

SOFT SKILLS?

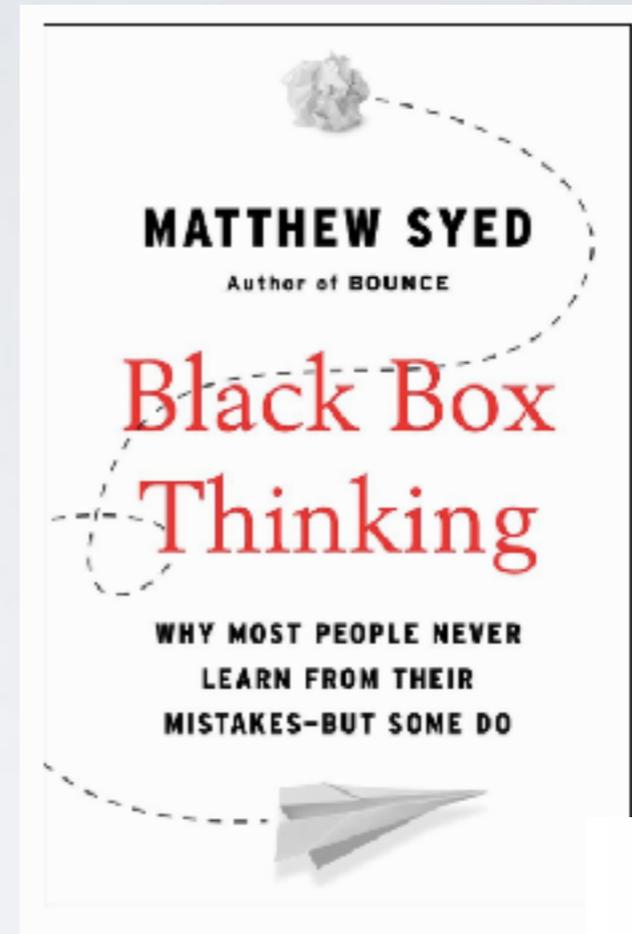
COME GESTIRE GLI ERRORI E
LE ANOMALIE IN AZIENDA

L'approccio Black Box Thinking (e altre idee)

Luca Mori | moriluca@gmail.com

BLACK BOX THINKING

Matthew Syed, *Se sbagliamo ci sarà un perché*, Newton Compton Editori, 2017



BLACK BOX THINKING

Incidenti ospedalieri: “Se la propria professionalità viene messo in discussione, è possibile che si cerchi di alzare le difese. A nessuno piace pensare di essere incompetente o inetto. Nessuno vuole che la propria credibilità sia messa in dubbio di fronte ai colleghi. Per i medici affermati, che hanno alle spalle anni di esperienza e hanno raggiunto i massimi traguardi della professione, ammettere i propri errori può essere quasi traumatico”, p. 21



UNITED AIRLINES 173

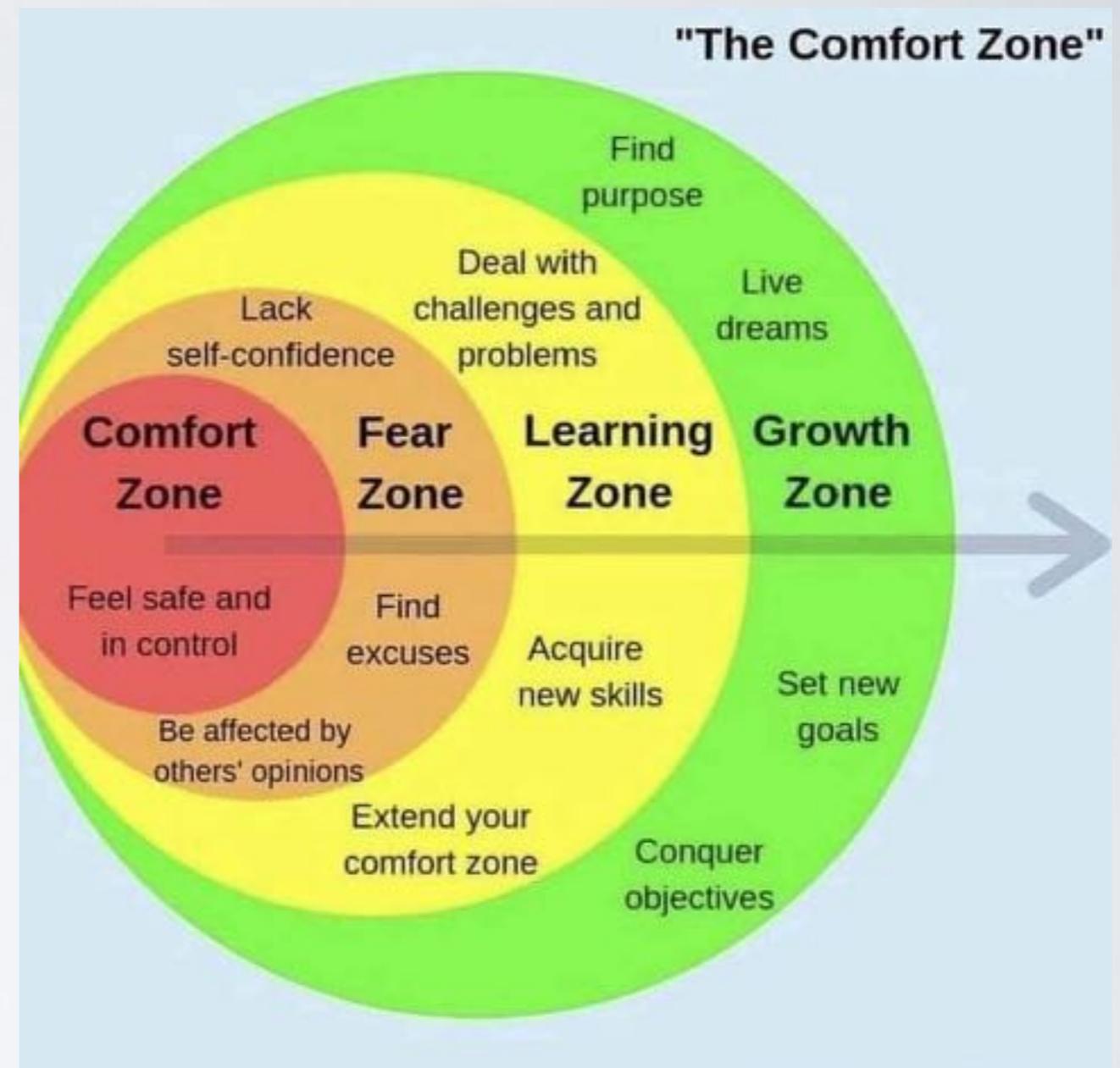
Dicembre 1978. Fissarsi su una soluzione o su un problema (il carrello che forse non è sceso) perdendo di vista l'evoluzione degli eventi, trascurando gli indizi. Inoltre “la pressione sociale e gli effetti inibitori dell'autorità avevano minato l'efficacia del lavoro di squadra”, p. 35

Hanno perso il senso del tempo, perché erano troppo attenti a un punto.



DAL CICLO CHIUSO AL CICLO APERTO

“... se le persone non si interrogano sui propri errori, a volte non si rendono neanche conto di averli commessi (anche se ne hanno il sospetto”, p. 40



EDUCARE ALL'ASSERTIVITÀ

Diehl e colleghi: rapporto sul volo 173.
Vantaggi di una **gestione partecipativa da parte dei comandanti** e educazione all'assertività dell'equipaggio: “Ai comandanti, che per anni erano stati considerati onnipotenti, fu insegnato ad ascoltare, a riconoscere i suggerimenti e a chiarire le ambiguità. Le percezioni del tempo fu gestita attraverso una divisione di responsabilità più strutturata”, p. 41



EDUCARE ALL'ASSERTIVITÀ

Livelli:

INDAGINE: Quali opzioni sta considerando se non riuscissimo a...

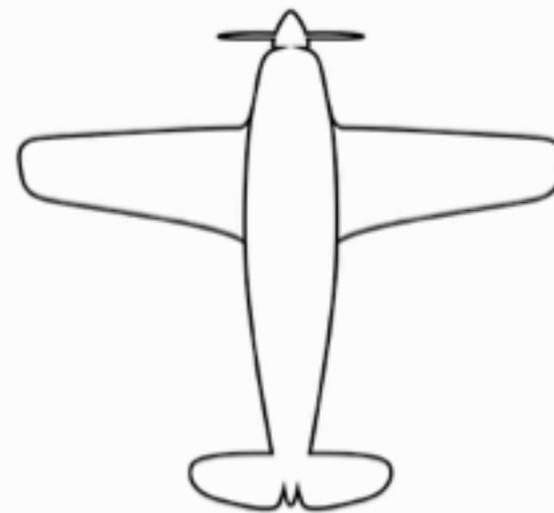
ALLERTA: Il dato X continua a scendere... Cosa ne pensa di...?

SFIDA: Dobbiamo immediatamente agire... oppure...

EMERGENZA: Chiamo subito [altra autorità]... per...

FARE LA SCELTA GIUSTA...

Interpretare i dati per capire dove intervenire, evitando i *bias* che traggono in inganno.



Bullet-free
airplane

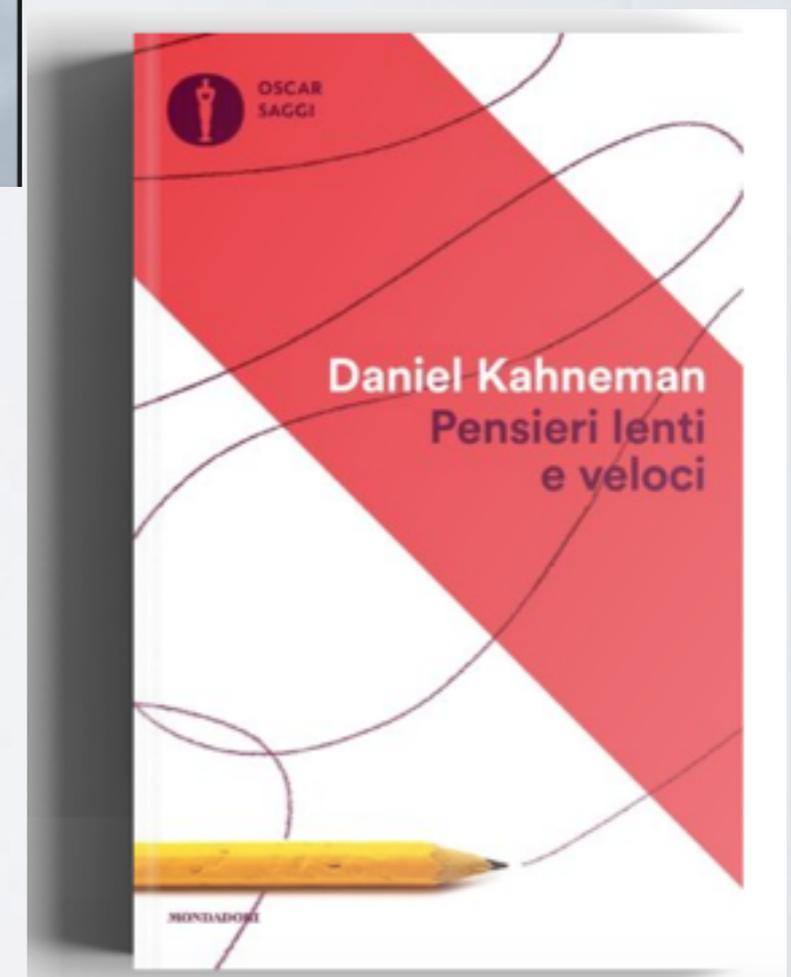


Bullet-hole locations
in returning airplanes

BIAS ED EURISTICHE

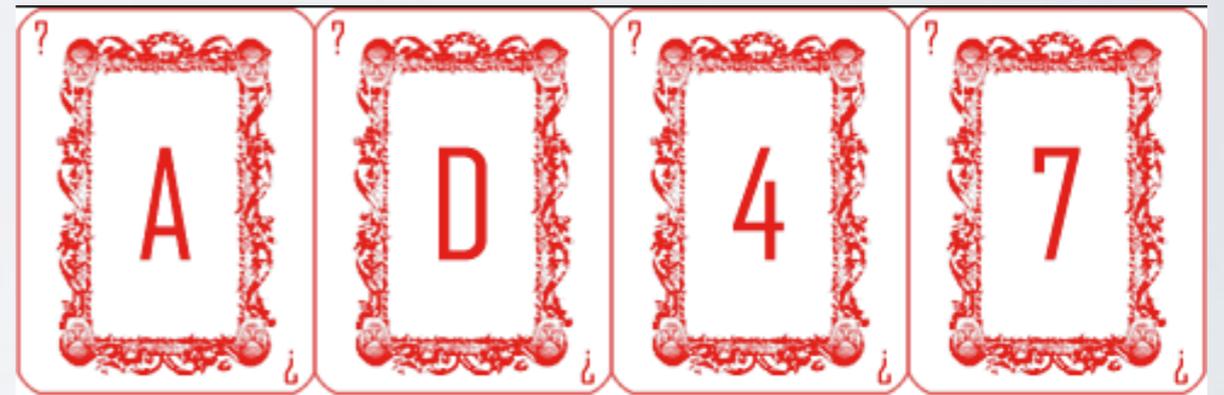
Bias: distorsioni sistematiche del giudizio, a cui siamo portati come per “inerzia” o per “forza di gravità” / errori-forzature ricorrenti / inclinazione della nostra mente a giudicare in modo “parziale”

Euristiche: scorciatoie per trovare (greco εὕρισκω = trovo) soluzioni ai problemi, per approssimazione (perché NON possiamo tenere conto di TUTTI gli aspetti di una questione. L’onniscienza ci è preclusa e sarebbe comunque troppo costosa per noi. Ma l’approssimazione necessaria a cui dobbiamo ricorrere può portare a sviste, errori, incomprensioni, conflitti (fino a un certo punto evitabili))



RISPOSTE “RAPIDE” FALLACI

Abbiamo **4 carte**. Sappiamo per certo che ogni carta presenta una lettera su un lato e un numero sull'altro. La regola è questa: **Se c'è una A su un lato della carta, allora c'è un 7 sull'altro lato.** Quali carte (meno possibili) bisogna girare per stabilire se questa regola è vera o falsa?



PRIVARSI DI FEEDBACK

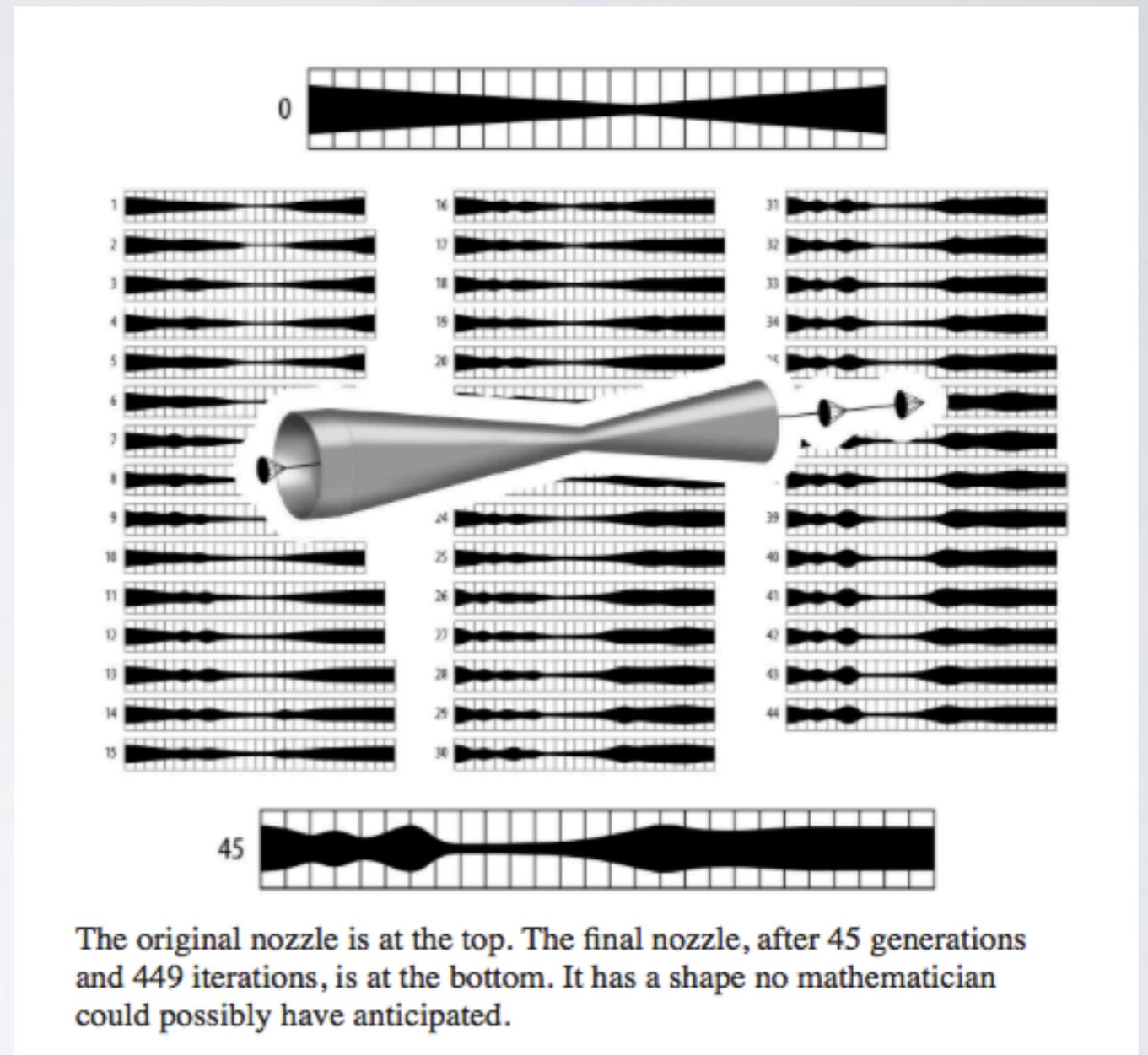
Una partita di golf al buio (p. 59).

Gli errori ci permettono di mettere alla prova le nostre intuizioni e le nostre strategie. Ignorare gli errori significa privarsi di opportunità di miglioramento, anche attraverso la ricerca di *vantaggi marginali*



IL CASO DELLE BOCCHETTE UNILEVER

Approccio matematico e approccio
biologico



COSA C'ENTRANO LE SOFT SKILLS?



Conoscenze



Abilità (applicazione di metodi adeguati in contesti diversi)



Atteggiamenti

COSA C'ENTRANO LE SOFT SKILLS?

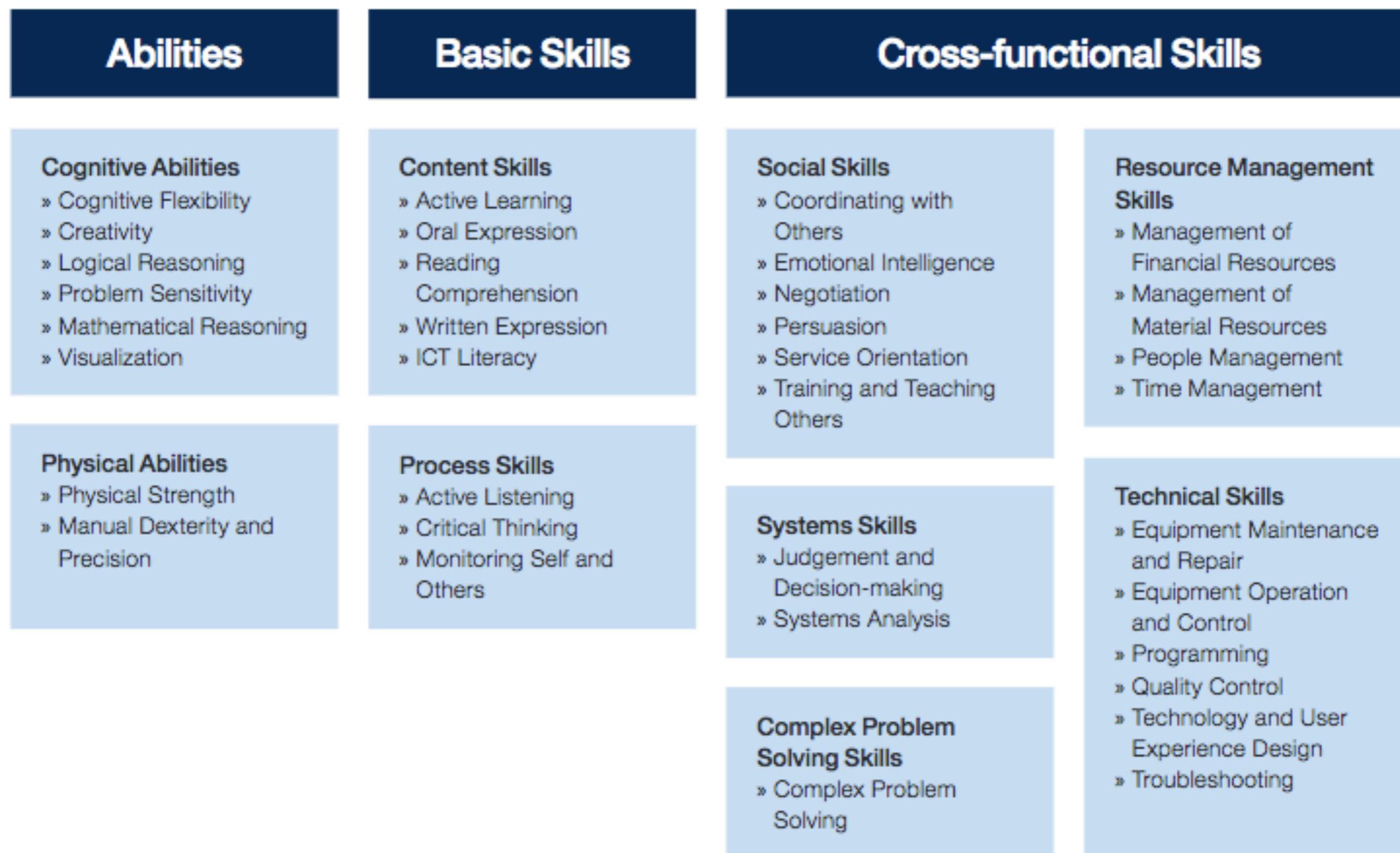
RELAZIONI IN AZIENDA

Soft skills: l'arte fin troppo sottovalutata di comunicare bene

—di Francesca Contardi • | 05 ottobre 2017

A qualsiasi manager, che sia a capo di un team di 100 o 5 persone, può capitare prima o poi di avere a che fare con un dipendente, magari bravissimo a svolgere i suoi compiti, con cui è davvero difficile lavorare. Può trattarsi di una persona che crea conflitti con i suoi colleghi, che non accetta i feedback negativi o semplicemente che non riesce a entrare in sintonia con gli altri. Il classico problema, per intenderci, legato a quelle che definiamo soft skills. Un problema, però, tutt'altro che da sottovalutare e che, se non gestito nel modo corretto e in tempi brevi, diventerà sempre più grande, con ripercussioni negative su tutto il team: scadenze non rispettate, lavori fatti male o clima in ufficio molto teso, giusto per citare qualche semplice esempio.

Figure 9: Core work-related skills



Source: World Economic Forum, based on O*NET Content Model.

Note: See Appendix A for further details.



Linee del 'nuovo umanesimo' di Federmeccanica

Coinvolgere i lavoratori nella vita dell'impresa
Partecipazione e inclusione (senso di comunità)
Benessere dei lavoratori
Intelligenza collettiva e creatività di gruppo

Una migliore comunicazione all'interno di un sistema complesso migliora la possibilità di **affrontare l'incertezza** e di **gestire il cambiamento organizzativo** (endogeno/esogeno).

Tutto ciò **incide (anche) sul fatturato** (motivazione, performance dei singoli ⇔ performance collettiva, migliore formazione, attirare/mantenere talenti, problem solving ⇔ intelligenza collettiva ecc.)

Tanto lavoro, molti nuovi problemi pratici da risolvere, l'esigenza di trovare equilibri difficili tra **esigenze in tensione**:



Tutti siamo esposti ad oscillazioni tra:

Comunicazione che complica le cose



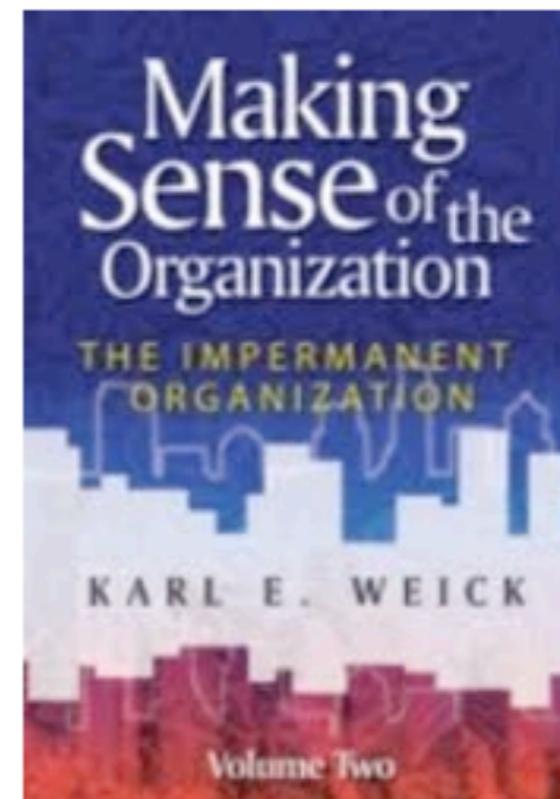
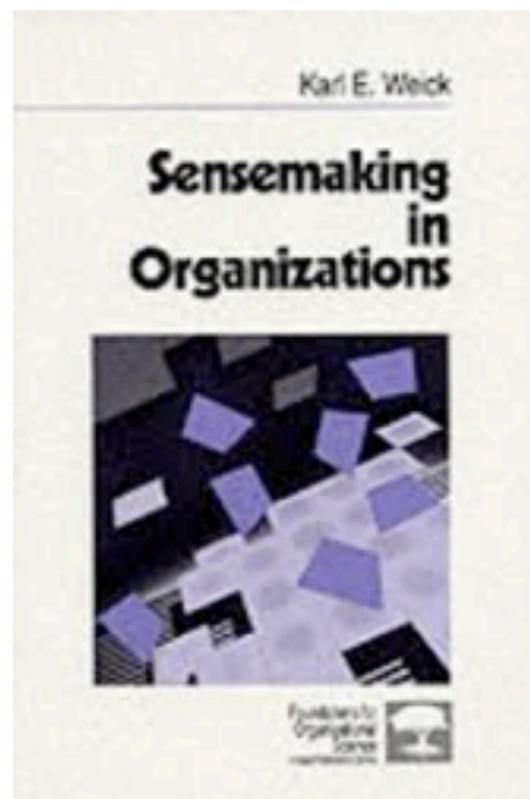
Comunicazione che semplifica

Comunicazione che assorbe energia e genera frustrazione



Comunicazione che libera energia e genera motivazione (senso condiviso)

Problema del *sensemaking* organizzativo



PSICOLOGIA PER MANAGER

«L'industria moderna è complicata sia socialmente che tecnologicamente, complicata al punto che tutti, dal presidente in giù, hanno bisogno dell'aiuto di altre persone per soddisfare la loro necessità. [...] Chiunque viva in un'organizzazione, vive in un'atmosfera di dipendenza e dovrebbe quindi provare dei sentimenti di amore e di odio nei confronti di questa. L'intensità e l'oggetto dei sentimenti dovrebbero a loro volta variare secondo le oscillazioni della vita organizzativa.

La morale di questa favola è semplice e importante: non bisogna cercare un equilibrio statico psicologico nelle organizzazioni (come non si deve cercare nel matrimonio e in qualsiasi altro tipo di rapporto), ma bisogna invece **cercare variazioni e cambiamenti. Non bisogna cercare staticità, ma la dinamica. Non bisogna cercare un'organizzazione permanentemente "felice", ma un'organizzazione che si corregga da sé e che non accumuli rancori inespressi.**

Il fratello maggiore (l'organizzazione) deve essere sempre frustrante e nello stesso tempo deve dare soddisfazioni e deve sapere di non potere fare altrimenti [...]. Il fratello maggiore farà anche bene a soddisfare oltre che a frustrare perché la dipendenza è reciproca» (pp. 101-102).

[**Harold J. Leavitt** (prof. emerito di Organizational Behaviour and Psychology presso la Stanford University) Psicologia per manager, ETAS, Milano 2005]

IL CASO DELLA CASSETTA ROSSA

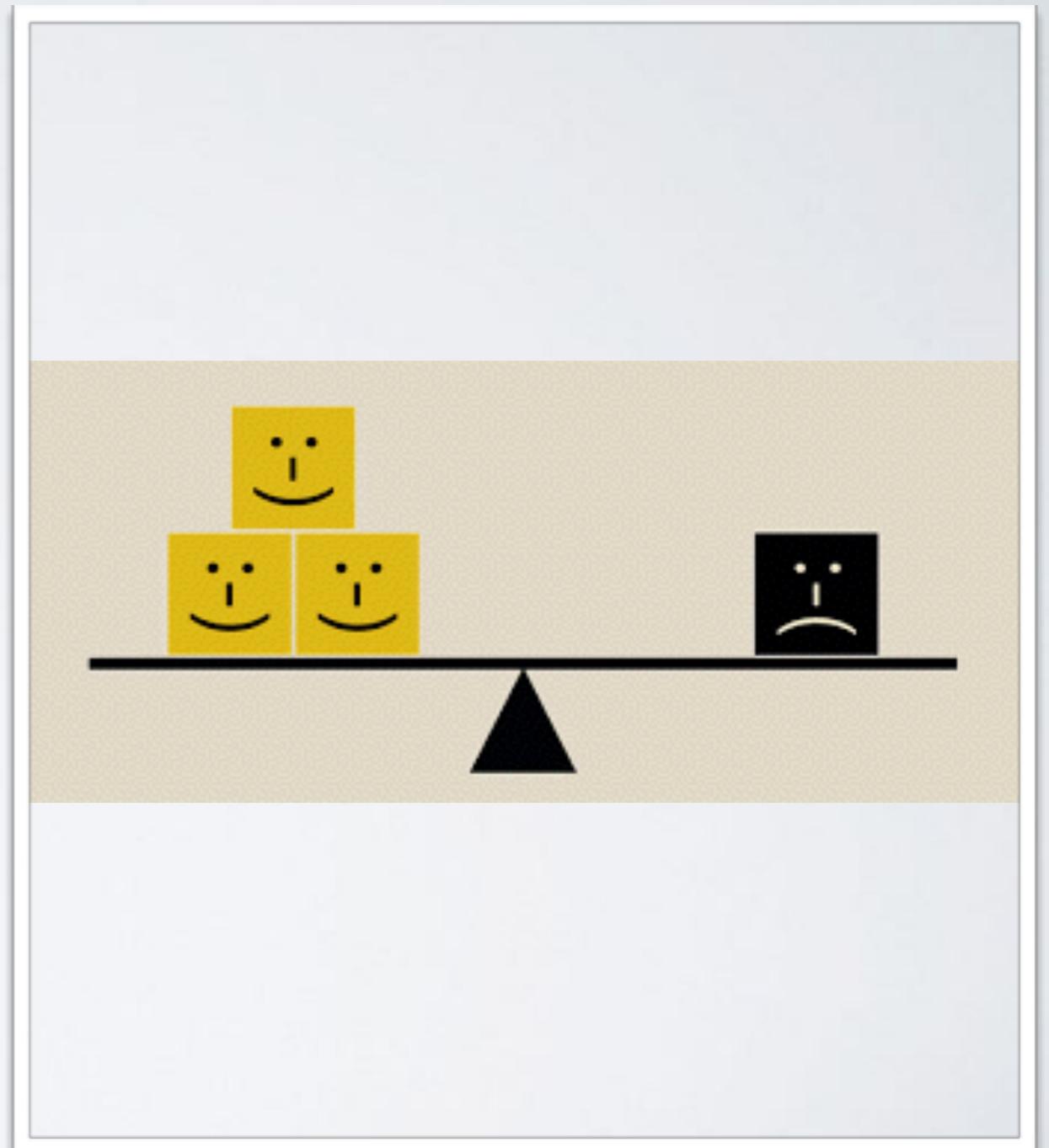
Riconoscere l'errore e inventare
soluzioni inedite



NEGATIVITÀ

Termine “popolare”, vago, ma comprensibile, per riferirsi alla propensione a sottolineare gli aspetti negativi delle situazioni e delle persone

La “negatività” è sempre in circolo: può portare dubbi e conflitti, ma può anche diventare prorompente, disfattista, spaziando da lamentela ad aggressività



NEGATIVITÀ

Siamo **tutti**, a turno, “cattivi” amici, colleghi, capi, dipendenti, formatori, compagni, genitori, figli

Non tutti si autoregolano nello stesso modo e sono auto-consapevoli e auto-critici nello stesso modo.

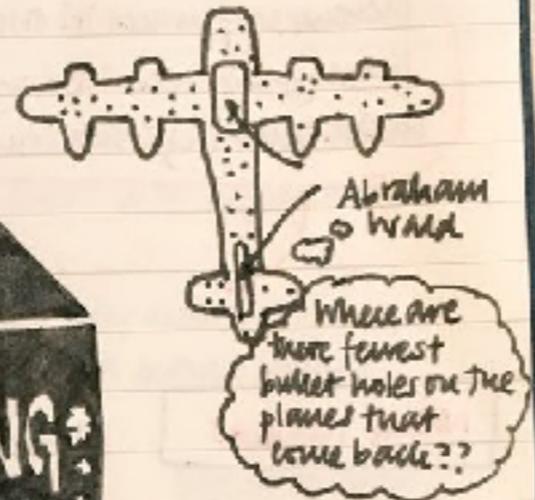
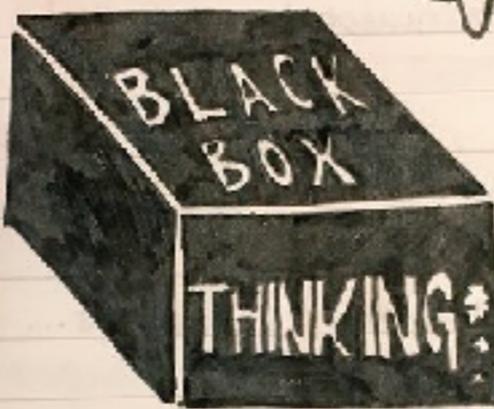
Positività e negatività non sono opposte, separate, antagoniste. Sono invece connesse e comunicanti: anche essere sempre “positivi” e “ottimisti” (nascondendo la manifestazione della negatività) può essere controproducente. Il punto è fare in modo che i due poli emergano e possano interagire e confliggere senza degenerare



"...we have an allergic attitude to failure. We try to avoid it, cover it up and airbrush it from our lives... Braddford, Duff and Vowles see weaknesses with a different set of eyes. Every error, every flaw, every failure, however small, is a marginal gain in disguise. This information is not a threat but an opportunity."



MATTHEW SYED



CLOSED LOOP...

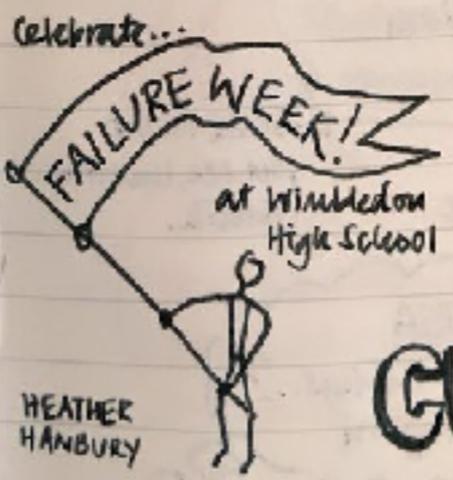
dyson → 5127 prototypes...



"It always starts with a problem. I hated vacuum cleaners for 20 yrs, but I hated hand dusters for longer... FAILURES FEED THE IMAGINATION You cannot have one without the other"

PSYCHOLOGY OF **BLAME**
NEEDS TO BE BROKEN...

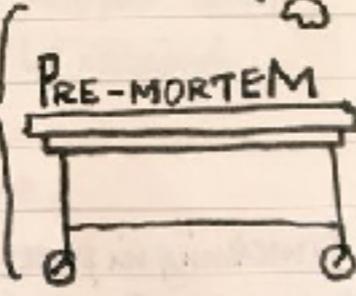
THE BIGGER THE FAULT
THE BIGGER THE IMPROVEMENT
MADE POSSIBLE BY ITS REVELATION



HEATHER HANBURY

Minimum
Viable
Product

FAIL
EARLY
FAIL
FAST



↓
CUMULATIVE ADAPTION