

# LA FORZA DEL CAMBIAMENTO

*#osare e #personalizzare:  
i concetti chiave  
per la riorganizzazione  
aziendale*

Luigia Vendola

communication & marketing manager Cfmt

Luisa Panariello

event content & communication  
manager Roma Cfmt

**V**IVIAMO in un mondo del lavoro tutto nuovo, diverso da come lo immaginavamo anche solo due anni fa: non sono cambiate solo le dinamiche quotidiane con cui ognuno di noi è alle prese dentro e fuori l'azienda, ma anche le competenze che le aziende ricercano quando devono ampliare il loro team. Questo paradigma ha coinvolto anche le dinamiche legate alla domanda e all'offerta di lavoro per le figure manageriali e solo conoscendo approfonditamente le logiche sottese, aziende e manager possono mettere in atto una strategia efficace.

Analizzare approfonditamente il nuovo mondo del lavoro è l'obiettivo dell'Osservatorio Online Job Vacancy dei manager del terziario, creato a metà 2021 da Cfmt, in collaborazione con Crisp dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, che ha redatto un rapporto nel quale si sono analizzati circa 32mila annunci per i manager del terziario pubblicati sul web tra il 2019 e il 2020 in Italia:

l'obiettivo di questi primi 6 mesi è stato quello di identificarne le caratteristiche e i cambiamenti in termini di trend e skill.

## **Competenze trasversali: oggi un must**

Uno degli aspetti più interessanti emersi dalla ricerca è la tipologia delle skill richieste per le figure manageriali: siamo passati da una massima specializzazione a competenze trasversali, che completano e arricchiscono il profilo del manager. Le cosiddette hard skill sono state affiancate in maniera sempre più importante dalla capacità di pensiero strategico e laterale, dall'abilità nel dare feedback e nel delegare ecc. La figura del manager sembra dunque aver cambiato profilo. L'analisi delle Online Job Vacancy ci permette non solo di analizzare le professionalità richieste ma anche le competenze che ogni manager deve avere per essere scelto dall'azienda: cosa porta un'azienda a selezionare un profilo piuttosto che un altro?



# CHANGE

Se le competenze professionali restano mediamente intorno al 49%, vengono seguite da una richiesta di competenze trasversali pari al 33% e da digital skill, per una media del 18% degli annunci. L'attenzione sempre crescente per le competenze trasversali viene ribadita dai risultati del World Economic Forum 2021: entro il 2025, 85 milioni di posti di lavoro potrebbero non esistere più a causa delle innovazioni tecnologiche e dell'incremento dei processi di automazione. Di contro, questa nuova forma di divisione del lavoro tra persone, macchine e algoritmi si stima che produrrà circa 97 milioni di nuovi posti di lavoro. Quali saranno e quali dovranno essere le competenze da allenare in questo nuovo scenario? Come

potrà la formazione farsi strumento a supporto dell'employability dei manager? Come potrà supportare la competitività delle aziende? Ascolto attivo, capacità di delega e intelligenza emotiva sono solo alcune delle skill che il manager deve possedere e allenare per guidare in maniera lungimirante l'azienda e gestire il capitale umano in un periodo di continui e repentini cambiamenti come quello che stiamo vivendo.

### **Le opportunità offerte dalla tecnologia**

La tecnologia apre nuove strade, crea scenari differenti e innesca processi. Al professionista spetta il compito di saper gestire questa nuova e imprevedibile complessità: la tecnologia deve diventare

---

**La tipologia delle skill richieste per le figure manageriali sono cambiate in questi ultimi due anni: siamo passati da una massima specializzazione a competenze trasversali, che completano e arricchiscono il profilo del manager. Le hard skill sono state affiancate dalla capacità di pensiero strategico e laterale, dall'abilità nel dare feedback e nel delegare**

---

strumento a supporto della crescita personale e professionale del singolo. Come possono le aziende sfruttare le immense

## Approfondisci con... il video

### Lynda Gratton e i leader del cambiamento

In diretta dal World Business Forum 2021, durante un evento esclusivo di Cfmt, con Lynda Gratton abbiamo parlato di cosa ci aspetta nel futuro del lavoro e quali sono i cambiamenti che impatteranno sulla trasformazione delle organizzazioni. Come possono i leader generare cambiamenti organizzativi efficaci e stimolare l'apprendimento in contesti in continuo mutamento? Quali saranno le abilità e i comportamenti necessari per rimanere competitivi nelle organizzazioni che cambiano?

Queste alcune tematiche che ha trattato **Lynda Gratton**, intervistata da **Silvia Zanella**, culture and experience leader in una grande società di consulenza, nominata LinkedIn top voices nel 2021. La tavola rotonda, in cui si è approfondito il tema del cambiamento e del ruolo dei manager, con esempi pratici e casi reali, è stata tenuta da **Sara Callegari** (hr, hse & procurement director, ENIG Italia), **Pino Mercuri** (hr director, Agos) e **Roberto Rosti** (general manager, Hult/EF Corporate Education).



Nella foto a destra, Lynda Gratton, keynote speaker di Wobi, docente di management practice presso la London Business School e autrice di numerosi bestseller internazionali; ha tenuto uno speech in esclusiva per Cfmt, insieme a esperti in materia e con testimonianze aziendali.

possibilità generate, se non sono guidate da manager pronti a cogliere le sfide, attenti a leggere i segnali deboli e in grado di governare la complessità? Come possono le aziende attrarre nuo-

vi talenti se i processi organizzativi, le dinamiche operative e le possibilità di crescita non sono all'altezza delle possibilità create da questi cambiamenti?

Nell'ultima edizione di Wobi

2021 Italia, Lynda Gratton, ospite di un evento esclusivo di Cfmt, ha detto che questo è un periodo "esaltante" per chi occupa una posizione manageriale, perché tutto è cambiato e tutto può e

Approfondisci con... l'e-book

## Osservatorio Online Job Vacancy Report N. 1 - aprile 2021



Negli ultimi anni la natura e le caratteristiche del mercato del lavoro stanno cambiando, sia nei paesi avanzati sia in quelli in via di sviluppo. La richiesta di competenze muta in maniera rapida, principalmente a causa dello sviluppo del digitale. In uno scenario così dinamico, il problema di monitorare, analizzare e comprendere tempestivamente questi cambiamenti del mercato del lavoro, a livello territoriale/settoriale e in termini di competenze richieste, è divenuto fondamentale per supportare i processi decisionali delle aziende e delle persone. In questo studio, nato dal lavoro dell'Osservatorio Online Job Vacancy dei manager del terziario, creato da Cfmt, in collaborazione con Crisp - Università degli Studi di Milano-Bicocca, si analizza la domanda di lavoro legata ai manager del terziario attraverso lo studio degli annunci di lavoro che le aziende pubblicano sul web, al fine di identificarne le caratteristiche e i cambiamenti in termini di trend e skill. Vuoi scoprire di più sull'andamento della domanda di manager del terziario e sulle principali skill richieste? Oppure su qual è il ruolo svolto dalla pandemia sulla domanda di tali professionalità e quale impatto ha avuto il digitale?

Leggi il report ***Le competenze dei manager del terziario: uno studio basato sull'analisi delle Online Job Vacancy***, a cura di Mario Mezzanzanica, Fabio Mercorio e Anna Giabelli (Crisp - Università degli Studi di Milano-Bicocca):



[https://bit.ly/report\\_jobvacancy](https://bit.ly/report_jobvacancy)

deve essere ridisegnato. Le parole d'ordine per un leader del cambiamento sono #personalizzare e #osare: quello che abbiamo riscontrato in questi due anni di lavoro in uno stato emergenziale è che solo le aziende guidate da manager con visione strategica sono riuscite a stare al passo con i cambiamenti e adattarsi agli

---

**Questo è un periodo "esaltante" per chi occupa una posizione manageriale, perché tutto è cambiato e tutto può e deve essere ridisegnato. Le parole d'ordine per un leader del cambiamento sono #personalizzare e #osare: quello che abbiamo riscontrato è che solo le aziende guidate da manager con visione strategica sono riuscite a stare al passo con i cambiamenti e adattarsi agli stessi traendone vantaggio**

---

stessi traendone vantaggio. Non esiste una formula magica che vada bene per tutti: i processi devono essere personalizzati sulla base delle esigenze del team e della cultura aziendale e si devono costruire nuovi modelli organizzativi. ■