

Capitolo 1

Capire le competenze nell'era digitale

Competenze a prova di futuro

Lo sviluppo delle competenze digitali si è trasformato negli ultimi anni da possibilità concreta a necessità totale. In alcuni settori più esposti e sensibili alle tecnologie dell'innovazione, lo scenario potrebbe essere definito un'urgenza furiosa. Tanto per il singolo professionista, che deve dimostrarsi competitivo nel mercato del lavoro, tanto per le aziende che lottano per sopravvivere al cambiamento in ambienti di business tramutati in vere e proprie giungle.

Eppure, tale esigenza è straordinariamente evidente quanto lo è la difficoltà nel rispondere alla domanda di partenza.

Cosa significa “competenza digitale”?

La sfida inizia da qui: capire di che cosa si stia parlando.

Per farlo, non partiremo da dati e statistiche. Ci concentreremo su una parola sulla bocca di tutti, ma compresa da pochi. La parola è “digitale”.

Dita e tronchi d'albero

Si potrebbe affermare che tutto parte da zero.

Digit è un termine inglese che significa “cifra”. Cifra proviene dall'arabo *sifr*, cioè zero, a sua volta derivato dal sanscrito *sunya*: “vuoto”.

Perché proprio “digit”?

Qui entra in gioco il latino: la traduzione di *digitus* è infatti “dito”, e per estensione *digitale* indica ciò che è “relativo alle dita”. La stretta connessione tra dito e cifra è semplice: con le dita si impara a contare. Quindi a gestire

i numeri: le cifre. Le dita sono state il primo strumento di calcolo, il nostro primo computer¹ portatile.

Per capire come il significato di “digitale” sia cambiato, basta pensare alle impronte digitali: un calco delle dita attuabile senza strumenti tecnologici evoluti. Prendere le impronte digitali è un’attività che oggi non definiremmo digitale, bensì analogica.

Il digitale come lo intendiamo oggi si basa su un linguaggio straordinariamente minimale: il codice binario, in cui le uniche cifre esistenti sono lo zero e l’uno.

La stessa parola “codice” merita un breve approfondimento. Se con essa siamo soliti intendere un insieme di simboli e caratteri che permettono di comunicare, all’epoca dei latini il *caudex* era il “tronco d’albero”. Il legno che veniva estratto e poi trasformato in tavolette ricoperte di cera costituiva il materiale su cui si scriveva: ogni tavoletta divenne perciò un *codex*, nome che rimase in uso quando dalle tavolette si passò ai manoscritti, composti da diversi fogli rilegati.

Il codice quindi, prima di essere una rappresentazione, è stato l’oggetto su cui imprimere la rappresentazione (la scrittura), e prima ancora il materiale grazie al quale far nascere l’oggetto (la tavoletta). Un materiale importante: il codice linguistico era prezioso, così come i codex erano rari.

Torniamo ora al codice binario, grazie al quale si sviluppa il linguaggio digitale. Come in una sorta di yin e yang dell’informatica, 0 e 1 vengono ripetuti e disposti in modalità sempre diverse, generando le cifre binarie, ovvero i “bit” (binary digit). I bit sono i più piccoli mattoncini di questo codice. Definiscono

e permettono l’esistenza di nuovi strumenti, e di conseguenza di una nuova tecnologia. Questa tecnologia è in grado di cambiare radicalmente il modo con cui comunichiamo, ci relazioniamo, lavoriamo e, più in generale, esistiamo.

Attraverso i bit, possiamo arrivare a una definizione di “digitale” semplice e concisa:

Il digitale è la tecnologia che trasforma la realtà da atomi a bit².

**“Il digitale
è la tecnologia
che trasforma
la realtà
da atomi
a bit.”**

1. La stessa parola “computer” deriva dal latino *computare*, ovvero “calcolare”.

2. Si potrebbe obiettare che anche i bit sono composti da atomi, ed è vero. Il senso della definizione è di far comprendere che la realtà fisica con la quale le persone interagiscono è differente dalla realtà digitale. Una definizione empiricamente più corretta potrebbe recitare: “il digitale è la tecnologia che trasforma le leggi fisiche della realtà analogica in leggi governate dalla realtà dei bit”.

L'insostenibile leggerezza dei bit

Tra le innumerevoli conseguenze portate dalle tecnologia digitale, due sono particolarmente significative:

- ▶ **Le barriere spaziali e temporali della realtà vengono abbattute.**
- ▶ **La realtà diventa completamente tracciabile.**

Il primo punto non rappresenta di per sé una novità: è anzi in linea con le innovazioni giunte dall'alba delle prime rivoluzioni industriali, dalle macchine a vapore e carbone in avanti. Già nel 1846 Charles Dickens, nel romanzo *Dombey e figlio*, scriveva: “La ferrovia ancora aperta era in costruzione; e, dal centro di tutto questo disperato disordine, si allontanava lungo la sua gloriosa rotta di civiltà e progresso”. Nell'immaginario dell'epoca era chiaro come la nuova tecnologia del treno rendesse il mondo più piccolo, in quanto diminuiva le distanze spaziali e quindi quelle temporali.

La differenza è che il digitale non accorcia i tempi e le distanze, li fa evaporare. Gli strumenti che sfruttano i bit permettono connessioni ubiquie con chiunque, ovunque, in tempo reale. Ogni individuo ha sterminate opzioni di scelta, accessibili a un semplice tocco del dito. Grazie a uno smartphone, affermare che una persona “ha il mondo a portata di mano” non è più solo un modo di dire. Esprime un dato di fatto.

Il secondo punto ci porta nel territorio dei dati digitali, dell'analisi di flussi di informazione e dei big data. **La tracciabilità totale rivela potenti ripercussioni a livello di opportunità e a livello di rischi.** Le prime sono solitamente connesse ai flussi informativi analizzabili dalle aziende e declinabili per innumerevoli scopi. I secondi ci portano nei territori della privacy, quindi della gestione dei dati personali.

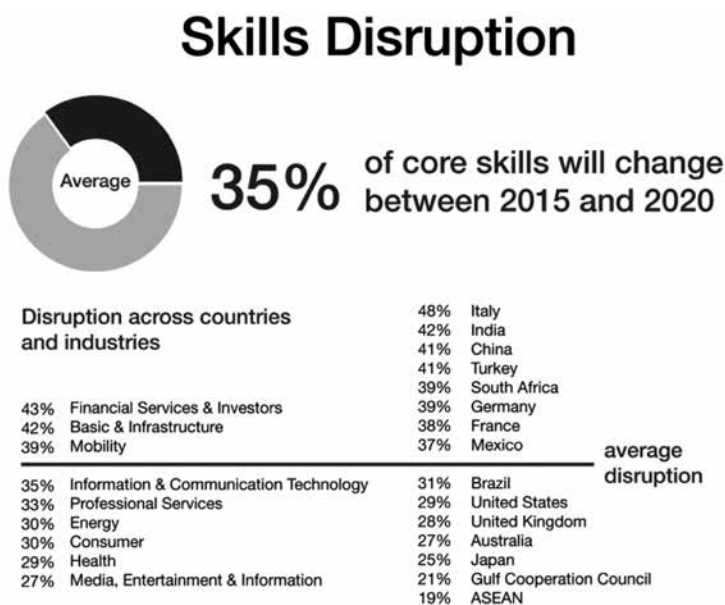
In questo libro affronteremo le digital skill intese come le competenze inedite che ci permettono sia di vivere come cittadini sia di lavorare e di eccellere nella realtà dei bit.

Rispetto al mondo che vede protagoniste le leggi fisiche degli atomi analogici³, la realtà governata dai bit diventa più duttile e flessibile, potendo mutare a ritmi straordinari. Di conseguenza, anche le competenze stanno cambiando e cambieranno, con una rapidità devastante. Lo scenario che ora vedremo è piuttosto eloquente.

3. La struttura portante della rete digitale è tutt'altro che flessibile. I miliardi di bit che ogni giorno corrono in Internet necessitano di un supporto fisico decisamente concreto: centinaia di migliaia di chilometri di cavi nascosti sottoterra e in fondo al mare. Già nel 2013 la loro lunghezza era di 800 mila chilometri, circa venti volte la circonferenza della terra.

La “disruption” delle competenze

Gennaio 2016: il report “The Future of Jobs”⁴ del *World Economic Forum* illustra come, entro il 2020, più di un terzo delle competenze chiave saranno composte da skill che in questi anni non sono considerate cruciali (Figura 1.1). Un cambiamento enorme, che avverrà in appena 2-4 anni. Riprendendo le parole dello studio: “In quasi tutte le industrie, l’impatto della tecnologia e di altri cambiamenti sta accorciando la data di scadenza del set di competenze oggi esistenti”. In Figura 1.1 è rappresentato l’impatto suddiviso sia per aree di business sia per Paesi. L’Italia è in testa alla classifica, e subirà un cambiamento per quasi la metà delle competenze diffuse nel Paese.



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Figura 1.1 Skills Disruption, lo scardinamento delle competenze esistenti.

Il report mostra anche come la trasformazione digitale non inizi adesso, ma sia in movimento da tempo: nella maggior parte dei settori, le dieci professioni più richieste dal mercato nel 2016 dieci anni prima non esistevano.

4. <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016>. Lo studio raccoglie le indicazioni di responsabili delle risorse umane tra le 350 maggiori aziende mondiali, rappresentando 13 milioni di professionisti in 15 Paesi, tra cui l’Italia.

Lo studio illustra quanto la trasformazione digitale sul mercato del lavoro accresca i suoi ritmi al diffondersi dei bit: **si prevede che il 65% dei bambini al loro primo giorno di scuola elementare nel 2016 dovrà intraprendere un lavoro che oggi nessuno conosce.**

È interessante notare come quasi la metà degli intervistati ponga la trasformazione del lavoro tra i principali motori del cambiamento, facendone l'elemento cardine dello scenario, con ampio distacco rispetto ad altri fattori sociali (invecchiamento della società), politici (volatilità politica), di mercato (crescita della classe media nei mercati emergenti), come evidenziato in Figura 1.2.

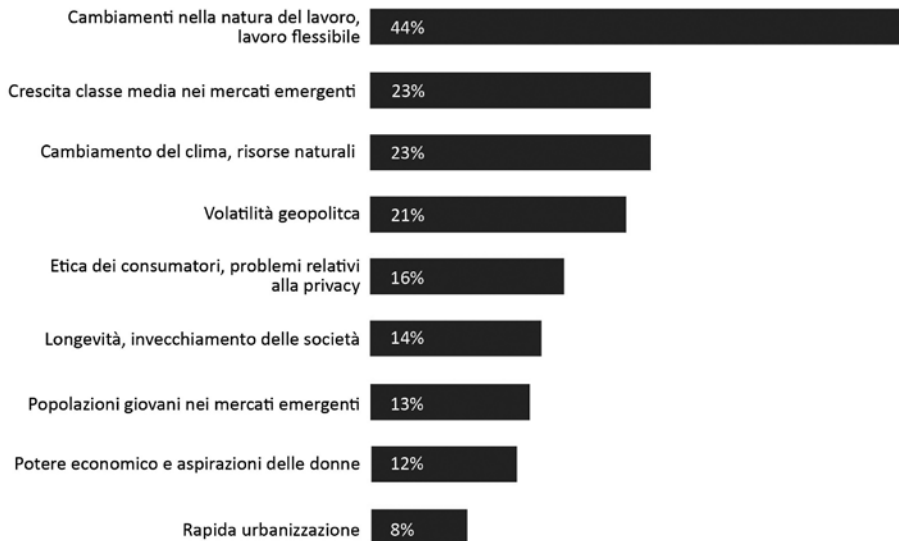


Figura 1.2 Principali fattori del cambiamento.

Lazlo Bock si occupa quotidianamente delle competenze che devono possedere i professionisti di talento e per 10 anni ha guidato le *people operations* di Google. Ben 25.000 curricula sono passati sotto il suo giudizio. Nel 2016 ha spiegato che la politica delle assunzioni era cambiata radicalmente. Si erano infatti accorti che a distanza di un decennio dall'ingresso in azienda, non esisteva più alcuna relazione tra il rendimento professionale di una persona e la sua origine accademica. In pratica, Bock e il suo team davano per scontato che chi conseguisse una laurea a Stanford, a Harvard o al MIT raggiungesse risultati migliori, ma la realtà si è dimostrata diversa.

Hanno potuto affermarlo con precisione in quanto Google analizza numerose informazioni per valutare i neoassunti e i percorsi delle loro performance negli anni: “I nostri dati mostrano che la provenienza e il tipo di laurea può prevedere le prestazioni per i primi due anni” ha affermato Bock. Passati i quali, tutto cambia.

Certo, anche prima dell’avvento del digitale la scuola frequentata non era un predittore perfetto delle capacità e del successo di un professionista. Quante persone che hanno dimostrato una carriera folgorante hanno frequentato scuole poco prestigiose, o hanno addirittura interrotto gli studi? Ma il team di Bock questo lo sapeva. Lo stupore è arrivato notando **la rapidità con cui le nozioni specifiche acquisite a scuola perdevano di rilevanza**: le attività da svolgere, e quindi le competenze necessarie, stavano cambiando sotto i loro occhi a una velocità mai vista.

Cosa bisogna quindi apprendere, cosa bisogna sapere, cosa bisogna saper fare? Ha ancora senso parlare di competenze nel modo in cui le abbiamo considerate finora?

Per identificare quelle che in inglese vengono chiamate *futureproof skill*, le “competenze a prova di futuro”, dobbiamo prima ragionare su altre tre tematiche, strettamente connesse tra loro, che ci permetteranno di osservare le competenze digitali sotto una lente più ampia:

- ▶ la distinzione e il rapporto tra conoscenze, abilità e competenze;
- ▶ la distinzione e il rapporto tra hard skill e soft skill;
- ▶ la distinzione e il rapporto tra specialisti, generalisti, e professionisti multidisciplinari.

Conoscenze, abilità, competenze

Con il termine *skill* si intendono genericamente le competenze possedute da una persona: l’insieme delle conoscenze (che cosa sa) e abilità concrete (che cosa sa fare), ma anche delle esperienze che ha vissuto, del suo carattere e della sua personalità, che la porteranno a dimostrare certi atteggiamenti verso se stessa, verso le altre persone e la vita nel suo insieme.

Le competenze vengono spesso descritte come “saperi in uso” o “saperi in azione”. Ciò significa che la conoscenza e l’abilità devono concretizzarsi in azioni e risultati tangibili e apprezzabili in uno specifico contesto. Una persona con le giuste competenze in una certa situazione, sia essa di vita quotidiana o lavorativa, di fronte a una sfida o un problema è in grado di portare a casa un risultato.

Nel 2008 il Parlamento Europeo ha presentato l'*European Qualification Framework*⁵, che contiene una descrizione condivisa tra gli Stati membri dei concetti di “conoscenze”, “abilità” e “competenze”, che qui riprendiamo:

- ▶ **conoscenze:** sono il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi e teorie relativo a un settore di lavoro o di studio;
- ▶ **abilità:** indicano le capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi. Le abilità sono divise in cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti);
- ▶ **competenze:** è la comprovata capacità di utilizzare conoscenze e abilità personali e sociali, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.

Il confronto necessario

Una persona può assimilare tutte le conoscenze del mondo, ma non essere in grado di tramutarle in abilità.

Poniamo che io sia un aspirante chitarrista. Potrei per esempio leggere un libro per imparare a suonare la chitarra o guardare su YouTube delle videolezioni sull'ABC dello strumento tenute da un famoso musicista, ma questo non mi renderebbe automaticamente capace a suonarla. Se invece fossi interessato a diventare insegnante di musica potrei leggere diversi testi di teoria musicale, ma non per questo possedere la capacità di solfeggiare o leggere uno spartito.

Il mio sapere non si tramuterebbe automaticamente in saper fare.

Nel caso dell'aspirante chitarrista dovrei necessariamente sporcarmi le mani, imbracciando lo strumento e provando e riprovando note e accordi. Nel caso dell'aspirante insegnante di musica dovrei mettere alla prova le conoscenze, riconoscendo le note di una composizione musicale, leggendole ad alta voce e a tempo.

Spesso, dopo aver appreso conoscenze e sviluppato abilità ci si accorge di non possedere una vera competenza. Ciò che ancora manca è la capacità di utilizzarle in modo efficace in un contesto specifico.

Tornando ai nostri esempi: da novello chitarrista potrei rendermi conto di non essere in grado di suonare insieme ad altre persone. I motivi potrebbero essere diversi. Magari non ho sviluppato abbastanza le mie abilità, e così sono troppo scarso sul versante tecnico. Oppure, pur essendomi trasformato in un mostro di virtuosismo dopo avere trascorso mesi segregato in cantina

5. ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/skills-qualifications_en

per raggiungere la diteggiatura e la plettrata perfetta, al primo provino con una band vengo scartato senza ripensamenti. Cosa può essere successo? Evidentemente non sono in grado di gestire l'abilità chitarristica in un contesto più ampio della mia cantina solitaria: forse gli altri strumenti mi deconcentrano facendomi perdere il ritmo, forse non reggo lo stress di altre persone che stanno giudicando la mia abilità (e se non lo reggo di fronte a qualche persona, figurarsi di fronte a un pubblico), forse alla minima variazione su una canzone che ho imparato a memoria vado in confusione totale, forse non sono in grado di ascoltare le osservazioni o affrontare le critiche degli altri musicisti, forse ho imparato a suonare stando sempre seduto, cosicché stando in piedi con la chitarra a tracolla sembro un tacchino paralizzato.

Una situazione analoga può capitarmi nelle vesti di insegnante di musica alla prima prova di docenza. Potrei conoscere a menadito i segreti del solfeggio, ma non essere in grado di trasferirli a un'altra persona. Un giovane teenager musicofilo potrebbe passare un'ora ad ascoltarmi e decidere che quella è l'ultima lezione della sua vita in mia presenza. Anche in questo caso, potrei aver sviluppato poco le mie abilità, e quindi apparire insicuro nell'attività di lettura delle note agli occhi stupiti dello studente. Oppure, pur avendo assimilato vaste conoscenze e abilità di teoria musicale, non ho la capacità di spiegare in modo chiaro: invece di semplificare uso parole difficili e incomprensibili. Forse non riesco a capire se il mio interlocutore mi sta davvero ascoltando, mi segue e comprende, forse non riesco a mantenere viva la sua attenzione, forse io stesso non mantengo l'attenzione su ciò che dico e inizio a divagare con aneddoti di una noia micidiale. Senza rendermi conto che se l'alunno potesse, fuggirebbe dalla stanza in un secondo netto.

Che cosa emerge?

Che in entrambi i passaggi, sia tra conoscenza e abilità sia tra abilità e competenza, bisogna mettersi alla prova, perché:

- ▶ **nel passaggio tra conoscenza e abilità serve un confronto con se stessi;**
- ▶ **nel passaggio da abilità a competenza serve un confronto con il mondo.**

Il punto chiave è il seguente: in un mercato del lavoro che fatica a identificare competenze a prova di futuro, la capacità di tramutare nuove conoscenze in abilità e poi in competenze, reggendo nuovi confronti con se stessi e con il mondo, si rivela ancora più importante che nel passato.

Addentriamoci ora in quella che viene considerata la principale distinzione tra tipi di competenze, che vede frapposte due grandi famiglie: le competenze specifiche o tecniche (hard skill) e le competenze trasversali (soft skill).

Hard skill e soft skill

Intorno agli anni Venti del XX secolo, in diverse aziende cominciò a diffondersi l'interesse verso quelle capacità che non riguardavano direttamente la produzione di beni e servizi, bensì le competenze orientate alle relazioni, alla comprensione dell'ambiente di lavoro e alla gestione delle persone. Il fenomeno venne testimoniato nel 1936 negli Stati Uniti dall'enorme e immediato successo di un saggio che si autodefiniva un "manuale pratico di relazioni umane", tanto nel lavoro quanto nella vita privata. Andò a ruba così velocemente che in pochi mesi dovettero ristamparlo ben 17 volte. L'autore era Dale Carnegie e il testo *Come trattare gli altri e farseli amici* è ancora considerato pionieristico per gli spunti che offrì alla comunicazione e alle competenze manageriali tutt'ora in voga.

Negli anni successivi, lo studio di queste competenze crebbe ed ebbe ampia divulgazione, soprattutto all'interno di grandi imprese che dovevano gestire numerosi gruppi di persone attraverso le figure dei manager.

Nei primi anni Settanta, l'esercito statunitense documentò l'uso di un nuovo termine, che venne utilizzato per comprendere l'attività di un soldato che leggeva una mappa. Il fatto di saperla leggere era di per sé una competenza, ma il soldato doveva anche dimostrare di prendere delle decisioni in base agli elementi disposti sulla mappa. Se la lettura della mappa, capacità tecnica e specifica, poteva essere facilmente insegnata, la presa della decisione era collegata a competenze meno tangibili, in quanto presupponeva una generale capacità di valutare aspetti tattici (che conseguenze avrà questa decisione nel breve termine?), strategici (che conseguenze avrà questa decisione nel medio-lungo termine?) e anche etici (è "giusto" prendere questa decisione?). Capacità che non avevano un manuale di istruzioni, ardue da apprendere con un corso, meno semplici da insegnare e da valutare.

Per distinguere le due capacità, venne definita "hard skill" la competenza nel leggere la mappa, e "soft skill" la competenza nel prendere delle decisioni dopo averla letta⁶.

L'ascesa e la celebrazione delle soft skill

Compresa l'importanza delle soft skill e della difficoltà nel reperirle e apprenderle, dagli anni Settanta alla fine degli anni Novanta fu un proliferare di corsi che insegnavano in particolare due cose: a diventare degli abili comunicatori e a tramutarsi in risolutori di problemi.

6. In Italia, spesso parliamo di conoscenze "tecniche" (o specifiche/verticali) contrapposte alle "competenze trasversali" (o orizzontali): il concetto è lo stesso.

Un esempio dell'impatto che ebbe il riconoscimento e la celebrazione delle soft skill fu il cambiamento di significato del termine smart ("intelligente") nell'immaginario collettivo. Prima dell'avvento delle soft skill una persona "smart" era soprattutto chi ricordava meglio le cose da fare. Dopo, **la persona "smart" era soprattutto chi capiva meglio le cose da fare.**

Quindi, l'impiegato John Smith o Mario Rossi di turno non era più ritenuto particolarmente "smart" perché capace di ricordare i nomi e l'ubicazione di diversi documenti, ma in quanto capace di capirli e usarli in modo efficace. L'asticella cognitiva per dimostrarsi intelligenti si era alzata. O meglio, aveva preso una direzione diversa, che puntava al significato delle cose.

Possiamo dunque definire le due grandi famiglie di competenze in questo modo:

- ▶ **hard skill:** sono le competenze specifiche per un lavoro, collegate a conoscenze e abilità apprese in percorsi educativi per svolgere un determinato compito, facilmente quantificabili, osservabili, misurabili;
- ▶ **soft skill:** sono le competenze trasversali non collegate a specifici lavori, ma ad atteggiamenti in parte innati e in parte appresi per svolgere diversi compiti, difficilmente quantificabili, osservabili, misurabili.

Cosa sai fare e come lo sai fare

In un certo senso, le competenze trasversali rappresentano lo stile lavorativo di una persona. Lo definiscono: sono molto più vicine al *come si svolge* un'attività rispetto al *cosa si fa*. Al contrario, le hard skill rappresentano l'attività e sono da questa inscindibili: sono relative al cosa, ma non ci dicono quasi nulla sul come.

LE COMPETENZE CHE CI RENDONO UNICI

Riprendiamo il nostro esempio chitarristico. Immaginiamo che io abbia acquisito la competenza per suonare insieme a una band: dalla conoscenza sono passato all'abilità e infine sono riuscito a infrangere la barriera che mi separava dalla competenza vera e propria.

L'hard skill è data dalla capacità di suonare lo strumento in una band, anche di fronte a un vasto numero di persone.

Quanto però io riesca a coinvolgere ed emozionare le persone, a trovare soluzioni originali e creative, quanto io dimostri di essere un leader all'interno della band e agli occhi del pubblico (sempre che la cosa mi interessi), quanto sia capace di gestire o proporre cambiamenti (come canzoni diverse da quelle suonate inizialmente o un cambio di formazione dentro la band) dipende tutto dalle competenze soft, che rendono la mia competenza hard unica rispetto a quella di tutti gli altri chitarristi.

Nell'esempio dell'insegnante di musica, le hard skill saranno costituite da capacità quali la lettura di uno spartito e un solfeggio sicuro e disinvolto. Mentre la gestione dell'aula (in particolare nel caso di lezioni con più partecipanti), l'ascolto attivo e la capacità di gestire eventuali conflitti con gli alunni sono soft skill, che incideranno sulla qualità del mio lavoro.

MISURARE LE SFUMATURE

Inoltre, la mia competenza nel solfeggio potrebbe essere facilmente misurata in modo oggettivo, per esempio con un test. Mentre il mio rapporto con gli alunni potrebbe apparire efficace ad alcuni studenti ma insoddisfacente ad altri. Una persona potrebbe ritenermi troppo lento nell'esposizione, altri troppo veloce, alcuni troppo didascalico, altri troppo eccentrico. Questo non vuol dire che le soft skill siano completamente soggettive, e quindi non migliorabili. Significa che, a differenza delle competenze hard, la percezione del mio lavoro potrebbe essere meno obiettiva, perché colma di sfumature: subentreranno i gusti e le sensibilità personali degli alunni.

Se però siamo privi di gran parte o addirittura di tutte le competenze trasversali importanti per il nostro lavoro, il giudizio tenderà a essere obiettivo e unanime: “non sa ascoltare”, “non sa gestire un gruppo di persone”, “non se la sa cavare di fronte al minimo imprevisto”. E qui non c'è sfumatura che tenga: anche l'insegnante di musica capace di leggere la musica in modo fenomenale dovrà urgentemente acquisire quelle capacità se intende lavorare. E se dovesse faticare molto nel raggiungere un discreto livello in tali competenze, dovrebbe guardarsi con onestà intellettuale davanti allo specchio e **ammettere a se stesso che quello non è il lavoro che fa per lui**. Perlomeno, se l'intenzione è quella di eccellere.

COMPETENZE CHIUSE A RISCHIO AUTOMAZIONE

Infine, un aspetto cruciale è che le hard skill, per la loro natura specialistica, sono più facilmente sostituibili da una nuova tecnologia, e quindi deperibili più facilmente. Come approfondiremo nel prossimo capitolo, le macchine si muovono bene in territori specifici e “chiusi”, dove regole e algoritmi sono applicabili più facilmente. Eccellere solo nelle skill tecniche, e non curarsi di sviluppare competenze soft, è da sempre un azzardo per un professionista. Un rischio ingigantito oggi dalle tecnologie digitali.

Riepilogando, la Figura 1.3 schematizza le 10 principali differenze sinora descritte tra competenze verticali e trasversali.

HARD Skill	SOFT Skill
<ul style="list-style-type: none"> • Anche da sole, permettono facilmente di svolgere una professione • Verticali, specifiche • Bassa portabilità da una professione all'altra • Acquisibili e replicabili con maggiore facilità • Sono poco connettive: raramente si collegano ad altre skill modificandole / migliorandole • Orientate più al "cosa" che al "come" • Facilmente monitorabili • Alto tasso di automazione • Alto tasso di deperibilità • No futureproof 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficilmente da sole permettono di svolgere una professione • Orizzontali, trasversali • Alta portabilità da una professione all'altra • Acquisibili e replicabili con minore facilità • Sono altamente connettive: si collegano alle altre skill modificandole / migliorandole • Orientate più al "come" che al "cosa" • Difficilmente monitorabili • Basso tasso di automazione • Basso tasso di deperibilità • Futureproof

Figura 1.3 Hard skill vs soft skill.

Competenze intrapersonali e interpersonali

Il numero di competenze specifiche per i diversi lavori è sterminato, e diverse capacità tecniche nascono con l'ingresso di nuovi saperi, tecnologie e strumenti. Stilare qui un elenco sarebbe poco utile e andrebbe oltre le intenzioni di questo testo. Invece, possiamo indicare le competenze trasversali classiche, quelle più citate, studiate e prese in considerazione per la crescita personale e nei corsi di formazione.

Non esiste un "elenco ufficiale" condiviso. Per orientarsi, tali capacità vengono spesso suddivise in **competenze intrapersonali** e **competenze interpersonali**:

- ▶ **Competenze intrapersonali:** capacità e atteggiamenti riguardanti il rapporto con noi stessi e il nostro lavoro. Tra le classiche e principali troviamo:
 - capacità di risolvere problemi (problem solving);
 - motivazione;
 - creatività;
 - intraprendenza;
 - gestione delle informazioni;
 - gestione dello stress;

- gestione del tempo (time management);
- flessibilità;
- capacità di apprendimento continuo.
- ▶ **Competenze *interpersonali***: capacità e atteggiamenti che riguardano il rapporto con gli altri. Tra le classiche e principali troviamo:
 - capacità di comunicazione;
 - capacità di ascolto, empatia;
 - capacità di lavorare in gruppo (team working);
 - negoziazione e persuasione;
 - gestione dei conflitti;
 - leadership.

LE SOFT SKILL DEGLI STUDENTI

Esistono elenchi che si soffermano su soft skill determinanti in base all'età di una persona, quindi alla seniority lavorativa, oppure a contesti specifici. Almalaurea per esempio stila le 14 soft skill più importanti, in particolare per i ragazzi che devono fare i primi passi nel mondo del lavoro, ponendo l'accento anche sulla fiducia in se stessi, il livello di autonomia e l'attenzione ai dettagli. La Eastern Kentucky University è attenta a coltivare i valori morali dei suoi studenti. In una short-list delle 10 principali capacità da sviluppare, mette in risalto soft skill quali la gentilezza (il rispetto verso gli altri e le buone maniere), l'integrità (fare ciò che è giusto in base all'etica e all'onestà), la responsabilità (essere affidabili e auto-disciplinati), inserendo anche valori tipicamente statunitensi quali l'etica sul lavoro (intesa come volontà a lavorare duramente, il senso d'iniziativa, l'auto-motivazione), l'attitudine positiva (ottimismo, entusiasmo, sicurezza in se stessi e incoraggiamento verso gli altri) arrivando alla professionalità (per la quale vengono messe in luce la pragmaticità, l'eleganza, la cura nell'aspetto e la compostezza).

Quando le differenze fanno la differenza

La consapevolezza e la gestione di differenze tra le soft skill di popoli diversi è essa stessa una soft skill, che emerge chiaramente in uno studio del 2016 finanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea, pensato per i ragazzi che viaggiano e si trasferiscono in altri Paesi⁷.

Viene infatti messa in risalto una capacità spesso ignorata, sebbene attualissima: la "**competenza interculturale**", definita non solo come la conoscenza di lingue straniere, bensì come la capacità di riconoscere e gestire una molte-

7. https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/report_soft_skill_e_mdl.pdf

plicità di prospettive, valori, credenze e comportamenti con un atteggiamento di apertura e rispetto verso le diverse culture.

All'interno delle aziende la competenza nella gestione delle diversità, la diversity, è diventata un aspetto cruciale. Spesso male interpretata e vista con diffidenza o puramente come dovere etico, è dimostrato quanto agevoli l'innovazione e la competitività sul mercato. Scott E. Page, direttore del Centro Studi dei Sistemi Complessi nell'Università del Michigan, ha illustrato nel suo testo *The Difference* come i gruppi formati da persone con età diverse, differenti stili di lavoro e di vita superino i gruppi omogenei di persone, anche quelle più esperte.

È importante sottolineare come una diversità efficace, in gruppi così eterogenei, non nasca da sola, ma vada coordinata: bisogna riuscire a identificare legami che trascendano le differenze, per raggiungere obiettivi condivisi.

Nella nostra società, immersa in tecnologie che agevolano contatti e contaminazioni in tutto il globo, e smossa dalla crescente coesistenza di etnie e culture lontane, **saper trasformare la diversità in ricchezza è una skill che ricopre un ruolo di primissimo piano, destinata a crescere nell'immediato futuro.**

Le 10 competenze soft più ricercate oggi e domani

Le aziende odierne attribuiscono alle competenze trasversali un valore molto maggiore rispetto al passato. Una ricerca condotta da *Careebuilder* negli Stati Uniti nel 2014 in più di 2.000 aziende ha indicato come per il 77% degli imprenditori le soft skill siano importanti almeno quanto le hard skill. Il 16% le ritiene anche più importanti, in particolare nella fase di valutazione di un candidato.

Il *World Economic Forum*, nella già citata indagine "The Future of Jobs", raccogliendo le indicazioni di responsabili risorse umane in centinaia di aziende in tutto il mondo, stila un elenco aggiornato delle **10 competenze del futuro**, intese come quelle che dovrebbero essere le più richieste nelle aziende (il condizionale è d'obbligo, visto che oggi bastano pochi anni per cambiare le carte in tavola). Come potete vedere nella Figura 1.4, sono presenti anche le competenze più richieste nel 2015, così da poterle paragonare.

Non si tratta dell'unica riflessione sulle competenze futureproof, ma considerata l'ampiezza della ricerca, che ha coinvolto centinaia tra le più importanti aziende in tutto il mondo, possiamo sfruttarla per fare il punto su alcune capacità trasversali chiave.

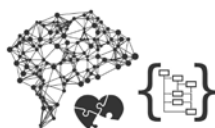
Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report. World Economic Forum

Figura 1.4 Top 10 skills.

Analizziamole dunque una per una, partendo dalla decima posizione fino alla prima, e iniziamo a interrogarci sul loro rapporto con il digitale.

10. LA FLESSIBILITÀ COGNITIVA

Una persona dotata di eccellente flessibilità cognitiva è in grado di attivare diversi comportamenti in base a nuove regole, scenari e contesti emergenti. Quindi sarà **facilmente dotata di resilienza: saprà affrontare e accogliere i cambiamenti, anche quelli più bruschi.**

Nella flessibilità cognitiva è insita la capacità di scomporre, decodificare e analizzare gli elementi di un contesto, sia esso un progetto specifico o una situazione, riuscendo a osservarlo come un insieme di parti più semplici.

Immaginiamo un manager che debba gestire un progetto che dura 10 mesi e con decine di persone coinvolte. Una persona dotata di flessibilità cognitiva riuscirà ad analizzare le singole risorse, a capire i rapporti tra di esse in relazione al risultato finale. Nel caso di un imprevisto, saprà identificare una

soluzione tempestiva. Addirittura, potrebbe avere già previsto il problema, e nel caso si manifestasse saprebbe riconfigurare le risorse disponibili senza perdere tempo. Un classico settore in cui la flessibilità cognitiva è la migliore amica dell'uomo è la gestione dei grandi eventi: man mano che si avvicina il giorno X, le attività sembrano procedere appese a un filo, non c'è un minuto da perdere, l'imprevisto è all'ordine del giorno. C'è chi riesce a risolvere i problemi in modo mirato, e chi per cavarsi da un semplice impiccio deve scomodare diverse persone e indire 3 riunioni in mezza giornata. Perché non riesce nemmeno a capire dove si trovi, il problema. Figuriamoci a risolverlo. Infine, godere di una mente flessibile permette di ragionare e passare da un compito a un altro con rapidità. E quest'ultima è apprezzata come non mai in una realtà dei bit dove le barriere saranno pure evaporate e ci si muove in tempo reale, ma tempi e spazi devono essere coordinati. Ne è ben conscio chi gestisce progetti molto diversi tra loro o ha a che fare con clienti ognuno in attesa di risposte e soluzioni *ad hoc*. Il consulente, il professionista freelance e l'account sono esempi classici. Lo stress da affrontare è molto minore per chi possiede o è riuscito a sviluppare flessibilità cognitiva.

Rispetto alle competenze più richieste nel 2015, la flessibilità cognitiva è una new entry. Significa che la sua importanza è in crescita. Esistono molte tecnologie digitali emergenti, ancora "dormienti" rispetto al loro potenziale trasformativo sugli ambienti lavorativi. Ma che entro il 2020 si saranno in gran parte svegliate.

9. LA NEGOZIAZIONE

L'attività di negoziazione è insita nei rapporti umani. **Chiunque di noi, inserito in contesti sociali con altre persone, negozia più volte al giorno:** con gli amici per decidere come passare una serata, con il partner per scegliere dove trascorrere le vacanze, con la famiglia per organizzare insieme una gita di un giorno. Eppure, coloro in grado di negoziare in maniera professionale sono pochi.

Il buon negoziatore è colui che sa affrontare un processo decisionale trovando un accordo il più possibile vicino ai propri obiettivi, verso una controparte con cui si hanno interessi sia comuni sia contrapposti. Per la buona riuscita di una negoziazione è fondamentale raggiungere un risultato che soddisfi tutte le parti coinvolte. In questo modo si evitano le "escalation dei conflitti", che potrebbero anche portare al termine delle relazioni con la controparte.

Come spiega l'International School of Negotiation, i costi legati alla cattiva conduzione dei negoziati sono tra i più alti (soprattutto in termini economico-finanziari), portano al peggioramento della reputazione professionale, alla perdita di collaboratori.

Per anni si è vista la negoziazione come un incarico riservato solo ai diplomatici, agli avvocati, ai commercialisti e ai manager. Oggi le interazioni si moltiplicano e la comunicazione occupa uno spazio enorme nel quotidiano: è necessario rendere la negoziazione una competenza professionale definita⁸. Un ambito particolare della negoziazione, cresciuto con il diffondersi della globalizzazione, riguarda le trattative tra persone provenienti da culture diverse. Questo settore prende il nome di negoziazione interculturale e si sposa con la soft skill della consapevolezza interculturale, innestata spesso sulla già citata diversity.

Dal punto di vista dell'innovazione tecnologica, un abile negoziatore dovrà sfruttare al meglio i nuovi media di comunicazione per le connessioni a distanza. Una negoziazione via Skype potrebbe mettere in difficoltà un professionista abituato al contatto dal vivo, soprattutto se la trattativa vede protagoniste due o più controparti di culture e nazioni diverse. La skill digitale della social collaboration, che affronteremo in un capitolo dedicato, potrà infatti declinarsi in social negotiation.

Anche se si stima che, nella classifica delle skill più gettonate, la negoziazione scenderà leggermente entro il 2020, passando da una quinta a una nona posizione, la sua rilevanza in contesti professionali sempre più diffusi è certa.

“Un abile negoziatore dovrà sfruttare al meglio i nuovi media di comunicazione per le connessioni a distanza.”

8. L'ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

È la capacità di attivarsi per aiutare in modo efficace le persone, in particolare i clienti e i collaboratori. Gli individui oggi dispongono di canali immediati per mettersi in contatto con l'azienda o per parlare di essa con i propri amici e conoscenti. L'esplosione dei social media è in tal senso significativa.

L'orientamento al servizio è connesso a diverse capacità. Innanzitutto, conoscere le aspettative delle persone. Nel caso dei clienti sapere quali sono i loro valori di consumo, su quali aspetti sono più sensibili, che cosa apprezzano maggiormente e quali sono i loro timori. Il che non si limita a un quadro d'insieme del proprio cliente-tipo, ma ci porta a indagare diverse tipologie di persone in base alle suddette aspettative, per poi tradurle in offerte di prodotto il più possibile personalizzate.

Qui il supporto più efficace lo troviamo nell'analisi dei dati digitali, oggi possibile attraverso la business analytics e nei casi più complessi con il supporto

8. internationalschoolofnegotiation.it/school-of-negotiation/la-negoziazione. Le considerazioni sono il risultato di un'analisi comparativa dei 30 principali programmi formativi sulla negoziazione, raccolti da istituti di tutto il mondo (tra cui USA, Australia, Inghilterra, Cina, Singapore, Giappone).

dei big data, che affronteremo più avanti. L'orientamento al servizio deve quindi stringere un'alleanza con professioni native digitali quali web analyst e data scientist.

Quando è il momento di comunicare e interagire, l'orientamento al servizio si tramuta in **capacità di ascolto attivo, di empatia, e nel sapiente utilizzo di canali sempre più orientati al digitale**. Ovviamente i social media, che implicano capacità di gestione in tempo reale di un modello di comunicazione pubblica, aperta e completamente destrutturata. Ma anche i sistemi di messaggistica istantanea, a volte direttamente connessi alla propria "casa madre social", come nel caso di Messenger rispetto a Facebook, altre volte dentro circuiti più indipendenti come WhatsApp (che fa sempre parte dell'ecosistema Facebook) o Telegram. Ci sono strumenti che possono essere sfruttati in modalità ibrida tra messaggistica e social media: è il caso di Snapchat, che permette sia di chattare con una singola persona sia di postare contenuti nella bacheca pubblica. O ancora, piattaforme "convergenti" a tutto campo, capaci di sfruttare servizi molto diversi: social media, messaggistica, e-commerce, giochi online e applicazioni di utilità. WeChat, nato, diffuso e ora dominante in Cina e molti Paesi asiatici, è il re dell'interazione convergente online.

Rispetto alle previsioni per il 2020, l'orientamento al servizio è sostanzialmente stabile, con un passaggio dalla settima all'ottava posizione: la sua importanza percepita è costante.

Ciononostante, il servizio al cliente sta cambiando in modo vorticoso: nella sezione del testo relativa all'empatia digitale analizzeremo come l'intelligenza artificiale e gli assistenti virtuali stiano ridisegnando lo scenario, portandoci verso sistemi integrati uomo-macchina dove la competenza umana dovrà occuparsi di ciò che un algoritmo non è ancora in grado di fare: un vero ascolto umano.

7. LA CAPACITÀ DI GIUDIZIO E DI PRESA DELLE DECISIONI

La capacità di prendere buone decisioni riveste da sempre un ruolo di prim'ordine nel mercato del lavoro, in particolare per chi deve effettuare scelte ogni giorno: manager, imprenditori, amministratori delegati, e in generale chi ricopre posizioni al vertice in un'impresa. Non a caso la sua importanza percepita è in leggera crescita per il 2020.

Il carattere di una persona incide molto sul decision making: alcune persone sono decisioniste di natura, altre attendiste. Un individuo che si dimostra a suo agio nel compiere delle scelte spesso viene considerato un leader naturale. Detto ciò, il carattere non incide sulla capacità di prendere la decisione migliore. Tale skill **provviene in parte dall'intuito di una persona, foraggia-**

to dall'esperienza, in parte dalle informazioni che si possiedono e dalla conoscenza del contesto.

Al di là dei modelli teorici, nella realtà quotidiana non si verificano quasi mai situazioni di piena certezza o incertezza, e una buona decisione gioca la sua partita muovendosi verso la soglia di rischio più bassa, prevedendo alte o basse probabilità di ottenere un buon risultato.

La trasformazione digitale influenza la capacità di giudizio e di presa delle decisioni in un modo contrastante: da un lato ci fornisce molte più fonti di informazioni che possono aiutarci a comprendere e approfondire lo stato di natura, dall'altra la mole dei dati può rallentare e ostacolare il processo decisionale. Perché abbiamo tanti, tantissimi, troppi fattori da prendere in considerazione. Come distinguere le informazioni chiave da quelle non necessarie, quelle ridondanti, quelle fuorvianti? È per rispondere a questa domanda che le aziende stanno investendo in un mix di tecnologie e professionisti specializzati nella loro interpretazione.

Ciò che più sta mutando nella competenza del decision making è questo: intuito ed esperienza devono trovare un nuovo equilibrio con la web analytics e le scienze dei dati. Sfruttarle senza diventarne succubi.

I cambiamenti repentini dettati dall'innovazione tecnologica accrescono i rischi legati all'immobilità, dimostrando più volte che una decisione rapida è meglio di nessuna decisione. All'interno di grandi imprese iperstrutturate e dai processi elefantiaci è un problema enorme. Molti interpreti del fenomeno affermano che oggi l'azienda "too big to fail" (troppo grande per fallire) può diventare facilmente "too slow to succeed" (troppo lenta per avere successo).

6. L'INTELLIGENZA EMOTIVA

"Intelligente" non è solo colui che sa analizzare con efficacia una situazione, capire come risolvere un problema, gestire rapidamente informazioni, cifre e dati. Esiste anche un'intelligenza che definisce quanto sappiamo riconoscere, gestire ed esprimere le nostre emozioni e quelle delle altre persone. È l'intelligenza emotiva.

L'importanza a essa attribuita è cresciuta esponenzialmente negli anni Novanta. In particolare, la sua diffusione si collega a un testo del 1995, *Emotional Intelligence*, scritto dallo psicologo e giornalista statunitense Daniel Goleman.

L'intelligenza emotiva permette non solo di vivere meglio, ma anche di lavorare in modo straordinariamente più efficace. Uno studio di Talent-Smart ritiene che il 90% dei professionisti che ottengono i migliori risultati possieda un'alta intelligenza emotiva, mentre l'80% di chi porta a casa risultati mediocri ne sia scarsamente dotato. Addirittura, l'intelligenza emotiva

sarebbe il miglior predittore per il successo nel mondo del lavoro: il 58% delle volte, e in qualsiasi tipo di mestiere, il successo sarebbe strettamente connesso a tale soft skill⁹.

L'intelligenza emotiva può essere appresa e sviluppata durante l'intero corso della vita. Il nostro quoziente intellettivo classico (IQ) cambia con molta meno semplicità del quoziente emotivo (EQ). Da un punto di vista neurologico, questo si spiega grazie al fatto che il nostro cervello è suddiviso in una parte razionale e una parte emotiva (il sistema limbico). L'intelligenza emotiva si muove come un ponte di comunicazione tra queste due zone. In pratica, un elevato EQ permette al nostro istinto emotivo di comunicare con la parte razionale con più facilità. Una delle peculiarità caratteristiche del cervello è infatti la neuroplasticità: una predisposizione naturale ad abbracciare i cambiamenti, trasformando nuovi comportamenti in abitudini. Ogni volta che alleniamo la nostra intelligenza emotiva con azioni *ad hoc*, questo ponte cresce, diventa più saldo, fiorisce. Le cellule neuronali si attivano e creano tra loro nuovi collegamenti.

Al contrario, se all'arrivo di una critica non potete fare a meno di rispondere subito senza pensare, se vi trovate in difficoltà a gestire una discussione tra più persone e quando aprite bocca le ostilità crescono di intensità, se non siete in grado di capire quando una persona ha bisogno di voi, del vostro silenzio, di certe parole o di certe azioni, se non siete in grado di affrontare le negatività di una persona perché non la capite, ebbene significa che non possedete un'alta intelligenza emotiva. Il ponte tra sistema limbico e parte razionale non è abbastanza ramificato, non è ancora fiorito.

L'identikit dell'intelligente emotivo

L'intelligenza emotiva può essere sintetizzata attraverso i tratti caratteristici di chi la possiede. Ecco un identikit dell'"intelligente emotivo":

- ▶ **Sa riconoscere le emozioni.** Il che lo aiuta a non prendere decisioni inquinate da emozioni negative, o a impedire che gli altri lo facciano. Sa anche distinguere e definirle con maggior precisione: un classico esempio è la persona di "cattivo umore". Un intelligente emotivo va oltre questa affermazione che racchiude un grande ventaglio di stati d'animo, capendo nello specifico quando la persona è stressata, irritata o ansiosa.
- ▶ **Sa razionalizzare le emozioni.** Può sembrare una contraddizione, se non un impoverimento. Molti si fanno guidare dai propri sentimenti, perché "un'emozione non va capita, va vissuta". Il che spesso è vero:

9. talentsmart.com/about/emotional-intelligence.php

non siamo macchine, siamo esseri umani, e le passioni sono la grana della nostra vita. In alcuni momenti, però, diventa vitale non farsi sopraffare dai lati oscuri delle emozioni. Quando sfuggono al nostro controllo possono diventare acerrime nemiche, e trasformarci nella nemesi di noi stessi.

- ▶ **Sa alleggerire le emozioni.** Possiede una fiducia in se stesso che non è vincolata alle opinioni degli altri. Di conseguenza sa prendersi in giro, sa essere autoironico. Sa anche dire di no a una richiesta senza farsi assalire dai sensi colpa. D'altro canto, è capace di offrire agli altri senza pretendere nulla in cambio.

L'intelligenza emotiva e il digitale hanno dimostrato un rapporto burrascoso. Saper leggere le emozioni di un contenuto online non è semplice. Le sensazioni dentro ai pixel sanno camuffarsi in modi nuovi: perché ci colpiscono in continuazione, perché vivono di tempo reale e di botta-risposta istantanea, perché modelli espressivi come i video, un tempo utilizzati di rado dalla massa, oggi sono alla portata di chiunque. Perché le emoticon e gli emoji hanno stravolto la comunicazione rendendola ipertrofica ed esasperata (cinque faccine che piangono a dirotto per dire: "Mi spiace"). Ecco perché, secondo alcuni, **i nostri smartphone sono veicoli di un codice emotivo nuovo.** Nell'elenco del *World Economic Forum*, l'intelligenza emotiva non è presente tra le 10 competenze più richieste nel 2015, mentre per il 2020 si prevede una crescita che la farà balzare al sesto posto: significa che saper riconoscere e gestire questo nuovo "codice emotivo digitale", che corre in spazi liquidi e tempi evaporati, diverrà una competenza chiave.

Il flusso di coscienza: quando l'intelligenza emotiva è al massimo

L'intelligenza emotiva riveste un'importanza cruciale anche nella capacità di prestare attenzione e nella propensione a imparare. Molte ricerche confermano quanto l'apprendimento sia associato a situazioni emotivamente coinvolgenti.

Mihály Csíkszentmihályi è uno psicologo ungherese che ha diffuso il concetto di flow, flusso di coscienza. Il flow è l'esperienza che proviamo vivendo l'atto in sé, lo scorrere piacevole che l'azione suscita nelle nostre emozioni. Nel libro *Flow: The psychology of optimal experience*, l'autore lo descrive con queste parole: "Dentro al flow sei completamente coinvolto nell'attività, per il semplice motivo di compierla. L'ego cade, il tempo vola. Ogni azione, movimento e pensiero si susseguono naturalmente da quello precedente, come nel jazz. Il tuo pieno essere è coinvolto, e tu stai usando le tue competenze al massimo".

Riuscire ad avvicinarsi e poi entrare nel flusso di coscienza permette di sfruttare al meglio il peso emotivo di un'attività, di prestare un'attenzione naturale e totale, e di migliorare in modo esplosivo. Ecco perché il flow è associato alla massima espressione dell'intelligenza emotiva.

5. CAPACITÀ DI COORDINARSI CON GLI ALTRI

Chi si trova a proprio agio nel rapporto con le altre persone potrebbe eccellere nel lavoro in gruppo, il teamworking. Caratteristiche salienti di chi possiede tale capacità sono:

- ▶ **Apertura relazionale e sociale.** Significa da una parte essere curiosi di conoscere nuove persone, dall'altra mostrare interesse verso prospettive differenti.
- ▶ **Fiducia.** Verso se stessi e verso gli altri. Questo porta a vedere le altre persone come risorse, e non come minacce. Chi invece possiede poca fiducia nelle sue capacità cade spesso nell'ansia di rimanere in ombra o di essere giudicato dal resto del gruppo. Un tale individuo può trasformarsi in un "agente patogeno del gruppo", creando un clima negativo e contrasti continui.
- ▶ **Rispetto e supporto.** Rispetterò opinioni e azioni degli altri, anche quando distanti dalle mie, e supporterò persone e colleghi in difficoltà. Davanti a un errore commesso, la persona supportiva sposterà il focus da "troviamo e puniamo il colpevole" a "cosa possiamo imparare da questo errore per non commetterlo di nuovo?".

La nemesi del buon teamworker è chi mette i propri fini sempre prima di quelli del team. Tali individualisti possono essere sia personalità carismatiche quanto abili affabulatori e manovratori dietro le quinte. In entrambi i casi, questi individui hanno la tendenza (e la capacità) di creare "alleanze di contrasto": identificano persone che la pensano come loro organizzando sottogruppi di opposizione con l'intenzione di agire secondo i loro fini personali. Difficilmente propongono idee e soluzioni: di solito attendono le mosse degli altri per poterle criticare. In casi estremi portano il conflitto alla situazione in cui "piuttosto che vinciate voi, è meglio che perdiamo tutti". Anche quando il "voi" fa parte della stessa azienda e dello stesso gruppo di partenza. In questo caso solo un teamworker con grande carisma e che gode della fiducia, del rispetto e del supporto della maggior parte degli altri membri può riuscire ad affrontare la situazione.

Si tratta di situazioni tipiche che ritroviamo nelle grandi storie, nella narrazione letteraria e cinematografica, così come in molte serie televisive e

online. Ogni volta che esiste un gruppo di protagonisti e co-protagonisti con un compito arduo da portare a termine, può emergere materiale narrativo affascinante. Fiction di enorme successo come *Lost* e *The Walking Dead* possono essere lette come variazioni sul tema. Nel primo caso si mostrano i conflitti di un grande gruppo di persone sullo sfondo di un'isola, nel secondo le peripezie di un piccolo gruppo che cresce e diventa comunità in un mondo post-apocalittico infestato da zombie, dove i pericoli più grandi non arrivano dai non-morti, ma dai contrasti fra persone e dalle difficoltà a collaborare per prendere decisioni. In questo caso, con il puro obiettivo di sopravvivere.

Il teamworking tra uffici delocalizzati e lavoratori on-demand

I responsabili risorse umane delle grandi aziende intervistati dal World Economic Forum prevedono, dal 2015 al 2020, una discesa dal secondo al quinto posto della competenza nel coordinarsi con gli altri e lavorare in team.

Personalmente non sono d'accordo: l'evaporazione degli atomi in bit sta portando cambiamenti nelle competenze collaborative che impatta su più livelli. Innanzitutto, le persone possono collaborare in modo completo e continuativo senza mai vedersi faccia a faccia: le tecnologie di social collaboration che analizzeremo tra qualche capitolo incentivano la creazione di gruppi che lavorano a distanza. Anche le politiche di smart working (il "lavoro agile") guardano in questa direzione: lavorare rimanendo a casa o nel luogo preferito cambia la concezione del lavoro, che da posto dove si va diventa qualcosa che si fa. L'ufficio evapora. I colleghi che si vedono tutti i giorni diventano liquidi.

Di per sé non è una brutta notizia, ma significa che tra colleghi e dentro a un team si deve creare un clima di coesione senza potersi frequentare dal vivo per buona parte del tempo. Talvolta, la mancanza dell'incontro fisico perdura per l'intera durata di un progetto.

Non in ultimo, cresce a dismisura il fenomeno dei lavoratori *on-demand*, i professionisti freelance che vengono reclutati attraverso piattaforme digitali. Questi professionisti entrano in un team senza conoscere dal vivo nessun altro per svolgere un compito a scadenza. Le dinamiche relazionali perdono facilmente di spessore, la responsabilità può precipitare, il rispetto e il supporto da offrire agli altri può estinguersi all'apparire del primo problema. La competenza che ci permette di ottenere risultati lavorando con altre persone

“La grande sfida del teamworker è impedire che alla evaporazione delle distanze consegua l'evaporazione delle relazioni.”

assume dimensioni diverse e allo stesso tempo cresce di importanza. La nuova grande sfida del teamworker è impedire che all'evaporazione delle distanze consegua l'evaporazione delle relazioni.

4. LA GESTIONE DELLE PERSONE

Quante volte all'interno di un'azienda si sentono ripetere frasi quali: "le persone soddisfatte e motivate fanno la differenza", "bisogna investire nel capitale umano prima di ogni altra cosa", "le persone sono al primo posto". La capacità di passare da queste parole ai fatti si riassume nella competenza di people management, la gestione delle persone.

A livello organizzativo, la struttura dedicata allo sviluppo di strategie di people management sono le HR, le risorse umane. Ma la messa a terra di tali strategie è soprattutto un indicatore della capacità dei manager: sono loro che ogni giorno si interfacciano e interagiscono con i professionisti, siano essi altri manager, individui con esperienza o stagisti che iniziano a prendere le misure con l'ambiente e a conoscere i colleghi formandosi le prime impressioni.

Uno degli aspetti chiave del people management è la motivazione. Se siete in grado di valutare le diverse abilità delle persone, in particolare i loro talenti, ovvero ciò che fanno meglio della maggior parte degli altri, se siete in grado di valorizzare tali abilità e talenti facendoli crescere con sfide consistenti, vuol dire che state facendo un ottimo lavoro di people management. Per saper motivare le persone è necessario innanzitutto capirne le leve motivazionali. Molte persone vedono nel riconoscimento economico una priorità, altre fanno della possibilità di crescita professionale l'elemento cardine, altre danno il massimo quando si trovano in un ambiente di lavoro rispettoso delle altre persone. Il concetto "one size does not fit all" (un unico approccio non può andare bene per tutti) corre parallelo alla capacità di motivare.

Generazioni, guerra dei talenti e trasparenza digitale

Non a caso, un elemento che rende il people management particolarmente dinamico è la diversità generazionale.

Diverse generazioni si attivano e danno il massimo per motivazioni differenti. Cosa accomuna e cosa distingue un baby boomer sessantenne da un millennial trentenne? Cosa motiva realmente una donna quarantacinquenne (generazione X) rispetto a una ragazza non ancora ventenne della generazione Z (detta anche I-Generation)?

Incrociamo le diversità generazionali con quelle culturali, le appartenenze a ideologie differenti. Diventa chiara la complessità del people management al crescere di un'azienda che non viva chiusa dentro una scatola di provincia.

Di per sé non si tratta di una novità. Ma quando la globalizzazione si è sposata con la digitalizzazione, la vastità delle motivazioni ha incontrato la velocità della Rete. Altrimenti, il pericolo è di far fuggire i migliori talenti con più rapidità che nel passato, e non saperne attirare di nuovi.

La war of talents, ovvero la lotta per attrarre, coinvolgere e trattenere le persone con le migliori competenze, se la deve vedere con un piattaforme come LinkedIn e Glasdoor, che permettono di sfruttare il matrimonio tra globalizzazione e digitalizzazione per la guerra dei talenti.

LinkedIn offre a qualunque professionista l'opportunità di essere visibile, rintracciabile e contattabile con la distanza di un click.

Glassdoor, definito spesso "il TripAdvisor delle aziende", permette a dipendenti ed ex-dipendenti di recensire la realtà dove lavora o ha lavorato. La trasparenza e la comunicazione informale rompono gli argini del mondo degli atomi, e dilagano: l'incapacità di gestire le persone non può essere più mascherata dalle pagine del sito aziendale, che ne elenca i grandi meriti e la visione innovativa in stile spot pubblicitario. **L'azienda non è più percepita dai talenti per ciò che dice di se stessa, bensì da ciò che dicono le persone che l'hanno vissuta.**

Nel report del WEF la competenza in people management riafferma la sua importanza, passando dalla terza alla quarta posizione in previsione del 2020.

3. LA CREATIVITÀ

Dalla decima alla terza posizione in 5 anni è un balzo più che significativo. Lo stereotipo secondo cui la creatività sia appannaggio di alcune menti particolarmente brillanti è stato confutato da diversi anni: le neuroscienze hanno dimostrato che la capacità del cervello di cambiare, grazie alla già citata neuroplasticità, permette a chiunque di abbracciare la creatività. La scarsa originalità di pensiero è una scusa dettata da pigrizia o dalla poca motivazione: ciascuno di noi può incrementare il proprio quoziente di creatività.

Tra le innumerevoli definizioni di creatività, ricordiamo quella chiara e concisa del matematico e fisico Henri Poincaré: "Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili". Tale capacità viene spesso riformulata come la capacità di saper pensare out-of-the-box, ovvero oltre gli schemi e le regole consuete. La necessità di professionisti creativi è oggi dovuta a due fattori principali: l'ascesa dell'automazione da parte delle macchine e degli algoritmi digitali, e il nuovo paradigma dell'innovazione disruptive.

"Ciascuno di noi può incrementare il proprio quoziente di creatività."

Ascesa dell'automazione

Per quanto riguarda l'automazione, la trasformazione digitale ha incentivato enormemente l'ascesa di sistemi di intelligenza artificiale, che stanno facendo crollare le mansioni di routine. Queste ultime sono infatti replicabili dalle macchine, più rapide, efficienti, precise, economiche nel pensare dentro uno schema. Inoltre, le macchine oggi sembrano davvero in grado di “apprendere”, seppure in un modo diverso dagli esseri umani. Si tratta del machine learning, la branca più potente dell'intelligenza artificiale. Gli algoritmi migliorano in autonomia le proprie capacità di analisi attraverso percorsi di “autoformazione”, basati su prove ed errori continui. Nel 2013, la comunità di data scientist ed esperti di intelligenza artificiale Kaggle ha creato degli algoritmi per valutare i compiti dei ragazzi delle superiori, dimostrando di poter assegnare voti con la stessa precisione degli insegnanti umani. Nel 2015, la stessa community ha creato un algoritmo in grado di diagnosticare una malattia dell'occhio, la retinopatia diabetica, con la stessa precisione di un oculista. Il fondatore di Kaggle Anthony Goldbloom ha lanciato un monito allarmante: “Con i dati giusti, le macchine avranno prestazioni migliori di un uomo in compiti come questo. Un insegnante può correggere 10.000 compiti in 40 anni di professione. Un ottico può vedere 50.000 occhi. Una macchina può leggere milioni di compiti o vedere milioni di occhi in pochi minuti. Non abbiamo possibilità di competere contro le macchine su compiti ripetitivi con grandi numeri”.

Se in questo terreno le macchine sono così forti da giocare in un campionato diverso, sul fronte della creatività si trovano ancora in difficoltà. Detto altrimenti: con tutti i dati necessari le macchine sanno trovare soluzioni efficaci in tempi istantanei, ma dovendo adottare prospettive inedite, rimangono quasi sempre al palo.

Creatività di rottura

Il secondo aspetto riguarda la capacità di innovare secondo un modello di rottura, ovvero la disruptive innovation. Lo scenario delle aziende odierne è infatti intriso di ciò che il ricercatore Clayton Christensen ha battezzato “il dilemma dell'innovatore”, nel suo famoso libro omonimo, *The Innovator's Dilemma*. Un dubbio dal sapore amletico, che potremmo riassumere con questa domanda: **innovo e rischio di cannibalizzarmi, oppure non innovo ma rischio di fermarmi?**

Christensen distingue tra due tipologie di innovazione: da una parte abbiamo le “innovazioni incrementali”, ovvero gli aggiornamenti di prodotti e servizi che si muovono sulla stessa linea dell'esistente. Dall'altra, le “innovazioni di rottura”, anche dette “scardinanti”. Si tratta, appunto, delle disruptive inno-

vation, quei cambiamenti che rompono gli equilibri del mercato esistente, aprendo orizzonti nuovi.

La disruption è un'opportunità enorme per chi sa muoversi in contesti dove i competitor giungono da settori inaspettati, dove gli utenti sono più informati e al contempo più capricciosi e volubili, dove le startup diventano grandi e pericolose da un giorno all'altro, dove la vita media di prodotti e servizi si accorcia, e dove la sfida si misura sulla capacità di innovare più rapidamente e cambiare mercato e modello di business prima degli altri. Per farlo, servono idee e visioni decisamente out-of-the-box.

Oltre la creatività: le visioni pure di artisti e outsider

Il genio creativo imprenditoriale più famoso dei nostri tempi è probabilmente Steve Jobs. La sua frase più citata, lanciata verso la platea del celeberrimo discorso all'università di Stanford il 12 giugno 2005, è "Stay hungry, stay foolish" (siate affamati, siate folli). Sebbene con questa affermazione Jobs invitasse le future generazioni ad avere il coraggio di seguire quello che si ha nel cuore, molti hanno associato l'aggettivo folle a una competenza da portare in azienda nella sua concezione più pura. Come se solo un imprenditore completamente visionario, una persona dalla vocazione e dalla sensibilità artistica potesse riuscire a raggiungere le più alte vette del successo. Non è così.

I tratti creativi che indagheremo in questo libro riguardano capacità applicabili in contesti professionali, e non il concetto di creatività quale puro genio artistico. Gli artisti muovono la loro ispirazione alla ricerca del "bello", e non si pongono il problema dell'utile. Anzi, spesso trattano l'utile come una degenerazione e banalizzazione del bello.

Nel lungo dibattito tra funzionalità e bellezza, trovo particolarmente evocativo un passaggio del designer italiano Ettore Sottsass, che nel 1994 scriveva: "Le parole 'funzionalismo', 'funzionalità' e 'funzionale' sono state inventate in un momento di generale entusiasmo, al principio del secolo. Sembrava che tutto si sarebbe risolto via ragione. Il problema è che non so come usare la razionalità per scegliere i fiori che voglio mandare alla mia giovanissima, scatenata amante. Come saranno i fiori funzionali?".

Inoltre, i veri "visionari" possono faticare nel comunicare ad altre persone: quante volte rimangono arginati in territori *underground* prima di emergere come pionieri di pensiero, in grado di vedere cose inimmaginabili da tutti gli altri? Portatori di idee e modelli estetici troppo in anticipo sui tempi, non vengono capiti, rimangono ignorati per anni o addirittura per generazioni.

Casi emblematici si trovano facilmente nella poesia e nella letteratura: la poetessa Emily Dickinson è stata semplicemente la più ardita e innovativa della sua generazione, e venne riscoperta dopo la sua morte. Stessa sorte per Edgar Allan Poe, che terminò i suoi giorni in povertà, alcolizzato e senza il minimo riconoscimento dei suoi scritti.

Ci sono occasioni in cui invece l'artista visionario si trova esattamente nel momento giusto per cogliere una necessità di cambiamento o una tensione

sociale. Kurt Cobain, musicista e leader dei Nirvana, quando fece uscire l'album *Nevermind* del 1991 fece un atto considerato "ultraseminale": in un solo colpo creò un nuovo fenomeno, il grunge, che dalla musica investì la società *in toto*, e rimescolò completamente le carte della musica rock, che era stata appena definita da una delle maggiori rockstar dell'epoca, Sting dei Police, come "una velleità reazionaria".

Insomma, il rock era dato per morto, e un singolo album lo fece rinascere più forte di prima.

Da un punto di vista creativo, Cobain era riuscito a dare una forma estremamente suggestiva a una musica che mescolava elementi distanti tra loro: un suono grezzo che ripescava dal punk sonorità ruvide e semplici, delle linee melodiche orecchiabili che strizzavano l'occhio ai Beatles, e dei testi dal sapore cantautorale, che però, a differenza dello storytelling impegnato del folk dove il maestro incontrastato era Bob Dylan, sfruttava lo stile cut'n'paste ("taglia e incolla") in voga tra gli scrittori della beat generation, quali Jack Kerouac e William Burroughs. Offrendo così una voce caratteristica al disagio che serpeggiava tra i ragazzi della generazione X.

Nessun algoritmo di intelligenza artificiale sarebbe riuscito a ricreare a tavolino una novità del genere: accostamenti contrastanti e spericolati, che simboleggiano le capacità creative umane al loro massimo.

Colin Wilson ha brillantemente tratteggiato figure come Cobain nel libro *L'outsider*: con questo stesso termine indica quelle rare personalità che vedono ciò che altri non vedono e non attribuiscono valore a ciò che per altri ha invece valore. Tra gli esempi citati troviamo Van Gogh, Franz Kafka, Ernest Hemingway, e filosofi-scrittori come Albert Camus o Jean-Paul Sartre.

L'outsider che ha saputo prima e più di tutti anticipare lo scenario tecnologico odierno, le sue meraviglie, le sue follie, e in particolare i suoi lati oscuri, è uno scrittore statunitense (iper)attivo tra gli anni Sessanta e Settanta: Philip K. Dick. Dick non era semplicemente creativo: era un visionario puro, un solitario, dipendente da diverse droghe e sostanze psichedeliche, ma in grado di osservare la realtà da prospettive uniche. Il titolo della sua biografia è una frase celeberrima presa da uno dei suoi romanzi più affascinanti, *Ubik*, che descrive il suo atteggiamento nei confronti del mondo e delle altre persone: "Io sono vivo, voi siete morti".

Una persona simile mette in evidenza la differenza tra creatività e genio visionario: la prima deve e può essere incanalata per le necessità di un'impresa ed è alla portata di tutti, il secondo è una capacità interpretativa della realtà che non tutti possono sviluppare nella vita.

2. IL PENSIERO CRITICO

Con esso si intende la capacità di valutare in modo corretto fatti, dati, rapporti, e in generale gli elementi osservabili e analizzabili dalla realtà. Un buon pensatore critico è un buon analista: riesce ad arrivare a una conclusione efficace partendo da un insieme di informazioni, distinguendo quelle più utili e interessanti dai dettagli di poco conto, le nozioni ridondanti e quelle

fuorvianti. Il pensiero critico è utile per risolvere un problema e prendere una decisione, e per questo potrebbe essere confuso con la competenza nel problem solving o nel decision making, che abbiamo già trattato. Che cosa li distingue?

Un problem solver sfrutta di frequente la creatività e il pensiero laterale, cercando di muoversi fuori dagli schemi. Tra le classiche tecniche per risolvere problemi troviamo infatti il brainstorming, un momento in cui un gruppo di persone si lancia nella generazione di idee con l'intento di usare l'immaginazione senza vincoli. Il pensatore critico, invece, lavora maggiormente con la parte razionale del cervello: il suo territorio d'azione è lastricato di controllo e raffronto dei dati, di approfondimento sul contesto, di riflessioni sui possibili collegamenti tra i fatti.

Passando al confronto con il decision maker, quest'ultimo prende spesso le sue decisioni basandosi su un contesto già analizzato, quando il lavoro di sgrossatura dei dati è stato definito, in modo da poter scegliere tra opzioni già "raffinate", chiare e ben contestualizzate. La sua capacità è connessa alla rapidità con cui giunge alla decisione, alla chiarezza con cui la comunica e l'efficacia con cui la mette in atto, coinvolgendo le persone con tempismo.

Le abilità e buone abitudini cognitive che permettono di sviluppare il pensiero critico sono diverse. Osserviamo le principali:

- ▶ saper focalizzare le informazioni più rilevanti in modo rapido;
- ▶ sapersi porre le domande giuste;
- ▶ separare i fatti dalle opinioni e dalle supposizioni;
- ▶ saper impostare delle priorità nella ricerca e nell'analisi;
- ▶ assimilare rapidamente e saper applicare quanto imparato nelle analisi successive.

Per fare un esempio, un buon avvocato è anche un ottimo pensatore critico: una parte centrale del suo lavoro è "analizzare le carte" per trovare qualche elemento che era sfuggito. E tra tutte le professioni, quella che negli anni passati faceva del pensiero critico la sua peculiarità distintiva era l'investigatore. La parola inglese "detective" deriva da "to detect", che significa "individuare". Il talento del grande detective è saper individuare tra tutte le informazioni gli elementi che portano alla risoluzione del caso, sfruttando al massimo il pensiero critico. La professione ha ispirato negli anni la creazione di personaggi celeberrimi nella letteratura, nel cinema e nelle serie televisive, a riprova del fatto che il critical thinking può essere una competenza oltremodo affascinante. Sherlock Holmes, l'investigatore più noto di tutti i tempi, è dotato di una capacità di osservazione che gli permette di scrutare e vedere dove gli altri riescono solo a guardare.

Holmes è maestro di uno dei tre metodi classici descritti da Aristotele come modalità per comprendere la realtà che ci circonda: il “metodo deduttivo”. Ovvero, la capacità di muoversi dal generale al particolare: partendo da una visione complessiva di un fatto noto (in questo caso la scena del crimine), si va alla ricerca di elementi specifici per meglio comprendere quanto successo. Il secondo metodo è “l’induttivo”, la capacità di muoversi dal particolare al generale. Attraverso l’acquisizione di prove e indizi specifici, si riesce a ricreare il contesto generale.

Infine “l’abduktivo” permette di muoversi dal generale, scientificamente confermato, al probabile. Si tratta di una tecnica rischiosa e soggetta a diversi errori, ma che risulta utile quando tutte le informazioni raccolte non spiegano cosa stia succedendo, e non si riesce a prendere una decisione. In questo caso il metodo abduktivo conduce il critical thinker a valutare scenari alternativi e meno convenzionali.

Tra i personaggi di fiction narrativa che fanno del critical thinking la loro caratteristica, spicca negli ultimi anni Carrie Mathison, la protagonista della serie televisiva *Homeland*, interpretata da Claire Danes. Carrie è un’analista della CIA, forse la migliore in circolazione. Grazie alla sua immensa capacità di ragionare in modo critico sovvertendo le apparenze, è tra le poche a capire cosa stia davvero succedendo nella lotta contro il terrorismo islamico. Al di là della finzione, delle trame contorte e dei continui colpi di scena dello show televisivo, ci permette di vedere come il lavoro di un analista possa dimostrarsi dinamico.

Big data e small data per il pensiero critico

Ultimamente, il digitale ci sta portando a pensare che un ottimo pensatore critico debba muoversi analizzando le fonti di informazione che giungono dalla Rete. Un lavoro di indagine statistica e statica: i dati arrivano, non vado io a cercarli. La rivoluzione dei big data, come vedremo nei prossimi capitoli, permette di acquisire e interpretare dati molto più numerosi e soprattutto più variegati rispetto a quelli disponibili negli anni “analogici”, in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo.

Si tratta del secondo grande effetto del mutamento degli atomi in bit, ricordate? La realtà diventa completamente tracciabile.

Se è vero che i dati digitali, i big data e le nuove infrastrutture digitali sono cornucopie di informazioni utili, se è vero che la capacità nel gestirli rappresenta la materia prima di alcune delle professionalità più ricercate degli ultimi anni, e se è vero che la competenza nel pensare in modo critico sui dati digitali è una necessità assoluta, ebbene, è anche vero che i big data non possono spiegare tutto.

I migliori analisti dovranno pretendere di valutare non solo i big data, ma anche quelle informazioni che il riconosciuto esperto di marketing Martin Lindstrom ha battezzato *small data*, nel suo libro omonimo del 2016.

Riprendendo le parole dell'autore, gli small data sono “i piccoli indizi che permettono di svelare grandi trend”. Lindstrom spiega come re-imparare a muoversi nei luoghi fisici dove avvengono i fatti o frequentare dal vivo clienti muovendosi a caccia di indizi ci porti a vivere la situazione e a comprenderla meglio. Nel loro “piccolo” gli small data aiutano a interpretare le informazioni e fanno emergere segnali che i dati digitali da soli potrebbero non mostrarci. Emblematico, nel testo di Lindstrom, è il caso di LEGO: rimanendo per settimane a casa con un ragazzino, un cliente-tipo di LEGO, osservando le sue abitudini e conversando con lui, l'autore intuisce a un certo punto che la strategia dell'azienda, affidata *in toto* all'analisi dei dati online, la sta portando alla decisione sbagliata. L'intuizione arriva grazie a un piccolo indizio emerso nella cameretta di un bambino, nascosto nelle sue consumatissime scarpe che usava per girare in skateboard.

Questo significa integrare la competenza del pensiero critico sui bit con il pensiero critico sugli atomi tradizionali.

Secondo il WEF, il critical thinking è destinato a salire dal quarto al secondo posto entro il 2020, proprio in virtù dei nuovi strumenti di analisi digitale. Significa che Sherlock Holmes deve imparare ad armeggiare con i big data, non c'è dubbio. Ma anche i migliori data scientist dovranno imparare a muoversi tra gli small data.

1. LA RISOLUZIONE DI PROBLEMI COMPLESSI

Ed eccoci alla prima posizione. Il report del WEF ci dice che la competenza più richiesta dalle imprese nel 2015 sarà la stessa nel 2020. Si tratta del Complex Problem Solving: la capacità di risolvere problemi in un mondo intriso di complessità.

La realtà che viviamo è sempre più interconnessa ma allo stesso tempo sempre più sconnessa. I grandi fenomeni internazionali, i cosiddetti “macro-trend”, sono sfide che mostrano un livello di interconnessione tra variabili inedito. Pensiamo ai flussi dell'immigrazione, ai cambiamenti climatici, al terrorismo di matrice jihadista, alla perdita dei posti di lavoro che incombe a causa dell'automazione tecnologica.

Nassim Nicholas Taleb, libanese, è uno dei massimi esperti al mondo sul tema. Nel 2007 ha dato alle stampe un libro illuminato e inquietante: *Il cigno nero*.

“Cigno nero” era un'espressione utilizzata nelle discussioni filosofiche, in particolare nel XVI secolo, a indicare un fatto impossibile o estremamente

improbabile. Si basava sulla presunzione secondo cui “tutti i cigni sono bianchi”, che ha avuto senso fino alla scoperta del cigno nero australiano da parte degli esploratori europei.

I cigni neri rappresentano quindi una certezza che svanisce. Taleb spiega come il mondo di oggi, proprio perché globalizzato e digitalmente interconnesso, sia anche più fragile, e i cigni neri risultino più frequenti rispetto al passato: un evento “cigno nero” che appare fisicamente distante da noi, si trova invece vicino secondo la realtà dei bit, e può avere ripercussioni ovunque, a livello di ecosistema interconnesso globale.

Secondo Taleb, banche e aziende sono particolarmente vulnerabili ai cigni neri. I modelli predittivi attuali non sono adeguati e non offrono una reale valutazione dei rischi, sia per le perdite economiche sia per le risorse umane. La grande crisi bancaria scoppiata negli anni 2007-2009 è il chiaro esempio di un potente cigno nero in azione: imprevedibile (se non per un gruppo sparuto di individui ritenuti “folli” da tutti gli altri “esperti”¹⁰), devastante, globale, istantaneo. Milioni di persone, negli Stati Uniti e nel mondo, si sono ritrovate da un giorno all’altro senza lavoro e senza casa.

Il caos è in agguato per tutti. Basta che bussi a una singola porta e la sua eco può essere avvertita dall’intera città-mondo.

Con tali premesse, è evidente che la competenza nel gestire e risolvere problemi complessi rappresenta una sfida enorme. Anche se un professionista o un manager non deve risolvere situazioni come il cambiamento climatico o la guerra al terrorismo, i “piccoli” problemi di un’azienda sono più sfidanti rispetto al passato. Non esistono risposte già pronte. Le variabili mutano a tutta velocità.

Dal VUCA agli scenari della complessità

Esiste un’espressione, VUCA, nata nel 1991 negli ambienti militari statunitensi, che alcuni economisti e scienziati hanno ripreso per definire la nostra epoca:

- ▶ V come Volatility. Volatilità, intesa come velocità di cambiamento più vorticoso del passato.
- ▶ U come Uncertainty. Incertezza, intesa come mancanza di prevedibilità e maggiore concentrazione di sorprese, rischi e situazioni inattese.
- ▶ C come Complexity. Complessità, intesa come un intreccio di dinamiche contrastanti che creano confusione sui problemi ed eliminano i processi lineari di causa-effetto.

10. Una trattazione chiara e avvincente delle cause che hanno portato allo scoppio della bolla speculativa statunitense si trova nel docu-film *La grande scommessa*, uscito nel 2015 e diretto da Alan Mckay.

- A come Ambiguity. Ambiguità, intesa come nebulosità dei fatti, di significati diversi che coesistono, che portano a sbagliare interpretazioni e decisioni con maggior facilità.

Il VUCA è un acronimo di presa immediata: ha il pregio di aver trasportato il tema fuori dagli uffici degli addetti ai lavori. Secondo numerosi studiosi della complessità, però, non è corretta. Il VUCA ci dice che la complessità si muove in parallelo con la volatilità, l'incertezza e l'ambiguità. In tal modo non sarebbe chiaro da dove partire per gestire situazioni complesse.

In realtà è la complessità a comprendere gli altri tre aspetti: la volatilità, l'incertezza e l'ambiguità.

Per capire meglio le situazioni complesse, è utile distinguerle da quelle incerte e da quelle complicate:

- **In una situazione incerta** mancano le informazioni per decidere, ma le stesse informazioni sono reperibili. Un esempio? Se non so come si prepara una ricetta, come il risotto con i funghi, posso recuperare senza grandi difficoltà le informazioni che mi servono.
- **In una situazione complicata** il problema è di difficile soluzione, ma esiste una soluzione ottimale. Le variabili hanno una relazione lineare. Un esempio? La costruzione di un'automobile, di una barca, l'assemblaggio di un orologio o di un grosso mobile dell'IKEA. Ci sono diverse componenti, ma la soluzione ottimale è una sola. Se si seguono schemi di regole, si giunge alla soluzione.
- **In una situazione complessa** non esiste una soluzione ottimale, ma solo soluzioni sub-ottimali. Le variabili sono interdipendenti, si influenzano l'una con l'altra. Non hanno una relazione lineare. Un esempio? Crescere un figlio.

Questo significa che per affrontare un sistema complicato la cosa più importante è capire i componenti, mentre **in un sistema complesso è prioritario capire le relazioni tra gli stessi, perché cambiano di continuo**. Soprattutto se interveniamo su di essi.

Spesso, quando agiamo per risolvere problemi complessi, facciamo "a" per ottenere "b", ma finiamo per ritrovarci in una situazione "c" che è peggiore di "a".

Pensiamo a un noto episodio di politica estera, quando nel 2011, sull'onda della Primavera Araba, la NATO sostenne i ribelli per far cadere il dittatore libico Gheddafi. L'obiettivo era di passare da uno scenario instabile (a) a uno scenario stabile e democratico (b). Ciò che ottenne fu invece una stabilità ancora minore (c). In questo caso, si è purtroppo incappati in quella che viene chiamata "ipersoluzione". Significa che, pur affrontando il problema con le

migliori intenzioni, non abbiamo considerato le relazioni tra i componenti del problema, ed ecco che il punto d'arrivo si rivela peggiore del punto di partenza. La causa delle ipersoluzioni sono le cosiddette “retroazioni”: quelle azioni dormienti che si scatenano quando interveniamo sul problema.

Le competenze manageriali per governare la complessità

In uno scenario aziendale, una professione che si trova ad affrontare problemi complessi, costituiti da progetti e soprattutto persone, è quella del manager.

Una casistica efficace delle nuove competenze manageriali utili a governare il mondo della complessità è stata ideata in Italia da Alessandro Cravera, amministratore delegato di Newton Management Innovation e membro nel comitato scientifico del Complexity Institute.

Cravera afferma che nell'ambiente ipercompetitivo e interconnesso di oggi, un manager deve possedere quattro caratteristiche¹¹:

- ▶ il desiderio di incidere, di raggiungere un risultato;
- ▶ la capacità di leggere il contesto in cui ci si sta muovendo;
- ▶ la consapevolezza delle retroazioni connesse alle azioni sul contesto;
- ▶ la predisposizione a un contesto favorevole per il raggiungimento di risultati futuri.

A loro volta, tali caratteristiche costituiscono le basi per le quattro competenze manageriali che permettono di muoversi nella complessità:

- 1. Result orientation:** è la capacità di entrare in azione, di decidere e agire rapidamente per raggiungere un obiettivo. Non rappresenta una novità, ma è il primo passo necessario per risolvere un problema complesso. Privo di orientamento al risultato potrei studiare all'infinito un problema, senza avere il coraggio di agire.
- 2. Context reading:** è la capacità di leggere rapidamente la situazione in cui ci si trova, comprendendo le variabili in gioco, i rischi e le opportunità connesse. Capisco le componenti e le loro dinamiche relazionali, collocate in un certo momento temporale.
- 3. Complex thinking:** è la visione sistemica della situazione. Qui si dimostra la consapevolezza delle possibili retroazioni generate da decisioni proprie o di altre persone. Sono in grado di capire che “se muovo questi specifici componenti nel modo x il sistema muterà in y”, evitando così le ipersoluzioni e gestendo in modo efficace la situazione dal breve al medio termine.

11. complessita.wordpress.com/2017/07/11/le-competenze-manageriali-per-il-governo-della-complessita

- 4. Context generation:** è l'attitudine e la volontà di costruire progressivamente, attraverso le proprie azioni e decisioni, un contesto relazionale favorevole al raggiungimento di un risultato comune. Le mie soluzioni incideranno positivamente anche nel medio e lungo termine.

Una visione alternativa: le 10 skill chiave secondo Stowe Boyd

Rispetto alla ricerca del World Economic Forum, qualcuno potrebbe obiettare che fare domande a responsabili delle risorse umane non permetta di tratteggiare le competenze del futuro, perché questo è un lavoro da futurologi, innovatori e persone dall'impronta più visionaria. Tra le visioni alternative, è doveroso menzionare il ricercatore Stowe Boyd, che in un articolo dal titolo "Ten skills for the postnormal era", ha proposto una lista di 10 competenze, a suo dire, più aggiornate e a prova di futuro del report WEF¹².

Elenchiamole di seguito:

- 1. Curiosità senza limiti.** Le persone più creative sono insaziabilmente curiose. Vogliono sapere cosa funziona e perché.
- 2. Freestyling.** Dobbiamo imparare a "danzare con i robot"¹³, non fuggire da loro. Dobbiamo assicurarci che l'intelligenza artificiale ci permetta di collaborare con essa.
- 3. Leadership emergente.** Dobbiamo avere la capacità di condurre le cose nella giusta direzione senza il peso dell'autorità, sfruttando le nostre competenze relazionali.
- 4. Incertezza costruttiva.** Le persone devono imparare a convivere con i dubbi più che con le verità, per poter gestire e migliorare le decisioni.
- 5. Etica complessa.** Abbiamo bisogno di imparare a comprendere e gestire credenze e valori diversi in un mondo globale e interconnesso.
- 6. Essere "generalisti-specialisti".** Ci vogliono conoscenze vaste su numerosi argomenti e competenze approfondite su alcuni, per riuscire a cogliere le connessioni dei sistemi complessi.
- 7. Capacità di logic design.** Dobbiamo saper immaginare sia cosa le persone desiderano sia gli scenari catastrofici che potrebbero apparire se introducessimo con leggerezza nuove tecnologie nella società.
- 8. Creatività postnormale.** Dobbiamo aspettarci che in tempi postnormali la creatività non sia la stessa del passato.
- 9. Senso della posterità.** Bisogna imparare dal passato senza farsi imprigionare da esso. Per capire il futuro non basta osservare la storia, perché ciò che ci riserveranno i prossimi anni è senza precedenti.
- 10. Sensemaking.** Dobbiamo sapere come ridare un senso alle cose, agli obiettivi di un'azienda e alla vita di un professionista.

12. Per approfondire le competenze proposte da Boyd si rimanda all'articolo originale: <https://workfutures.io/10-work-skills-for-the-postnormal-era-2c07a1009a25>

13. Il riferimento è allo studio *Dancing with Robots* di Frank Levy e Richard J. Murnane <http://www.thirdway.org/report/dancing-with-robots-human-skills-for-computerized-work>

Le competenze analizzate sinora sono tutte soft skill. Indicano capacità trasversali: da sole non permettono di svolgere professioni specifiche, eppure sono adattabili a circostanze e ambienti lavorativi differenti. Il fatto che le capacità più ricercate di oggi e del prossimo futuro siano trasversali spiega perché da qualche anno si senta ripetere in qualsiasi convegno aziendale che “le soft di skill di oggi sono le hard skill di ieri”.

Ma è possibile rappresentare in modo sintetico le competenze di una persona? La risposta è sì, e ci conduce all’evoluzione della classica dicotomia tra generalisti e specialisti.

In equilibrio tra vastità e profondità: i professionisti T-Shaped

Nei primi anni Novanta, al crescere dell’importanza degli ingegneri e degli informatici nelle imprese, si è cominciato a discutere su quali fossero le competenze chiave da possedere per tali professioni.

Nei decenni precedenti tutto ciò che serviva a un tecnico per farsi assumere erano una laurea e una competenza tecnica. Ma da quando l’ingegneria informatica ha accresciuto la richiesta di lavoratori in grado di gestire hardware e software, si sono manifestate sia una maggior competizione per accaparrarsi le menti più brillanti sia la possibilità per i tecnici di ricoprire ruoli di top management, al vertice dell’organizzazione. Per guidare progetti e altre persone però le competenze tecniche non bastavano più. A migliaia di ingegneri si prospettò quindi la necessità di assimilare non solo hard skill, ma di sviluppare competenze trasversali.

Sul fronte opposto, la professione del manager è storicamente orientata più alle soft skill che alle capacità tecniche. Come abbiamo già visto, il suo lavoro consiste nel gestire persone e pianificare attività. Nelle grandi imprese, più fanno carriera e si avvicinano ai vertici, più si avvicinano alla strategia e alla presa di decisioni, più tendono ad allontanarsi dall’operatività. Sempre più generalisti, sempre meno specialisti.

Parafrasando un celeberrimo aforisma di Oscar Wilde, si potrebbe dire che un manager “non sa fare niente, ma lo sa fare benissimo”. Certo, una battuta ingenerosa, che però chiarisce la diversità tra la professione manageriale rispetto a quella di uno specialista immerso nei dettagli, con la precisione misurabile degli strumenti che utilizza.

Manager ibridi e uomini rinascimentali

È in questo scenario che il ricercatore David Guest, in un articolo del 1991 sul futuro delle professioni informatiche¹⁴, richiama l'attenzione sul concetto di "hybrid manager". Un "computer manager di nuova generazione" doveva possedere una consapevolezza maggiore sul business, sull'impatto sul mercato del loro lavoro. E doveva saper ascoltare, capire, negoziare e persuadere. Per capire il ruolo del manager ibrido bisogna ricordare le altre tre figure menzionate da Guest nel suo articolo: il visionario, l'impresario e lo specialista. Il visionario è il leader che concepisce una nuova idea, l'impresario è colui che gestisce le risorse (economiche, umane e tecnologiche) necessarie all'idea, lo specialista colui che mette l'idea tecnicamente a terra. Il manager ibrido deve intuire le potenzialità dell'idea dal visionario e dare a essa una forma strutturata, comprensibile dall'impresario e sviluppabile dal tecnico. Più in generale, Guest individua il manager ibrido per la sua capacità di relazionarsi con le persone, capendo motivazioni e aspirazioni di visionari, impresari e specialisti. Un buon manager ibrido sarebbe un buon ascoltatore e avrebbe "un inusuale set di interessi". L'articolo si chiude affermando: "sono una variante dell'uomo rinascimentale, altrettanto a suo agio con i sistemi informativi, le tecniche moderne e la conoscenza della scala musicale dodecafonica".

Il riferimento all'uomo rinascimentale non è casuale: la capacità di mettere in pratica il sapere tra discipline diverse ha trovato una dimostrazione straordinaria nel Rinascimento italiano, tutt'ora studiato in ogni parte del globo come massimo esempio di incubatore per l'innovazione.

Frans Johansson, imprenditore svedese trapiantato negli Stati Uniti, l'ha descritto in modo accurato nel libro *Effetto Medici*. Tra le sue pagine mostra come, nella Firenze del XV secolo, la famiglia Medici seppe rompere le barriere connettendo stimoli differenti, creando nuovi punti di intersezione tra il mondo dell'arte e della scienza. Un atteggiamento di grande potenza attrattiva per i talenti: le migliori menti dell'epoca si ritrovarono alla corte medicea, **contaminandosi a vicenda e generando in pochi decenni capolavori artistici e innovazioni scientifiche senza eguali in qualità e quantità**. Tornando a Guest, il suo articolo ebbe anche un merito pratico: diffuse il concetto di T-Shaped skill, le competenze "a forma di T".

14. "The hunt is on for the Renaissance Man of computing", David Guest, articolo apparso sul quotidiano britannico *The Independent* il 17 settembre 1991.

Tra iperspecialisti ed esperti del nulla

Immaginate di rappresentare la profondità delle vostre competenze con una barra verticale, e l'ampiezza delle vostre conoscenze con una barra orizzontale. Ecco che le competenze di un iperspecialista dedicato a un solo tema sono raffigurabili con un'unica barra verticale, mentre all'opposto un professionista generalista che conosce un po' di tutto ma non si è mai specializzato è rappresentabile da una barra orizzontale, come in Figura 1.5.

Il primo conosce e sa fare molto bene una sola cosa, il secondo conosce diverse cose ma non sa fare praticamente nulla, è un *jack-of-all-trades* ("tuttofare") o *master of none* ("esperto del nulla"), per dirla all'americana. Il primo è un I-Shaped ("a forma di i") il secondo un Hyphen-Shaped ("a forma di trattino").

Il professionista T-Shaped è colui che integra queste due situazioni, possedendo almeno una competenza approfondita in un settore, ma anche conoscenze in altri ambiti.

Si tratta di una rappresentazione visiva semplice e chiara, ed ebbe il merito di aggiornare la classica dicotomia tra specialisti e generalisti, non solo nel mondo dell'ingegneria e dell'IT, ma accendendo l'interesse sull'argomento.

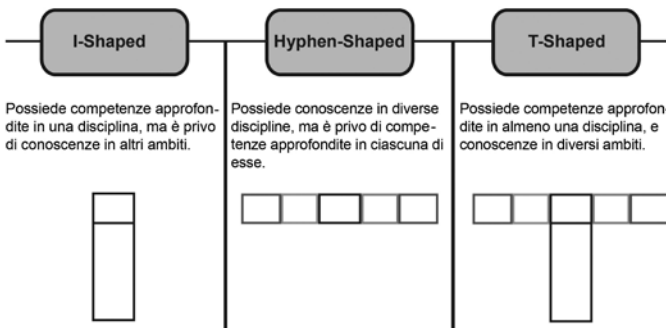


Figura 1.5 I-Shaped, Hyphen-Shaped e T-Shaped.

Il primo entusiasta divulgatore in azienda è stato Tim Brown, CEO di IDEO, società internazionale di design. Per Brown una persona T-Shaped opera da esperta in un'area grazie alla profondità della sua competenze, ma è anche in grado di "fare da ponte" con esperti in altre discipline grazie alla vastità delle sue conoscenze. In questo modo innesta le competenze degli altri nel suo ambito, lasciando germogliare la sua competenza tra le attività degli altri. Le vaste conoscenze del T-Shaped gli permettono una "mentalità agile", a differenza degli iperspecialisti (I-Shaped), che faticano a capire le prospet-

tive altrui e lavorano con una “mentalità fissata”. Rispetto invece agli iper-generalisti (Hyphen-Shaped), che tendono a una “mentalità di superficie”, sanno che cosa significa andare in profondità e affrontare i problemi meno evidenti. Sanno che il diavolo si nasconde nei dettagli, perché almeno in un ambito l'hanno sperimentato sulla loro pelle.

UN ESEMPIO: LE COMPETENZE T-SHAPED DEL SOCIAL MEDIA MANAGER

Le nuove professioni digitali del marketing e della comunicazione sono tutte T-Shaped.

Prendiamo in particolare il social media manager, colui che gestisce le attività di marketing e comunicazione su piattaforme come Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn.

Come illustrato in Figura 1.6, deve innanzitutto possedere competenze sulle piattaforme e sulle attività social specifiche: analisi e monitoraggio dei dati, pianificazione dei contenuti ecc. Ma se non sa muoversi anche in territori attigui al suo, quali le attività di ottimizzazione sui motori di ricerca (SEO), la web analytics, il web design e i principali linguaggi di programmazione (almeno a livello base), sia la sua strategia sia le sue azioni quotidiane risulteranno meno incisive, non sarà in grado di collaborare con altri professionisti del marketing digitale, il suo lavoro si muoverà a compartimenti stagni. Non capirà l'intero contesto, fatterà a prevedere cambiamenti di scenario. Invece, il social media manager T-Shaped potrà mettere a fattor comune le sue capacità per gli altri, e capirà come sfruttare le opportunità provenienti da numerose discipline del marketing digitale integrandole alla sua strategia social.

La Figura 1.6 mostra anche un'integrazione con le soft skill. Il modello T-Shaped solitamente rappresenta conoscenze e competenze hard. L'idea alla base è che, grazie alle soft skill, sia possibile sviluppare conoscenze e competenze. Detto altrimenti: le soft skill incentivano e supportano il T-Shaped. E così è, in effetti.

La barra orizzontale più in alto completa quindi le competenze del social media manager con le sue principali softskill: quelle caratteristiche della professione. Parte di queste competenze, come la creatività e l'orientamento al servizio, le abbiamo già incontrate. Altre, come la digital information, l'empatia digitale e la social collaboration sono capacità trasversali emerse con l'avvento dei bit. Sono alcune delle digital skill che affronteremo in dettaglio nei prossimi capitoli¹⁵.

15. Bisogna sottolineare che il modello T-Shaped rappresenta le conoscenze e le competenze, ma non prende in considerazione il concetto di “abilità” che, come descritto in precedenza, rappresenta una capacità appresa a livello intermedio (la conoscenza è teorica, l'abilità è la conoscenza teorica che ho in messo in pratica confrontandomi con me stesso, la competenza è la conoscenza teorica messa in pratica confrontandomi con me stesso e con il mondo esterno).

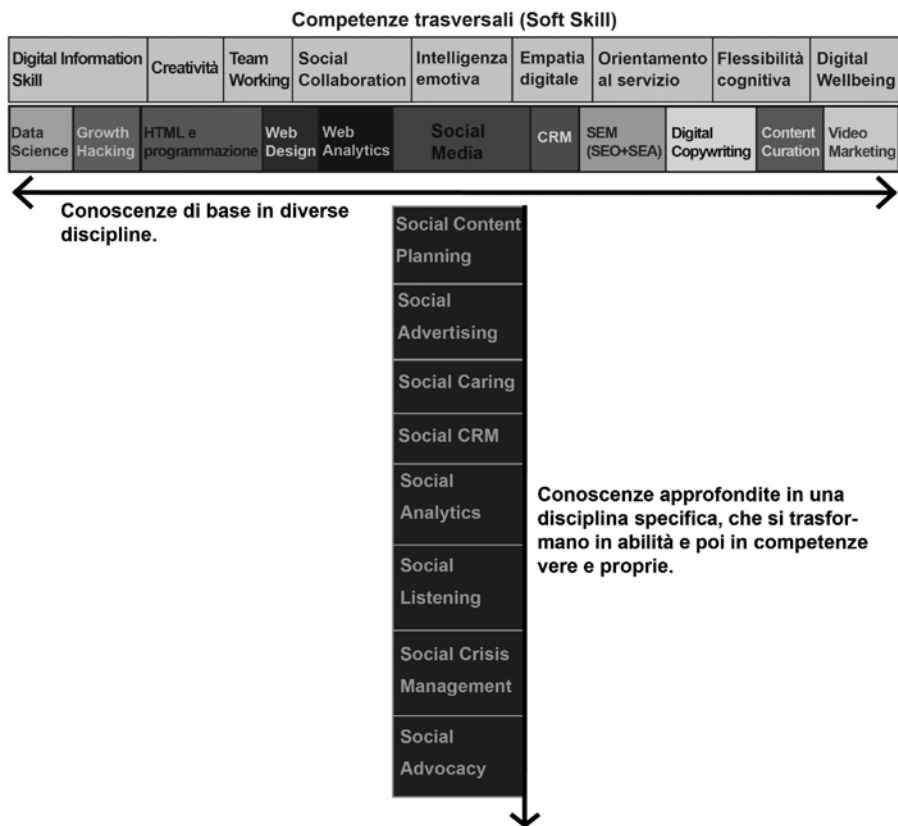


Figura 1.6 Le competenze di un social media manager.

Si potrebbe quindi affermare che un professionista T-Shaped si trovi in equilibrio tra **il problema delle profondità**, ovvero essere limitati (vedo poco, ma lo vedo bene) e **il problema delle vastità**, ovvero essere approssimativi (vedo tanto, ma non lo vedo bene). Che, in definitiva, rappresenta la grande sfida di ogni professionista.

L'interesse crescente delle aziende per le persone T-Shaped

Diverse imprese stanno dimostrando un interesse per la ricerca e anche lo sviluppo interno di professionisti T-Shaped, persuasi del fatto che siano necessari per una cultura aziendale orientata all'innovazione. Bob Dunn, amministratore delegato del Centro di Notre Dame in nanotecnologie afferma che:

“Molte aziende, tra cui IBM, sono ansiose di reclutare studenti di ingegneria T-Shaped, in grado di risolvere i problemi tanto nei loro settori tecnici, quanto nel contesto dell'intera organizzazione”.

IBM ha infatti investito nel modello a forma di T e ospita un summit annuale con la Michigan State University. “Le squadre di progetti spesso riguardano diverse discipline, settori e culture”, spiega Jim Spohrer, direttore dei programmi universitari IBM. Seguendo l'esempio di IBM, realtà come General Electric, Procter & Gamble e Nike dichiarano di assumere ingegneri T-Shaped, e stanno addestrando la loro forza lavoro per sviluppare tale approccio.

Le università, seppure con qualche anno di ritardo, iniziano a muoversi nella stessa direzione. In Pennsylvania, la Lehigh University propone un programma di Integrated Business and Engineering: la sua missione è preparare gli studenti per ruoli di leadership in ricerca e sviluppo industriale, imprenditoria, consulenza, tecnologia innovativa e servizi finanziari.

Il Boston College ha creato un programma per formare “ingegneri sociali”: tecnici T-Shaped motivati a fare del bene per la società. L'Oregon Engineering Industry Council, invece, è un gruppo che dispone di un fondo di investimento di 29 milioni di dollari per sostenere iniziative nelle università pubbliche dell'Oregon che sviluppano competenze T-Shaped.

La sensibilità sul tema è all'ordine del giorno anche in Oriente: il governo cinese ha formalmente espresso il desiderio di cambiamenti strutturali e culturali T-Shaped alle università di ingegneria, compresa l'adozione di soft skill relazionali, in particolare il teamworking, come indirizzo strategico per formare i migliori tecnici possibili.

LA MULTIDISCIPLINARIETÀ, TANTO AMATA DAI BIT

Il mercato del lavoro nell'epoca dei bit è più flessibile e precario che nell'epoca degli atomi. Un giovane professionista di oggi cambierà azienda e lavoro con una frequenza maggiore rispetto a una persona che ha iniziato a lavorare nel secolo scorso.

Ecco perché essere T-Shaped è sempre più un punto di inizio, e non di arrivo. Il primo passo sarà acquisire competenze strutturate almeno in un secondo ambito. In questo caso si parla di professionista con competenze Pi-Shaped (“a forma di Pi greco”). Dopodiché, da Pi-Shaped ci si potrà muovere per sviluppare competenze in nuovi settori. Il risultato sarà il Comb-Shaped (“a forma di pettine”), che raffigura il professionista multidisciplinare per eccellenza, sempre più ricercato dalle aziende, in virtù della sua capacità di muoversi in ampiezza come un T-Shaped, e allo stesso tempo in grado di calarsi in profondità dentro varie discipline, come evidenziato in Figura 1.7.

*“Essere
T-Shaped
è sempre più
un punto
di inizio.”*

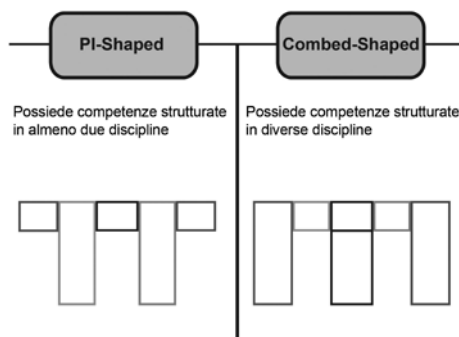


Figura 1.7 Professionisti multidisciplinari: Pi-Shaped e Comb-Shaped.

Le professioni digitali di ultima generazione come il data scientist, colui che interpreta i big data e li traduce in strategie di business, e il growth hacker, il marketer che sfrutta i dati digitali per trovare soluzioni di crescita, sono Comb-Shaped. Detto altrimenti, una persona senza solide competenze in più campi, semplicemente, non può essere un data scientist o un growth hacker. **Chi non adotta una mentalità aperta e flessibile non potrà eccellere come professionista nella realtà liquida dei bit**, distruttrice di barriere spaziali-temporali e irrigatrice continua di dati.

Eccoci dunque al termine di questa prima panoramica sulle competenze professionali. Abbiamo visto come le conoscenze si distinguono dalle abilità e dalle competenze tout-court. Ci siamo addentrati nella distinzione tra hard skill e soft skill, notando come queste ultime stiano crescendo di importanza, secondo l'idea che le soft skill di oggi siano le hard skill di ieri. Abbiamo descritto la distinzione tra specialisti e generalisti e l'ascesa dei professionisti multidisciplinari. A più riprese, si è accennato a come le competenze nel mondo dei bit debbano dimostrarsi più flessibili, in quanto più precarie, e di come sia sempre più arduo possedere capacità futureproof.

Ora è giunto il momento di affrontare lo scenario digitale, per approfondire che cosa è cambiato.

Ecco le domande a cui si cercheranno risposte nel prossimo capitolo:

- ▶ Cosa significa oggi “professionista digitale”?
- ▶ Tutti gli altri professionisti cosa devono sapere e imparare sulle competenze digitali?
- ▶ Quali sono le digital skill? Qual è il quadro di riferimento?