

management

businesspeople.it

# LA RIMONTA DELLE SOFT SKILL

**La crisi pandemica ha fatto emergere nuovi valori e riportato al centro dell'attenzione capacità che vanno oltre le pure competenze professionali. Ma su quali puntare e perché? Il punto di vista di sette esperti**

di **Andrea Nicoletti**

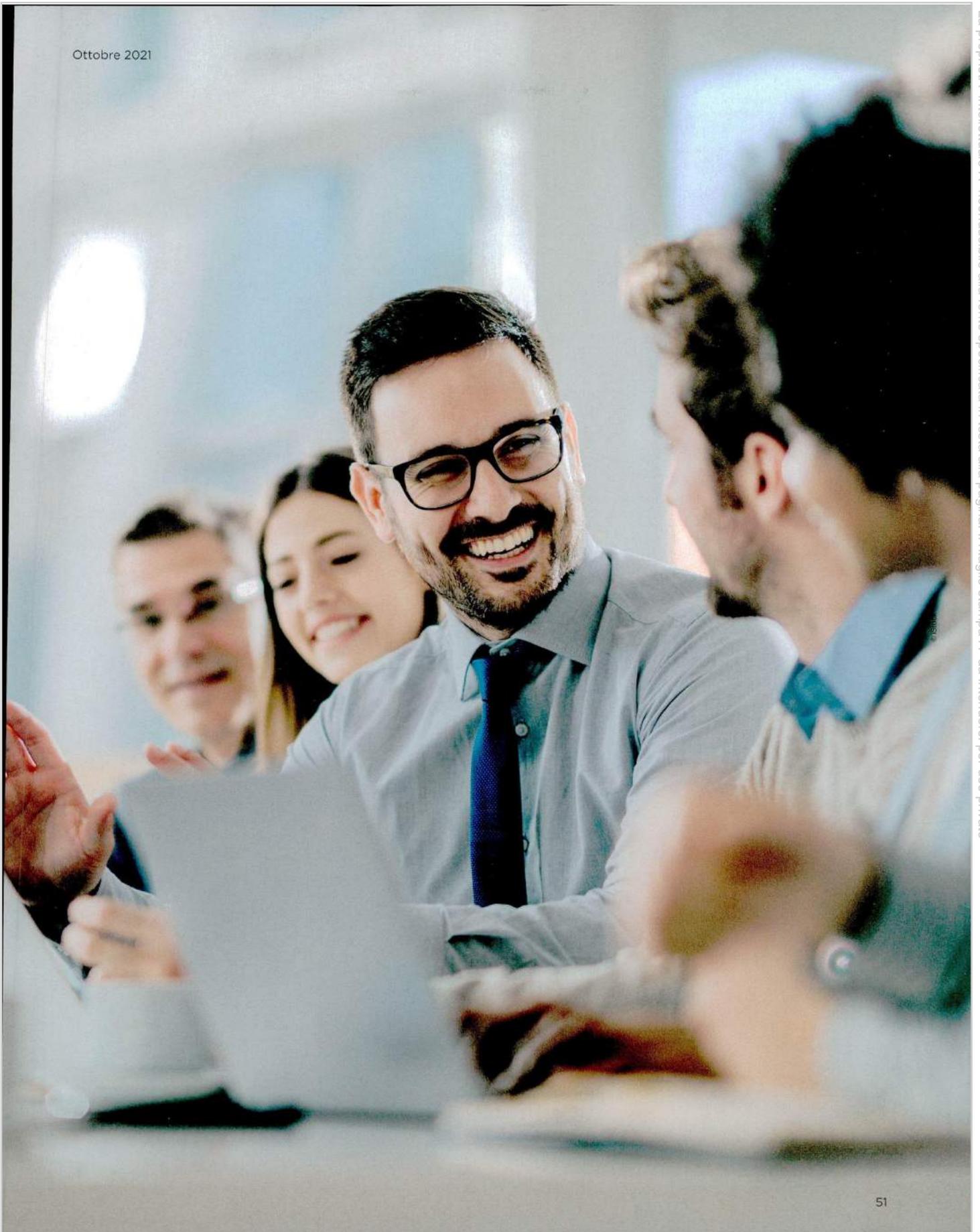
**L'**emergenza ha fatto crescere esponenzialmente il peso delle soft skills nella selezione del personale e dei manager. Ma quali tra di esse recitano un ruolo più rilevante in questa fase post-pandemica e perché? Con quali specifiche a seconda dei ruoli da ricoprire? Lo abbiamo chiesto a sette esperti del settore e tutti concordano su un punto: il mondo del lavoro, nel giro di un anno appena, è profondamente cambiato e sono emersi con forza nuovi valori, oggi imprescindibili per il successo dell'azienda e lo sviluppo della carriera personale. Non esiste una ri-

cetta valida per tutti, ma su alcuni concetti c'è grande consenso: bisogna avere più fiducia nei confronti delle persone e grande attenzione al benessere dei collaboratori e alla sostenibilità aziendale. E poi forte capacità relazionale e di ascolto. Che sia smart working a tempo pieno oppure una via di mezzo tra presenza e online, i manager di successo dovranno poi calibrare bene il tempo da dedicare al lavoro e alla vita privata. Insomma, dando per scontate le competenze, senza le quali non esiste professionalità, oggi più che mai la carriera e il business si giocano sulle soft skill. Vediamo quali sono quelle più richieste.

50



Ottobre 2021



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

## COMPETENZE TRASVERSALI

**Davide Boati**

Executive Director di Hunters  
(Hunters Group)

Il mondo del lavoro del futuro, che potremmo definire sempre più ibrido e liquido, senza spazi fissi e probabilmente per gran parte gestito a distanza, richiederà una serie di competenze trasversali che diventeranno indispensabili. Saranno fondamentali, in particolare, la capacità di risolvere problemi o conflitti, di collaborare, di lavorare in gruppo, di comunicare in modo efficace, di reagire a situazioni estremamente stressanti.

Il periodo segnato dall'emergenza ci ha mostrato quanto siano sempre più richiesti alcuni valori, magari prima un po' trascurati, come la fiducia, l'attenzione al benessere delle persone e la possibilità di lavorare per obiettivi e non più per presenza in ufficio. E questo ha avuto, naturalmente, un impatto anche nella vita professionale dei manager e nella selezione di profili chiamati a guidare un team, magari con risorse sparse per il globo e che non si sono mai incontrate fisicamente. Una delle competenze maggiormente richieste a questi professionisti è certamente la capacità di comunicare in modo efficace con tutti i componenti di un gruppo, di condividere in modo chiaro e comprensibile obiettivi e attività e, da ultimo, di creare relazioni basate sulla fiducia, lo scambio di informazioni e l'ascolto. A questo si lega un altro aspetto fondamentale: l'empatia. Essere in grado di riconoscere gli stati d'animo permette di costruire relazioni di valori, indispensabili per il miglioramento delle performance. Un altro elemento ormai imprescindibile è la flessibilità, ovvero la capacità di adattarsi e di modellare le proprie azioni anche quando il contesto diventa imprevedibile e, magari, molto complesso.



Ottobre 2021



## BENESSERE E SOSTENIBILITÀ AL PRIMO POSTO

**Valentina Sangiorgi**  
Chief HR Officer di Randstad

Il periodo storico che stiamo vivendo ha modificato sia l'organizzazione del nostro lavoro sia l'approccio al lavoro stesso e all'azienda alla quale apparteniamo: benessere e sostenibilità rappresentano, secondo le nostre numerose ricerche, i primi elementi di *talent attraction*, insieme alla formazione. Al C-level viene ora richiesto di accompagnare i propri talenti e colleghi verso percorsi che garantiscano un'alta qualità della vita aziendale. Le competenze richieste sono sicuramente touch, umane, empatia ma anche capacità di gestione e controllo di situazioni complesse e sicuramente un'alta attitudine al *problem solving* e a un approccio organizzativo flessibile in nome della *agility*. La classe manageriale deve inoltre rappresentare sempre più un punto di riferimento presente e disponibile, soprattutto in tempi di lavoro remoto. Al Ceo viene chiesto di sapersi confrontare, sempre, con tutte le funzioni aziendali, di raccogliere le necessità dei propri dipendenti e di lavorare in un'ottica di *employer branding*. La ripresa del mercato del lavoro porta con sé anche la questione della *talent scarcity*, la ricerca e il mantenimento dei talenti diventa così una questione vitale di *business strategy*.

## LA FORMAZIONE SARÀ PROTAGONISTA

**Irene Vecchione**  
amministratore delegato  
di Tack TMI Italy (Gi Group)

La possibilità di lavorare in modalità ibrida apre opportunità e sfide: le aziende potranno assumere le persone giuste senza limiti territoriali, i talenti non saranno costretti a scelte radicali. Ora le imprese hanno l'urgenza di modificare quello che permane dell'approccio pre-pandemico. In generale le persone non sono più disponibili ad accettare ruoli che annullano la vita personale e minano il benessere. Se i manager non coglieranno questo cambiamento, si troveranno in difficoltà nella *talent attraction*: i talenti fuggiranno in aziende capaci di instaurare relazioni di fiducia e lavorare per obiettivi con capi meno legati a controllo e orari, si affiederanno a chi saprà valorizzarli, saranno fedeli a leader che dimostrino quotidianamente che il benessere generale delle persone è importante quanto gli obiettivi di business perché ne costituiscono la premessa. Come in ogni processo di cambiamento, la formazione sarà protagonista e fattore critico di successo. I manager dovranno mettersi in discussione e i leader dovranno battezzare percorsi di crescita che includano iniziative di ingaggio e motivazione. I percorsi dovranno poi essere arricchiti di contenuti, metodologie e modalità formative diverse, che contribuiscano a proiettare l'azienda verso una rinnovata leadership, più consapevole, in ascolto, autorevole, umana, sostenibile, emotivamente intelligente e sempre *business oriented*. Chi non avrà sviluppato queste competenze sarà come invecchiato professionalmente di 20 anni in un anno e mezzo. Sono skill trasversali di cui nessuno ormai può fare a meno, indipendentemente dal ruolo ricoperto e che non si esercitano solo con un team a riporto, ma anche su se stessi.



management

businesspeople.it



## SETTE COMPETENZE PER IL SUCCESSO

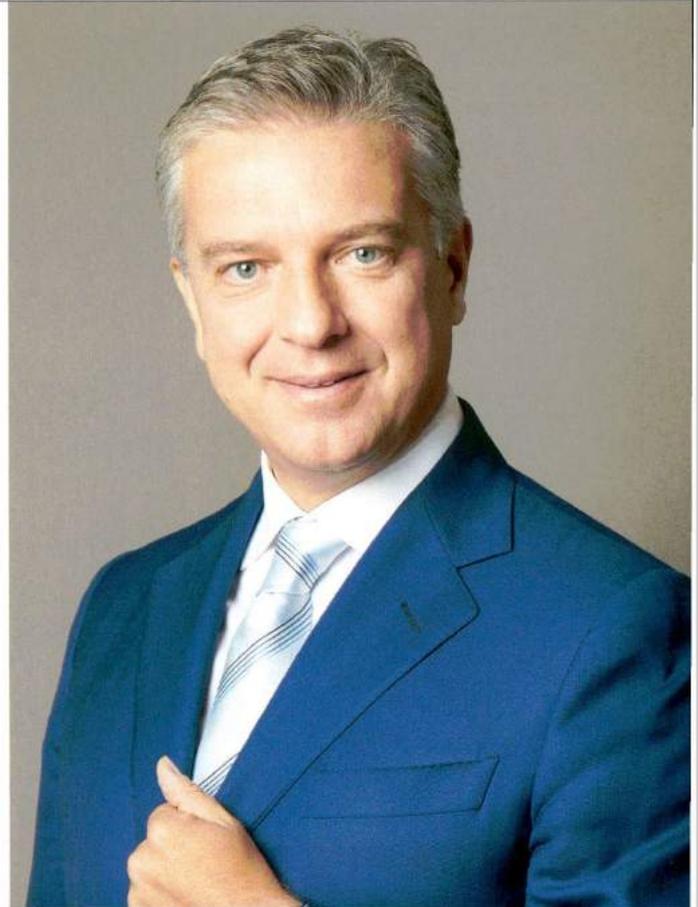
**Paola Gallas**  
Executive Business Coach

Quali sono le competenze da ricercare oggi nella selezione di un manager? Ne abbiamo individuate sette. Intelligenza emotiva: tutti abbiamo provato paura, preoccupazione, tristezza. Il buon manager canalizza queste emozioni verso reazioni positive, trasformandole in energia creativa. Capacità relazionale: comunicare in modo efficace anche in remoto, non perdendo di vista nessuno dei collaboratori; il rischio è sprecare talenti di valore di persone che a distanza emergono meno di altre. *Time management*: ruolo del manager è intervenire anche su questo fronte, ridefinendo i processi aziendali in modo più coerente. *Change management*: uscire da schemi mentali, creare soluzioni nuove, cambiare rapidamente; servono pensiero critico, creatività, capacità di innovare, prendere decisioni, risolvere problemi. Costruzione della fiducia: è un oggetto di cristallo, fragile, prezioso e trasparente; ostruire fiducia nell'azienda, nel management, negli obiettivi, è uno dei compiti più delicati e importanti oggi per un dirigente. Lavorare per obiettivi: maggiore chiarezza sulle KPI di valutazione per gli obiettivi qualitativi, accompagnando la trasformazione di un obiettivo ben formulato in un piano d'azione concreto. E infine leadership: il leader oggi è emotivamente intelligente, inclusivo, capace di gestire lo stress e di infondere fiducia. Deve essere un riferimento solido per i propri riporti e supportarli nel diventarlo a loro volta. E relazionarsi più di prima con tutte le funzioni aziendali.

## IMPRESCINDIBILE DIGITALE

**Emanuele Castellani**  
Ceo di Cegos Italy & Cegos Apac

Tra le competenze imprescindibili: saper dialogare, motivare i propri collaboratori, coltivare relazioni di fiducia nonostante la lontananza, creare una cultura del feedback, prestando attenzione al loro benessere, senza dimenticare le capacità di gestire in maniera efficace un team da remoto, gestire lo stress, ascoltare e adattarsi ai cambiamenti in velocità. Emerge quindi la necessità di perfezionare e aggiornare le competenze soft. L'isolamento, la distanza e l'incremento dell'uso di strumenti digitali hanno infatti sensibilmente cambiato il modo in cui ci relazioniamo con l'esterno e accresciuto il senso di responsabilità. Le persone che sentono l'esigenza di formarsi stanno assumendo un atteggiamento sempre più *demanding* in termini di tempismo, fruibilità ed efficacia. Il digitale renderà la formazione più accessibile. La diatriba sul futuro deve tener conto di due fattori fondamentali: l'obiettivo formativo e il livello di *digital addiction* del partecipante. Sul primo punto suggerisco di spostare il focus: evitiamo di parlare di quanto la formazione sarà ibrida, e concentriamoci sulla dicotomia tra sincrona e asincrona; spostiamo il focus sull'obiettivo, puntando a sviluppare comportamenti più efficaci, adeguati, produttivi e virtuosi, per l'azienda e per la persona. Quanto al secondo aspetto propongo un quesito: non capita forse oggi di aspettarsi che un determinato servizio sia fruibile in modalità digitale? E quando non accade non si prova frustrazione? Immaginando la crescente *digital addiction* (assuefazione? dipendenza?) non sarà anche rispettoso per clienti e partecipanti proporre soluzioni che coniughino digitale e presenziale?



Ottobre 2021



## CHI SIAMO E CHI VOGLIAMO ESSERE?

**Francesca Bernabei**  
Trainer, Counselor e autrice di *Mindset e Time Management*

Partiamo da un punto fermo: le competenze trasversali saranno l'unico faro sul lavoro, l'unico aspetto che muterà esclusivamente in base ai nostri obiettivi e desiderata.

Quindi dobbiamo chiederci non quali siano le soft skill più richieste, ma quali le più importanti per la persona che voglio essere in ogni ambito. Credo che il punto di vista sia quindi da ribaltare: dobbiamo partire da una profonda consapevolezza di chi siamo e vogliamo essere. Da un sondaggio di HR Executive, le cinque competenze più richieste sul lavoro sono *team work*, comunicazione efficace, *time management*, *problem solving* e creatività. Due parole su un paio di esse, *Time management*: noto che c'è una ricerca spasmodica di espedienti per gestirlo, ma il tempo non è fuori da noi. Il saperlo gestire richiede una rivoluzione di mindset e una riflessione su se stessi. Dopo, arrivano le tecniche. Creatività: è attraverso l'immaginazione che capiamo cosa vogliamo fare davvero e come farlo. Ci sono altre due qualità, non propriamente soft skill, sulle quali puntare tutti: gentilezza e sostenibilità. Solo così possiamo motivare noi stessi e gli altri e dare un senso profondo a ciò che si fa. Sostenibili sia verso l'ambiente sia nella comunicazione: avere una comunicazione che rispetti l'opinione altrui, che vada al di là di ruoli e gerarchie e non abbia paura del punto di vista dell'altro. È solo in un mondo più gentile e sostenibile che è possibile ascoltare e ascoltarsi.

## ASCOLTO E RESPONSABILITÀ: DUE FACCE DELLA FIDUCIA

**Chiara Battagioni**  
Professional organizer

*Recognize everyone as an individual* è la frase che più mi ha colpito del *Global Talent Trends 2020*, che descrive annualmente i trend relativi al mondo del *recruitment*. Come *professional organizer* mi occupo di organizzazione personale e mi accorgo di quanto frequentemente la vera sfida sia trovare un ponte tra le competenze del singolo e l'esigenza di coordinare le attività e gli sforzi di più persone, con peculiarità individuali, verso un obiettivo comune. Costruire e mantenere saldo nel tempo questo ponte è il difficile compito del manager, che diventa ancora più arduo nel momento in cui ambientazioni, situazioni e dinamiche conosciute vengono meno. Riconoscere in ogni collaboratore e collaboratrice una unicità di competenze e abilità richiede un impegno all'ascolto, una forma attiva di cura verso l'altro. Identificare le qualità specifiche di ogni membro del team rappresenta il punto di partenza per un progetto di riorganizzazione del lavoro operativo basato sulla condivisione degli obiettivi, di cui il manager si fa portavoce attraverso una comunicazione degli stessi che sia costante, chiara e sempre disponibile.

Definiti questi, la libertà di individuare più di una strada efficace per raggiungerli dovrebbe essere alla portata di tutti: gestire il proprio tempo, il proprio spazio e le azioni quotidiane in modo autonomo e svincolato dalle dinamiche del controllo e del "si è sempre fatto così" è molto bello, ma richiede altrettanta responsabilità da parte di chi il lavoro lo esegue quotidianamente. L'ascolto da una parte e la responsabilità dall'altra sono le due facce di quella meravigliosa medaglia che si chiama fiducia, la quale, sì, ci potrebbe fare lavorare meglio. E perché no, anche più organizzati.



© iStock (D), Nick Marcolin/Getty

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato