

RAPPORTO SPECIALE 2020

LA FORMAZIONE MANAGERIALE IN ITALIA NEL 2020

A cura di Rosamaria Sarno



CAPTARE I SEGNALI DEL FUTURO E TRASFORMARLI IN AZIONI



di **Emanuele Castellani**
CEO di Cegos Italia
& CEO di Cegos APAC

Secondo il Fmi, il Pil italiano dovrebbe contrarsi del 9,1% nel 2020; caduta imprevedibile e straordinaria, ma anche superiore ad altri Paesi (UK -6,5%, Germania -7%, Francia -7,2%, Spagna -8%). Servirà una crescita altrettanto straordinaria per tornare al 2019 ed evitare l'accaduto del decennio seguente la crisi del 2008.

Una recente ricerca del Centro Studi di Cegos SA si conclude con una considerazione scontata ma profonda: il mondo mostra una considerevole attitudine al cambiamento che costituisce un attacco al set di competenze individuali. Un articolo del World Economic Forum del gennaio 2020, intitolato "We need a global reskilling revolution", sostiene "we need to reskill 1 billion people by 2030". Stiamo parlando, cioè, di riqualificare "1 billion people", a valle di uno stravolgimento che ha accelerato il mutamento causato soprattutto dalla digitalizzazione. Ed è proprio su questo che l'Italia si è fatta trovare impreparata, come sottolinea un articolo di *Harvard Business Review* "Which countries were (and weren't) ready for remote work?", in termini sia di dotazione tecnologica strutturale sia della sua resilienza.

Abbiamo tutti il sogno di predire il futuro. La sua conoscenza guiderebbe i nostri comportamenti e cancellerebbe il concetto di rischio. Predire è impossibile, ma decodificare o interpretare il futuro non lo è. Possiamo infatti captare segnali, trasformarli in informazioni e poi agire. Dobbiamo investire efficacemente sul nostro set di competenze focalizzandoci sulle soft skill. A tutti i livelli. Il management in particolare ha bisogno di farlo... proprio le persone che sono più convinte di non averne bisogno. L'investimento su una soft skill produce un effetto moltiplicatore su altre soft e hard skill, propagando effetti simili a quelli di un'onda d'urto.

Ci rendiamo conto che nel prossimo quinquennio sarà necessario crescere del 5% annuo per recuperare gli standard di vita a cui eravamo abituati? Come pensiamo di farlo? Se ne accorgerà soprattutto chi sarà al comando, soprattutto

chi dovrà *decidere*; in un contesto liquido, VUCA, in solitudine e con livelli di responsabilità e posta in palio crescenti. I grandi decisori affronteranno le questioni più cruciali, ma potranno contare su informazioni raffinate e aggiornate; saranno decisioni cruciali e, proprio per questo, sporadiche. I manager e i middle manager, nel loro insieme, avranno un grande impatto sulle sorti dell'azienda perché "strategy without execution is dreaming" e generalmente i secondi sono meno formati e meno esperti dei primi.

I manager e i middle manager si giocano tutto nella comunicazione digitale, nell'organizzazione efficiente del proprio lavoro, nella capacità di incanalare la creatività e lo spirito d'iniziativa entro canoni di produttività; hanno bisogno di comprendere meglio i segreti del remote working e di imparare a imparare. Queste sono le nuove sfide, imprescindibili per chi già padroneggia il problem solving, la comunicazione efficace, il team building, la gestione del tempo e dello stress, le relazioni interpersonali e le differenze multiculturali.

Nel suo discorso alla nazione del marzo scorso Emmanuel Macron ha pronunciato spesso la frase: "Nous sommes en guerre". Ecco, oggi io concludo così questo mio intervento.