

E-BOOK

MODELLO DELLE 10 DISRUPTIVE SKILLS



D - SKILLS

UN PROGETTO DI



fondirigenti

PROMOSSO DA



CONFINDUSTRIA
SALERNO



assoService

IN COLLABORAZIONE CON



FEDERMANAGER
SALERNO



FEDERMANAGER
ACADEMY

GIUGNO 2023

PREMESSA

Il modello delle 10 competenze illustrato in questo e-book è scaturito dal progetto D-Skills, una iniziativa strategica di Fondirigenti presentata da Confindustria Salerno unitamente a Federmanager Salerno e realizzata da Assindustria Salerno Service con la collaborazione di Federmanager Accademy.

Obiettivo del progetto è stato rilevare le competenze manageriali applicate e necessarie in situazioni di “rottura”, collegate all’innovazione, alla sostenibilità, alle nuove tendenze globali, al mondo della tecnologia digitale, oppure ad un nuovo modo di operare su un modello di business o in via di creazione.

La prima fase del progetto ha riguardato la raccolta dati tramite una Survey realizzata su un campione di 50 dirigenti/manager/quadri appartenenti ad aziende operanti nei settori maggiormente rappresentativi della provincia di Salerno: imballaggi, servizi, alimentare, trasporti marittimi, gomma-plastica, metalmeccanica, cantieristica navale.

I destinatari dei Laboratori invece sono stati 15 dirigenti appartenenti a 13 aziende iscritte a Fondirigenti che hanno lavorato in 5 Focus Group tenutisi nella sede di Confindustria Salerno.

I risultati della Survey e dai Laboratori sono stati poi elaborati e raccolti in un nuovo modello del Disruptive Skills (D-Skills). Questo Ebook delle 10 competenze chiave racchiude le competenze emerse e necessarie per una gestione resiliente degli eventi disruptive. Si tratta di competenze strategiche manageriali e tecnico-gestionali necessarie per prevenire i continui e improvvisi disruption events.

Infine è stato realizzato il D-Skills Tool cioè la web application, creata e sviluppata per valutare il proprio profilo di competenze rispetto al nuovo modello di Disruptive Skills. Fornisce un orientamento sulle proprie Disruptive Skills e sui propri bisogni formativi attraverso la compilazione, in forma anonima, di un questionario interattivo visibile a questo link

<https://www.beesmart.cloud/D-Skills/>

INDICE

1

LE COMPETENZE 4

2

LA METODOLOGIA PER LA COSTRUZIONE DEL
MODELLO DELLE DISRUPTIVE SKILLS 8

3

IL MODELLO DELLE 10 DISRUPTIVE SKILLS 13

4

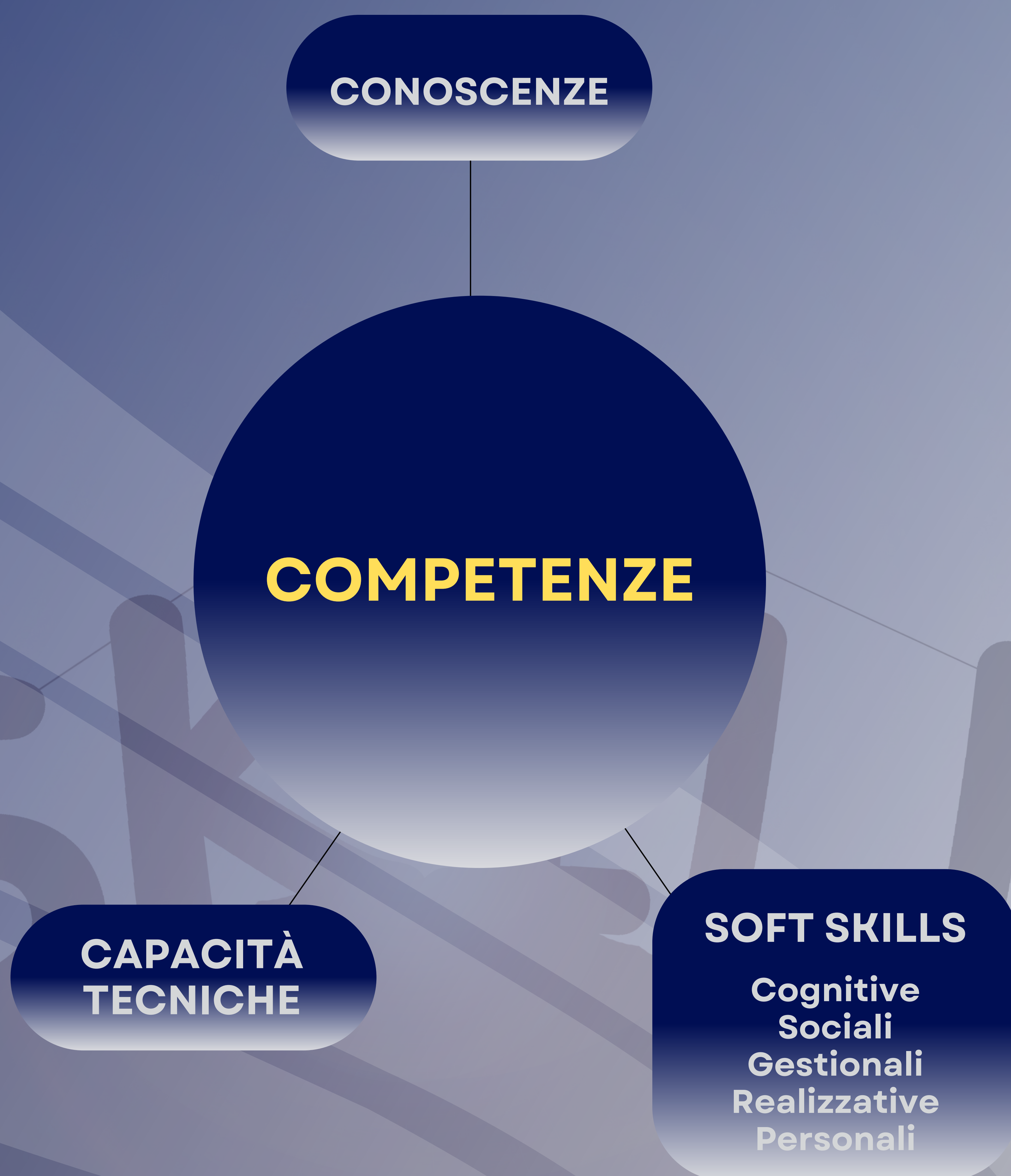
LA WEB APPLICATION D-SKILLS 21

5

BIBLIOGRAFIA - SITOGRAFIA 22

1. LE COMPETENZE

Le **competenze** possono essere definite come l'insieme di conoscenze (il "SAPERE"), capacità tecniche (il "SAPER FARE") e soft skills (il "COMPORTAMENTO NEL LAVORO") rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo.



Le **conoscenze** sono tante e di diversa natura: si va da quelle giuridiche, economiche, tecniche a quelle organizzative, di mercato, ecc. Sono “modificabili” e si possono sviluppare attraverso lo studio e la formazione.

In un’organizzazione – privata o pubblica – le conoscenze di per sé non sono rilevanti se non si associano ad una **capacità tecnica**, e quindi se il “sapere” non si traduce in un “saper fare”. Le capacità tecniche crescono e si sviluppano soprattutto attraverso l’applicazione pratica, la sperimentazione e l’esperienza, oltre che con la formazione continua.

Le **soft skills** sono identificate in alcuni modelli come capacità comportamentali o capacità trasversali. Rappresentano i comportamenti osservabili che mettiamo in atto quando ci relazioniamo con le altre persone o con il compito da svolgere, costituiscono quelle peculiarità professionali, forse meno tangibili ma sempre più rilevanti, utili a caratterizzare ogni specifico “mestiere” e la qualità del come si deve svolgere.

È infatti ormai comprovato che i requisiti di ruolo non possono più limitarsi all’insieme delle conoscenze e delle capacità tecniche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi ma sempre più acquisiscono importanza le soft skills.



CARATTERISTICHE

Le competenze sono contraddistinte da **tre caratteristiche**:



si possono sviluppare lungo tutto l'arco della vita, a condizione di possedere una motivazione adeguata a sostenere nel tempo l'impegno necessario



diventano obsolete con il trascorrere del tempo, necessitano quindi di un costante aggiornamento per essere tenute al passo con le evoluzioni culturali, sociali ed economiche del contesto di riferimento



sono contestualizzate, ovvero per essere agite in modo efficace necessitano di comportamenti specifici e coerenti con il contesto di riferimento.

COMPETENZE

In una gestione delle risorse umane evoluta i **modelli di competenze** costituiscono un sistema di riferimento cruciale per tutte le attività e i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane che tengono in considerazione gli obiettivi e le priorità di ciascuna organizzazione.

I Modelli di competenza sono infatti dei raggruppamenti di un certo numero di competenze trasversali rilevanti per uno specifico ruolo, ciascuna soft skills è descritta attraverso un certo numero di indicatori comportamentali specifici, osservabili e verificabili, che possono essere logicamente e in modo affidabile classificati all'interno della stessa competenza.

Nello specifico, il Modello di competenze descritto nel presente documento, si riferisce alle **Disruptive Skills**, ovvero a quelle soft skills determinanti in situazioni di “rottura”, crisi, eventi dirompenti (disruptive event), oppure collegate all'innovazione, alla sostenibilità, alle nuove tendenze globali, al mondo della tecnologia digitale.



2. LA METODOLOGIA PER LA COSTRUZIONE DEL MODELLO DELLE DISRUPTIVE SKILLS



Il processo di ricerca che ha condotto alla definizione del Modello delle Disruptive Skills ha previsto differenti fasi di lavoro, di seguito brevemente descritte:

1. **Ricerca bibliografica.** Sono stata effettuate una ricerca ed uno studio di pubblicazioni, articoli, siti, blog recenti sul tema delle Disruptive Skills. Questo al fine di individuare, nella letteratura recente, quelle che sono le capacità ed i comportamenti attesi per un'efficace gestione di situazioni di crisi o fortemente innovative.

2. **Formulazione di una prima ipotesi di Modello.** Le informazioni raccolte sono state sistematizzate da uno psicologo del lavoro in una prima proposta di Modello di competenze, articolato in cinque differenti Aree (cognitiva, gestionale, relazionale, realizzativa, personale), cui sono state ricondotte 19 capacità individuate. La ricerca è stata inoltre utile per costruire un'ipotesi di indicatori di comportamento osservabili, che fossero strategici ed innovativi,

TABELLA 1.

Le 5 Aree del modello delle competenze e relative skills

COGNITIVE	GESTIONALI	RELAZIONALI	REALIZZATIVE	PERSONALI
Risolvere problematiche imprevedibili	Prendere decisioni strategiche	Collaborazione	Avere <<senso dello scopo>>	Essere resilienti
Avere visione strategica	Sviluppare talenti	Intelligenza culturale e consapevolezza della diversità	Pianificare	Gestione dello stress
Anticipare il cambiamento	Interpretare ed utilizzare la tecnologia in modo consapevole	Creare network		Apprendimento attivo
Pensare in modo creativo	Leadership			Consapevolezza di sé e del ruolo

3. **Costruzione del questionario.** Il modello di competenze così articolato ha avuto una sua prima fase di valutazione attraverso la somministrazione di un questionario di auto-diagnosi rispetto al Modello ad una popolazione campione di 50 Dirigenti/Manager in modalità on line espressione del tessuto aziendale della Provincia di Salerno. Il Questionario era articolato in quattro parti:

- Dati anagrafici;
- Individuazione delle 10 Skills chiave tra le 19 proposte e creazione di una graduatoria di importanza;
- Auto-diagnosi rispetto a tutti gli indicatori di comportamento presenti nel Modello per descrivere le Soft skills;
- Raccolta di eventuali ulteriori soft skills ritenute basilari per la gestione dei disruptive event, ma non presenti nel Modello, attraverso la compilazione di un campo libero non obbligatorio.

4. **Elaborazione del Questionario.** Sono state effettuate un'analisi statistica dei dati raccolti attraverso la somministrazione dei 50 questionari ed un'analisi di contenuto delle risposte fornite alla domanda aperta. L'analisi dei risultati, sintetizzata in un Report di ricerca realizzato a cura di Federmanager Academy, ha consentito di:

- costruire la graduatoria delle 19 soft skills, da quella ritenuta più importante nella gestione dei disruptive event a quella di minor impatto, Tabella 2;
- individuare le soft skills agite con maggiore frequenza dai Dirigenti/Manager nella loro quotidianità lavorativa, Tabella 3;
- avere una prima indicazione circa la coerenza e la facilità di comprensione degli indicatori di comportamento formulati;
- verificare l'eshaustività delle competenze proposte nel Modello, attraverso l'analisi di contenuto del quesito aperto;
- effettuare un raffronto tra soft skills ritenute prioritarie e quelle che i Dirigenti/Manager dichiarano di agire con maggior frequenza, ottenendo così una prima indicazione in merito ai bisogni formativi.

TABELLA 2

Ranking delle competenze dalla survey

COMPETENZE	RANKING
Leadership	01
Risolvere problematiche imprevedibili	02
Prendere decisioni strategiche	03
Gestione dello stress	04
Intelligenza culturale e consapevolezza della diversità	05
Avere "senso dello scopo"	06
Apprendimento attivo	07
Avere visione strategica	08
Collaborazione	09
Pianificare	10
Anticipare il cambiamento	11
Interpretare ed utilizzare tecnologia e digitale in modo consapevole	12
Sviluppare i talenti	13
Pensare in modo creativo	14
Essere resilienti	15
Coraggio	16
Creare network	17
Consapevolezza di sé e del ruolo	18
Concretezza	19

TABELLA 3

Indice di frequenza delle competenze

L'indicatore di frequenza è stato calcolato convertendo la scala di frequenza presente nel questionario in numero compreso tra 0 e 1, allo scopo di ottenere un indicatore sintetico che rendesse confrontabili le diverse voci di comportamento. Nello specifico, più il valore dell'indicatore si avvicina a 1, più la frequenza di comportamento è alta; più il valore è prossimo allo 0 più il comportamento ha una bassa frequenza..

AREA	CAPACITÀ	IDX. FREQUENZA
Relazionale	Collaborazione	0,85
Personale	Coraggio	0,81
Gestionale	Sviluppare i talenti	0,81
Realizzativa	Pianificare	0,80
Gestionale	Leadership	0,79
Personale	Consapevolezza di sé e del ruolo	0,79
Realizzativa	Avere "senso dello scopo"	0,79
Personale	Apprendimento attivo	0,78
Personale	Concretezza	0,76
Gestionale	Prendere decisioni strategiche	0,76
Personale	Gestione dello stress	0,74
Personale	Essere resilienti	0,74
Relazionale	Intelligenza culturale e consapevolezza della diversità	0,73
Cognitiva	Risolvere problematiche imprevedibili	0,71
Gestionale	Interpretare ed utilizzare la tecnologia ed il digitale in modo consapevole	0,71
Cognitiva	Avere visione strategica	0,70
Relazionale	Creare network	0,69
Cognitiva	Anticipare il cambiamento	0,63
Cognitiva	Pensare in modo creativo	0,60

5. **Perfezionamento del Modello in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi effettuata.** Alcuni indicatori di comportamento sono stati modificati o riscritti in forma differente. Le 12 soft skills individuate come prioritarie sono state scelte ed utilizzate nella successiva fase della ricerca in focus group.

6. **Presentazione dei risultati della ricerca.** È stato organizzato un evento il 23 maggio 2023 per tutti i Dirigenti/Manager nel corso del quale sono stati presentati in modo approfondito: le finalità della ricerca, il Modello di competenze adottato, i risultati del Questionario.

7. **Esperienza di realtà virtuale.** Sono stati individuati 15 Dirigenti/Manager da coinvolgere nella fase conclusiva della ricerca: i Focus Group. A questi è stata proposta un'esperienza di realtà virtuale, nel corso della quale si sono trovati a dover affrontare un enigma in un contesto di pericolo e disagio. Al termine dell'esperienza sono stati invitati a compilare un questionario volto a registrare a caldo sensazioni, strategie di azione adottate, Disruptive skills necessarie per una corretta gestione dell'evento.

8. **Focus Group.** I 15 dirigenti sono stati divisi in 5 gruppi di 3 persone ciascuno nel corso dei quali sono state osservate ed approfondite le reazioni del sottogruppo agli eventi anomali proposti ed individuate le disruptive skills necessarie per un'efficace gestione di tali situazioni. I focus Group sono stati gestiti da un moderatore ed osservati da uno psicologo del lavoro con l'ausilio di una griglia di osservazione. Hanno avuto una durata di circa 3 ore ciascuno.

9. **Costruzione del Modello delle Disruptive skills definitivo.** Le evidenze emerse dai Focus Group sono state elaborate dallo psicologo del lavoro al fine di individuare le 10 Disruptive Skills chiave e descrivere in modo ancora più puntuale gli indicatori di comportamento, a partire dalle esperienze, strategie di azione, competenze agite e parole utilizzate dai Dirigenti/Manager.

3. IL MODELLO DELLE 10 DISRUPTIVE SKILLS



a. Articolazione del Modello

Il processo di ricerca precedentemente descritto ha portato alla formulazione del Modello delle 10 Disruptive Skills.

Questo è articolato in 5 differenti Aree:

- **cognitiva**, inerente ai processi logici e strategici che guidano professionale
- **gestionale**, attiene al governo di processi, persone, budget
- **relazionale**, riguarda la dimensione relazionale, sia uno a uno che uno a molti
- **realizzativa**, riguarda gli aspetti più operativi dell'agire professionale
- **personale**, si riferisce agli aspetti più qualitativi, inerenti il modo di essere

A ciascuna Area afferisce un numero variabile di soft skills, ciascuna descritta attraverso tre **indicatori di comportamento** osservabili.

Tutte le 10 **soft skills** presenti nel Modello hanno la **medesima importanza** e concorrono nel loro insieme a comporre il quadro delle capacità comportamentali necessarie per il superamento e la gestione efficace di situazioni di “rottura”, crisi, eventi dirompenti (disruptive event), oppure collegati all'innovazione, alla sostenibilità, alle nuove tendenze globali, al mondo della tecnologia digitale..

La Tabella 4 seguente presenta il Modello delle **10 Disruptive Skills©** e le riconduce alle rispettive Aree di riferimento

COGNITIVE	GESTIONALI	RELAZIONALI	REALIZZATIVE	PERSONALI
Risolvere problematiche imprevedibili	Prendere decisioni strategiche	Collaborazione	Avere <<senso dello scopo>>	Gestione dello stress
Avere visione strategica	Leadership	Cross cultural and diversity	Pianificare	
Creativity lesson learned				

Come si può notare, il numero delle soft skills varia nelle Aree, ad indicare che la gestione dei disruptive event richiede un elevato effort a livello cognitivo (3 soft skills), un buon presidio della sfera gestionale, relazionale e realizzativa (2 soft skills per ognuna delle tre aree) e la capacità di gestire lo stress (1 sola soft skills) che, pur essendo l'unica afferente all'area personale, riveste un ruolo chiave per la piena espressione delle altre soft skills.

Nella lettura del Modello è importante avere presente alcune logiche sottostanti le decisioni prese, frutto dei ragionamenti maturati nel corso dei Focus Group e condivisi con Dirigenti/Manager che vi hanno preso parte.

In particolare:

- la soft skills “**Apprendimento attivo**” non è stata inserita nel modello. Dal ragionamento con i partecipanti è emerso il valore di tale capacità, che viene però agita a valle della gestione dell’evento critico, per trarne un apprendimento utile nel futuro.
- Dovendo individuare le 10 top skills utili alla **immediata gestione delle criticità**, si è ritenuto più utile integrare il Modello con una nuova capacità: **Creatività dalle lezioni apprese** (Creativity Lesson Learned), che incorpora il concetto di utilizzo dell’esperienza pregressa per formulare nuove idee e sottolinea l’importanza, in alcuni casi, di usare l’intuizione.
- La capacità “**Intelligenza culturale e consapevolezza della diversità**” è rimasta all’interno del modello, ma modificata nel titolo e nella descrizione degli indicatori. La dimensione di apertura culturale è stata infatti integrata con i concetti di apertura verso saperi ed approcci lontani dai propri e di ricerca di esperienze nuove da cui trarre opportunità di apprendimento e crescita. Il titolo della capacità è quindi diventato “**Cultura Trasversale della Diversità**” (Cross Cultural and Diversity).
- La soft skills “**Anticipare il cambiamento**”, undicesima nella classifica iniziale della survey, è stata confermata come importante, ma da agire preventivamente all’evento critico, mentre, per la sua gestione, risulta invece essere meno cruciale. La dimensione previsionale in essa contenuta è comunque presente nella “Visione strategica”.
- Infine, la capacità “**Interpretare ed utilizzare tecnologie e digitale**” è stata confermata, ma, interpretandola come un supporto ormai imprescindibile, è sempre più necessaria per la piena espressione di conoscenze, capacità tecniche e soft skills. In tal senso non è stata fatta rientrare nelle 10 skills del Modello, ma è trasversale ad esse.

RISOLVERE PROBLEMATICHE IMPREVEDIBILI (AREA COGNITIVA)

Indicatori di comportamento	Analizzo la situazione, anche quando imprevista, in modo critico ed approfondito
	Individuo possibili alternative di soluzione del problema, concrete e realizzabili
	Implemento soluzioni coerenti con strategie ed obiettivi dell'Azienda

AVERE VISIONE STRATEGICA (AREA COGNITIVA)

Indicatori di comportamento	Individuo gli elementi chiave utili a descrivere la situazione in modo chiaro, semplice ed esaustivo
	Delineo una visione d'insieme della situazione evidenziando le correlazioni tra i vari elementi che la caratterizzano
	Leggo la situazione attuale in una logica prospettica, ipotizzando gli impatti di medio e lungo periodo

CREATIVITÀ DALLE LEZIONI APPRESE (AREA COGNITIVA)

Indicatori di comportamento	Utilizzo la mia esperienza e i miei apprendimenti per formulare idee nuove
	Approccio situazioni e problemi osservandoli da prospettive differenti
	Intuisco soluzioni e strategie di azione diverse da quelle abituali, uscendo dagli schemi consolidati

PRENDERE DECISIONI STRATEGICHE (AREA GESTIONALE)

Indicatori di comportamento	Individuo gli elementi di rischio e attenzione connessi alla presa di decisione
	Gestisco il processo decisionale in modo rigoroso ma al tempo stesso orientato a semplificare e snellire (Decido in modo agile)
	Prendo le decisioni nei giusti tempi, evitando ritardi o scelte frettolose, anche in contesti incerti e complessi

LEADERSHIP (AREA GESTIONALE)

Indicatori di comportamento	Comunico la mia visione in modo chiaro e frequente a collaboratori e stakeholder, creando coinvolgimento
	Stimolo tutti all'azione e alla collaborazione in modo funzionale al raggiungimento dei risultati
	Sono di esempio

COLLABORAZIONE (AREA RELAZIONALE)

Indicatori di comportamento	Riconosco il valore del team per il raggiungimento dei risultati
	Collaboro con le altre funzioni nel perseguire obiettivi chiari e condivisi
	Costruisco relazioni fondate su fiducia, credibilità ed autenticità con i differenti stakeholder, interni ed esterni alla mia organizzazione

CULTURA TRASVERSALE DELLA DIVERSITÀ (AREA RELAZIONALE)

Indicatori di comportamento	Riconosco nella diversità di culture e valori una ricchezza
	Dimostro apertura verso ambiti di sapere ed approcci differenti dal mio
	Ricerco esperienze nuove e varie da cui trarre opportunità di apprendimento e crescita

AVERE “SENSO DELLO SCOPO” (AREA REALIZZATIVA)

Indicatori di comportamento	Sono consapevole di quali sono gli obiettivi che guidano il mio agire
	Rimango focalizzato sui miei obiettivi ma sono pronto a cambiare le modalità per raggiungerli
	Perseguo gli obiettivi con determinazione e coraggio

PIANIFICARE (AREA REALIZZATIVA)

Indicatori di comportamento	Individuo le corrette priorità di azione
	Costruisco un Piano di azione strutturato
	Agisco alternando pianificazione, azione e controllo in un costante processo circolare

GESTIONE DELLO STRESS (AREA PERSONALE)

Indicatori di comportamento	Nelle situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza agisco con lucidità
	Gestisco efficacemente le relazioni anche nei momenti di forte coinvolgimento emotivo
	Affronto le difficoltà con spirito costruttivo vedendo le sfide come opportunità

4. LA WEB APPLICATION D-Skills

D-Skills è una web application che permette di valutare il proprio profilo di competenze rispetto al nuovo modello del Disruptive Skills (DSkills).



SKILLS

1.

Il tool DSkills permette di erogare un questionario interattivo per la profilazione, in forma anonima, agli utenti al fine di fornire un orientamento sulle proprie Disruptive Skills e quindi sui propri bisogni formativi. Il tool è sviluppato sotto forma di applicazione WEB per massimizzare la fruibilità su dispositivi diversi tramite browser.

2.

L'utente, dopo aver aperto un link URL dedicato, risponde a una batteria di quesiti e riceve al termine un riepilogo sul proprio profilo professionale e relativi obiettivi di miglioramento in termini formativi.

3.

L'applicazione è sviluppata con un design responsive in grado di adattarsi automaticamente a diverse dimensioni di display / contenitori software.

4.

Questo aspetto rende possibile l'incorporazione dell'applicazione all'interno di altre pagine / software in particolare all'interno del sito di Fondirigenti.

<https://www.beesmart.cloud/dskills/>



5. BIBLIOGRAFIA - SITOGRAFIA

Bizzabo Blog Staff, "Soft Skills Every Event Experience Manager Should Have" in Bizzabo Website, Ottobre 2021. [Link](#)

Simon Freakley, "7 skills every leader needs in times of disruption" in World Economic Forum, Aprile 2019. [Link](#)

Jean Kilner, "The New Wave of Business Disruption (and the Soft Skills You Need to Succeed)" in LinkedIn, Febbraio 2019. [Link](#)

Daniel Limon e Bryan Plaster, "Can AI Teach Us How to Become More Emotionally Intelligent?" in Harvard Business Review, Gennaio 2022.

Angela Gallo, "Competenze e sentimenti in azione. Emotional agility", 2021, Este Editore, Milano. [Link](#)

Daniel Goleman, "Emotional Intelligence in the Age of AI" in LinkedIn, Aprile 2023.

Bernard Mall, "Top 16 Essential Soft Skills For The Future Of Work" in Forbes, Settembre 2022. [Link](#)

Carlo Mazzucchelli, "Rivoluzioni antropologiche" in LinkedIn, Ottobre 2022. [Link](#)

Ceri McVittie, "Soft skills disruption" in LinkedIn, Maggio 2020. [Link](#)

Tim Stobiersky, "3 disruptive strategy skills for entrepreneurs and business leaders" in Harvard Business Review, Settembre 2021.

Maria Valdivieso de Uster, "Being fast and flexible during times of economic uncertainty" in McKinsey And Company Newsletter, Novembre 2022.

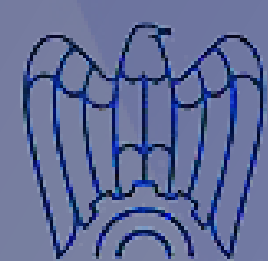


UN PROGETTO DI



fondirigenti

PROMOSSO DA



CONFINDUSTRIA
SALERNO



FEDERMANAGER
SALERNO

REALIZZATO DA



ASSOService

IN COLLABORAZIONE CON



FEDERMANAGER
ACADEMY