori*, *entusiasmo*, a*gilità*, *dinamicità*, *cordialità, proattività*, *empowerment*, *interculturalità*, *autonomia*, *attenzione ai dettagli*, *senso di responsabilità*, *rispetto*. Vi è poi la gamma enorme delle cosiddette *soft skill* ambigue e ultracomplesse. Ambigue perché risultano composte da uno strano mix di hard skill e soft skill: *gestione delle informazioni*, *studio e aggiornamento*, *capacità di fare affari*, *business presentation*, *digital skill*, *comunicazione scritta*, *capacità di realizzare presentazioni multimediali*. Ultracomplesse perché risultano composte da una gamma ampia di varie soft skill: *leadership competencies*, *avere una visione strategica*, *planning* o *pianificazione* (quest'ultima, ad esempio è un insieme di capacità: programmazione + organizzazione + controllo). Si tratta di descrizioni teoriche che non consentono una reale osservabilità.

A questo punto riteniamo necessario formulare una prima definizione di capacità (soft skill) che va distinta senza equivoci dalle "conoscenze" (hard skill), anche se queste due componenti della competenza professionale risultano interconnesse come due facce distinte della stessa medaglia. Riteniamo utile in proposito una chiarificazione terminologica: è preferibile utilizzare "capacità" in quanto definisce "una disponibilità a fare" piuttosto che "abilità" che definisce "la verificata perizia nel fare". Le capacità rappresentano una potenzialità che consente di ottenere un'ampia gamma di risultati, l'abilità è un'attestazione di quanto è stato realizzato. **Le capacità sintetizzano le descrizioni** (una sorta di fattispecie paragonabile alle norme giuridiche) **di specifici comportamenti** che possono essere evocati e riconosciuti da chi li osserva.

Nella psicologia comparata, il comportamento definisce il complesso degli atteggiamenti che il soggetto assume in relazione a determinati stimoli ambientali o a bisogni interni. Nella psicologia del comportamento (definita comportamentismo o behaviorismo), si parte dall'assunto che il comportamento manifesto di un individuo, cioè il suo agire esteriore, sia la fondamentale modalità di analisi oggettiva e, quindi, rilevabile in quanto direttamente alla portata dell'osservatore esterno. Il comportamentismo, infatti, è alla base del metodo dell'Assessment, poiché consente di evitare il "giudizio immediato" (e normalmente pregiudizialmente condizionato) nei confronti dei comportamenti rilevati.

Ma perché per le organizzazioni e per le professioni il corretto riconoscimento dei comportamenti degli attori è fondamentale? Essi, sintetizzati in chiare e uniformi modalità di azione e reazione, di fatto evidenziano la modalità con la quale un attore sociale, in qualsiasi tipo di contesto, riesce a

trasformare in risultati gli obiettivi perseguiti e a interagire in modo organico sia con singoli, sia con gruppi di persone.

Va chiarito che le capacità non hanno nulla in comune con i concetti teorici e pratici di personalità e carattere. Con il termine "personalità" si definisce il complesso delle caratteristiche psichiche che dovrebbero essere in grado di determinare le modalità comportamentali di un individuo. Ma questa correlazione è basata su inferenze che derivano sostanzialmente dalla psicologia clinica. Tra l'altro, esistono diverse (e talvolta contrapposte) teorie e modelli di catalogazione delle personalità. Secondo Hans Eysenck la personalità rappresenta un'ipotesi di lavoro che dovrebbe consentire di predire come una persona si comporterà in un determinato contesto (non necessariamente lavorativo), ma il livello di tale predittività è normalmente molto scarso in ambito professionale e organizzativo. I tratti del carattere o della personalità costituiscono una generica rappresentazione di una persona e non sono in grado di predire se e quali comportamenti verranno messi in campo nell'attività lavorativa.

Per una dettagliata illustrazione del concetto e della sostanza delle capacità rimandiamo al libro di Gian Carlo Cocco, ***Time to mind,*** FrancoAngeli, capitolo 5. Il secondo cardine della competenza professionale: le capacità e la loro misurazione.

In questa premessa si cerca di illustrare come le capacità siano sostanzialmente risorse mentali per ottenere risultati anche richiamando le ultime conquiste delle neuroscienze, cioè da dove mentalmente traggano origine e come possano essere descritte e raggruppate.

In proposito, ci limitiamo a illustrare alcuni concetti fondamentali ricavati dalle neuroscienze per arrivare ad una rappresentazione organica della gamma fondamentale delle capacità. Preliminarmente possiamo accennare alla tripartizione che il neuroscienziato Paul Donald MecLean ha proposto per comprendere gli aspetti fondamentali del cervello umano in relazione ai comportamenti fondamentali che vengono attuati.

1. **Il cervello corticale (le strutture cerebrali definite anche telencefalo)**: la neocorteccia rappresenta la parte più recente della struttura del cervello ed è l'area nella quale si sviluppano il pensiero critico, il linguaggio complesso, l'adattabilità, l'apprendimento e la pianificazione a lungo termine. In quest'area vengono attivati i circuiti cerebrali alla base della riflessione, del ragionamento logico, del pensiero astratto, nonché della raccolta del sapere, dei processi di innovazione e della produzione del pensiero creativo e fantasioso.
2. **Il cervello limbico (le strutture cerebrali definite diencefalo)**: questa area è considerata molto complessa e flessibile ed è concentrata principalmente sui processi emozionali (comprende, tra l'altro, l'ippocampo, l'amigdala, il talamo, l'ipotalamo, l'ipofisi, ecc.). Con le sue compo-

nenti, il cervello limbico, detto anche sistema limbico, è coinvolto anche nelle risposte relazionali, emozionali ed automatiche, nonché nella memoria a breve termine, nel consolidamento della memoria a lungo termine e nel supporto all'apprendimento. Ma non è tutto; studi recenti hanno evidenziato che il sistema limbico partecipa anche al controllo dei movimenti intenzionali, alla percezione del tempo, alla spinta all'autoconservazione, all'attenzione e al senso di gratificazione che deriva dall'aver ottenuto un risultato (originato dal "sistema della motivazione e della ricompensa").

3. **Il cervello rettiliano (in sostanza il tronco encefalico)**: chiamato così perché corrispondente per anatomia e funzioni al cervello dei rettili. Rappresenta la parte più arcaica del cervello e oltre alla regolazione delle attività riflesse, contiene le funzioni istintive necessarie per la sopravvivenza.

Per la nostra schematizzazione possiamo limitarci a prendere in considerazione la corteccia cerebrale e il sistema limbico per la loro rilevanza nei confronti dei comportamenti umani.

Una seconda ripartizione essenziale del cervello, proposta dalle neuroscienze, è di natura orizzontale: ogni cervello è suddiviso in due lobi fondamentali: il sinistro e il destro messi in comunicazione nettamente da un fascio di fibre nervose definito corpo calloso, per quanto riguarda il cervello corticale, e prevalentemente dall'ippocampo sinistro e destro, per quanto riguarda il sistema limbico.

Le teorie sulle differenze tra gli emisferi cerebrali, enunciate dal premio Nobel Roger Sperry, sono state ridefinite dal neuroscienziato Elkhonon Goldberg in un essenziale paradigma che vede l'emisfero destro predisposto ad affrontare le novità (rispondendo all'incertezza con un approccio sperimentale basato su tentativi ed errori) e l'emisfero sinistro predisposto a raccogliere le risposte, le soluzioni e le strategie elaborate dall'emisfero destro per trasformarle in routine in grado di economizzare risorse e garantire esecuzioni efficienti (strutturando in modo prevedibile azioni e contenuti). In sostanza quello che è nuovo, affrontato con i circuiti neurali dell'emisfero destro, diventerà, una volta reso familiare, prassi ripetibile, in un lasso di tempo variabile a seconda della complessità del "nuovo".

Lo studioso Ned Hermann, già alla fine degli anni Ottanta aveva correlato il livello corticale del cervello con il livello limbico, incrociandoli con l'emisfero destro e sinistro ottenendo un'interessante ripartizione evidenziata dalla figura seguente.

L'ORIGINE MENTALE DELLE CAPACITÀ EVIDENZIATA DALLE NEUROSCIENZE

La stratificazione e la lateralizzazione delle aree del cervello consente di evidenziare quattro fondamentali modalità di processare informazioni e di mettere in atto comportamenti suddivisi tra:
1. Telencefalo (cervello corticale) e 2. Diencefalo (sistema limbico)

Richiamando le necessarie cautele nei confronti degli schemi semplificativi, risulta possibile disegnare un sistema delle interconnessioni del cervello in base alla matrice: "cervello corticale e sistema limbico destro correlati a cervello corticale e sistema limbico sinistro", per evidenziare la gamma fondamentale dei comportamenti che vengono escogitati dalla mente umana e messi in pratica da ogni persona.

Dallo schema di pagina seguente è possibile correlare le localizzazioni cerebrali con le espressioni mentali e comportamentali tipiche sulla base della seguente rappresentazione.

Questa rappresentazione evidenzia un complesso sistema di circuiti cerebrali in grado di chiarire, in forma essenziale, le principali tipologie dei comportamenti umani e, conseguentemente, le fondamentali capacità che ogni persona esprime per agire in qualsiasi circostanza.

L'emisfero corticale sinistro presidia i processi di comprensione volti a raccogliere e catalogare i fenomeni di ogni genere: cioè i processi mentali e le manifestazioni di carattere cognitivo.

L'emisfero corticale destro presidia i processi volti all'interpretazione degli eventi con il fine di prevedere come affrontarne di simili in futuro. Questo emisfero è alla base dei processi che colgono l'essenza dei fenomeni e le incertezze degli accadimenti (gestire la complessità e innovare nelle possibili risposte).

Localizzazioni cerebrali ed espressioni mentali e comportamentali tipiche

Il sistema limbico sinistro presidia i processi di esecuzione, di applicazione delle routine messe a punto nel tempo ed è in grado di consentire l'impostazione, l'applicazione e il controllo dei cosiddetti processi operativi tramite prevedibili prassi standardizzate.

Il sistema limbico destro presidia i processi indirizzati alla realizzazione delle relazioni interpersonali e al governo delle emozioni con modalità sia di cooperazione che di conflitto.

Sulla base di questi riferimenti è possibile rappresentare una matrice che evidenzia quattro raggruppamenti di capacità necessarie per agire in qualsiasi tipo di contesto e situazione.

Emisfero corticale sinistro	**Area delle capacità COGNITIVE**	**Area delle capacità GESTIONALI ed INNOVATIVE**	**Emisfero corticale destro**
Sistema limbico sinistro	**Area delle capacità dei PROCESSI OPERATIVI**	**Area delle capacità RELAZIONALI ed EMOZIONALI**	**Sistema limbico destro**

Nell'area delle capacità cognitive (corticale sinistra) si evidenzia il livello dell'astrazione pura: conoscere e comprendere.

Nell'area delle capacità gestionali ed innovative si evidenzia il livello dell'astrazione applicata: scegliere e intraprendere.

Nell'area delle capacità dei processi operativi si evidenzia il livello dell'intervento concreto di carattere oggettivo: sistematizzare e applicare.

Nell'area delle capacità emozionali e relazionali si evidenzia il livello dell'intervento concreto di carattere soggettivo: "avvertire", "sentire" e interagire.

Per quest'ultima area un richiamo va doverosamente fatto a quella che nelle neuroscienze viene definita la "teoria della mente". Tutti gli esseri umani (a meno che non siano soggetti a patologie relazionali) riescono ad attribuire stati mentali (conoscenze, credenze, intenzioni, desideri, emozioni) alle altre persone e comprendere che gli altri hanno stati mentali simili e diversi da quelli personali. La teoria della mente è fondamentale in situazione di relazione interpersonale in quanto consente di analizzare, comprendere e giudicare il comportamento degli altri (ma che può originare false interpretazioni se soggetta a trappole mentali).

La ripartizione presentata consente di superare suddivisioni arbitrarie e opinabili tra i raggruppamenti di capacità che vengono proposte dagli approcci più vari, come, ad esempio: *competenze personali*, *competenze sociali* e *competenze metodologiche*, oppure *soft skills connesse alla gestione di sé e alla crescita personale* e *soft skills di tipo sociale e relazionale*,

A questo punto dobbiamo necessariamente affrontare la critica all'approccio di David McClelland diffuso da Richard Boyatzis definito *Leadership competencies* che ha avuto ampia diffusione teorica (in convegni, workshop e seminari), ma scarsa applicazione concreta. Questo approccio è ancora attualmente una sorta di "mitologia" presente nel campo del "modello delle competenze" o del "bilancio delle competenze".

Va ricordato che McClelland e Boyatzis sono due valenti psicologi sociali (il primo ha prodotto, tra l'altro, la teoria dei tre bisogni fondamentali e il secondo, insieme a David Kolb, la teoria del cambiamento intenzionale attraverso la tecnica dell'apprendimento auto-diretto), in particolare McClelland intendeva dimostrare che i test mentali e di personalità, molto diffusi negli anni Settanta, non potevano predire il successo professionale di una persona nell'attività per la quale sarebbe stata impiegata.

David McClelland e, successivamente Lyle e Signe Spencer hanno definito la competenza come "una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata a una performance efficace (competenza di soglia) o superiore (competenza discriminante) in una mansione o in una situazione che è misurata sulla base di un criterio prestabilito". Si tratta, va sottolineato, di competenza nel senso pieno del termine, cioè la sommatoria integrata di conoscenze e di capacità. Tramite una formulazione molto complessa sono state definite cinque caratteristiche intrinseche evidenziabili in sequenza che definiscono la competenza nel suo insieme: 1. le motivazioni o spinte all'a-

zione; 2. i tratti o caratteristiche psicofisiche; 3. l'immagine di sé in termini di valori; 4. le conoscenze di discipline o di argomenti specifici; 5. le skill o capacità di eseguire un determinato compito.

Come si evince, si tratta di un approccio tipicamente psicosociale (riferibile alla seconda metà del secolo scorso) che riguarda una mescolanza di conoscenze, skill, abilità, motivazioni, rappresentazioni, credenze, valori e interessi che diviene estremamente complesso ricondurre a comportamenti osservabili in situazioni concrete. Come accennato, questo approccio ha cercato di definire le competenze necessarie per svolgere un lavoro nel suo insieme di conoscenze e capacità tramite un'intervista basata sugli eventi comportamentali del passato per ricavarne indicazioni su come il soggetto intervistato potrà interpretare il contenuto della posizione in futuro (la *Behavioural Event Interview* è stata teorizzata da Boyatzis). In sostanza tre sono i momenti di osservazione e definizione della competenza di una persona che dovrebbero essere descritti dall'intervista.

1. La verifica dell'"intenzione" di chi agisce, la quale dovrebbe evidenziare motivazioni, tratti caratteriali, immagine di sé e conoscenze possedute del soggetto preso in considerazione. Come è facile rilevare, i primi tre aspetti appartengono ai contenuti della psicologia introspettiva e risultano difficilmente "definibili" in termini oggettivi. L'ultimo fattore risulta di natura eterogenea e riguarda il campo misurabile del sapere individuale.
2. L'"azione" messa in atto, la quale dovrebbe rilevare in cosa consistono i contenuti di un determinato compito intellettivo o fisico, ma che si presenta come un esercizio molto sfaccettato passibile di una certa arbitrarietà.
3. Il "risultato", il quale dovrebbe rilevare il rendimento nella mansione, ma che non è necessariamente direttamente collegabile ai momenti precedenti.

La sintesi di questo processo ce la forniscono i citati Lyle e Signe Spencer: "Le competenze contengono sempre un'intenzione, che è la forza della motivazione o del tratto che dà origine ad un'azione, in vista di un risultato". Come si vede una perfetta sintesi tra elementi assolutamente intimi (e quindi difficilmente rilevabili in modo condiviso e oggettivo) ed elementi esteriori (l'azione e il risultato) registrabili in modo condivisibile. Tutto l'apparato definito JCA (*Job Competence Assessment*, di McClelland-McBer) è molto complesso e sofisticato da risultare, al di là della critiche sui contenuti e sull'impostazione metodologica, difficile da applicare.

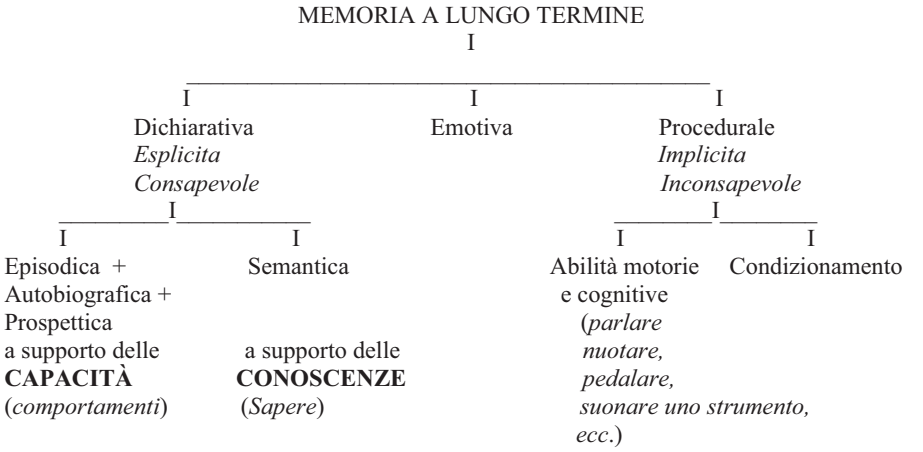
Chiudiamo questa introduzione aggiungendo un nuovo tassello ai riferimenti di carattere neuroscientifico che sono stati utilizzati per fornire un ampliamento della base oggettiva alla manifestazione delle capacità. Prendiamo in esame il tema complesso dei processi mnemonici: le connessioni neuronali che racchiudono il passato di ogni mente umana e consentono di proiettarsi verso il futuro. La memoria, infatti, è la base essenziale di tutti i sistemi neurali, ma non consiste in un sistema che si manifesta in modo omogeneo. Ap-

prendere la matematica è molto diverso dal recitare a memoria una poesia ed è molto diverso dal riuscire a rammentare come andare in bicicletta o a suonare uno strumento musicale, così come è molto diverso dall'evocare un episodio della propria vita o le caratteristiche di una persona conosciuta. In questo senso è opportuno parlare di diverse forme di memoria o semplicemente di "memorie". Queste memorie, che supportano una gamma enorme di attività, coinvolgono circuiti cerebrali molto diversi, anche se tra loro integrati.

Ognuno di noi è le "nostre memorie" in quanto la consapevolezza di se stessi è inestricabilmente correlata a tutte le memorie che abbiamo accumulato. Per districarsi nel mare complesso delle memorie è fondamentale ricorrere ad alcune distinzioni fondamentali: innanzitutto memoria a breve termine e memoria a lungo termine

La memoria a breve termine, chiamata anche memoria di lavoro, viene impiegata per qualsiasi tipo di operazione mentale (svolgere calcoli, trattenere a mente per breve tempo dati, ecc.), ed è quella forma di memoria in grado di conservare una piccola quantità di informazioni per una durata di alcuni secondi.

La memoria a lungo termine, viceversa, è in grado di conservare una quantità enorme di informazioni per lungo tempo, siano esse recenti o remote. E può essere rappresentata con il seguente schema semplificato.



La memoria a lungo termine è generalmente divisa in due grosse categorie: la memoria dichiarativa e la memoria procedurale. La memoria dichiarativa riguarda la consapevolezza e la descrivibilità della realtà presente e passata, la memoria procedurale, viceversa, non è verbalizzabile, (invece di essere una "memoria di qualcosa", è una memoria che riguarda il "fare qualcosa").

La memoria dichiarativa a sua volta può essere suddivisa in altre sottocategorie: tra queste ricordiamo la memoria episodica, che, come suggerisce il

nome, riguarda specifici eventi vissuti e le circostanze che li caratterizzano e la memoria semantica, che riguarda conoscenze generali sul mondo esterno. Un tipo specifico di memoria collegato alla memoria episodica è quella autobiografica, che è un sottoinsieme della memoria episodica e riguarda specificatamente episodi della vita della persona. Esiste, inoltre, la memoria prospettica, che non riguarda eventi passati, ma è orientata ad impostare e realizzare eventi che utilizzano quanto avvenuto.

La memoria semantica non fa riferimento a eventi e accadimenti della propria esperienza in generale o dell'esperienza personale in particolare, ma consiste nell'insieme di concetti, conoscenze, nozioni e racconti che vengono acquisiti nel corso dell'esperienza, sia in modo casuale, sia, soprattutto, in modo determinato tramite lo studio e i processi di attenzione.

È possibile asserire che la maggior parte dei comportamenti definitivi in osservabili capacità fanno riferimento alla memoria episodica, alla memoria autobiografica e alla memoria prospettica, anche se, come abbiamo accennato, il confine tra le varie memorie non è assoluto e le varie memorie usufruiscono reciprocamente di risorse tipiche di ciascuna di esse. Evidenziamo queste tre memorie.

Memoria episodica o di eventi. Con il termine memoria episodica ci si riferisce alla facoltà di richiamare alla mente un avvenimento e nello stesso tempo dove e quando questo fatto ha avuto luogo. Rappresenta una delle modalità più concrete di ricordo e riguarda esperienze specifiche e ben definite nelle quali si è stati spettatori passivi.

Memoria autobiografica. La memoria autobiografica organizza quell'insieme di esperienze riguardanti i fatti e gli episodi della vita personale. Si ritiene che la memoria autobiografica abbia tre finalità fondamentali: pianificare i comportamenti presenti e futuri, sviluppare una percezione di continuità rispetto alla propria esistenza, consentire le interazioni sociali. La memoria autobiografica unifica consapevolmente le diverse esperienze di vita accomunandole in una "narrazione" coerente e significativa. Questa predisposizione alla narrazione e a dare "un senso" agli avvenimenti si riverbera non solo nella "realtà", ma anche nella diffusissima rappresentazione fantasiosa di questa (letteratura, poesia, fiabe, saghe, teatro, cinema).

Tracce di memoria relative a situazioni accadute in un tempo lontano possono risultare vivide a differenza di tutte le altre. Questo accade perché i ricordi episodici sono inglobati in una rete di significati più ampia che riguardano la consapevolezza di se stessi, del mondo e delle relazioni sociali. Il ricordo, dunque, dopo essere stato rielaborato sarà inglobato all'interno di alcune categorie di riconoscimento fondamentali. La nitidezza del ricordo è dettata dal significato emotivo ad esso correlato, cioè a episodi vivificati dalla memoria emotiva.

Da recenti ricerche è emerso che le strutture maggiormente responsabili nei processi mnemonici più vividi sono l'ippocampo e l'amigdala, due strut-

ture sottocorticali del lobo temporale, facenti parte del sistema limbico. L'ippocampo sinistro raggrupperebbe informazioni processate da altre aree cerebrali sintetizzandole in un'unica configurazione di stimoli sensoriali. L'ippocampo destro raggrupperebbe stimoli di carattere relazionale ed emozionale. L'amigdala consentirebbe il controllo delle informazioni sensoriali e l'attribuzione di un particolare significato affettivo o emotivo a tali informazioni, come, ad esempio, associare uno stimolo ad un premio (ricompensa) o ad una punizione (stimolo avverso).

La memoria prospettica. La memoria prospettica è una forma di memoria orientata al futuro che fa riferimento ai processi implicati nel ricordo di intenzioni che devono essere realizzate nel futuro. Con il termine memoria prospettica si intende non solo il ricordarsi di portare a termine quelle intenzioni che, per diverse ragioni, non possono essere realizzate nel momento stesso in cui vengono formulate, ma anche la gamma dei comportamenti che devono essere attuati in prospettiva. In termini generali nel processo della memoria prospettica si distinguono quattro fasi (sintoniche con l'impostazione di qualsiasi processo comportamentale):

1. **la formazione dell'intenzione**, (la decisione di fare qualcosa) e del contesto di recupero (il momento opportuno);
2. **l'intervallo di ritenzione**, che si riferisce al periodo di tempo durante il quale l'intenzione deve essere recuperata;
3. **l'esecuzione dell'azione**, che riguarda la realizzazione dell'intenzione;
4. **la verifica del risultato**, in conclusione si valuta quanto realizzato confrontandolo con quanto era stato prospettato.

Come risulta da quanto illustrato, le memorie episodica, autobiografica e prospettiva possono aggiungere ulteriori tasselli di comprensione alla **realizzazione del complesso processo mentale che concorre alla manifestazione delle varie forme di azione che abbiamo definito capacità.**

Le ultime più accreditate teorie sul funzionamento della memoria hanno consentito di passare da modelli che localizzavano le memorie in aree cerebrali a memorie distribuite in tutte le reti neurali interattive che si caratterizzano per nodi che integrano i differenti tipi di memoria. Queste teorie hanno individuato, tra l'altro, due diverse organizzazioni di memoria: quella che si occupa di conservare l'informazione sensoriale (memoria percettiva) e quella che si occupa della condotta del fare (memoria esecutiva). In particolare, **la memoria esecutiva** (correlabile alla memoria prospettica) è quella che possiamo abbinare all'espressione delle varie capacità in quanto presidia il ricordo e la catalogazione delle esperienze che sono alla base delle alternative d'azione evocate prima di agire. Ogni situazione percepita viene affrontata scegliendo tra una gamma di alternative ricavate dalla memoria prospettica (il neuroscienziato Rodolfo Llinàs