

Lezione del 2024-10-02-20241002_184904- Registrazione della riunione

2 ottobre 2024, 04:49PM

53 m 19 s

● **SANTE DOTTO** trascrizione avviata



SANTE DOTTO 0:06

Annulliamo questa cosa, almeno non la vedo.

Registrazione avviata il pallino in rosso perfetto allora la lezione di oggi, Eh si articolerà in due parti, quindi per per una metà del tempo concluderemo i ragionamenti che stavamo facendo sull'evoluzione delle organizzazioni.

La transizione digitale in atto EE la road map da costruire.

La seconda parte, invece cercheremo di costruire insieme una roadmap, quindi ragioneremo un po' sullo schema di che che abbiamo visto nelle lezioni scorse e nelle modalità che che vi racconterò tra poco, io sarei dell'idea di registrare questa prima parte della lezione poi di lasciarvi lavorare una ventina di minuti tra di voi qui in sessione io starò sempre qui disponibile per qualunque domanda, qualunque chiarimento, qualunque considerazione vogliate condividere.

Dopodiché riattiviamo.

La seconda parte e commentiamo insieme il lavoro che che avete fatto e lo integriamo e ci ragioniamo sopra.

Quindi diciamo, la terza parte di lezione, l'ultima parte, magari quella la registriamo. Se qualcuno mi aiuta a ricordarmelo può essere utile perché è così, la lasciamo in eredità a chi seguirà la lezione da e on demand.

Condivido le slide e mi sembra utile comunque avere sottomano, anche perché così prendete una prima visione del materiale che poi vi servirà, magari rivederlo, quel preparare l'esame.

Se non ricordo male eravamo arrivati qua, c'eravamo fermati qui.

Sì.

Perché avevamo sostanzialmente commentato che quello strano ciclo della paura dell'innovazione che a livello individuale gli studiosi che che si occupano di questi meccanismi, U individuali diciamo che avevano in qualche modo così standardizzato. In effetti si ritrovano anche nella vita delle organizzazioni, quindi un ciclo in cui ci si struttura e poi ci.

Alla fine di questo ciclo si si destruttura e quindi si ricomincia un'altra volta, perché nel frattempo sono modificate le condizioni al contorno e questo è un modello degli anni 70, quindi niente di particolarmente recente che descrive appunto le fasi dello sviluppo delle organizzazioni.

Se andiamo a vedere, anche rispetto alle alla storia passata e alla necessità di affrontare la Transizione Digitale nella società e la trasformazione digitale delle organizzazioni.

Vorremmo sintetizzare alcuni elementi, quantomeno riflettere su alcuni elementi che costituiscono un po il cuore di questa nuova cultura imprenditoriale, come almeno fino a qualche anno fa, si amava dire no.

Quindi, parlando ai dipendenti di un'impresa, è il il capo in testa, l'amministratore delegato e il direttore generale diceva, dobbiamo operare come imprenditori.

Che cosa vuol dire poi, nella sostanza dei processi di lavoro e dell'organizzazione vuol dire stabilire modalità di lavoro meno gerarchizzate, più agili, quindi un ambiente che favorisca l'apprendimento delle novità anche da un punto di vista di novità organizzative, di nuovi modelli, di strutturare le relazioni tra i vari team e le varie direzioni.

Le varie unità organizzative di un'azienda, favorire la libera circolazione delle idee e delle competenze.

Quindi il il modello.

Abbiamo fatto sempre così oppure lo slogan Non sei pagato per pensare, ecco, stiamo parlando esattamente della stessa cosa, perché devo prepararci a vivere dei cambiamenti organizzativi, dei cambiamenti di processi di lavoro.

Dobbiamo predisporci a tirare fuori delle idee a tutti i livelli dell'azienda, ovviamente ognuno per le sue competenze, ognuno per le sue responsabilità, in un clima di cooperazione che va favorito.

Di cross, fertilizzazione delle competenze, in modo che in qualche modo si generi all'interno dell'organizzazione una specie di fattore moltiplicativo delle competenze del valore delle competenze, di quelle organizzazione che nasce appunto dalla collaborazione e dalla cooperazione EE dall'accento delle delle competenze dei dei team di lavoro.

Facendo scorrere all'interno dell'organizzazione la comunicazione in modo rapido e veloce, a partire dalle dalle, dalle strategie aziendale, dalle nuove necessità di di di modifica dei dei prodotti e dei servizi che vengono offerti.

Quindi una orizzontalità dei canali di comunicazione per cui le strutture possano

interloquire direttamente senza dovere attraversare l'organigramma aziendale per potere condividere alcune le nuove iniziative.

Le informazioni sui nuovi progetti, quindi evitare confini di responsabilità troppo rigidi, silos di competenze molto chiusi, molto verticalizzati che non che non dialogano tra di loro.

Modelli funzionali rigidi e quindi quella cultura del si è sempre fatto così che richiamavo anche prima, perché di fatto così non si può più fare.

E il punto è questo, Eh, si rischia se siamo un'impresa di uscire dal mercato, se siamo una pubblica amministrazione di di non erogare in modo adeguato i servizi, per per i quali quella pubblica amministrazione esiste, servizi alle imprese, servizi ai cittadini. Quindi rispondere a domande crescenti di servizi più efficienti, più semplici, con modalità di accesso più adeguate all'utilizzo delle tecnologie correnti.

Quindi il tema è quello di coinvolgere trasversalmente tutta l'organizzazione, in sostanza e quindi sviluppare programmi di formazione che stimolino proprio questa cultura imprenditoriale interna a tutti i livelli.

Lo dicevamo anche prima, con uno stile di leadership che è uno stile più orientato al coaching, cioè al favorire lo sviluppo delle competenze di tutta la squadra piuttosto che piuttosto che operare in maniera gerarchica.

Quindi puntare su sul tema della?

Diciamo autorevolezza, EA ciascun livello nell'organizzazione in relazione alle competenze che ciascuna persona che compone quell'organizzazione ha piuttosto che l'autorità che deriva dalla posizione nell'organigramma EA questo si devono accompagnare nuovi sistemi di valutazione dei risultati, come dicevamo, è.

Dal punto di vista delle relazioni, della Di del modello che abbiamo chiamato ricorderete di open innovation, favorire anche il rapporto tra le grandi imprese e le piccole e medie imprese specializzate, le startup e quindi far crescere anche le startup che sono oggi come oggi, i portatori portatrici di competenze importanti dal punto di vista della frontiera dei servizi che si possono sviluppare con le tecnologie digitali.

Farle crescere in termini di esperienza in termini di risorse e anche finanziarie, di asset disponibili, Di network e tra di loro e tra il mondo delle imprese e il mondo delle pubbliche amministrazioni.

Ora questi non ho assolutamente la pretesa, vedo una mano alzata.

Adesso Giovanni ti lascio la parola, non ho la pretesa di come dire U.

Ve l'ho detto, ma ve lo ripeterò tante volte di farvi imparare queste cose a memoria.

Mai, mai.

Il problema non è chiedervi qual è la tabellini e linkami le modalità di lavoro più agili? Non non è questo il punto, il punto è darvi degli spunti di riflessione e come dicevo noi gireremo un po attorno al tema della progettazione della transizione digitale, della trasformazione digitale delle organizzazioni da tanti punti di vista.

Questo è il punto di vista dell'organizzazione dei driver che dovrebbe seguire lo sviluppo di una organi nazione basata sul nuovo modello di produzione e di servizio e su una logica più aperta a gestire con velocità e con flessibilità le innovazioni che, come abbiamo detto, si rincorrono sempre più velocemente.

Questi concetti noi li troveremo tante volte nel durante lo svolgimento del corso, analizzandoli magari da punti di vista diversi, quindi qui non si tratta di ricordarsi queste parole chiave, che pure ho evidenziato in rosso per fissare un po i concetti. Quanto a poco a poco di entrare un po in questa nuova logica di stili di Management, attenzione alle competenze, soft capacità di gestire e confrontarsi attivamente propositivamente con l'innovazione Giovanni.

 **Giovanni Pecoraro** 9:04

Io ho solo una domanda per capire se ho capito se inteso bene il proprio Di, per esempio il concetto di leadership rental coaching, per esempio.

Io faccio un esempio per la mia azienda, io ad inizialmente avevo un contratto a un contratto di apprendistato, quindi avrò di formazione.

La formazione la facevo con il mio business line manager che è sostanzialmente il mio capo, è il mio capo, mi dava le conoscenze.

Se obbligatorio di formazione.

Anche le innovazione ed utilizzo dell'applicazione che lavoro in un'azienda comunque, dove la digital transformation e proprio diciamo all'ordine del giorno.

Quindi le le una leadership dove il il team leader, per esempio il project manager forma tutte le altre persone che vanno sulla sulle nuove tecnologie.

Posso fare un esempio?

 **SANTE DOTTO** 9:46

Sì, sì, mi sembra un esempio calzante, mi sembra per come lo stai descrivendo.

Un esempio di.



Giovanni Pecoraro 9:51

Esempio come mia esperienza personale.



SANTE DOTTO 9:53

Eh?

Esatto, è un esempio di leadership che si basa su un atteggiamento di coaching, cioè di di formazione, di rapporto finalizzato anche da parte del manager che gestisce quel gruppo, all'accrescimento delle competenze delle persone del team.

Quindi non è un rapporto manageriale gerarchico, in cui vengono assegnati dei compiti e poi e poi ti controllo, se stai 8 ore al giorno davanti a un computer EE poi magari quei compiti che ti ho segnato.

Mi sono pure dimenticato da lettere riassegnati, perché magari è una cavolata che mi era venuta in mente perché tanto il capo sono io.

Decido io, sto esagerando.

Ma insomma, tanto per capirci, quindi, è un tema di coinvolgimento delle persone, del team di continuo continuo, non continuo dal punto di vista costante, diciamo di costante attenzione allo sviluppo delle competenze del team nel suo insieme.

Quindi, per quello che ho capito, è un approccio di questo tipo di di coaching e di attenzione e di formazione permanente.

Sostanzialmente sul campo gestita, impiegando le persone utilizzando le persone, facendole coinvolgendole nell'ambito di attività di progetti di cui di cui lo prendono le cose da fare.

Il contesto in cui devono operare, il perché si fa quella cosa o non si fa, quindi questo è un po la.

La questione quindi per me hai centrato un po il tema.

E per quanto riguarda Eh?

L'evoluzione dei modelli organizzativi e quella agilità di cui parlavamo qui vi riporto una tabella, anche questa è presa da un osservatorio.

Questo è un osservatorio di federmanager, il diciamo il sindacato dei dirigenti d'industria e che fa vedere come dal modello 3 0 che in realtà, insomma, sto 3 0 non è stato mai utilizzato, se non forse in questa tabella e diciamo del mondo 2.0, per capirci, al mondo 4.0 i trend emergenti nel mondo 4.0 dell'industria 4.0 che stiamo vivendo tutta una serie di questioni sono cambiate.

Ve ne cito qualcuna, poi potete anche se siete interessati ad approfondire questo

tema, magari anche per il project work può essere un tema da sviluppare.

Come cambiano le logiche produttive, le logiche organizzative e potete anche andare a vedere questo, questa, questo, questo, questa fonte che cito qui è sostanzialmente però, a che cosa abbiamo assistito in questi anni?

I Macrotrend, diciamo per esempio dalla fornitura di prodotti alla fornitura di prodotti, servizi, quindi i venditori di apparecchiature in genere in senso lato, non offrono più l'apparato di per se.

Il pezzo di ferro, ma non solo, nel settore del digitale in generale, ma offrono un servizio chiavi in mano per cui il cliente non si deve preoccupare di comprarsi il pezzo di ferro, di capire chi glielo installa, di capire chi lo glielo manutiene, no? Siamo abituati ormai a vivere questa realtà in cui si comprano pacchetti completi EE quasi il il il pezzo di ferro, il il dispositivo la macchina diventa un di cui di una.

Composizione d'offerta molto più articolata.

E alcuni slogan, Il controllo e potere ti controllo.

Stai 8 ore davanti al terminale, ti ti obbligo a stare lì.

Ecco, il potere non è più il controllo, il potere sta diventando sempre più la competenza, la reale conoscenza che hanno le persone, quindi il vero asset delle imprese è è rappresentato dal capitale umano.

Come si dice con questa brutta espressione, a me non piace tanto perché sembra che si faccia delle competenze, se ne faccia una questione di Di risorsa, che ne so. Al pari dell'energia elettrica spersonalizzata e magari guardando solo al costo delle risorse umane.

Però diciamo che il.

Il vero patrimonio all'interno delle organizzazioni in questa, in questa economia 4.0 in questa economia digitale e la competenza che si che si può esprimere a tutti i livelli EE tante altre questioni, per esempio per quanto riguarda.

La.

Le competenze, vedete un pochino più avanti nella tabella, dalla focalizzazione sulle competenze verticali, sulle competenze tecniche specifiche, è molto spinte, si sta passando alla valorizzazione delle competenze trasversali, esattamente quello che vi raccontavo la volta scorsa è il motivo per cui voi, voi per primi vi siete iscritti a questo corso di laurea, perché probabilmente avete ritenuto che accanto a una formazione universitaria magistrale su alcune competenze hard che pure fanno, fanno parte di questo corso di laurea, avete la necessità, sentite la necessità, di entrare nel mondo del lavoro con un bagaglio di competenze trasversali, gestionali, manageriali, che vi.

Possano accompagnare nella vostra crescita professionale.

È un'altro tema molto importante, è il passaggio da asset, materiali, asset immateriali. Immateriali.

Questo è tipico dell'economia Digitale, airbnb è la più grande impresa mondiale che offre stanze per dormire, non possiede neanche un albergo, neanche da casa.

E quindi che cos'è il BB?

È un gestore di un asset immateriale che, guarda caso, lo fa tramite una piattaforma digitale e nella stessa cosa si può dire per gli Uber, per quello che riguarda i taxi e non non possiede nessun taxi, ha un modello di business appiccicato a una piattaforma, ma per cui non non vende automobili, ma vende un servizio, un servizio di di trasporto EE in particolare l'ultima riga di questa tabella.

Il perché, in particolare per quello che riguarda le imprese, si è passati da una innovazione intesa come un'innovazione di prodotto o di processo di produzione, a un'innovazione del modello di business.

Business esattamente è il corrispettivo dell'esempio che facevo prima rispetto agli asset e portato sul tema dell'organizzazione e quindi il modello di business di un'impresa.

Facevo riprendiamo uno degli esempi che ho appena fatto di airbnb è molto diverso dal modello di business di un'impresa, imprese imprenditore nel settore del settore alberghiero, questi sono un po le le trasformazioni.

Trasformazioni, come vedete, tutto si sposta verso una fluidità, no?

Vi ricordate quel, quel quel l'acronimo buca che avevamo detto, no, è tutto.

Anche il mondo dell'economia digitale si sta virando a un trend che in generale potremmo dire, è un trend di fluidità, di immaterialità di una serie di servizi veicolati da piattaforme sempre più veicolati da piattaforme digitali sempre più modellate, sempre più modellati sulle esigenze degli utenti, fruitori di quei prodotti, di quei servizi che vengono erogati con modalità EE con modelli di business diversi, magari basati su asset immateriali e magari anche più legati alla fornitura di servizi che di prodotti.

Quindi è una rivoluzione culturale.

Ora sulle competenze soft vedremo più avanti nella tabellina molto un elenco sostanzialmente, ma insomma di riprodotto in una forma grafica che ho trovato di una società di consulenza mi sembrava particolarmente completo.

Entriamo un po nel dettaglio.

Quattro parole su cosa?

Quali sono ste benedette competenze software di cui vi sto parlando ormai da tre giorni e sostanzialmente io qui vi ho messo le principali attitudini, perché questa rivoluzione culturale secondo me si basa su questi quattro aspetti che sono molto importanti e tra l'altro sono aspetti che proprio se ci pensate a noi italiani in termini di flessibilità in termini di capacità di inventare cose nuove, il Medil Italy, le multinazionali tascabili, le grandi opere d'arte, i geni del Rinascimento, tutta questa cultura che ci portiamo dietro, legata all'innovazione da secoli, sono caratteristiche che ci vengono riconosciute.

Per questo ho pensato di dire.

Ribaltare il motto del Gattopardo, il famoso libro di Tommasi di Lampedusa che descrive il crollo della della della cultura, diciamo del della classe dirigente borbonica in cui appunto si faceva moina, cioè se tutto vogliamo che rimanga com'è, bisogna fare finta che tutto cambi.

Questo è diventato quasi una battuta, un proverbio, no?

Spesso anche nelle organizzazioni nelle imprese si cambiano le cose, ma in realtà le logiche restano gerarchiche, come quelle che dicevamo prima.

Della serie non si è pagato per pensare, si è fatto sempre così, poi magari si spolvera un po' l'organizzazione.

Ma la cultura organizzativa non si muove, allora allora invece noi dovremmo passare da questo motto del Gattopardo che, appunto, se vogliamo tutto, che rimanga tutto come sia, facciamo finta di cambiare tutto a un nuovo modello che si basa su su, sul valore della conoscenza che mette al centro la persona, un umanesimo della conoscenza in cui forse potremmo rivoltare questo motto è dire se vogliamo che tutti cambi, se tu che tutto cambi torniamo a fare quello che sapevamo fare, perché noi queste cose le sapevamo fare anche pensando alle imprese della seconda metà del secolo scorso.

Noi avevamo delle imprese di punta che di questa cultura, dell'apertura e dell'ascolto delle necessità di un'utenza o di una clientela della creatività e della trasversalità dei rapporti tra gruppi di lavoro, della condivisione all'interno di una struttura organizzativa e di una risposta agile alle nuove, alle nuove esigenze del mercato e della capacità di sperimentare.

Ecco queste cose, l'olivetti degli anni degli anni 80 le faceva.

E ed erano impresa ed era un'impresa italiana, per citare un esempio su tutti, quindi noi in questo paese molti dicono, non è un caso che il Rinascimento sia accaduto in Italia, quindi ripercorriamo, visto che tra l'altro questo è un corso di laurea

fortemente interdisciplinare.

Vediamolo anche dal punto di vista della grande rivoluzione dell'essere umano al centro dell'universo che si è stata è stata vissuta nel nel contesto delle arti e del Rinascimento, appunto.

Ecco dal Rinascimento.

Noi siamo conosciuti per essere, per essere i prototipi di questa flessibilità, di questa capacità di intuire il nuovo, di questa capacità di e esprimere una creatività.

Eh?

Riconosciuta nel mondo.

E queste competenze, queste soft skill, di cui adesso vi darò un po un elenco, voi dovete ragionare, sapere, comprendere e secondo me lo avete già in qualche modo nel nel corso della vostra vita di studenti o di o professionale per chi lavora ve ne sarete resi conto.

Attraversano tutte tutti gli ambiti, tutte, tutte le aree organizzative di una realtà, come può essere una università, una banca, una pubblica amministrazione, una società che produce beni e perché per per svolgere i progetti ci vogliono competenze multidisciplinari e capacità di gestire il cambiamento.

I team che si occupa di innovazione devono anticipare i trend, devono sviluppare una capacità di analisi dei dati e di U di previsione De dei Di come cambieranno le cose in termini di globalizzazione bisogna andare verso contesti di mercato e esterni, a quello domestico e quindi i pregi El difetti della globalizzazione le li li stiamo vivendo, li abbiamo vissuti proprio in questi anni in cui appunto sono state anche del democratizzata e spesso con effetti dannosi.

E le le produzioni di tante imprese anche nazionali, anche in Italia molte, molte, molte piccole e medie imprese, molte grandi imprese hanno stabilimenti di produzione al di fuori dei nostri confini, con dei pro e con dei contro e in termini di risorse umane.

Confrontarsi all'interno di un'organizzazione con tutte le generazioni.

Ve lo dicevo l'altro giorno, voi quando entrerete in una realtà, che sia un'impresa, che sia una pubblica amministrazione, vi troverete a essere guardati con un occhio, come dire?

Curioso, perché voi siete tra le prime generazioni di nativi digitali che entrano in un'azienda e quindi vi guarderanno tutti in modo un po strano per capire, ma ci possiamo fidare?

Non ci possiamo fidare, sapranno qualcosa non sapranno, qualcosa saranno

affidabili, non saranno affidabili, sono autorevoli o non sanno di che cosa si parla. E queste generazioni che si intrecciano all'interno di una realtà aziendale e oggi devono esprimere una dinamica, è un accrescimento di competenze.

In possono e devono esprimere una crescita di competenza importante per affrontare i cambiamenti.

Fino a vent'anni fa.

30 va si entrava in una impresa o in una pubblica amministrazione e si sapeva che ci si sarebbe arrivati alla pensione.

Oggi non lo devo spiegare a voi che lo sapete benissimo.

La realtà è profondamente cambiata, anzi abbiamo dei degli ultracinquantenni che sono stati scaricati dalle loro aziende perché sono stati in modo, magari anche traumatico, brutalmente sostituiti o addirittura se n'è fatta a meno.

E fine della trasmissione per affronto fosse altro che per affrontare le crisi economiche.

Quindi il ricambio generazionale generazionale.

L'incontro tra le generazioni all'interno dell'azienda è un fattore e critico di successo importante, perché se gestito positivamente, può accrescere il valore delle competenze di quella realtà organizzativa.

Se è gestito in modo diciamo traumatico può rappresentare un problema, perché poi non è detto che un ultracinquantenne non abbia competenze che invece all'interno di quell'organizzazione servono.

E così via, sulla finanza, sulle relazioni e quant'altro.

Quindi queste competenze io le ho riassunte in questa tabellina che mi è piaciuta. Avete anche il riferimento di dove l'ho trovata e anche per per al di là di scendere allora o per ognuna di queste competenze software, esistono sul mercato della formazione professionale, della formazione manageriale.

Decine e decine di corsi fatti dal da da dalle, dalle strutture e dalle organizzazioni più disparate, alcune anche senza grande valore.

Ma al di là dei corsi, la cosa che è importante, una tabella come questa, ogni tanto ti rileggersi per interrogare innanzitutto se stessi e magari anche l'azienda o la pubblica amministrazione in cui si lavora, che magari qualche corso specifico per allenare i soft skill, cioè lo fa pure fare.

Se chiediamo di farlo o se è presente nei piani di formazione del personale, perché le strutture più evolute queste cose ormai le fanno e le propongono ai propri dipendenti?

Perché è importante questa riflessione?

Capire come migliorare il mio stile di leadership, capire come migliorare la capacità comunicativa, la capacità di fare gruppo, di lavorare in gruppo, il teamwork, pianificare, organizzare il lavoro insieme.

Ma ai miei colleghi di TIM, all'attenzione ai dettagli, guardate che dettagli nella presentazione di uno studio di un'offerta di un documento è fondamentale perché è quel quid di qualità altrimenti difficilmente raggiungibile.

Riflettiamo 30 secondi sulla qualità di un lavoro di uno scritto, di un'offerta, di un documento.

Io penso che ciascuno di voi un documento di qualità lo riconosce che di qualità.

Dopodiché la qualità non è definibile, perché per definire la qualità uno deve pensare al contesto al quale AA cui si applica questa definizione.

Cioè, di che cosa stiamo parlando?

Di una ricerca di una di uno studio di.

Di che cosa stiamo parlando?

E poi elencare una serie di caratteristiche quasi infinite, per cui alla fine è difficile descrivere con tre parole la qualità, però noi la riconosciamo.

Un lavoro di qualità si riconosce se è stato fatto col cuore e con la testa si riconosce rispetto a un'altro che è stato fatto scopiazzando a destra e manca.

Quindi l'attenzione ai dettagli è una delle caratteristiche che di primo acchitto anche a chi non ci conosce, quando stiamo presentando quel lavoro ci fa dire, Beh, questo è un lavoro di qualità sotto tutti i punti di vista.

La determinazione, raggiungere gli obiettivi, la resistenza allo stress, l'empatia, quindi la capacità di rapportarci in modo empatico ti far sentire i membri del nostro team, del team di cui facciamo parte, soggetti attivi EE predisposti a collaborare attivamente con tutti.

Questa empatia ci torneremo sull'empatia, è uno dei pilastri del design thinking.

L'empatia, quindi, della Di di un di una metodologia di progettazione, la flessibilità.

Ne abbiamo parlato prima.

L'intraprendenza, l'autonomia, cioè la capacità di essere autonomi nel proprio lavoro, ma di essere anche intraprendenti nel senso di conseguire gli obiettivi che ci vengono chiesti e di proporre anche delle modalità operative più efficienti per raggiungere quegli obiettivi.

La capacità di non spaventarsi di fronte ai problemi, il problem solving e ci siamo fatti tutto il giro, come vedete, non sono caratteristiche che l'una rispetto all'altra, ci ci

sono delle aree di sovrapposizione che posso dire?

È molto difficile che una persona che sappia lavorare in gruppo non sia capace di esprimere empatia.

Quindi sono molto interconnesse queste competenze, però certamente ognuna di queste parole chiave che vedete in questo schema rappresenta un punto di vista utile per interrogare se stessi e capire dove si può migliorare.

Allora adesso vi faccio vedere il mio personale percorso di miglioramento, dove personalmente ho fatto fatica, ho dovuto lavorare per cercare di migliorare, poi attenzione, queste cose non sono innate.

Prima di tutto, perché tu, gli esseri umani hanno tutto, hanno tutti la capacità di riflettere alla base di queste soft skill c'è la capacità di riflettere, basta che le persone capiscono la necessità di metterci la testa e di fare questa cosa.

Possono essere, devono essere allenate perché in qualche modo quando si finisce un'attività si si fa un po' il punto della situazione su un'attività che si sta svolgendo. Bisognerebbe essere capaci di ricordarci di autovalutare quanto siamo stati capaci di esprimere, per esempio la capacità di lavorare in squadra in quella prestazione, in quel progetto, in quella attività, perché poi perché poi dipende la prestazione.

Se anche in termini di soft skill da tanti fattori, quindi non è detto che ci sono dei periodi in cui ci gira storto, ci sono dei periodi in cui abbiamo troppe cose da fare e ti diamo via, quindi non è detto che si sia sempre capaci di fare squadra.

Dipende anche dal contesto, dipende dal momento però l'autovalutazione ci aiuta a migliorare in queste caratteristiche.

In queste competenze software, quindi da questo punto di vista anche dei programmi di valutazione e di incentivazione degli obiettivi raggiunti oggi nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni si stanno orientando a riconoscere le capacità soft, le competenze soft che in quel periodo sono state messe in piedi. Quindi ho partecipato a un progetto, ho fatto terra bruciata, mi hanno dovuto sostituire, non ho, non sono stato capace di esprimere la mio potenziale, la mia capacità di lavorare in squadra non è che non c'è.

L'ho perché l'anno prima era andato meglio, ma in quel momento non l'ho fatto, per cui questi programmi di misurazione delle prestazioni spesso fanno, ti svolgono sulla base di interviste e di analisi di questo tipo, in cui il Management OI colleghi del gruppo danno i loro feedback in una logica di miglioramento delle prestazioni, in una logica di miglioramento costante e continuo della capacità e delle competenze soft.

Questo è una, diciamo 1 1 trend che stanno prendendo i piani di incentivazione che vi troverete magari a.

Ad avere a disposizione e le.

Quando quando lavorerete nel mondo del lavoro, poi, a seconda della tipologia di realtà organizzativa, a seconda della tipologia di azienda o di pubblica amministrazione in cui lavorerete, ovviamente c'è chi sta più avanti, c'è chi sta più indietro, ma è un trend ormai diciamo abbastanza diffuso, quindi non si incentiva soltanto sul risultato di fatturato.

Se siamo un'impresa perché il fatturato si può fare in tanti modi, in questa nuova economia digitale il fatturato va fatto bene perché sennò noi facciamo un servizio, vendiamo un prodotto a un cliente, ma poi quel prodotto verrà sostituito.

Non verrà utilizzato, il servizio verrà preso da qualcun altro se non saremo in grado di esprimere tutto, un'insieme di competenze soft che aiutano a campagnano la vendita di quel prodotto o di quel servizio. Giovanni.

GP **Giovanni Pecoraro** 31:42

Ma è un'altra esperienza che mi è capitata giusto oggi, noi, per esempio nel nel, nel mio cliente che Intesa San Paolo stiamo noi, gestiamo, vendiamo il servizio per la gestione di Microsoft Teams, stiamo facendo adesso la migrazione perché come stiamo vedendo anche adesso siamo passati dal vecchio teams al nuovo TEAM che Intesa Sanpaolo tutte le limitazioni che ha abbiamo trovato non tantissimi ostacoli da saltare e non c'è una piattaforma di diciamo di teams per il monitoraggio delle versioni del degli utenti.

Perché io ogni 90 giorni sono stato aggiorna.

La versione diventa obsolete, non funziona e non esiste da parte di micron una piattaforma e io oggi, quando per esempio ho detto ai miei colleghi perché non lamentiamo noi o vediamo un fornitore di terze parti?

La adattiamo con uno script in powershell alle esigenze di intesa ho avuto, ho avuto tutta la Banca contro avuto dal mio cliente che è forse il cliente.

È stato l'unico che mi ha detto un po ragione, se riesci a farlo, i miei colleghi volevano uccidermi.

Cioè proprio.

 **SANTE DOTTO** 32:44

Sì e però, vedi Giovanni, questa cosa qui è stato un tentativo, secondo me.

GP **Giovanni Pecoraro** 32:45

Oh.

 **SANTE DOTTO** 32:48

Adesso, poi, senza entrare nel merito, se è giusto o non è giusto, perché hai avuto queste reazioni?

Insomma, sarebbe da da entrare un po più, come dire, U profondamente nell'analisi di questo.

Di questo fatto, però, probabilmente va anche costruito al di là della situazione che si è verificata, un consenso attorno a questa cosa.

Quindi la proposta, lì per lì è andata come è andata, ma magari qualcuno poi ci riflette e magari nei contesti in cui è possibile farlo nel modo giusto, nel modo migliore, nel modo più chiamiamolo inclusivo, per capirci, sarà in condizione di riproporla.

Questa cosa anche, ma anche potendo dimostrare in qualche modo la validità di questa proposta in modo più circostanziato, in modo più, e quindi non è detto.

GP **Giovanni Pecoraro** 33:32

No, perché?

Perché il cliente, per esempio, si lamentano nel dal cliente che non esistono piattaforma per il monitoraggio di 100.000 PC che per esempio ci sono nella Banca ha detto se non esistono una soluzione Microsoft, troviamo qualcosa di terza parte che possa implementare noi come gestori del servizio.

 **SANTE DOTTO** 33:45

A parte, che a parte che secondo me esistono pure le soluzioni Microsoft, bisogna un attimo studiarsela e capirle, ma ma diciamo che anche se anche se non esistono soluzioni Microsoft, esistono a centinaia di soluzioni di questo tipo per la gestione Di del parco applicativo del, cioè quindi non è quello il problema.

GP **Giovanni Pecoraro** 33:51

Salve con Microsoft siamo Intesa San Paolo con Microsoft in guerra.

 **SANTE DOTTO** 34:05

Il problema in questo momento è di incompienza dell'esigenza del cliente stesso che magari la dice in modo così un po' troppo generica e va un po' analizzata.

Quindi ecco, tornando un po' agli aspetti organizzativi, probabilmente in quella organizzazione non è troppo sviluppata una cultura dell'innovazione, una cultura del servizio.

In questo caso i clienti sono gli stessi dipendenti.

Se ho capito bene, no?

Che si avvantaggerebbe dei di una di una soluzione di supporto e di gestione di questo tipo è dal punto di vista di cultura organizzativa non c'è la flessibilità per per in qualche modo avventurarsi su strade innovative.

 **Giovanni Pecoraro** 34:32

Esatto.

 **SANTE DOTTO** 34:47

Detto al come si è fatto fino ad oggi qua siamo dentro proprio quello slogan però può essere anche questo tuo intervento a gamba tesa che lì per lì magari è stato pure un po' sconsiderato.

Non è stato apprezzato, non era quello il momento, cioè può anche essere che che dal tuo punto di vista questa cosa deve seguire un percorso diverso per poter essere portato avanti più, diciamo articolato Eh.

Però magari è gettato un seme e quindi se se siamo un po' nella casistica dell'esempio che ci faceva Ludovico il primo giorno che ci siamo conosciuti, che ci raccontava esperienza con certe GPT, ogni tanto viene in mente quella cosa, perché invece lì il seme è stato gettato e ha generato una condivisione di esperienze che se ho capito bene sta andando avanti.

Parlando della mia esperienza diretta, che così vi posso proprio garantire che la roba sofferta e vissuta io vi faccio vedere, l'ho disegnata, diciamo così in questo ciclo virtuoso della responsabilità, perché poi la cosa più importante all'interno dell'organizzazione, quando ci si confronta tra colleghi e di avere la possibilità di sapere con certezza che se ci diciamo una cosa la facciamo che siamo affidabili, che siamo responsabili.

Ciascun componente del team nei confronti degli altri componenti del team e del contesto che è intorno a sé e responsabile delle cose che fa, di come le fa questa affidabilità, questa autorevolezza, questa responsabilità, nasce da un circolo virtuoso

di competenze soft che siamo in grado di sviluppare con diciamo determinazione.

Allora nel mio caso parliamo di gestione del team, quindi il rapporto tra colleghi del team, quindi qua vedete la figurina due pezzi del puzzle come se fossero due componenti del team che devono in qualche modo collaborare e integrarsi nel miglior modo possibile?

Integrare le loro competenze a 360 ° nel modo più efficace affinché il team abbia successo, la cosa importante è ascoltare la capacità di ascolto.

Molto spesso vi troverete a partecipare a riunioni di team in cui le cose che si dicono chi dice il tutto, chi dice il contrario, chi dice cose vere, chi dice che vuole cambiare, in realtà non vuole cambiare nulla, chi dice cavolate, chi dice cose importanti c'è di tutto.

Se avete delle idee, il Consiglio che vi do aspettate il momento giusto per dire la vostra.

Perché, soprattutto quando si tratta di riunioni di bordo e di management e di Di team che devono prendere delle decisioni, conviene aspettare che qualcuno dica qualcosa di vicino alle cose che avete in mente, alle cose che vi piacerebbe fare in modo che partite in qualche modo, supportati da qualcosa che già avete ascoltato di positivo, magari in mezzo a tante cose inutili, a persone che cercano di interdire, che ostacolano, che si lamentano ma che non vogliono cambiare nulla.

E in questo modo, ingaggiate, cominciate a ingaggiare attorno alla vostra idea l'attenzione di persone che magari delle cose non hanno proprio detto, neanche quello che pensavate, ma qualcosa che ci si avvicinava tanto da poter dire Guarda hai ragione tu, anzi, guarda, io penso che mi hai dato l'idea che avrei, potremmo fare anche qualcosa in più.

Potremmo fare anche così.

EA questo punto nasce questo incastro tra i pezzi del puzzle, perché tutti si sentono di aver contribuito di poter contribuire alla fine.

Da quella riunione si uscirà, uscirà una decisione che al limite non si sa neanche chi c'è.

L'ha avuta l'idea iniziale, ma non gliene frega niente a nessuno, perché l'importante è che il tema che si doveva sviluppare sia stato sviluppato.

Questo nasce dalla capacità di aspettare il momento giusto, di dire qualcosa, di ascoltare, magari anche le persone che in quel momento, secondo voi, per esperienze pregresse, non hanno mai detto una cosa giusta in vita loro, può essere

quella volta tirino fuori l'idea giusta?

Può essere che quella volta dicano quella mezza parola che vi consente di costruire attorno alla vostra idea una condivisione E1E1E, come possiamo dire ehm, sì, è una decisione più condivisa.

Ecco, questo è Giovanni, un po quello che ti dicevo, no?

Cioè tu riprova un attimo a crearlo.

Un contesto in cui ritirarla fuori questa cosa perché può essere una cosa giusta da fare e ascoltando altre persone, ragionando con altre persone, può essere che prenda concretezza, magari anche in una forma diversa da come l'avevi immaginata tu, ma magari prende concretezza.

Ci si ingaggia tra di noi e si lavora poi a finalizzare un'idea che a quel punto è del gruppo di lavoro Ludovico.

LT

Ludovico Tortora 39:41

No, Eh, diciamo giusto per per attaccarmi.

Al all'esempio di Giovanni bellissimo.

Si tratta poi magari non solo di riproporvela, ma anche di cambiargli un po veste, perché se tu in questi sai che il prossimo incontro sarà tra due giorni e domani ti metti a farti un calcolo su Excel su coso su Office Power be dove ti fai una stima di quanto tempo ci vuole per aggiornare tutti i singoli computer?



SANTE DOTTO 39:54

Se vedo.

LT

Ludovico Tortora 40:11

Ma adesso ci vuole un anno che fai una conversione anche un po a casaccio in quanto ebbi il costo di questo tempo.

E quanto sarebbe invece più facile?

Quanti soldi si potrebbe risparmiare?

O tempo si potrebbe risparmiare implementando questa tua soluzione già gliela gliela vendi in modo un po più seducente, poi alla fine il concetto è sempre lo stesso.



SANTE DOTTO 40:28

Sì, ma ci possono essere anche soluzioni molto più proprio che ribaltano la questione.

Adesso non so Giovanni, se il tema che stavi affrontando era di questo tipo, ma per esempio.

GP **Giovanni Pecoraro** 40:38

Sì, è un problema più che altro di monitoraggio del lavoro e della delle postazioni su cui abbiamo installato, per esempio, come dice Ludovico, io l'altra volta dovevo, per via del di alcuni errori di teams, ho dovuto fare un'estrazione con un codice in powershell, dove andavo e selezionavo dal database database di di Intesa Sanpaolo e un graduale di distribuzione, un graduale un lotto dove ci sono per esempio 2000 PC.

Ci ho messo sei ore perché l'ho dovuto fare con un avvio d da casa perché non c'è la soluzione che ci poteva mostrare tutta questa roba e quindi ci ho messo sei ore a fare una cosa con una piattaforma si fa in 10 minuti.

 **SANTE DOTTO** 41:15

Eh sì, ma quello che dice Ludovico è importante, cambia se capisco bene Ludovico la la generalizzerei così la tua osservazione.

Proviamo anche a cambiare punto di vista, cioè a vedere la soluzione che ho in mente dal punto di Di come la vedrebbe un utente diverso da quello a cui ho pensato.

Una persona e quindi, come la vedrebbe il fornitore?

Come la vedrebbe il cliente?

Come la vedrebbe in modo da trovare il modo, la maniera di attivarlo?

Questo circolo virtuoso, quindi proviamo a vedere quel problema da un'altro punto di vista e convergiamo, magari partendo da un'altra posizione rispetto a quella che hai espresso Navarro, che spesso i in questa situazione in cui ti sei trovato e partendo da da un punto di vista diverso, ha con vecchi su quella idea.

Idea comunque, quindi questo è un tema proprio di attenzione, di trovare la modalità per creare consenso attorno a delle innovazioni, capacità di ascolto.

Poi se siamo dentro un progetto, invece che deve essere proprio realizzato Eh entro una scadenza, quindi un'attività, un progetto è un qualcosa che all'inizio ha una fine.

Dove si spendono dei soldi, dove si impiegano delle risorse umane, delle persone che ci lavorano.

La parola chiave orchestrale e il modello, la figurina, come vedete, rappresenta il jazz band.

La Jazz band è un esempio che viene usato sfruttato moltissimo in questi corsi di manageriali, sulle sulle competenze soft perché è la jazz band è composta da solisti, da solisti.

Ognuno dei quali prima o poi, nel corso dell'esecuzione, avrà il suo momento di gloria, perché farà il suo assolo completamente diverso, ad esempio dalle grandi orchestre di musica classica, in cui addirittura c'è un direttore orchestra e tutti fanno quello che dice lui.

Quindi la Band Jazz band è proprio una metafora utile a comprendere anche lo stile di leadership, perché nella Jazz Band ciascuno è un leader, tutti sono leader, ogni musicista che suona in una jazz band è un leader nel, nel, nel suo strumento.

Dopodiché si mette a disposizione del gruppo della Band e alla fine viene fuori quello che viene fuori, cioè i capolavori della musica jazz.

Che poi è la base della musica contemporanea.

Ancora oggi, quindi, orchestrare avere questo stile di video orientato al coaching orientato al gioco di squadra.

Se siamo invece delle persone che gestiscono altre persone, quindi un manager, quindi parliamo di di people management manager e di persone.

La cosa più importante da da ricordarsi quando un collaboratore parla con un capo e un capo, parla con un collaboratore che poi deve essere necessariamente sempre un dialogo a due vie.

Perché se solo il capo che parla col collaboratore non accetta nessuna risposta dal collaboratore?

Vabbè insomma, ovviamente non funziona un capo, un lavoratore che parlano, devono capire che il il, la persona che in cui devono declinare i verbi non è io e tu, ma è noi un capo che parla con un collaboratore, costituisce un'entità in cui stiamo parlando di noi.

Stiamo parlando del nostro rapporto, di della crescita delle nostre competenze e del successo del nostro team.

Quindi cominciamo a cambiare il soggetto delle affermazioni che facciamo.

A questo punto la parola chiave qui e gestione del rischio.

E la mia esperienza spesso mi sono ritrovato quando mi capitava una grana sulla scrivania a pensare sempre alle stesse 10 persone e magari in quel momento a riporto c'è ne avevo 200.

Allora se i miei problemi li risolvano sempre le stesse 10 persone, succedeva che io non facevo il mio mestiere perché in qualche modo dovevo tra virgolette sfidare le

persone a crescere facendoli gestire le rogne che mi capitavano sulla scrivania. Al di là e al di fuori della loro attività quotidiana, è un metodo come un'altro, per capire, per dare una chiara evidenza alle persone che possono crescere all'interno di un'organizzazione possono crescere di responsabilità e per far capire al Management quali sono le persone su cui può contare e quali passi di miglioramento delle competenze, occorre fare a tutti affinché possano migliorare, possano collaborare meglio, quindi bisogna rischiare.

Rischiare e in che senso bisogna rischiare se siamo in due, se siamo noi?

Beh, il capo rischia perché affida una cosa che non ha mai fatto a una persona e quindi può essere anche un fallimento.

I collaboratori rischia quando dice, caro capo, io sto facendo 5 cose, però ci avrei tempo per farne una sesta.

Qual è la rognina di oggi?

Che mi vuoi affidare visto che c'ho questa possibilità?

Questo rischio reciproco, tra l'altro, è quello che fa crescere le persone all'interno di un'organizzazione, perché è chiaro che chi si propone o chi riceve con positivamente, diciamo l'incarico.

Beh, insomma, diventa una persona responsabile all'interno dell'organizzazione affidabile a cui si possono affidare responsabilità sempre crescenti.

Questa è la logica del coaching, lavorare insieme, esprimere il noi nel momento in cui parliamo dei componenti di un gruppo di lavoro o di un responsabile di un team di persone con i suoi collaboratori.

Quindi, capacità di ascolto o orchestrazione?

EEEE rischio, diciamo così, assunzione di rischio, capacità di rischiare e ingaggiando le persone, le ricadute positive, quelle metafore sportive si sprecano.

Il rugby è uno sport per eccellenza da questo punto di vista uno sport allucinante, stranissimo, in cui bisogna mandare, bisogna correre in avanti passandosi la palla all'indietro.

Già Detto questo, io sono amante del rugby, ma già questa semplice logica fa capire che è uno sport strano e le metafore sul rugby sono enormi, ma quali parole chiave le ricadute positive di questo approccio, di questo circolo virtuoso sono tante, sono la motivazione perché c'è motivazione, se li diamo a darci una mano.

Lo spirito di iniziativa che in qualche modo viene se viene sviluppato la voglia di imparare, la voglia di entrare in una logica di formazione continua, di crescita professionale.

Lo smart working lavoriamo meno, lavoriamo meglio e così via.

Ma soprattutto si ottengono più risultati perché le persone sono ingaggiate su cose concrete, su obiettivi da raggiungere e vengono in qualche modo sviluppate.

Quelle competenze soft che consentono di aggiungere anche i migliori risultati e duraturi nel tempo.

Adesso vediamo questa cosa.

Io presenterei e poi chiudiamo un attimo la registrazione, così ci lavorate una ventina di minuti.

Il il giochetto che vorrei fare il giochetto.

Insomma, l'esercitazione, la riflessione, ecco, diamogli, usiamo una parola importante, la riflessione che vorrei oggi condividere, condividere con voi, che riguarda e appunto la costruzione di degli elementi chiave di una roadmap per la trasformazione digitale e di un'organizzazione.

Ho scelto questa figura per, così come cover di questo ciclo di lezioni, per ricordarci una cosa che i protagonisti della trasformazione digitale in organizzazione siamo noi e ciascuno di noi.

La trasformazione digitale ci chiama all'interno di un'organizzazione, come dire, Sei tu che devi portarla avanti, tu che fai parte di questa organizzazione?

Ciascun componente di questa organizzazione, quindi, è una chiamata diretta a partecipare a un processo di evoluzione dell'organizzazione dal quale nessuno può fuggire.

E che anzi, anzi, se si cerca di sfuggire in qualche modo si subisce, allora piuttosto che subirla.

Se è meglio capire se devo migliorare le mie competenze, hard o soft che siano, come posso partecipare?

Come posso interpretare al meglio questo cambiamento?

Come posso contribuire con delle idee?

Quindi è una chiamata diretta a ciascun membro di un'organizzazione, la trasformazione digitale di un'organizzazione.

Adesso facciamo il caso di studio caso di studio si basa su quei concetti che abbiamo visto in una delle prime parti di questa lezione, di questo ciclo di lezioni che riguardava i fattori di freno e di spinta.

Quindi la mia idea era quella di se.

Fossimo stati 20, avremmo costituito dei gruppi di lavoro, avremmo costruito delle aule virtuali dove si riuniva ciascun gruppo di lavoro.

Siamo quattro più me 5, quindi rimaniamo in quest'Aula virtuale.

Così ci ragionate un pochino tra voi e ciascun gruppo.

Eh, adesso io vi metterò in chat 111 PowerPoint per raccogliere in queste semplici tabelle i fattori di freno e di spinta sulle 5 dimensioni che abbiamo individuato. L'altra volta.

Strategia, leadership, competenze utenti e cultura organizzativa.

Molto semplicemente, quindi un po, se ricordate i concetti che ci siamo detti un po attingendo la vostra esperienza, quindi concentrandovi come davanti a quello che è, questo che adesso vi manderò un foglio bianco.

Tirate fuori le cose che vi vengono in mente, quindi non è che dobbiamo fare chissà che io.

Poi, come vi dicevo, questi elenchi, queste checklist, le ho raccolte nel corso delle tante lezioni che ho fatto su questi argomenti e basandomi anche sulla mia esperienza, per cui alla fine io vi darò comunque una serie di cose che vedremo tra una ventina di minuti, appunto.

Ma poi è una checklist che arricchirete concettualmente durante la vostra esperienza lavorativa e sarà soprattutto ricca di parole chiave che vi ispirano delle riflessioni che sono tutte personali, sull'attivazione del vostro personale ciclo di responsabilità.

Perché guardate le competenze soft o c'è l'avete in mente di doverle curare?

Oppure non cresceranno perché anche se voi seguirete, magari anche un po spazientiti dei corsi di formazione che vi farà fare la vostra azienda o la o la vostra pubblica amministrazione su queste cose, se non sarete convinti di doverlo fare e di volerlo fare, di voler entrare nella logica di lavorare non solo con la testa ma anche col cuore EE queste cose non non diciamo, non non vi resteranno.

Non saranno un percorso di crescita, quindi adesso ragioniamo un attimo su questa cosa, mettendo un po a fuoco le le esperienze che avete avuto come studenti, come cittadini, come chi di voi sta lavorando come come persone che lavorano in diversi settori.

Io vi posto il PowerPoint sulla chat in modo che uno di voi si prende l'onere di raccogliere le parole chiave che vorrete spendere, il mio Consiglio è perché non ci stiamo a perdere troppo tempo?

Una ventina di minuti va bene, provate a mettere 2, 3 freni e 2 3 spinte per ciascuno di questi 5 fogli.

Tanto poi ci ragioniamo insieme, li arricchiamo insieme e se non finiamo stasera finiremo la prossima volta.

Non è un problema, non abbiamo bisogno di correre, però non perdetevi tempo, perché di solito che cosa succede?

Il gruppo di lavoro si ferma sulla prima, si innescano discussioni che non finiscono più, ecco, discute poco chi si occupa di e ha la cortesia di redigere i compilare il foglio.

Ecco, si faccia dare da da lui stesso e dagli altri tre la parola chiave che vogliono inserire e andiamo avanti.

E anche se ne abbiamo messe a 1, 2 per ogni cosa, va benissimo, l'importante è che ci abbiamo riflettuto un po'.

Allora io?



Ludovico Tortora 53:03

Ragazzi, lo lo posso fare io, il mio PowerPoint aziendale frizzantissimo bisogno di usarlo.



SANTE DOTTO 53:08

Aziendale si può fare, io adesso chiudo la registrazione che poi riprendiamo.

● **SANTE DOTTO** trascrizione arrestata