

CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Anno Accademico

2018 - 2019

Il comune pensare nell'era digitale

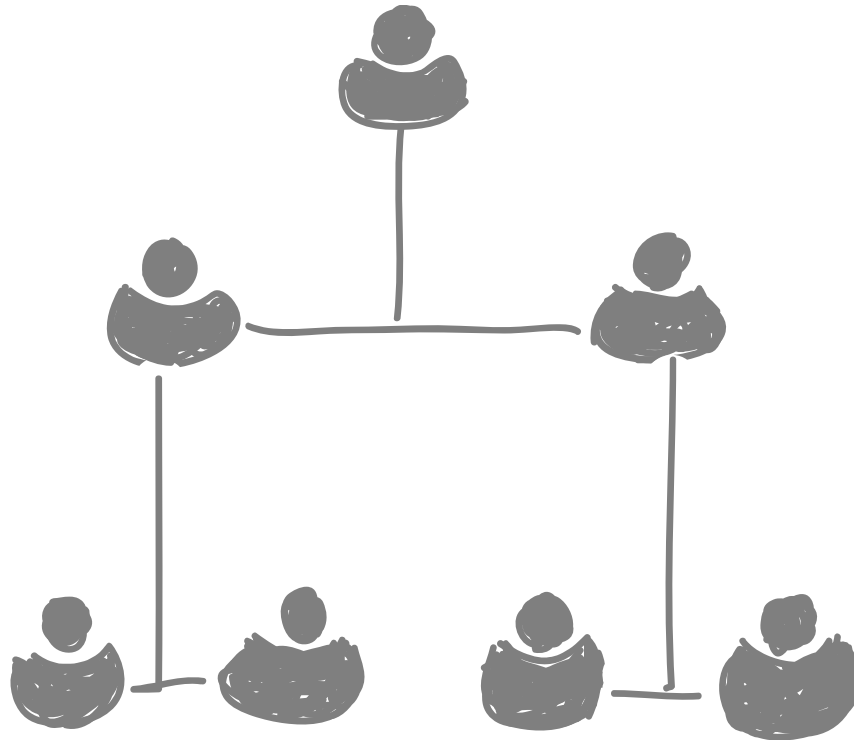


Competenze lavorative e
trasversali “*digital*” per la
progettazione delle posizioni
individuali

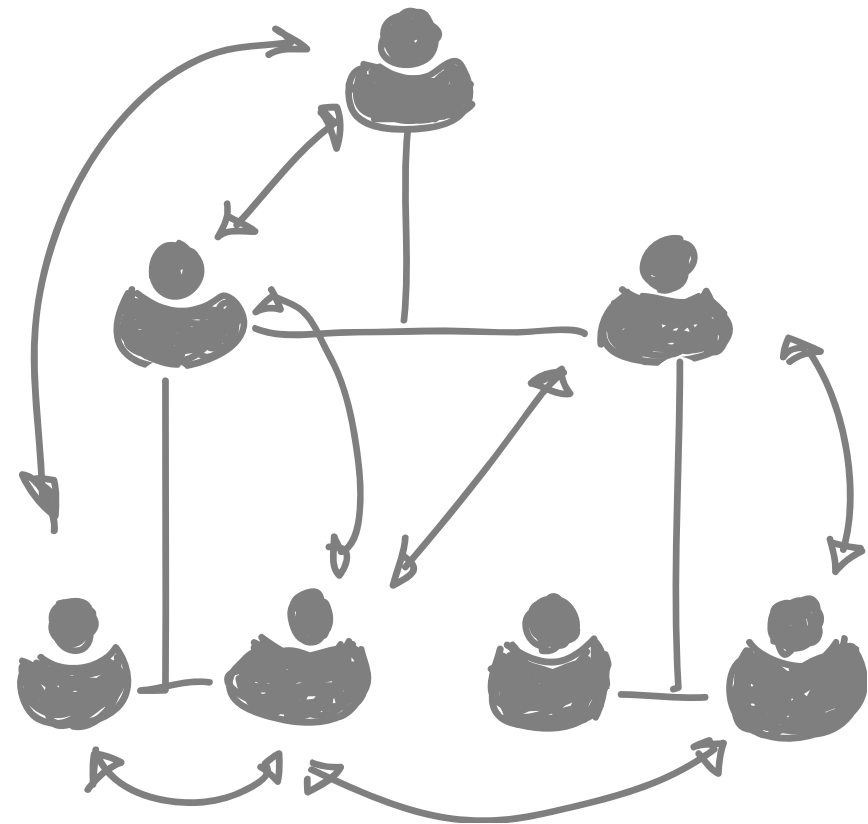
Gianni Maria Strada

Le relazioni nella struttura organizzativa

Come sono progettate

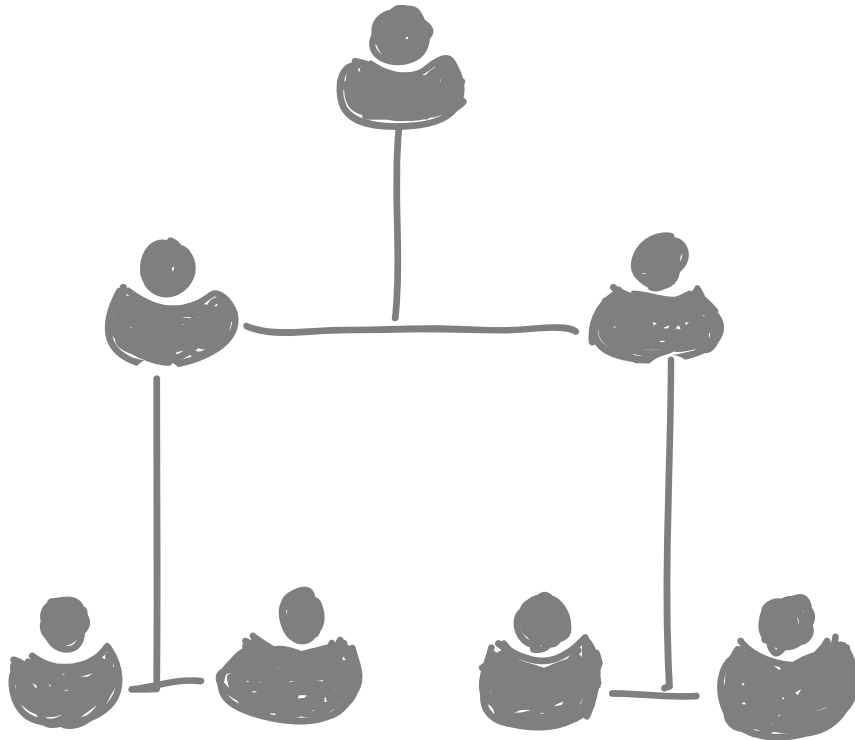


Come funzionano in pratica



Le relazioni nella struttura organizzativa

L'organigramma



- Un simile strumento risulta certamente utile in un sistema stabile nel tempo, con ruoli definiti e standardizzati...ma in organizzazioni soggette a cambiamenti continui e sempre più rapidi

Perchè la carriera è finita





Nuova sede

È un ufficio un po' nuovo, lo è anche la nuova sede di Facebook a Milano, progettata per accogliere un migliaio di dipendenti. Il nuovo spazio è stato ideato da un'azienda specializzata in servizi di progettazione e di gestione di spazi di lavoro. Il nuovo spazio di lavoro è stato ideato da un'azienda specializzata in servizi di progettazione e di gestione di spazi di lavoro.

di **Elvira Serra**

Da un certo punto di vista è meglio da Twitter. Vedrai, c'è da dire che il martedì sarà il giorno di lavoro a lui e il giorno di festa. Visto così, potrà capitare di trovarsi ancora un mercoledì. Ma in quei casi di si potrà rifugiare nelle «Chin Roomba» o nelle «Roomba Root», tablet che si possono occupare al momento del bisogno, grazie al «Phone Roomba», servizio alla telefonata.

Di società, naturalmente, ma la presentazione delle scrivanie tramite app mobile è una delle novità che più attirano l'occhio nella nuova sede Facebook di piazza Adriano Olivetti a Milano, con vista sulla Fondazione Prada nel lato Nord, e sui castelli romani nel lato Sud. In entrambi i casi, strumenti aperti che ripropongono la vita. «Oggi ho presentato sul lato Sud perché ancora voglio fotografare il transito», dice Luciano De Lorenzini, 42 anni, lo manager della comunicazione interna che per un anno e mezzo ha lavorato alla progettazione di questo grande rinnovamento a un migliaio di dipendenti e contrattato in mano la, altra importante che si immettono tutti quotidiani al workSpace 1000 nel edificio creato in neopartita, le nuove regole di coesistenza, hanno partecipato in ogni.

Twitter è l'ultima media sociale ad aver scelto di creare spazi che spaziano in pieno piano il dipendente e lo smart working. Il lavoro intelligente. È così perché al Gruppo Generali, che si è trasferito l'anno scorso nella Torre progettata da Zaha Hadid a CityLife. Anche lì le scrivanie sono appese, ma ognuno si siede dove c'è posto, senza durezza, per i suoi dipendenti, con un indice di occupazione tra lo zero e l'uno, perché tiene conto del fatto che due o tre alla scrivania si può lavorare da casa. Nella Microsoft House di viale Dante, sempre a Milano, che ospita due mila degli 800 dipendenti italiani, per-



In ufficio senza posto fisso

Addio scrivanie personali, con i pc sui divanetti. Ecco come cambia il lavoro nelle sedi dei colossi

Le altre aziende



Generali
Il Gruppo Generali ha trasformato il nuovo anno nella Torre progettata da Zaha Hadid nel 1000 scrivanie per il lavoro.



Microsoft
Più di 1000 dipendenti sono stati trasferiti nella nuova sede di viale Dante, a Milano, che ospita due mila degli 800 dipendenti italiani, per-

volgano le sue scrivanie e le scrivanie e il gruppo Facebook ha scrivanie libere al momento occupate giorno per giorno, le sole vanno presentate ai manager. Il flessibile meeting era stato adottato già nel 2011 da Vodafone, dopo il successo nel villaggio di via Lorenteggio.

Ma cambiare la percezione del proprio ufficio è un modello di tendenza, spiega Marco Perugini, capo del 1000 Markit Interpretare l'idea di il lavoro, su una dal suo trasferimento ha però una meraviglia postea sempre, che mostra un esempio di un nuovo modo di lavoro, un ufficio all'indietro piano di viale Dante. Tutti con vista sulla montagna, e gli per me è stato difficile per i miei collaboratori — almeno per bene Montecarlo, 22 anni, di arrivare a questo — sono in corso a lungo se lavorare nel

lo scrivano vicino a me. Certo

940

Desk sono le scrivanie nella sede Facebook, per 1000 dipendenti.

2562

Dipendenti sono quelli Facebook in Italia.

106

Milioni di euro il valore netto stimato di Facebook nel 2013.

non lungo che in certi momenti sarebbe molto comodo avere un ufficio di rappresentanza dove accogliere i clienti, in quei casi previsto una sala meeting.

Altra novità nell'azienda di telecomunicazioni, da Facebook non è stato l'ultimo. In tutti i momenti, con il telefono e le videochiamate, il non è impossibile trovare qualche scrivania anche durante la giornata con il portatile e il telefono. Così come può capitare di incontrare chi lavora dalla casa e si è appena fatto la doccia nel pomeriggio.

«Per me è così», dice Luciano De Lorenzini, 42 anni, il manager di via Dante. «Anche mio figlio lavora così e solo la posso pensare che è un po' forte, perché l'idea è quella stessa: siamo a casa ma di noi deve restare un ufficio».

Il nuovo obiettivo era passare dallo smart working al working smart, spiega Luciano De Lorenzini. Il modo più intelligente di lavorare lo trova il dipendente in base alle sue esigenze. Più è felice, più produce.

galleria_serra

La filosofia del “*come se*” è alla base del *Self Management*

- La teoria del “*Come se*” si è sviluppata tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo e si fonda su:
 - La *finzione* è al centro di ogni personalità, l'essere umano cerca la propria costruzione razionale della realtà attingendo da *finzioni* percepite con una visione individuale

La filosofia del “*come se*” è alla base del *Self Management*

- Con questo processo, gli esseri umani che ricoprono un ruolo organizzativo scelgono un loro “*spazio*” per essere facilitati nel “migliorare la *loro attività e il loro sviluppo professionale*”
- **Il ruolo si costruisce in funzione della singola percezione e varia di conseguenza**

"La Filosofia del come-se"
di Hans Vaihinger (1852 – 1933)

- Tutta la conoscenza, costituita dalle categorie e dai giudizi percettivi, è *finzione*, accettata e utilizzata solo perché utile

"*La Filosofia del come-se*" di Hans Vaihinger (1852 – 1933)

- Quando la *finzione* non è riconosciuta, si utilizza dapprima come ipotesi e talvolta la s'innalza a verità
- È una filosofia al servizio della vita che poggia su una visione del mondo finalizzata a migliorare l'esistenza
- La percezione è riconosciuta come *finzione*, quindi non necessita di verifica

Holocracy

- L'*Holocracy* è:
 - un sistema operativo autonomo in cui non sono previsti:
 - a) ruoli definiti e definitivi
 - b) manager
 - l'organizzazione del *Self Management*

Holocracy

- In un contesto di persone che si autogestiscono la loro qualità è rilevante al fine della costruzione di rapporti interpersonali di fiducia e stima reciproca
- L'organizzazione, favorita dalla digitalizzazione e dall'attività in team, si basa sul principio che nessuno mette in dubbio l'affidabilità e la competenza di ogni singolo componente del team

*Crash*¹

- La nostra mente è simile a un computer, con molte *finestre* aperte, che corre il rischio di originare confusione come accade in un *desktop*

Crash

- In una simile condizione si pensa a qualunque cosa e qualche volta si finisce per pensare a tutto
- Sarebbe utile avere il coraggio di *spegnerci* per poi riaccenderci
- Potrebbe essere utile “*poter trascinare un po’ di file nel cestino*” come spesso facciamo con il *desktop*

Da ricordare per riflettere

- La terra ha circa 4,6 miliardi di anni
- La nostra specie ha *solo* 200.000 anni
- A partire da 50.000 anni fa circa la nostra specie ha migliorato lo sviluppo delle capacità intellettuali, ha indossato pelli di animali per proteggersi dal freddo, ha adottato la pratica di seppellire i morti sviluppandone il culto e ha elaborato tecniche di caccia

Da ricordare per riflettere

- La più antica pittura rupestre conosciuta è di 40.000 anni fa
- La coltivazione della terra è iniziata 10.000 anni fa

Sembra incredibile, l'arte è più antica dell'agricoltura

- La scrittura risale a 4.000/5.000 anni fa
- In Mesopotamia, la civiltà nacque e fiorì 4.000 anni fa
- E poi...

Da ricordare per riflettere

- L'umanità è un mistero
- I robot sono progettati e costruiti per svolgere compiti che consentono di ridurre le fatiche all'umanità
- I nostri antenati si sono evoluti faticosamente tra *mille* difficoltà e hanno sviluppato l'intelligenza e la sensibilità per conoscere, contemplare e descrivere la natura

Il cambiamento

- Sappiamo che il cambiamento è una costante ma la sua velocità non è costante...

Il digitale è la nuova era...

- Le competenze digitali sono come un *alfabeto* da cui nessuno potrà prescindere, in assenza di queste competenze si corre il rischio di essere esclusi dal mercato del lavoro e dalla società

Il digitale è la nuova era...

- Una volta acquisite le competenze digitali non si dovrà necessariamente diventare sviluppatori informatici, né analisti gestori di dati e di strategie di comunicazione on line

...per questo riguarda tutti

- Le competenze sono distinte tra *skill*:
 - *hard*, sono conoscenze approfondite ed abilità tecniche necessarie per una specifica professione
 - *soft*: sono creatività, capacità di lavorare in team, abilità nella risoluzione di problemi o prendere decisioni, non appartengono ad una specifica professione

...per questo riguarda tutti

- Le competenze digitali, sono *hard* o *soft*?
dipende dalla professione e dal tipo di competenza digitale; in taluni casi non sono né *hard* né *soft*, sono considerate competenze di base

Il digitale riguarda tutti

- Nell'ultimo secolo, le competenze di base sono state raggruppate in tre *famiglie*: leggere, scrivere, fare di conto
- La peculiarità delle competenze di base è che variano al variare dell'evoluzione della società
- Una competenza può emergere specificatamente per una professione e in seguito può divenire trasversale

Un esempio è l'evoluzione della scrittura

- In passato la scrittura era una *hard skill*:
 - gli scribi mesopotamici, egiziani ed ebrei custodivano la capacità tecnica ed erano una categoria di intellettuali ben remunerati
 - nel medio evo gli amanuensi erano una classe agiata di professionisti

Un esempio è l'evoluzione della scrittura

- Col passare dei secoli la scrittura divenne una competenza trasversale e un numero crescente di persone appresero le basi della scrittura e la utilizzarono sempre di più

Un esempio è l'evoluzione della scrittura

- La scrittura divenne utile nel mondo del lavoro che cambiava e divenne una *soft skill* grazie alla trasferibilità, come il pensiero critico e il *teamworking*
- La scrittura divenne una competenza di base per la vita quotidiana

Un esempio è l'evoluzione della scrittura

- Con il suo sviluppo verticale ha generato diverse professionalità:
 - il copywriter, colui che scrive in modo efficace per comunicare e *promuovere*
 - il linguista, colui che analizza origini, mutazioni e scenari evolutivi di una lingua

Un esempio è l'evoluzione della scrittura

- il romanziere, colui che utilizza la scrittura per costruire storie che emozionano e fanno riflettere
- il giornalista, colui che racconta in modo chiaro e preciso gli avvenimenti

Un esempio è l'evoluzione della scrittura

- La capacità di saper scrivere non assicura più un lavoro, e non è un valore aggiunto, come *soft skill*, è una conoscenza di base che si deve possedere

Le competenze di base

- La definizione non indica la semplicità di apprendimento, alcune competenze di base si insegnano durante l'infanzia perché è il periodo della vita in cui si apprende più rapidamente; generalmente non si acquisiscono da un giorno all'altro, un analfabeta adulto potrebbe impiegare anni

Le competenze digitali

- Si sviluppano con un percorso simile a quello della scrittura
- Sono nate come *hard skill*, per un'*élite* di tecnici, con il tempo hanno sviluppato un'alta trasferibilità diventando *soft* e stanno diventando competenze di base

Tutte le generazioni sono immerse nel digitale

- La scuola dovrebbe insegnare i rudimenti delle abilità digitali come accadde per la scrittura, la lettura e il far di conto
- L'acquisizione trasversale delle competenze per la programmazione e il *coding* dovrebbe essere più diffusa
- Il *coding* aiuta nella ricerca di soluzioni dei problemi in modo diverso da quello tradizionale e favorisce lo sviluppo di una *nuova creatività*

Per coloro che non sono nativi digitali

- La conoscenza delle basi del *coding* favorisce il passaggio rapido da *hard skill* a *soft skill*, per poi trasformarle in competenze di base
- Non è un processo semplice per gli adulti come lo è per i bambini, ma è necessario

Cosa sono le competenze digitali veramente?

- Le competenze digitali sono abilità di base e l' "*alfabetizzazione digitale*" è indispensabile, le competenze da apprendere non sono definite una volta per tutte, cambiano con l'evolversi delle tecnologie

Cosa sono le competenze digitali veramente?

- In un futuro non lontano, 9 lavori su 10 richiederanno competenze digitali (*fonte Commissione Europea*)
- L'UE ha cercato di standardizzarle definendole *“abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione: l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet”*

Cosa sono le competenze digitali veramente?

- In pratica tutti devono saper accedere al PC e utilizzarlo per creare documenti, usare il programma di email, navigare in Internet e fare ricerche su Google; saper confrontare risultati, saper scaricare e inviare un documento; saper usare i social network e altri strumenti collaborativi

Competenze di base

- Consentono di interagire e di essere persone digitali (*alfabetizzazione digitale*)
- Comprendono l'*hardware* (uso della tastiera e l'uso dello schermo tattile), *software* (creazione di testi, gestione di file su PC, gestione della privacy sui telefoni cellulari), e le operazioni di base *online* (gestione e-mail, ricerca di informazioni)

Competenze intermedie

- Consentono di utilizzare le tecnologie digitali, compresa la capacità di valutare criticamente la tecnologia o di creare contenuti
- Servono in tutte le attività e comprendono le competenze per svolgerle
- Le competenze se non sono consolidate e aggiornate costantemente diventano obsolete

Competenze avanzate

- Sono quelle richieste agli specialisti delle professioni dell'ICT
- Nei prossimi anni, ci saranno decine di milioni di posti di lavoro, a livello globale, che richiederanno competenze digitali avanzate per: intelligenza artificiale (AI), *big data*, *coding*, *cybersecurity*, sviluppo di applicazioni mobili,...

Digital Hard skills

- Sono competenze specifiche in campo tecnologico, formate da capacità, conoscenze, esperienze

Soft skills

- Sono difficili da individuare leggendo un curriculum: si tratta infatti di quelle attitudini trasversali che hanno a che fare con il modo di comportarsi, di interagire e di affrontare il lavoro
- Sono richieste in qualunque lavoro ove necessiti:
 - la capacità di collaborare e lavorare in team
 - la flessibilità e la curiosità per il continuo apprendimento

Digital soft skills

- Sono competenze di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali

Alcuni esempi di *Digital soft skills*

- Capacità di risolvere problemi tecnici
- Identificazione dei propri gap di competenze digitali
- Tutela dei propri dati
- Netiquette (*il complesso delle regole di comportamento volte a favorire il reciproco rispetto tra gli utenti*)
- Social media
- ...

Classificazione e descrizione delle *Digital Skill*

- *Knowledge Networking*
- *Virtual Communication*
- *Digital Awareness*
- *Self Empowerment*

Knowledge Networking

- È la capacità di identificare, salvare, organizzare, dare valore e condividere informazioni disponibili *on line* e nelle comunità virtuali
- Competenze:
 - navigare, ricercare, filtrare e valutare dati
 - sviluppare, integrare, rielaborare e gestire dati
 - condividere tecnologie digitali

Virtual Communication

- È la capacità di comunicare efficacemente, coordinare i progetti e gestire la propria identità digitale
- Competenze:
 - interagire con le tecnologie digitali
 - collaborare per mezzo delle tecnologie digitali
 - strutturare contenuti digitali

Digital Awareness

- È la capacità di usare gli strumenti digitali con equilibrio tra vita professionale e quella *privata*
- Competenze:
 - proteggere i dispositivi, i dati personali e la *privacy*
 - tutelare la salute e il benessere delle personale
 - *netiquette*

Self Empowerment

- È la capacità di usare le conoscenze necessarie per padroneggiare gli strumenti digitali e risolvere i problemi complessi attraverso un utilizzo consapevole degli strumenti digitali
- Competenze:
 - risolvere problemi tecnici
 - identificare i bisogni e le risposte tecnologiche
 - identificare i gap di competenza digitale
 - essere disponibile ad apprendere e al cambiamento

Soft Skills e Hard Skills

- La combinazione di *hard* e *soft skill* sono essenziali per lo sviluppo della digitalizzazione
- È difficile immaginare un futuro senza persone resilienti capaci di gestire attività integrate e di apprendere facendo

Soft Skills e Hard Skills

- Il *gap* nelle *soft skills* digitali è maggiore rispetto a quello nelle *hard skills*

Soft Skills e Hard Skills

- Cresce la domanda di professionisti con esperienza in *hard skill* digitali, in aree come *advanced analytics*, automazione, intelligenza artificiale e *cybersecurity*

Soft Skills e Hard Skills

- Le competenze digitali crescono in un ambiente caratterizzato dalla libertà di sperimentare
- Qualora non dovesse esistere una cultura basata sulla sperimentazione ne risentirà negativamente l'innovazione

Probabili opportunità per i prossimi anni

Professioni dei prossimi 2-3 anni:

- Information Security/Privacy Consultant
- Chief Digital Officer/Chief Digital Information Officer
- Data Architect
- Digital Project Manager
- Data Engineer
- Chief Customer Officer
- Personal Web Manager
- Chief Internet of Things Officer
- Data Scientist
- Chief Analytics Officer/Chief Data Officer

Competenze e *skill* richieste per i prossimi anni

- È opportuno acquisire il mix di *skill* tecnologiche, manageriali e *soft* in tempi rapidi
- Per favorire quanto sopra sono necessari percorsi di studio innovativi, basati su tecniche di autoapprendimento accompagnate da esperienze (*si apprende facendo*)

Quali sono le abilità di base per la trasformazione digitale?

- L'apprendere facendo favorisce il consolidamento delle competenze acquisite
- L'attività in simbiosi con le macchine consentirà di governare meglio il “*fare*”

Competenze per i manager

- 1. Contesto, non solo contenuto

Devono possedere una *vision*

imprenditoriale e la capacità di adattarsi al

contesto di riferimento, oggi

estremamente mutevole

Competenze per i manager

- 2. Ascoltare, non solo parlare

Devono saper:

- monitorare le comunicazioni
- creare una propria identità riconosciuta e sorretta da una buona reputazione online

Competenze per i manager

- 3. Conoscere e usare i principali strumenti digitali

Devono saper porre le giuste domande e conoscere le principali tecnologie digitali *end-user* con competenze di base digitali più rilevanti per la propria impresa

Competenze per i manager

- 4. Analisi e intuizione

Devono essere focalizzati sulla gestione dei *Big Data* e saper formulare le giuste domande per ottenere le informazioni corrette

5 Competenze per i manager

- 5. Agilità, integrabilità e precisione

Devono fornire soluzioni flessibili, scalabili e adatte ai rapidi cambiamenti del business con il supporto di tecnologie integrate

Lavorano di precisione e a ritmi sostenuti per intercettare ogni sintomo di cambiamento con il supporto di team interfunzionali