



★ 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