



★ Est. 1915 ★

Le competenze del futuro, oggi

Comitato Human Capital

16 novembre 2022

Gli obiettivi di questo documento

- L’impatto drammatico della pandemia e le emergenze geopolitiche (dall’emergenza climatica ai cambiamenti internazionali) hanno reso evidente come la gestione delle organizzazioni (siano esse private o pubbliche) richieda **diverse competenze** per fronteggiare un **contesto movimentato e fluido** come quello attuale
- Le competenze individuate in questo documento non sono nuove di per sé, ma appare cruciale **possederle in questo preciso momento storico**
- Il Comitato Human Capital ritiene che le competenze illustrate abbiano **valore** sia **singolarmente** sia operanti **sinergicamente** essendo un bilanciamento tra esigenze plurime e si applicano sia al leadership team che ai potenziali leader all’interno di organizzazioni private e/o pubbliche di media e/o grande dimensione
- Sono inoltre indipendenti dal settore perché relative all’aspetto manageriale di gestione di situazioni **complesse e ambigue**

La composizione del Comitato Human Capital

- 3M
- A&A Studio Legale
- Accenture
- Agos Ducato
- Alfa Group
- **Andersen** (Segretario Esecutivo)
- Bayer
- Bracco
- Coca-Cola HBC
- **Covenant Partners** (Presidente)
- Deloitte
- Enel
- Estée Lauder
- Humanitas Research Hospital
- Intesa Sanpaolo
- Manpower
- Medtronic
- Microsoft
- Nokia
- Philip Morris
- Saras
- SNAM
- Studio Legale Cafiero – Pezzali e Associati
- Value Transformation Services



Le competenze del futuro, oggi

Empathy

Empatia

Resilience

Resilienza

Ambiguity Management

Gestione dell'Ambiguità

Results Mindset

Mentalità di Risultato

Strategic Thinking

Pensiero Strategico

Digital Acumen

Acume Digitale



Perché abbiamo scelto queste 6 ‘competenze’

- Le competenze individuate rispecchiano **l’insieme delle complessità che devono essere affrontate dalle organizzazioni pubbliche e private**, sia per la maggiore imprevedibilità degli scenari futuri, sia per l’evoluzione della sensibilità delle persone che operano al loro interno
- Tutto ciò, unito alla **fortissima evoluzione tecnologica e digitale**, sta già portando a cambiamenti e opportunità non sempre facilmente prevedibili anche se permane comunque la necessità di conseguire risultati tangibili
- A tale proposito un team di HR Director di grandi organizzazioni globali ha valorizzato, oltre alla propria competenza locale, anche la **competenza complessiva delle organizzazioni internazionali alle quali appartengono** pervenendo alla sintesi illustrata nel documento
- Abbiamo anche preso in considerazione una serie di documenti di organizzazioni internazionali riconosciute quali il **World Economic Forum (WEF)** *‘The Future of Jobs Report 2020’* a integrazione delle conoscenze interne al Comitato

ANALISI TECNICA DELLE COMPETENZE



Empatia

COSA È

La capacità di porsi nello stato d'animo o nella prospettiva di un'altra persona

PERCHÉ È IMPORTANTE

- Per via dell'impatto sempre più pervasivo della tecnologia e la virtualizzazione delle relazioni, per **creare un'alleanza tra l'uomo e la tecnologia**
- Per organizzare meglio il lavoro e le attività **capendo meglio gli altri**
- **Ridurre lo stress** sugli altri, aumentare il *well-being*
- Per essere **coach più efficaci**
- Per rafforzare la leadership verso **tutti gli stakeholder** (interni ed esterni)

COME IDENTIFICARLA/MISURARLA

Questa competenza, quando presente in giusta misura, è osservabile attraverso comportamenti nei leader:

- Hanno elevata capacità di ascolto attivo
- Verificano di aver compreso il punto di vista dell'altro (*rephrasing*)
- Investono intenzionalmente tempo nel conoscere gli altri, sia a livello individuale che con il team
- Tengono conto della prospettiva degli altri nel processo decisionale, ma non cercano il consenso ad ogni costo (*seek input not consensus*)
- Sanno utilizzare spunti ed esperienze personali e mostrare consapevolezza di se stessi, rivelando anche aspetti personali (leadership autentica)
- Si accertano di essere connessi agli altri in tutti i contesti (sia di persona che attraverso diversi media)



Resilienza

COSA È

La capacità di fare fronte in maniera positiva a stress ed a situazioni avverse, e di riorganizzare le attività individuali e aziendali con risultati equivalenti o superiori alle condizioni di partenza

PERCHÉ È IMPORTANTE

- In un mondo e un mercato che si trasformano da VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) a BANI (*Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible*) è la competenza che **rassicura gli stakeholders** sulla tenuta operativa dell'organizzazione e sulla capacità della leadership di raggiungere con continuità i risultati
- Il **livello di stress costante e continuativo** a cui sono sottoposte la leadership e le organizzazioni continua ad aumentare nel tempo
- Per affrontare al meglio **crisi inaspettate** (es. cigno nero)
- Per costruire **organizzazioni sostenibili** per le persone (*well-being*)

COME IDENTIFICARLA/MISURARLA

- Mostra perseveranza nelle proprie attività ed obiettivi
- Porta avanti la realizzazione delle idee, con atteggiamento inclusivo ed attento alle prospettive degli altri
- Ha una mentalità focalizzata all'apprendimento continuo: sa contestare lo status quo, comprese le proprie credenze personali, con visione critica di ciò che è al di fuori
- Sa porsi al di fuori della propria zona di comfort – è curioso, adattabile e di mentalità aperta; sa lavorare con team in cui i valori, missioni o prospettive sono diversi dai suoi
- Sa rischiare in modo calcolato, sviluppando piani di azione e piani di riserva, applicando scenario planning; con il tempo, prova idee sempre più ambiziose



Gestione dell'Ambiguità

COSA È

Capacità di navigare ed indirizzare situazioni caratterizzate da idee o attitudini che non si combinano bene tra loro pur essendo egualmente e apparentemente sostenibili

PERCHÉ È IMPORTANTE

- L'esistenza di segnali divergenti, nel business e nel social, tutti verosimili, **ma in contrasto tra loro**, crea un contesto inerentemente ambiguo, non più eludibile e nel quale **occorre sapersi orientare, assumere dei rischi e prendere delle decisioni**

COME IDENTIFICARLA/MISURARLA

- Gestione delle negoziazioni
- Definire una visione seppur tra obiettivi divergenti
- Decisione presa in un contesto di dati incompleti
- Capacità di prevedere ed indirizzare verso il cambiamento in territori sconosciuti
- Bilanciare visione di breve/lungo termine
- Contrasto visione corporate/operatività locale
- Comprensione delle 'politiche' interne/esterne
- Capacità di 'metabolizzare' velocemente le nuove variabili in gioco
- *Courageous risk taking*
- Capacità di sapersi muovere al di fuori della propria comfort zone



Mentalità di Risultato

COSA È

Capacità di definire un *purpose* condiviso, che attragga persone affini e le ingaggi verso uno stesso scopo

PERCHÉ È IMPORTANTE

- In un società con molta disponibilità di idee e di fonti, avere un *purpose* aiuta a **guidare il proprio operato** e quello degli ambienti ai quali si appartiene
- Avere un *purpose* porta a contribuire sia ad un **obiettivo personale** che ad un **intento più elevato**

COME IDENTIFICARLA/MISURARLA

- Coinvolgere e motivare verso il *purpose* proprio/team/aziendale
- Orientare gli aspetti operativi verso un senso di miglioramento collettivo
- Riconciliare il ruolo dell'azienda in un contesto sociale e sostenibile complessivo e universale
- Capacità di ispirare verso un ottimismo metodico
- Capacità di ottenere risultati tangibili, nel breve e lungo termine
- Capacità di comprendere l'impatto delle proprie azioni all'interno e all'esterno del contesto aziendale
- Proporre alternative diversificate per risolvere un problema
- Mantenere la rotta verso il proponimento finale
- Armonizzare e portare avanti i vari *purpose* individuali e dell'organizzazione
- Discernimento



Pensiero Strategico

COSA È

Capacità di immaginare gli scenari e prevedere l'evoluzione per il raggiungimento dell'obiettivo, unita alla flessibilità mentale di adeguarsi ai mutati scenari

PERCHÉ È IMPORTANTE

- Per orientare l'azienda nel medio termine **nell'ambito di uno scenario liquido** in continua evoluzione
- Per essere competitivi in un contesto di rapida trasformazione dove **l'innovazione tecnologica cambia i paradigmi del business**
- L'attuale contesto dinamico necessita della capacità di **adattamento della strategia**
- Per fronteggiare la **complessità e l'imprevedibilità dello scenario**

COME IDENTIFICARLO/MISURARLO

Identificazione

- Presenza di visione
- Capacità di ipotizzare scenari predittivi in modo strutturato
- Abitudine a ipotizzare variabili diverse rispetto alla strategia già considerata

Misurazione

- Intervista aperta e strutturata su: analisi background e risultati pregressi in ambiti complessi e multidisciplinari, tasso di successo nel portare innovazione, risultati economici sostenibili e capacità di influenzare i comportamenti



Acume Digitale

COSA È

Visione sistemica e capacità di unire punti apparentemente non collegati, osservando quello che altri non colgono, attraverso l'utilizzo di soluzioni digitali

PERCHÉ È IMPORTANTE

- Le tecnologie digitali sono una competenza chiave presente in tutte le skills e nei diversi modelli operativi aziendali
- L'acume digitale facilita il vantaggio competitivo nello sviluppo della strategia aziendale

COME IDENTIFICARLO/MISURARLO

Identificazione

- Identificare persone che hanno attitudine verso il cambiamento proattivo e hanno una forte competenza digitale, il cui connubio porta ad una trasformatore nell'assetto dell'azienda e del business
- Unito alla competenza di visione strategica permette di dare l'indirizzo verso il quale trasformare l'azienda

Misurazione

- Intervista aperta e strutturata su: analisi background e risultati pregressi in ambiti complessi e multidisciplinari, tasso di successo nel portare innovazione, risultati economici sostenibili e capacità di influenzare i comportamenti



Come trovare/sviluppare queste competenze?

STRATEGIE DISPONIBILI

- **Acquisizione dall'esterno (Buy):** l'azienda procede a reperire sul mercato le competenze necessarie, procedendo a investire risorse finanziarie e di tempo per includere la risorsa all'interno della struttura
- **Sviluppo dall'interno (Build):** l'azienda investe risorse finanziarie e di tempo nella progettazione e realizzazione di progetti/attività in grado di costruire le competenze necessarie mediante programmi aziendali; questo metodo è più oneroso in termini di tempo ma più efficace in termini culturali e di ritorni sull'investimento nel lungo periodo
- **Altri metodi: (Borrow, Bot, Other)** l'azienda investe in metodi diversi dai primi due menzionati, utilizzando strumenti alternativi come automazione, renting di competenze, survey, utilizzo del network, consulenze ecc.

ACQUISIZIONE DALL'ESTERNO

- **Recruitment :** Inserire nel processo di reclutamento nell'ambito delle leadership skills la **valutazione delle capacità richieste**
- **Screening- in:** considerare candidati esterni da settori industriali e contesti non tradizionali (LdF)
- Reclutamento di leaders con provenienza da **aziende/settori resilienti** (SLT)
- Collaborazione e confronto con **consulenti esterni**

SVILUPPO DALL'INTERNO

- Costruzione di una **cultura aziendale** che sia focalizzata sulle competenze richieste
- **Mentorship** focalizzato sulla competenza richiesta (LdF)
- **Coaching**, inclusivo di *shadowing*, su elementi della competenza
- **Peer Mentorship** per Senior Leaders (SLT)
- Utilizzare i **Senior Leaders come testimonials** (SLT), assicurandosi che sia rilevante nei valori aziendali
- Costruire **percorsi di formazione e sviluppo** interni per costruire e rafforzare la specifica capacità (LdF & SLT)
- Costruzione di **sistemi premianti** sulla specifica competenza richiesta



Senior Leadership Team (SLT): include Leadership Teams e figure apicali delle organizzazioni

Leader del Futuro (LdF): manager ad alto potenziale, previsti nel breve e medio periodo come i futuri leader dell'organizzazione

Conclusioni finali

- Questo documento sintetizza quali sono e saranno le **principali competenze necessarie al successo delle organizzazioni** secondo gli HR Director del Comitato Human Capital di American Chamber of Commerce in Italy
- L'importanza di **investire risorse e tempo** nella costruzione/acquisto di queste competenze è aspetto cruciale anche per il successo della P.A., che si trova in un momento storico in cui i **processi di trasformazione tecnologica** e le **profonde modifiche dei metodi di lavoro** pongono delle **sfide di innovazione** mai affrontate prima
- Il **continuo dialogo tra pubblico e privato**, lo **scambio di conoscenze, esperienze e best practice** è una delle strade più importanti e immediate per supportare le Aziende, in particolare le PMI. in questo cambio di modello e di approccio