

Harvard Business Review



ITALIA



GENNAIO/FEBBRAIO 2020

MENSILE

48 Competere
nell'era dell'IA

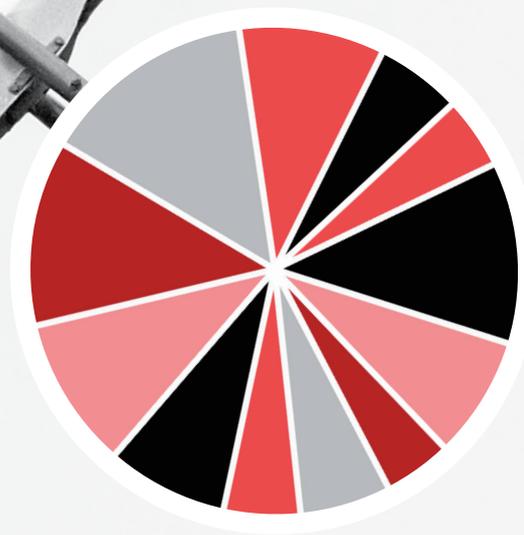
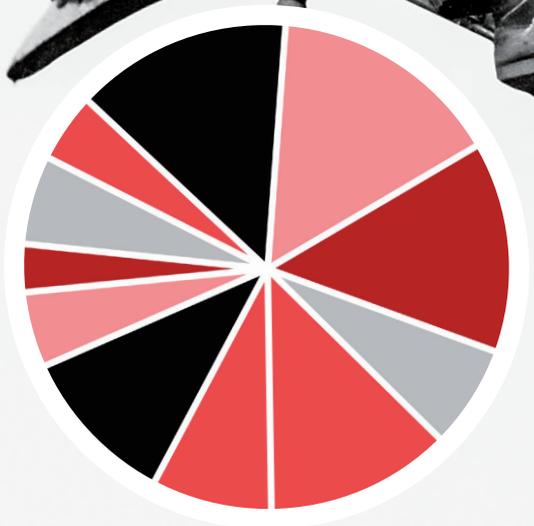
60 Le nuove analitiche
della cultura

68 Gli elementi di una buona
capacità di giudizio

Quando i dati creano un vantaggio competitivo

e quando no...

Pag. 38



€ 13,50

Strategias EDIZIONI



Human Factor: la vera arma dell'innovazione

di Emanuele Castellani

LO SFORZO PIÙ IMPORTANTE che un'azienda di formazione può compiere è quello di osservare la realtà. Facile! Non solo la realtà aziendale, ma anche l'evoluzione, soft o disruptive che sia, della società in cui si vive.

Già nel 2016 il World Economic Forum affermava che entro il 2020 si sarebbero persi 5 milioni di posti di lavoro per effetto di intelligenza artificiale, robot ecc., e se ne sarebbero creati 2,1 milioni legati a competenze matematiche, ingegneristiche o relative al campo IT. E questa è un'informazione importante soprattutto per quei giovani che devono scegliere il proprio percorso di studi. Altrettanto si affermava che le aree di crescita dell'occupazione sarebbero state quelle a grande richiesta di competenze sociali. Un'informazione fondamentale per tutti coloro che operano nei dipartimenti HR o che offrono servizi agli stessi.

Nel *Future of Workplace 2018* (Mc Kinsey), si stimava che entro il 2030 la richiesta di competenze tecnologiche avrà una crescita del 55% e quella di competenze sociali ed emozionali del 24%.

È vero che lo sviluppo tecnologico porta con sé incremento di produttività. È altrettanto vero che un solco importante si traccia tra chi può investire ed essere innovativo e chi non può. È vero che la spinta al consolidamento conduce a una competizione sempre più caratterizzata da grandi colossi industriali ma, mi chiedo, "alla fine di tutto ciò, cosa davvero farà la differenza?". Il fattore umano, il contributo del singolo, in particolare con le sue SOFT SKILLS. Ceo e direttori HR non sono mai stati così allineati nel sostenere l'importanza di riempire quel famoso "zainetto delle competenze". I Ceo, da un lato, che ambiscono a scongiurare il rischio di *lack of skills* e i direttori HR, dall'altro, che considerano la formazione la leva strategica più importante ed efficace per far dormire loro sonni tranquilli.

Leggendo il 22° Rapporto Ceo di PWC si scopre come la *lack of skills* sia al terzo posto tra le preoccupazioni dei Ceo. Emerge anche che le conseguenze del materializzarsi di questo timore sono individuate nel rischio di perdere opportunità, nella riduzione degli standard, nella perdita della capacità di innovare e, in ultima analisi, nel rischio di veder incrementare i costi del personale.

Le strategie implementabili per scongiurare tale rischio sono molteplici. Dalle assunzioni di profili strategici o provenienti da settori alternativi alla creazione di una pipeline diretta con il sistema scolastico/universitario, alla formazione o upskilling. Il 50% dei CEO ritiene che quest'ultima sia la modalità più efficace per mettere la propria azienda in condizione di performare con successo nel proprio mercato.

Però solo il 14% dei direttori HR dichiara che nella propria azienda il livello di competenze è quello adeguato e, aggiungerei, atteso dal board. Ciò emerge a valle del nostro evento "Decoding the future: sharing the present", a partire dal quale è stata realizzata una survey su 166 Direzioni HR.

Secondo quanto emerge dal Cegos Observatory Barometer 2019, le Direzioni HR sono estremamente con-

Considerando l'importanza della disponibilità di competenze all'interno di un'organizzazione, come valuti il livello nella tua azienda?



Il **14%** crede che debbano essere fatti investimenti sulle competenze di mestiere.

Il **72%** sente il bisogno di colmare il gap riguardante le competenze trasversali.

Allo stato attuale, la survey ha rilevato che l'**86%** delle aziende intervistate ritiene che il **livello delle competenze non sia in linea con i bisogni interni e strategici**.

sapevoli di quelle che dovranno essere le sfide da vincere nei prossimi tre anni per sviluppare le competenze necessarie in azienda. In primo luogo, alternare apprendimento e trasformazione delle competenze apprese: lo sostiene il 47% degli intervistati. Il 37% degli intervistati considera fondamentale attribuire una rilevanza paritaria alla performance rispetto all'apprendimento, mentre il 35% ritiene strategico fare in modo che le esigenze formative aziendali siano in qualche modo connesse alle preferenze o esigenze formative individuali.

Ne esce un quadro nel quale la formazione assume una dimensione molto concreta, affiancata alla performance e finalizzata alla produttività. Un quadro in cui gli attori principali, HR e dipendenti devono agire in simbiosi e spinti da un comune obiettivo.

Serve a poco saper utilizzare perfettamente tutti i tool digitali, se non si è capaci di collaborare da remoto o se non si è in grado di comunicare secondo i nuovi canoni della comunicazione digitale, ad esempio sapendo produrre e pubblicare (contribuendo) contenuti multimediali idonei e adeguati (interessanti).

Il passaggio più importante, ormai chiaro a tutti, è quello relativo alla continuità della formazione. Occorre allontanarsi dai vecchi schemi e dalle obsolete macchine da pianificazione, che risultano troppo lente e impallidiscono di fronte alla velocità attuale. L'agilità e l'adattabilità non sono capacità con cui si nasce. Si può essere più o meno portati ad adattarsi, ma la capacità di leggere uno scenario, interpretarlo e comportarsi in maniera conveniente (per sé o per un gruppo), si apprende o si può affinare.

Imparando ad analizzare e interpretare in maniera efficace ed efficiente, la creatività e il senso dell'innovazione vengono stimolati e ciò può fare la differenza in termini di cultura aziendale. Lavorando su questi aspetti si può costruire un ambiente di lavoro decisamente più innovativo di altri e quindi fare la differenza.

Lo spirito di iniziativa, ad esempio, è strettamente correlato alla capacità di assumersi dei rischi. Se l'attitudine al rischio è qualcosa con cui si nasce, è altrettanto vero che la capacità di "leggere" la rischiosità di una situazione si affina. Da qui, lo spirito di iniziativa può essere stimolato in maniera più o meno potente.

Due driver sono imperativi per tutti: ridurre il tempo lontano dal lavoro (in cui generalmente si include la formazione) e minimizzare il tempo per colmare le lacune. Questo perché si è convinti, finalmente (aggiungerei!), che la formazione è lo strumento più importante per influenzare i risultati aziendali. Come dire: "Investiamo in formazione per vedere migliorare la nostra performance" (leggasi "produttività"). L'iniezione della metodologia digitale nella più classica formazione d'aula ha reso possibile l'affermarsi di un solido concetto di "learning experience" che fino a pochi anni fa era residuale e per lo più demandato a improbabili attività di

outdoor, troppo spesso fuori metafora e mal debriefate.

La learning agility è un'altra soft skill su cui è opportuno lavorare in maniera strutturata. Ogni persona va aiutata a costruirsi un ecosistema formativo fatto di network, di fonti di approvvigionamento formative, di collegamenti con istituti di ricerca, formazione o community; e va altrettanto aiutata a sviluppare una cultura basata sull'auto-apprendimento e sulla elaborazione di una learning strategy.

Il mondo del digitale offre mille opportunità in più. Chi non lo ha capito continua a dire che il digitale consente solo un risparmio di tempo e denaro. I più virtuosi ne sfruttano le vere potenzialità: overlapping formazione/lavoro, supporto al behavioral-change management, talent attraction e retention soprattutto rivolto alle nuove generazioni di millennials o nativi digitali.

Si può pensare di non avere il tempo per lavorare, formarsi, interagire, essere creativi, avere spirito di iniziativa o, avendo il tempo, a mancare può essere l'entusiasmo. Ecco perché anche saper organizzare efficientemente il proprio lavoro è una capacità da apprendere, per trovare lo spazio necessario e le energie sufficienti al proprio sviluppo personale e professionale.

Qualcuno pensa che le persone si lascino guidare passivamente da chi sceglierà per loro gli ambiti di formazione cui saranno chiamati? Io spero proprio di no.

Confido in una crescente auto-responsabilizzazione delle risorse rispetto al proprio bagaglio di competenze. Una nuova learning culture potrà esprimere il proprio potenziale solo se le persone saranno sempre più disposte ad agire in prima linea nel curare il proprio "zainetto delle competenze". ©

 **EMANUELE CASTELLANI** è CEO Cegos Italy & Cegos Apac.



Nei prossimi anni, quali sono le 3 sfide più importanti da superare per sviluppare al meglio le competenze dei dipendenti della tua azienda?

