

a cura di

Laura Cortellazzo

Ricercatrice presso il Dipartimento di Management
Membro del Ca' Foscari Competency Centre

Le soft skills nell'era della trasformazione digitale

La tecnologia è destinata a guidare la crescita futura in tutti i settori, nonché a determinare un'evoluzione del tipo di mansioni e di competenze richieste nell'ambito lavorativo. Il World Economic Forum stima che entro il 2030 almeno un miliardo di persone dovranno riqualificarsi per acquisire le competenze necessarie a gestire il mutato contesto economico-organizzativo. *Ma quali sono queste competenze?*

Sicuramente l'acquisizione e il mantenimento di una serie di skills digitali sta diventando sempre più importante per la stragrande maggioranza dei lavoratori. Tuttavia, dato che il cambiamento tecnologico è continuo e sempre più rapido, molte di queste corrono il rischio di diventare rapidamente obsolete.

Inoltre, l'avanzamento tecnologico spinge ad interrogarsi su quali saranno le professioni del futuro e in quali attività l'uomo sarà sostituito dalla macchina. Già negli ultimi decenni, la tecnologia ha sostituito il lavoro dell'uomo in molte attività routinarie, generando però una maggiore richiesta di competenze di altro tipo, come quelle legate alla creatività, alla gestione di rapporti interpersonali, e

alla gestione di sé. Riprendendo le parole di Andreas Schleicher, direttore del Dipartimento Education dell'OCSE, non sapendo quali saranno i ruoli del futuro, conviene investire sulle competenze trasversali (soft skills) che più difficilmente possono essere sottoposte ad automazione, e che anzi ci possono aiutare a sfruttare con efficacia l'avanzamento tecnologico in atto.

La trasformazione digitale ci pone di fronte ad alcune sfide, la prima delle quali è legata alla velocità di cambiamento. Questa da un lato interessa le aspettative e i comportamenti dei consumatori, portando le aziende a dover reagire, o meglio anticipare le loro necessità in modo sempre più rapido. Dall'altro si ripercuote sulle dinamiche organizzative e sulle modalità di lavoro, che sta diventando più agile e ibrido. Aumenta di conseguenza l'importanza dell'*adattabilità al cambiamento*, una forma di flessibilità comportamentale che permette di rispondere con positività e velocità di fronte al cambiamento delle circostanze, e di diventare parte attiva di questo processo invece che subirlo passivamente.

Similmente, diventa fondamentale la capacità di *tollerare l'incertezza* e accettare le ambiguità, sia dal punto di vista emotivo – l'incertezza tende a generare uno stato di ansia e preoccupazione – che decisionale. In condizioni di incertezza risulta infatti fondamentale la capacità di scansionare e interpretare l'ambiente, riconoscendo rapidamente possibili situazioni critiche.

Le tecnologie digitali promuovono la generazione di dati e la disponibilità di informazioni, favorendo la decentralizzazione del potere decisionale e l'apertura dei confini organizzativi verso l'esterno. La crescente tendenza ad appiattare le gerarchie richiede una maggiore *iniziativa* e capacità di leadership diffusa a tutti i livelli organizzativi. Questo significa che ci si aspetta che le persone siano in grado di mettere in discussione lo status quo, di proporre idee e di proporsi per realizzarle, guidando il cambiamento e promuovendo la collaborazione tra colleghi. Il massiccio afflusso di dati, alla base della nuova economia globale, ha un enorme potenziale intrinseco, che si trasforma in vantaggio reale nel momento in cui si





riesce a dare loro un senso. Oggigiorno, i dati fluiscono più velocemente di quanto gli esseri umani possano analizzarli, dando origine a un sovraccarico che rende più difficile estrarre informazioni significative. Se a livello macro un numero crescente di aziende già utilizza *big data*, *machine learning* e *artificial intelligence* per trasformare i dati in vantaggio competitivo, a livello micro all'interno della propria attività lavorativa quotidiana il singolo è chiamato a sviluppare una maggior capacità di analisi e di *pensiero critico*, per ricercarli, filtrarli, valutarli, rielaborarli e decodificare le informazioni in essi celate.

Le tecnologie digitali hanno favorito trasformazioni del mercato senza precedenti, facilitando la ricombinazione di prodotti e servizi esistenti e abbassando le barriere all'ingresso. Per rimanere competitive, le organizzazioni hanno perciò sempre più necessità di innovare costantemente. Fattore determinante per il processo di innovazione e il conseguente successo organizzativo è la generazione di idee che, seppur facilitata da alcuni processi e dalla giusta cultura organizzativa, presenta una componente individuale molto forte, in cui è l'individuo che tramite l'esplorazione delle opportunità, il confronto con gli altri e capacità cognitive di pensiero analogico

e riconoscimento di schemi, dà vita a una nuova idea. Recenti analisi del mercato del lavoro globale da parte del World Economic Forum riconoscono la *creatività* come una delle competenze più importanti per il futuro, eppure oggi rappresenta l'area più carente nei candidati.

Infine, anche a seguito dell'accelerazione promossa dalla situazione pandemica, le tecnologie digitali hanno reso possibili nuove forme di lavoro, come il lavoro da remoto, la creazione di team virtuali, forme di lavoro ibrido e tramite app e piattaforme (*gig-work*). Tutti questi diversi modi di lavorare rappresentano un fenomeno complesso e in evoluzione; tuttavia, sottintendono un focus su due elementi principali: la *comunicazione* e la *gestione di sé*. La diminuzione delle interazioni face-to-face, con conseguente perdita di alcuni elementi di comunicazione non-verbale e para verbale che facilitano la comprensione reciproca, così come il rischio di sovraccarico di informazioni, hanno posto l'accento sulla necessità di riformulare le proprie capacità comunicative, che devono mirare ad una comunicazione chiara e puntuale, oltre che all'abilità di maneggiare diversi strumenti di comunicazione utilizzando quello più appropriato a seconda del contesto. Inoltre, queste nuove forme di lavoro prevedono diversi gradi di

gestione delle proprie attività e di possibile stress generato dall'eccessivo uso della tecnologia (*technostress*), dall'isolamento sociale o dalla difficoltà di gestire il bilanciamento casa-lavoro. Per questo motivo, le competenze di *gestione di sé* assumono un ruolo chiave nel permettere di gestire le proprie emozioni e conseguire in modo più efficace i propri obiettivi.

Alla luce della crescente rilevanza che le soft skills avranno nel futuro e per diminuire il gap già esistente tra le competenze trasversali che il mercato del lavoro ricerca e quelle dimostrate dai lavoratori, è necessario agire in un'ottica strutturale, sia nell'educazione che nei contesti aziendali. Il Ca' Foscari Competency Centre rappresenta un esempio virtuoso di centro dedicato alla formazione e valorizzazione delle soft skills all'interno dell'ambito universitario. Tuttavia, auspichiamo che sforzi maggiori vengano fatti per rendere le soft skills parte fondamentale della formazione dell'individuo e coadiuvare in questo modo la transizione digitale.