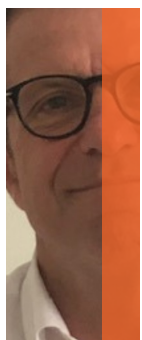


Monica **Giambersio**

Formare anche le soft skills è fondamentale per l'impresa

Intervista a Mario Benassi, professore di economia e gestione delle imprese all'Università Statale di Milano: «Oggi gestire il personale vuol dire anche essere consapevoli che si opera in un contesto in cui le soft skills assumono un ruolo centrale nei rapporti con fornitori, clienti, distributori, spesso collocati su scenari internazionali»



Mario Benassi

Professore
di economia
e gestione
delle imprese
all'Università
Statale
di Milano



Reinterpretare in modo creativo i modelli operativi già risultati vincenti, plasmandoli sulle peculiarità della propria azienda. È questa la strada che dovrebbero seguire le Pmi per affrontare in modo efficace le sfide legate alla formazione.

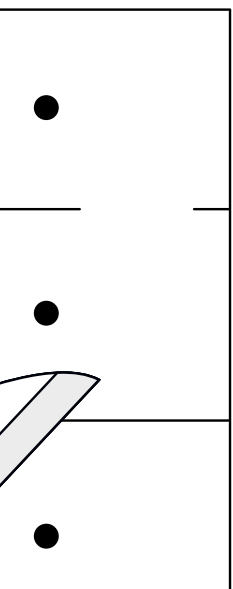
A evidenziarlo è **Mario Benassi, professore di economia e gestione delle imprese all'Università Statale di Milano**, che ha approfondito il tema con Imprese e Territorio.

In generale, qual è l'importanza per le Pmi di puntare su una formazione che valorizzi adeguatamente le soft skills?

Faccio una premessa: la crescita delle piccole e medie imprese italiane non si spiegherebbe senza prendere in considerazione il loro innato patrimonio di soft skills. Si tratta di competenze che gran parte del mondo delle Pmi può vantare come un elemento connaturato al proprio modello operativo, un sapere pratico applicato nei fatti, ma di cui forse c'è ancora poca consapevolezza sul piano teorico.

Detto questo, un elemento chiave da valutare per comprendere l'importanza del tema è il fatto che le competenze, soprattutto quelle non prettamente tecniche, evolvono rapidamente. Oggi gestire il personale vuol dire anche essere consapevoli che si opera in un contesto in cui le soft skills assumono un ruolo centrale nei rapporti con fornitori, clienti, distributori, spesso collocati su scenari internazionali. Questi rapporti richiedono capacità trasversali in termini di negoziazione e cooperazione, competenze non prettamente tecniche e legate al core business aziendale, che però possono fare la differenza in termini di competitività.

In quest'ottica, una via efficace da seguire potrebbe essere ad esempio quella di realizzare delle strategie basate su casi studio, modelli risultati vincenti da replicare, plasmandoli però sulle peculiarità della singola impresa. In sostanza si tratta di adottare un approccio pratico per un ambito, come quello delle soft skills,



dove, com'è noto, non ci sono teorie definite.

Quali positivi risvolti può avere in termini di competitività l'analisi dei dati relativi ai risultati raggiunti grazie alla formazione dedicata alle soft skills? Ci sono degli strumenti per avere una fotografia sull'impatto delle misure adottate e orientare così le scelte future?

Gli strumenti per quantificare i risultati raggiunti ci sono e sono anche semplici. Gli ambiti presi in considerazione sono, ad esempio, quelli del benessere e della soddisfazione professionale dei dipendenti e dei fornitori, dei collaboratori o in generale delle aziende terze che interagiscono con la Pmi analizzata.

Entrando più nello specifico, si potrebbero citare anche come skills da analizzare il grado di autonomia e iniziativa di un dipendente oppure la capacità di cooperare con i colleghi e fare squadra.

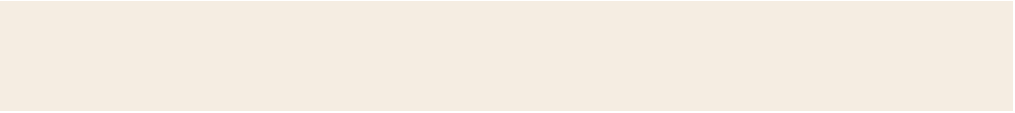
Può dare alcuni consigli pratici alle Pmi per affrontare in modo mirato la questione formazione in ambito soft skills?

Il primo consiglio, come ho detto, è quello di trarre ispirazione dai casi modello e replicarli plasmandoli sulla propria specifica realtà imprenditoriale. Questo non vuol dire copiare pedissequamente, ma studiare i punti di forza di una best practice e capire come adattarla con creatività alle proprie esigenze. Credo che per far questo sia però necessario farsi supportare da realtà esterne che guidino la selezione dei modelli da imitare.

È inoltre molto importante avere l'onestà intellettuale per capire se si hanno gli strumenti per guidare il processo di formazione del personale nella direzione stabilita.

Un altro aspetto fondamentale è capire che se si sceglie di mettere in piedi una strategia relativa alla formazione e alle soft skills non bisogna improvvisare né poi decidere dall'oggi al domani di abbandonare tutto. È invece fondamentale avere una visione ampia, solida e lungimirante.

In questo senso c'è a mio avviso un divario tra le aziende più strutturate e caratterizzate da una vocazione internazionale e quelle



invece di minori dimensioni e meno legate a scenari internazionali.

In generale, le soft skills sono una materia dai confini non ben definiti, ciò vuol dire che è difficile insegnare queste materie. Si tratta di un ambito in cui non si può veicolare un contenuto nozionistico da replicare. Siamo piuttosto in uno spazio dai contorni sfumati, dove alla competenza tecnica si affianca l'aspetto umano di chi svolge una determinata funzione. In quest'ottica, ad esempio, potrebbero risultare efficaci quei corsi in cui si prende spunto dal mondo della letteratura per far riflettere, in una sorta di brainstorming guidato, il personale, che a sua volta deve però essere proattivo e declinare in maniera autonoma i messaggi e i contenuti, con l'obiettivo di modularli sulla propria peculiare attività in azienda.

Da qui ben si comprende come sia fondamentale affidarsi a soggetti esterni che abbiano una comprovata professionalità.