

EBOOK

LE 10 TOP SKILLS NEL BUSINESS DEL 2020

di Roberto Re



1 – INTRODUZIONE

- ▶ Le 10 skills da possedere
- ▶ Quali competenze cambieranno di più?
- ▶ Manager e Leader

2 – ANALISI DELLE 10 COMPETENZE VINCENTI

- ▶ Flessibilità cognitiva
- ▶ Negoziazione
- ▶ Orientamento al servizio
- ▶ Capacità di giudizio e di prendere decisioni
- ▶ Intelligenza emotiva
- ▶ Capacità di coordinarsi con gli altri
- ▶ Gestione delle persone
- ▶ Creatività
- ▶ Pensiero critico
- ▶ Soluzione di problemi complessi

3 – CREDENZE, EMOZIONI E LINGUAGGIO

- ▶ Competenze cognitive
- ▶ Competenze relazionali
- ▶ Competenze organizzative
- ▶ Competenze personali
- ▶ Abilità sociali
- ▶ Conclusioni

1. INTRODUZIONE

Lo sapevi che entro il 2020 più di un terzo delle competenze considerate importanti nella forza lavoro di oggi cambieranno? La cosiddetta «quarta rivoluzione industriale» è considerata dagli esperti non come un «semplice» miglioramento della tecnologia e dell'automazione, ma un vero e proprio ripensamento a 360 gradi del modo di lavorare.

Lo sviluppo di tecnologie come la robotica avanzata, il trasporto automatico, l'intelligenza artificiale, la biotecnologia e la genomica trasformerà il nostro modo di vivere, di lavorare, di portare avanti le imprese e di guidare dei team. Alcuni dei mestieri che oggi conosciamo spariranno, altri appena nati cresceranno e nuovi lavori che oggi nemmeno esistono diventeranno un luogo comune. Ciò che è certo è che, per sostenere questo vero e proprio salto nel futuro, la forza lavoro avrà bisogno di allineare il cosiddetto *skillset* per tenere il passo.

Leggere queste informazioni attraverso i media mi ha convinto ancora di più della necessità di creare non solo questo ebook, ma un evento speciale (il **Business Leaders Day**), dedicato a imprenditori, professionisti, dirigenti d'azienda, manager e non solo. Una giornata di formazione per chiunque sia desideroso di imparare a guidare il proprio business secondo i nuovi stili di leadership del terzo millennio.

Oggi il mondo del lavoro è totalmente cambiato: non basta più la qualità, non è sufficiente mettere sul mercato un buon prodotto o un ottimo servizio per avere successo. La differenza ora si misura sull'atteggiamento mentale di chi dirige un'impresa, sulle convinzioni che lo sostengono, sulla flessibilità e sulla valorizzazione dei punti

di forza. Sulla capacità di orientamento verso un obiettivo e sulla gestione delle emozioni. Sull'attitudine a cambiare velocemente e sul riuscire a guidare il proprio team nel fare questo.

È troppo importante che ogni tuo collaboratore o dipendente si senta coinvolto e impegnato, come se l'azienda fosse sua. Essere leader efficaci, motivare la propria squadra, renderla coesa e compatta, far sì che ogni singolo individuo dia il meglio di se stesso: tutto questo oggi aiuta enormemente a diventare dei numeri uno nel proprio business.

Sono sicuro che non appena avrai sviluppato la capacità di coinvolgere gli altri, di rendere le persone parte di un progetto e una visione comune, allora sarai pronto per prendere in mano il tuo business e decollare verso i tuoi obiettivi, distinguendoti sempre di più dalla concorrenza.

LE 10 SKILLS DA POSSEDERE

Per entrare nel vivo di questo ebook e dei motivi per cui ho deciso di scriverlo, voglio condividere con te una serie di informazioni davvero importanti. Leggendo alcune parti di un recente rapporto del **World Economic Forum** dal titolo «The Future of Jobs» – relative alle competenze da possedere per affrontare la quarta rivoluzione industriale – ho scoperto molte affinità con il lavoro di formazione che da anni porto avanti con il mio Gruppo HRD.

Nel rapporto si evidenzia il significato di questi cambiamenti non solo per le industrie, le aree geografiche o i responsabili delle risorse umane. Ma anche per chiunque voglia prepararsi all'ingresso nel mondo del lavoro o dare più consistenza alla propria azienda e carriera professionale. Se il nuovo scenario sta modificando i parametri, come possiamo restare al passo con questa evoluzione?

Dando per scontate le competenze tecniche, sono altri i tipi di Skills che fanno davvero la differenza. Ecco quelle individuate dal World Economic Forum, che ha semplificato il quadro fornendo una classifica delle 10 competenze ritenute “vincenti” nel 2020 per avere successo nel proprio business.

1. *Soluzione di problemi complessi*
2. *Pensiero Critico*
3. *Creatività*
4. *Gestione delle persone*
5. *Capacità di coordinarsi con gli altri*
6. *Intelligenza emotiva*
7. *Capacità di giudizio e di prendere decisioni*
8. *Orientamento al servizio*
9. *Negoziazione*
10. *Flessibilità cognitiva*

QUALI COMPETENZE CAMBIERANNO DI PIÙ?

È interessante dare un'occhiata al confronto con la stessa classifica fatta qualche anno fa, riferita al 2015.

1. Soluzione di problemi complessi
2. Capacità di coordinarsi con gli altri
3. Gestione delle persone
4. Pensiero Critico
5. Negoziazione
6. Controllo qualità
7. Orientamento al servizio
8. Capacità di giudizio e di prendere decisioni
9. Ascolto attivo
10. Creatività

Saper risolvere problemi complessi (problem solving), così come la capacità di utilizzare il pensiero critico, occupano stabilmente il podio. La creatività (salita dal decimo al terzo posto) è la competenza in maggiore ascesa e diventerà una delle principali abilità di cui i lavoratori avranno bisogno: con l'arrivo in massa di nuovi prodotti, tecnologie e metodi di lavoro, le persone dovranno diventare più creative per beneficiare di questi cambiamenti. I robot e l'intelligenza artificiale possono aiutarci a essere dove vogliamo in modo più veloce, ma non possono sostituire la creatività degli esseri umani. O almeno per ora.

Tra le prime dieci restano importanti la gestione delle persone (people management), la negoziazione (fondamentale in certi ambiti), l'orientamento al servizio (essere attenti e collaborativi) e la capacità di giudizio unita al saper prendere decisioni. In termini di new entry, attenzione all'intelligenza emotiva, che non figurava nel 2015, ma che diventerà a tutti gli effetti una delle competenze più preziose in ogni settore.

MANAGER E LEADER

Prima di entrare nel dettaglio di ogni singola competenza, e capire così come poterle sviluppare nella quotidianità del tuo business, vorrei ritornare insieme a te su un punto.

Oggi la maggioranza di manager, professionisti e imprenditori ha bisogno di resettare completamente le conoscenze che ha appreso dalle generazioni precedenti o durante percorsi scolastici ormai superati. Buona parte delle cose che ci sono state insegnate riguardo al dirigere le persone non solo non funziona più, ma spesso provoca danni invece che benefici. Sono cambiate le regole del gioco e per questo strabuzzo gli occhi quando sento affermati amministratori delegati pronunciare frasi del tipo «*Per produrre risultati, abbiamo sempre fatto così...!!*»

Un manager o un imprenditore non può più trascorrere il suo tempo lavorativo dietro una scrivania a sviluppare strategie e processi. Oggi non risulta più efficace comandare le persone, impartendo ordini e direttive. O arroccarsi in un ufficio, in molti casi anche fisicamente distante dal proprio team, con un fare gerarchico e privo di familiarità. Capi e collaboratori, insomma, non sono più due entità *fantozzianamente* separate.

Oggi chi dirige una squadra e un'azienda deve necessariamente sviluppare abilità di leadership. Non può più permettersi di venire imposto dall'alto, senza un pieno riconoscimento da parte del gruppo. L'autorevolezza ha preso il posto dell'autorità, i valori e i principi quello delle procedure e dei regolamenti asettici.

Una persona, uomo o donna che sia, per avere risultati nel business

deve saper motivare e ispirare il proprio team, sviluppare i talenti, promuovere l'innovazione e i cambiamenti. I rischi fanno parte della sua visione a lungo termine, il cuore e la passione saranno il suo tratto distintivo.

Quando vedo, nei corsi e nelle aziende, imprenditori e manager che ancora sono immersi in schemi e modelli del secolo scorso, mi tornano alla mente le parole di Stephen Covey – formatore, scrittore e uomo d'affari statunitense – che alla fine degli anni Ottanta scriveva: *«Come individui, gruppi e società commerciali, spesso siamo così occupati ad aprirci la via attraverso il sottobosco, che non ci rendiamo neppure conto di trovarci nella giungla sbagliata. E l'ambiente in rapido mutamento in cui viviamo rende la leadership efficace ancora più decisiva di quanto sia mai stata»*.

Tutto questo richiede un salto di qualità non soltanto culturale, perché occorre passare dall'idea di dirigere solo gli altri al dover gestire sia gli altri che se stessi. Il cambiamento avverrà soprattutto a livello di atteggiamento mentale e di comportamenti, visto che i tuoi collaboratori – più attenti rispetto a prima al benessere e alla soddisfazione personale – sopporteranno sempre meno l'idea di dover lavorare con un capo che non contribuisce alla loro crescita e alla loro serenità.

Non dimenticare che un lavoratore che si sente frustrato, non riuscirà a dare il massimo. Anzi, sarà naturalmente portato a sabotare se stesso e a contagiare negativamente il gruppo di lavoro. Fra l'altro, in un mercato così veloce e competitivo, nessuna azienda (né tantomeno la tua) potrà permettersi il lusso di avere a che fare con simili ostacoli interni. Se ogni elemento dell'impresa non riesce a dare il massimo, stai sicuro che le rogne arriveranno sul tuo tavolo (o smartphone) nell'arco di poche ore.

Ti piacerebbe dunque capire meglio come poter sviluppare le tue competenze da leader, così da creare un ambiente positivo dove ogni collaboratore si sentirà responsabile dei propri risultati, lavorerà bene in sintonia con gli altri e sarà pronto a dare il massimo, specialmente nei periodi di maggiore criticità?

2. ANALISI DELLE 10 COMPETENZE VINCENTI

Prima di entrare nell'analisi delle competenze, ti anticipo che nella terza e ultima parte andremo a spiegare meglio perché alcune Skills – relative all'atteggiamento mentale, alle credenze, al linguaggio e alle emozioni – siano a nostro avviso fondamentali per fare davvero la differenza e ottenere risultati importanti.

Senza entrare nel merito delle “**Competenze HARD**” – che sono specifiche per ogni ruolo e comprendono la conoscenza del prodotto, del settore, del mercato, del tessuto economico (ma anche legislativo e culturale) e degli strumenti di marketing – prendiamo in considerazione le cosiddette “**Competenze SOFT**”, che fanno parte invece della sfera della abilità personali. E che proprio per questo possono essere allenate e sviluppate attraverso percorsi di formazione e di coaching.

Per capire meglio quali sono (e perché siano così importanti) le singole «10 Top Skills in Business in 2020» individuate dagli autori del rapporto del **World Economic Forum**, iniziamo a scorrere la classifica partendo dal basso.

FLESSIBILITÀ COGNITIVA

Tra le funzioni esecutive, è una delle capacità che entrano in gioco quando si deve rispondere a situazioni inconsuete. Nella classifica del WEF si intende la flessibilità di risposta, cioè l'abilità di attuare comportamenti diversi in base al cambiamento di regole o del tipo di compito.

Spesso mi accorgo che molte persone confondono la coerenza con la rigidità. Essere rigidi vuol dire usare sempre vecchi schemi di

comportamento, anche se tutto intorno a te è cambiato, e nonostante quegli stessi modelli siano oggi controproducenti per la tua azienda e per le persone che lavorano con te. Cambiare invece schema di pensiero in base alle circostanze, sapersi adattare alle situazioni nuove, è segno di intelligenza, di flessibilità mentale e di capacità a usare strategie diverse e produttive.

Inizia a notare intorno a te coloro che sanno sviluppare questa competenza: sono persone capaci di adattarsi alle situazioni e a relazionarsi in modo positivo con gli altri. Di solito possiedono un repertorio di scelte decisamente più ampio di chi invece, essendo rigido (o semplicemente poco “esperto” dell’attività), conosce un solo modo per svolgerla.

In certi casi, essere mentalmente flessibili significa anche essere in grado di assumere punti di vista diversi. Ti è mai capitato di non riuscire a risolvere un problema perché lo osservi sempre nello stesso modo? Ricordi la scena del film «*L’attimo fuggente*» nella quale il professore (impersonato da Robin Williams) invita i ragazzi a salire sulla cattedra per osservare la realtà da un punto diverso? Ecco, questo è ciò che ci viene richiesto dal mondo che cambia in continuazione: guardare le cose da posizioni nuove e inconsuete, sapendo rischiare al momento giusto.

Sviluppare la tua flessibilità cognitiva ti aiuterà a scomporre, decodificare e analizzare gli elementi di un contesto per comprendere la sua natura. Così potrai generare nuovi legami (tra i progetti, tra i team, a livello organizzativo) e dare luogo a un’interpretazione più in linea con la realtà che ti circonda.

Inizia dunque ad accogliere senza timore anche le situazioni sconosciute. Affrontale in modo non convenzionale, anche se le variabili possono sembrarti complesse. Alla fine rinforzerai questa skill, sarai più flessibile e ti sentirai tranquillo di fronte a un mare in tempesta.

Un ultimo consiglio: sconfiggi le abitudini, specie quelle improduttive! Lo so che soddisfano il tuo bisogno di sicurezza, ma nei limiti del possibile cerca di fare le cose in maniera diversa da come sei abituato.

Pensaci bene. È davvero rarissimo che un progetto pianificato sulla carta non incontri, trasportato nella realtà, qualche inconveniente o qualche imprevisto. La flessibilità nell'approccio ti darà modo di adattarti alle situazioni che cambiano e di regolarti di conseguenza per aggiustare la rotta, rimanendo sempre in direzione dell'obiettivo.

NEGOZIAZIONE

«In una mattina festiva due sorelline si alzano e corrono in cucina con un preciso obiettivo: vogliono entrambe un'arancia. Si accorgono però che in casa ne è rimasta una sola. Le due sorelline dividono l'arancia, dopodiché una sprema la sua metà, ottenendo un'aranciata abbastanza insoddisfacente e getta via la buccia, l'altra gratta la buccia che le serve per profumare l'impasto della torta e scarta la polpa».

Questa piccola storia, raccontata da Renata Borgato nel suo libro *“Un'arancia per due, giochi d'aula ed esercitazioni per formare alla negoziazione”* (Franco Angeli) ci insegna questo: e se le gemelline avessero dedicato qualche minuto per capire meglio le proprie esigenze, i propri INTERESSI?

Obiettivo dei veri negoziatori infatti non è spartirsi la torta, ma ingrandirla. Per questo sono disposti a investire un po' di tempo per ascoltare e porre domande.

Parlando di business, si dà molta importanza strategica a questa capacità, ma spesso ci si trova a improvvisare nel momento in cui bisognerebbe esercitarla. La negoziazione invece, come scrive Monica D'Ascenzo sul Sole24Ore, «è un'attività strategica per creare benessere economico e relazionale, a livello aziendale come individuale, perché incide sul conto economico, sulla reputazione e sull'autorevolezza».

Come esercitarla, allora? Definiamola meglio. Negoziare significa comunicare nei due sensi per raggiungere un accordo. Di norma in situazioni – negli affari, in politica, in famiglia – nelle quali tra le parti esistono alcuni interessi in comune e altri in contrasto.

Intanto va detto che non è un monologo ma un dialogo. E poi che non è un incontro di boxe. L'obiettivo non è stendere l'avversario e averla

vinta. Se al termine della negoziazione, infatti, una delle parti si sente sconfitta, in futuro potrebbe cercare una rivincita oppure addirittura cambiare strada ed evitare un nuovo confronto. L'obiettivo dunque è CON-vincere, ossia vincere entrambi.

Nella classifica del WEF, la negoziazione compare come una competenza fondamentale, richiesta in diversi ambiti e ruoli. Come le altre skills trasversali, possiamo svilupparla e farla crescere nel tempo.

A questo punto potresti dire: ma dobbiamo sempre negoziare? In certi casi, se in termini di tempo ed energie, i costi superano i benefici, puoi anche evitare. A volte nessuna delle due parti possiede la forza o l'autorità di imporre la propria posizione, ma questo comporterà posizioni meno vantaggiose per entrambi.

In verità, ne parleremo anche durante il **Business Leaders Day**, esistono "cattivi" motivi che inducono alla fuga. Qualche esempio? La mancanza di fiducia in se stessi, il timore di perdere tempo o di affrontare conseguenze negative, la mancanza di flessibilità mentale, la paura di sentirsi dire NO (o l'incapacità di dire NO all'interlocutore).

Ciò che voglio dirti è di arrivare sempre preparato (un buon negoziatore non improvvisa mai..!!). È fondamentale definire un obiettivo **massimo** (cosa voglio), **minimo** (cosa potrebbe bastarmi), **accettabile** (quello che soddisfa i miei interessi, più della migliore alternativa a un accordo negoziato). Quest'ultima (in inglese BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement) è la migliore soluzione che ti permetterebbe di soddisfare i tuoi interessi pur senza arrivare all'accordo con l'altro.

Durante il confronto, ricorda che si può arrivare a una vera soluzione solo quando si **comprendono** gli interessi delle parti. Sviluppa dunque la capacità di riconoscere ciò che vuole l'altra persona, senza tralasciare la gestione delle tue emozioni: una reazione impulsiva ti farebbe smarrire la lucidità e l'obiettività, oltre a perdere di vista la tattica (attacchi e tranelli) messa in atto da chi hai di fronte. Fai attenzione infine al tuo linguaggio del corpo, perché un negoziatore abile saprà leggere i segnali non verbali che possono rivelare le tue vere intenzioni.

ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

Qui parliamo di una competenza che riguarda la predisposizione all'essere utili, premurosi, attenti e collaborativi con il vicino di scrivania. Di fatto, un'attitudine a pensare e preoccuparsi degli altri, operando in modo che il risultato arrivi grazie al contributo di tutti.

Qualcuno sostiene che sia un tratto più femminile che maschile, ma in realtà è una skill relazionale che comprende la capacità di generare empatia e di vedere fatti e situazioni attraverso gli occhi di chi collabora con noi.

Conosci qualcuno, nel tuo team o in altre imprese concorrenti, che abbia una particolare predisposizione a "fare squadra"? I dotati di "*Service Orientation*" sono persone cortesi e generose, non amano "remare contro" i colleghi né godono dei loro insuccessi. Per loro è importante andare d'accordo e dare una mano a chi è in difficoltà.

Grazie a comportamenti propositivi, sanno rendere meno duro il lavoro degli altri, soprattutto di qualcuno appena arrivato e che ancora deve coordinarsi con il resto dell'azienda. Questa competenza li rende funzionali, una sorta di coach all'interno dello "spogliatoio": sono figure che riescono infatti a far emergere il meglio da noi stessi, scovando le nostre potenzialità e mettendoci nelle condizioni di esprimerle senza limitazioni.

Un manager o un imprenditore che sa fare questo, dimostra la lungimiranza di capire che il successo più importante non è quello che si ottiene in solitaria, ma quello che aiuta a far crescere l'intero gruppo.

Stai pensando a come sviluppare la tua abilità di "service orientation"? Inizia a masticare concetti come la pazienza, la cortesia, il tatto. Cogli le sfumature nel carattere dei colleghi e utilizza approcci propositivi e collaborativi. Come immagine, puoi utilizzare quella del bicchiere mezzo vuoto o mezzo pieno: mentre tutti guarderanno i nuvoloni all'orizzonte, tu sarai l'unico a girarti verso l'arcobaleno, facendolo notare al resto della squadra.

CAPACITÀ DI GIUDIZIO E DI PRENDERE DECISIONI

Tutti nella nostra vita professionale attraversiamo momenti difficili. La differenza tra gli individui sta in ciò che questi decidono di fare di quei momenti. Possono decidere di usarli come stimolo per cambiare, come avventura verso l'ignoto come opportunità di crescita, o possono decidere di immobilizzarsi e autocommiserarsi.

Ripensa per un attimo a un tuo momento di difficoltà, nel quale sei stato costretto a prendere una decisione. Ripensa a quando hai utilizzato quella difficoltà invece di subirla, dando così una svolta alla tua esistenza. In quei momenti hai messo alla prova questa competenza, hai tirato fuori una delle qualità dei leader: quella di decidere velocemente e con sicurezza, senza ritornare sui tuoi passi.

Sviluppando questa skill, sempre più importante nel futuro mondo del lavoro, potrai passare dall'essere "interessato" all'essere "impegnato" nella direzione del tuo obiettivo. "Impegno" equivale a essere focalizzato su un'attività o un problema da risolvere, immaginando una data di scadenza ed eliminando via via le situazioni che potranno sabotare o minare il tuo percorso verso il risultato.

Conoscerai di certo la vecchia storia (che ripercorro nel mio libro *"Leader di te stesso"*) di quell'antico condottiero che con la sua flotta aveva attaccato un'isola nemica per espugnare una fortezza. Sceso a terra, durante i preparativi per l'attacco, il comandante si accorge che i suoi uomini avevano posizionato le navi con grande cura, così da poter salpare facilmente in caso di disfatta. Improvvisamente, tra lo stupore generale, dà l'ordine di incendiare l'intera flotta, eliminando così la possibilità di fuggire. O si vinceva o si moriva su quell'isola. La storia racconta che quella battaglia fu vinta...

Così, quando brucerai le tue navi e deciderai di non tornare più indietro, sarai riuscito a "scatenare" il tuo potere personale. Che risiede dentro di te e aspetta solo di essere liberato!

INTELLIGENZA EMOTIVA

Le cosiddette Competenze Cognitive fino a pochi anni fa erano il principale fattore di misurazione nei cosiddetti *assessment* per la selezione del personale. Ora i test sul Quoziente Intellettivo o sulle abilità di ragionamento logico-matematico vengono affiancati (e talvolta anche sostituiti) da test sull'intelligenza emotiva e sulla personalità.

Il fatto che il WEC evidenzi tra le competenze strategiche per il 2020 proprio quelle riconducibili all'area dell'intelligenza emotiva, ci fa ulteriormente convincere dell'utilità di percorsi di formazione, come quello che in HRD da anni chiamiamo "*Emotional Fitness*".

La capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie emozioni e quelle degli altri – di fatto lo sviluppo della propria Intelligenza Emotiva – può fare davvero la differenza in qualunque ambito professionale.

Se è vero che il progresso tecnologico ha aumentato il nostro livello d'intelligenza, è altrettanto vero che l'uso dello smartphone (tanto per fare un esempio di innovazione) non ha contribuito a migliorare il benessere emotivo, né a far diminuire il numero di persone depresse. Per quanto sia tecnologicamente evoluta e informata, la maggior parte degli esseri umani è ancora un "analfabeta emozionale".

Sul lavoro siamo perfettamente capaci di trovare, incamerare ed elaborare informazioni dal mondo esterno, ma in parallelo non abbiamo sviluppato la capacità di capire e gestire ciò che accade nel mondo emotivo. Per la maggior parte delle persone le emozioni restano ancora un mistero, qualcosa di assolutamente fuori controllo.

Grazie ad alcuni studiosi, primo tra tutti **Daniel Goleman**, oggi conosciamo i meccanismi che regolano le nostre emozioni e proprio per questo siamo potenzialmente in grado di governarli. Oggi sappiamo di essere noi i responsabili del nostro stato emotivo, abbiamo il potere di gestire le nostre emozioni e possiamo uscire da stati "emozionali negativi" nel momento in cui diventano un ostacolo.

L'intelligenza emotiva è dunque la capacità di sapere come funzionano le nostre emozioni, di riconoscerle e di gestirle per evitare che prendano il sopravvento. Le persone emotivamente intelligenti saranno inoltre capaci di riconoscere le emozioni altrui e di creare con loro relazioni positive. L'intelligenza razionale ci ha permesso di essere padroni dell'universo, ma solo l'intelligenza emotiva ci permette di essere *Leader di noi stessi*.

CAPACITÀ DI COORDINARSI CON GLI ALTRI

Dietro le quinte di ogni azienda di successo, c'è la capacità delle persone di lavorare in team. Sapersi coordinare con colleghi, capi, collaboratori, implica il saper organizzare il proprio lavoro, sapersi dare delle priorità e cambiarle se necessario, sapersi inserire in un flusso di lavoro.

La vita lavorativa è per definizione ricca di ostacoli, momenti di crisi, interruzioni, inefficienze a cui si deve essere capaci di far fronte. Proviamo dunque ad analizzare i punti fondamentali che dovrai sviluppare per acquisire e consolidare questa skill di successo.

Intanto comincerei dal tema della FIDUCIA. Questo è un elemento centrale per il clima all'interno di una squadra che sta lavorando verso un obiettivo. La fiducia deve viaggiare in doppia direzione, senza barriere e fraintendimenti.

Quando in un gruppo si commettono delle imprecisioni o si generano delle crisi, per mantenere inalterato il livello di fiducia è importante che gli autori dell'errore ammettano il proprio sbaglio e chiedano aiuto senza esitazione. Valutare e discutere liberamente, anche in modo diretto, delle diverse abilità che esistono all'interno del team, favorisce lo scioglimento dei nodi e la risoluzione del problema.

C'è poi la vera e propria GESTIONE DEL CONFLITTO, abilità che può essere necessaria ad esempio nel corso di una riunione dove si discute di argomenti importanti e difficili. Anche se può creare disaccordo, ti consiglio di non avere timore a esprimere la tua opinione, se questa è funzionale alla crescita dell'intera squadra: sollecita gli altri a esprimere il proprio pensiero e punto di vista, per raggiungere un

allineamento necessario a passare oltre.

Il coordinamento con il team passa anche attraverso la capacità di METTERSI IN GIOCO, prendendosi in modo chiaro degli impegni reciproci. Ognuno supporterà le decisioni prese, perché ognuno avrà discusso con gli altri la propria direzione e le rispettive priorità. Se non siete allineati sugli obiettivi comuni, non procedete ugualmente a testa bassa ma chiedete un ulteriore confronto o chiarimento: in caso contrario, le azioni che andrete a compiere rischiano di essere già sbagliate e controproducenti fin dall'inizio. Le decisioni prese, una volta discusse, vanno portate avanti e supportate da tutti, anche da chi all'inizio poteva non essere d'accordo.

A queste sopra elencate, va aggiunto lo sviluppo di una mentalità orientata al RISULTATO. Con questa bussola, ogni elemento del team deve avere sempre in mente il risultato collettivo e misurare costantemente a che punto si trova. Senza dare troppo risalto a titoli accademici o status gerarchici, le persone si devono prendere la loro parte di responsabilità nell'incrementare le performance, rendendosi disponibili – se necessario – a fare qualche sacrificio per il bene comune e a valorizzare il successo generale del gruppo.

GESTIONE DELLE PERSONE

In quanto persona che guida un'attività di business, saprai bene che la prima e più importante risorsa da gestire sono le persone. Per diventare un vero allenatore di "esseri umani", una delle prove più complicate non è solo quella di organizzare una struttura di lavoro, ma anche di saper gestire, motivare, valorizzare (e quando serve, riprendere) chi lavora con te e per te.

Questa capacità, tra le prime indicate nella classifica del World Economic Forum, richiede intelligenza emotiva e capacità di prendere decisioni. Insieme dunque all'abilità di gestire le dinamiche di un team, è molto importante che tu possa allenare la tua capacità di comprendere a fondo le singole persone che hai di fronte.

Ci sono manager molto bravi nei rapporti individuali – magari dotati di grande empatia, capacità di creare rapporti solidi e acquisire fiducia –

ma allo stesso tempo non altrettanto abili nella gestione di gruppi di persone. Al contrario, avrai conosciuto dirigenti e imprenditori carismatici, bravissimi a motivare una squadra, ma vulnerabili nel rapporto individuale con i collaboratori. Insensibilità e disattenzioni che fanno perdere leadership agli occhi di chi non si sente capito e stimolato nel modo giusto.

Qualche esempio? Non rivolgerti a tutti nello stesso modo: le persone sono diverse e così le motivazioni che le spingono. Se sei un tipo competitivo, non è detto che sotto di te tutti debbano avere la stessa sensibilità alle sfide. Se la butti sempre sulla competizione, alcuni non in sintonia si sentiranno stressati e non renderanno al meglio. Anzi, soffocheranno altre capacità che non hai saputo riconoscere in loro.

Per questo nel 2020 questa competenza sarà sempre più fondamentale. Ognuno di noi deve diventare una sorta di “psicologo pratico”, capace di capire al volo chi abbiamo davanti, di comprendere con precisione i tratti della sua personalità, del suo modo di pensare e di vedere il mondo. Inizia a farti qualche domanda del tipo:

- ▶ Come interpreta se stesso?
- ▶ Che giudizio dà a ciò che fa?
- ▶ Quali bisogni sta cercando di soddisfare?
- ▶ In quali credenze negative è rimasto impigliato?

Se svilupperai queste abilità di coaching, allora potrai mettere in campo il giusto stile di comunicazione, le corrette leve motivazionali e le strategie più consone per entrare davvero in sintonia con quella persona. Trova la chiave giusta e aprirai il suo scrigno: lì dentro scoprirai insieme a lui quello straordinario potenziale che è presente in ogni individuo.

CREATIVITÀ

Solo soluzioni innovative possono fare la differenza all'interno di un sistema economico in difficoltà. Il WEF ha inserito questa capacità al terzo posto anche per incoraggiare i manager ad accogliere persone molto giovani nei team, in qualità di stimolo che aiuta a rinnovare la visione del business.

Creatività significa pensare fuori dagli schemi, creare collegamenti originali, proporre cambiamenti. Aprire le finestre e cambiare l'aria. Con gli anni e con la routine, uno dei rischi maggiori è che i propri collaboratori e dipendenti affoghino nella ripetitività e nelle abitudini: per questo il pensiero creativo assumerà un ruolo sempre più decisivo nelle organizzazioni.

Sviluppare questa skill implica coraggio, perché non è facile modificare una struttura aziendale che lavora da anni in un certo modo. E che potrebbe rifiutare l'idea di dover applicare soluzioni nuove a problemi vecchi e nuovi. La maggior parte preferisce rifugiarsi nelle regole e restare all'interno di schemi precostituiti, di solito imposti dall'alto. Dimenticandosi che maggiori idee significa maggiori possibilità. E che maggiori possibilità equivale a maggior mercato. A incrementare il business.

Tra le credenze degli uomini di successo - scrive **Anthony Robbins** nei suoi libri - compare quella secondo cui il lavoro rappresenta un gioco. Quando riusciamo a sviluppare la creatività, a trovare modi sempre diversi per compiere la nostra professione, siamo più propensi a svolgere il tutto con entusiasmo e passione. Se invece decidiamo che il lavoro è solo fatica ingrata, ripetitiva, nient'altro che il mezzo per portare a casa una busta paga, è molto probabile che resteremo nello stato d'animo della fatica.

Inizia dall'ambiente che ti circonda, a casa, in automobile, sul lavoro. Circondati di oggetti, colori, frasi motivazionali che ti aiutino ad ancorare l'idea che la tua mente non risponde solo a stimoli logici e razionali, ma che invece una parte del tuo cervello ha bisogno di sentirsi libera, di correre lungo le praterie della creatività.

A noi italiani poi viene universalmente riconosciuta la capacità di essere creativi: siamo apprezzati per il Dna artistico della nostra Storia, per le idee nel campo della moda, dell'architettura, del design. Per la varietà del nostro cibo e del nostro stile di vita. Dovremmo, di fatto, partire avvantaggiati, e molto spesso lo siamo quando i nostri imprenditori entrano in contatto con realtà internazionali e culture d'impresa molto più rigide della nostra (Germania, Giappone).

L'importante forse è separare il binomio genio e sregolatezza. Si può essere geniali e creativi anche seguendo le regole, restando affidabili. Basta farla diventare una piacevole abitudine professionale e di vita.

PENSIERO CRITICO

La sopra citata Monica D'Ascenzo, sul Sole24Ore scrive che questa competenza non significa «capacità di essere contro a priori, ma è un pensiero caratterizzato dai processi mentali di discernimento, analisi e valutazione».

Secondo *Wikipedia* «il pensiero critico trae informazioni dall'osservazione, l'esperienza, il ragionamento o la comunicazione. Si fonda sul tentativo di andare al di là della parzialità del singolo soggetto: i suoi valori fondamentali sono la chiarezza, l'accuratezza, la precisione e l'evidenza».

È interessante per te approfondire il tema dei Metaprogrammi (da noi trattati nel libro *“Da manager a leader”* e nel omonimo percorso di formazione HRD). Si tratta di un potente strumento per riconoscere le diverse leve motivazionali delle persone: di fatto, per capire meglio come agiscono i tuoi collaboratori e da cosa sono spinti nel momento dell'azione.

In base ai propri metaprogrammi (in pratica una sorta di filtro mentale) una persona decide automaticamente di focalizzarsi su alcuni aspetti invece che su altri. Un esempio attinente al pensiero critico riguarda l'approccio che le persone hanno nei confronti delle informazioni. Esistono i cosiddetti adeguanti, che tendono a cogliere le connessioni tra argomenti e tutto ciò che è simile, ciò che li avvicina. I *disadeguanti* invece, stimolati da un pensiero più critico, prestano maggiore

attenzione alle differenze, a ciò che non funziona.

A volte questi ultimi sono percepiti come “bastian contrari”, al pari dei guastafeste, sempre pronti a lamentarsi perché a loro non va mai bene nulla. In realtà, se ben gestita, questa abilità può diventare molto utile nella crescita di un team. Sono proprio i disadeguati infatti a riconoscere e mettere in luce le aree di miglioramento. Senza di loro, alcuni problemi resterebbero nascosti sottoterra.

SOLUZIONE DI PROBLEMI COMPLESSI

Eccoci al primo posto delle «*10 Top Skills in Business in 2020*» indicate dal rapporto del **World Economic Forum**. In una situazione economica sempre più complessa, che richiede flessibilità, adattamento e lettura di nuove situazioni, la capacità di riuscire a sbrogliare situazioni articolate, riuscendo a individuare una soluzione, diventa fondamentale.

Spazio dunque a chi pratica con abilità il “*Problem Solving*”: perché nessuno vuole problemi, tutti vogliono soluzioni. Soprattutto i vostri capi e soprattutto se i problemi sono complessi. Ciò che sarà sempre più richiesto, nelle aziende così come in generale nel mondo del lavoro, è la capacità di avere molteplici approcci per arrivare al risultato, per far crescere la visione del futuro.

Ai manager molto spesso consiglio di favorire la contaminazione e stimolare il pensiero creativo, mantenendo il contatto con i talenti di discipline diverse. Concentrarsi sulla conoscenza non basta, è l’immaginazione come idea di approccio che va coltivata. Per andare oltre l’ovvio e generare – grazie a nuove idee, sensibilità, tecnologie – concrete opportunità di sviluppo.

Guardare al proprio orticello di pensiero non porta risultati: solo lavorando con gli altri avrai la possibilità di vincere insieme, creando ecosistemi fra persone, team, imprese che remano verso lo stesso obiettivo.

Il Problem Solving è ormai richiesto nel 90% degli annunci di selezione del personale. Le aziende cercano persone in grado di trovare soluzioni

semplici a problemi complessi. Se gli scenari diventano complicati e interconnessi fra loro, giocoforza le strade dovranno essere nuove, diverse dal passato. Più numerose, imprevedibili. E quando è necessario, rischiose.

3. CREDENZE, EMOZIONI E LINGUAGGIO

Sei pronto dunque a sviluppare le caratteristiche fondamentali per gestire al meglio il tuo business e il tuo team? Hai preso appunti man mano che scorrevi la lista delle 10 skills da valorizzare? In queste ultime pagine proviamo a tirare un po' le fila di ciò che abbiamo visto in precedenza.

Da questi argomenti, avrai capito ancora di più quanto la figura del manager e dell'imprenditore sia cambiata negli ultimi anni. Una volta non ti veniva richiesto di mettere in campo particolari attitudini psicologiche: il lavoro consisteva nell'impostare processi e strategie, nell'impartire ordini di esecuzione.

La tua laurea, magari in Economia o Ingegneria, era coerente con quel mondo fatto di numeri, schemi, grafici. Le relazioni con gli altri, la capacità di comunicare con le persone, non erano parametri prioritari. Il tema dell'Intelligenza Emotiva era ancora un concetto per pochi illuminati.

Il professionista del nuovo millennio è invece alle prese ogni giorno con le emozioni (proprie e degli altri), deve occuparsi di gestire stati d'animo, di conseguire risultati tenendo conto di variabili legate a competenze cognitive, relazionali, organizzative. E soprattutto personali.

Non ho scelto a caso questi quattro termini, che Daniel Goleman ha utilizzato nei suoi libri sull'Intelligenza Emotiva (IE) per spiegarci che i leader con un elevato livello di IE hanno un impatto positivo sulle performance organizzative e sul clima all'interno dell'azienda.

Sebbene la cultura occidentale abbia un difficile rapporto con le emozioni, ritenute poco importanti nelle pratiche manageriali, oggi

non possiamo più negare che le organizzazioni siano strutturate e raggiungano il successo anche grazie alla dimensione emotiva. Chi ha la responsabilità di un team deve lavorare fianco a fianco con le sue persone, comprendere e condividere il loro stato emozionale. Per questo dovrà coltivare e allenare il coraggio, la consapevolezza di sé. Le cosiddette abilità sociali.

COMPETENZE COGNITIVE

Se dovessimo organizzare queste competenze per aree tematiche, potremmo dire che quelle COGNITIVE comprendono la capacità di analisi, di sintesi, di problem solving e di creatività.

Essere consapevoli del proprio stato emotivo vuol dire sintonizzarsi sui tuoi segnali interiori e capire l'impatto che esercitano su te stesso e sulle tue prestazioni professionali.

Sarai così un leader capace di operare in sintonia con i valori guida e abile a formarsi una visione d'insieme delle situazioni complesse, riuscendo a intuire la condotta migliore. Coltiva la spontaneità e la schiettezza: sarai in grado di parlare apertamente delle tue emozioni, esprimendo in modo convincente la visione ideale che ti ispira.

Lavora inoltre sui tuoi limiti, usando l'ironia ma dimostrando di accettare le critiche costruttive e i feedback. Al momento giusto non esitare a chiedere aiuto (l'orgoglio non serve), senza dimenticare di mettere in campo i tuoi punti di forza per consolidare la leadership e la sicurezza che trasmetti al gruppo.

COMPETENZE RELAZIONALI

Qui parliamo della tua abilità a rapportarti positivamente (e produttivamente) con il mondo esterno. Le competenze RELAZIONALI riguardano in primo luogo l'**empatia**, che ti aiuterà a sintonizzarti su un'ampia gamma di segnali emotivi, captando anche le emozioni rimaste sotto traccia. Empatizzare equivale ad ascoltare attivamente e a saper cogliere la prospettiva di chi ti sta di fronte. Questo ti renderà più capace di andare d'accordo con persone di formazione e culture diverse.

Delle “relazionali” fanno anche parte le competenze legate all'**orientamento al cliente** (capacità di tenere sotto controllo il livello di soddisfazione della clientela e dei collaboratori, con disponibilità a soddisfare prontamente i bisogni) e alla **consapevolezza dell'organizzazione**.

Quest'ultima la giudico molto importante e ti spiego perché. Avere coscienza della struttura di un'organizzazione significa saper leggere i rapporti di potere. Chi è abile in questo, è veloce nell'identificare gli orientamenti politici (nel senso delle gerarchie), i valori guida, le norme implicite. Di fatto, sa intuire da pochi segnali chi è il decisore in un team e chi invece si accontenta di partecipare.

Ritengo strategica questa skill perché osservare a volte i giovani affrontare un colloquio di lavoro come se indossassero un paraocchi, provoca un senso di tenerezza mista a rabbia. È un peccato constatare come una buona parte di persone, anche qualificate e piene di talento, si perdano per colpa di uno scarso livello di sensibilità percettiva. Di solito uno stagista o un neoassunto viene giudicato per le capacità che possiede, ma anche per la velocità con cui inizia a percepire gli equilibri all'interno di un gruppo di lavoro. Drizzate le antenne e cogliete ogni minimo segnale emozionale!

Tra le abilità relazionali, non trascurare la **comunicazione scritta e verbale** (saper scrivere in modo efficace e parlare in pubblico senza mostrare panico sono considerate capacità fondamentali per stare a galla in un contesto lavorativo) e la **persuasività**. Essere convincenti – sia con motivazioni razionali che emotive, tanto da riuscire a portare gli altri a seguire le proprie idee o progetti – è un elemento chiave della tua leadership. Una capacità che non attiene solo ai manager o ai venditori: comunicare in maniera coinvolgente serve anche a convincere i colleghi, i soci e i collaboratori della bontà di un progetto o di un'idea.

COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Senza dilungarci troppo, queste skills attengono all'operatività e servono a passare dall'ideazione alla realizzazione concreta. Saper pianificare, saper gestire il proprio tempo e quello degli altri, così come saper controllare un flusso di lavoro nei dettagli, sono caratteristiche vincenti all'interno di un team d'impresa.

Tutto sommato si tratta di abilità che potremmo definire "vintage", in quanto già negli anni Ottanta manager e imprenditori di successo le sapevano maneggiare con una certa destrezza. Come detto però, essere bravi e impeccabili in chiave organizzativa non basta più: anche perché oggi in molti casi la tecnologia e le sue mille applicazioni svolgono queste attività schematiche con risultati decisamente migliori.

COMPETENZE PERSONALI

Qui entriamo nel vivo di ciò che a mio avviso fa davvero la differenza. Se hai avuto modo di frequentare i miei corsi o leggere i miei libri, avrai notato che al centro della nostra formazione ci sono ingredienti fondamentali come la conoscenza e la gestione delle proprie emozioni, l'orientamento al risultato e la consapevolezza di quello che siamo, in termini di valori, credenze e identità.

È anche vero che *Sapere e Fare* sono due cose diverse, al punto che le sessioni dedicate alla leadership si basano sulla capacità di trasformare la consapevolezza in azione. Ma nel tuo futuro lavorativo un ruolo molto importante lo giocherà l'abilità che avrai nel prendere l'iniziativa, la prontezza nel saper sfruttare ogni opportunità. Persistendo fino al risultato.

Quando parlo di skills personali intendo riferirmi a quell'atteggiamento mentale ottimistico che non significa "vedere tutto in modo positivo". Ha invece a che fare con l'attitudine a orientare il proprio focus su ciò che serve per uscir fuori dalle situazioni più difficili. A spostare l'attenzione dai problemi alle soluzioni.

Questo genere di competenza ti darà molte più carte da giocare sul

tavolo della tua professione. Di fatto è parte del modello che insegno nel seminario “**Emotional Fitness**” (tre intense giornate di formazione dal vivo) e di cui parleremo anche nella giornata del **Business Leaders Day**.

L'apporto concreto che con il mio lavoro riesco a trasmettere a tutti coloro che desiderano sviluppare le competenze giuste per gestire meglio il proprio business e il proprio team, passa attraverso una serie di step:

- ▶ L'uso di un linguaggio potenziante
- ▶ La costruzione di credenze positive
- ▶ La gestione consapevole delle emozioni
- ▶ L'atteggiamento mentale orientato al risultato
- ▶ Lo spirito d'iniziativa
- ▶ L'adattabilità e la trasparenza

Senza voler anticipare né riassumere un argomento vasto e strategico come quello relativo alle **CREDENZE**, posso dirti che nella mia esperienza di coach ho avuto, e continuo ad avere, il privilegio di incontrare molte persone di successo. Non necessariamente famose, ma che nel loro settore hanno raggiunto risultati straordinari.

Cosa li ha spinti a utilizzare al meglio le proprie potenzialità? Cosa ha aiutato il loro talento a emergere? La risposta è “Il bagaglio di convinzioni che si portano dietro, le credenze che possiedono su loro stessi, sulla loro identità, sul mondo che li circonda, sulla percezione di ciò che è giusto o sbagliato, possibile o impossibile. I semi sono tutti lì: in quella sensazione di certezza che genera una forza propulsiva in grado di farci agire con la giusta carica, energia ed entusiasmo.

ABILITÀ SOCIALI

Il succo di tutto questo ebook, così come del messaggio che ci viene trasmesso da questa classifica delle *"10 Top Skills in Business in 2020"* secondo il World Economic Forum, è racchiuso nella capacità di relazionarsi. Di gestire i RAPPORTI INTERPERSONALI.

Le persone con cui si lavora bene, quelle che tutti cercano di assumere e di trattenere, specie quando la concorrenza cerca di sottrarle, possiedono un mix di tutte le abilità che abbiamo fin qui ampiamente snocciolato. Ma in più, coltivano una caratteristica che fa la differenza: **sanno stare con gli altri in maniera positiva, collaborativa e produttiva.**

In poche parole, il contrario di quelle persone che tutti evitano sul lavoro (e spesso anche nella vita privata), focalizzate in genere quasi solo su se stesse, poco flessibili e inconsapevoli dei modi sgradevoli con cui si relazionano con gli altri.

La comunicazione efficace e persuasiva, unita all'essere fonte d'ispirazione, consente ai leader di se stessi di costruire relazioni di qualità con collaboratori, capi, dipendenti, clienti e fornitori. In sintesi, sono persone speciali che sanno creare una rete di rapporti consolidata e produttiva: abilità fondamentale per i leader che vivono e operano nell'era di Internet e dei Social Network.

La loro presenza in un team contribuirà a ispirare gli altri verso un ideale comune, a utilizzare i cambiamenti come opportunità di "rotazione energetica", a gestire i conflitti facendo crescere gruppi solidi e motivati.

CONCLUSIONI

Tutte le competenze finora analizzate non sono talenti innati. Sono abilità che possono essere apprese e coltivate nel tempo. Voglio tranquillizzarti però su una cosa: nessun leader, per quanto straordinario, ha mai raggiunto un punteggio massimo su tutte le competenze! La perfezione non ci interessa: è molto più incoraggiante incamminarsi lungo un percorso di crescita personale, con competenze da acquisire, Skills da sviluppare e talenti da far emergere.

L'importante è che tu stesso possa trarre motivazione da queste pagine e dalla partecipazione al **Business Leaders Day**. In quella giornata ti renderai conto di come la nostra attività in HRD sia orientata a far sì che le persone acquisiscano molteplici approcci per arrivare al risultato e ampliare la propria visione del futuro.

L'idea è che tu possa mantenerti in contatto con i talenti di diverse discipline, per stimolare il pensiero creativo ed essere protagonista della rivoluzione digitale. Se saprai cogliere e fare tuo l'elemento "passione", la capacità di ascoltare e collaborare con gli altri, di uscire dagli schemi e dalla zona di comfort (senza applicare modelli predefiniti), allora la tua identità e il tuo spirito d'iniziativa ne usciranno prepotentemente rafforzati.

Nella società civile, così come nelle aziende, sarà fondamentale poter contare su persone che si impegnano a unire, e non a dividere. Che abbiano a cuore il contesto in cui operano e si muovano in un'ottica di lungo periodo.

I leader del futuro saranno sempre più dei coach che sviluppano talenti. E quindi ottimi comunicatori, aperti e trasparenti, con un alto livello di coerenza tra ciò che sostengono e ciò che fanno. Gli inglesi dicono: mantieni la parola data. Parla al cuore e non solo alla mente dei tuoi dipendenti. Con coraggio, passione ed energia.

Roberto Re