

Il talent management del nuovo millennio: lezioni dal futuro prossimo



AWAIR

 Authorised
Distributor



HR Meeting

Stresa, 8 ottobre 2020

Articolo 3

«**Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale** e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese»



Creiamo collettivamente risultati che **nessuno vorrebbe**,
creando un divario:



Ecologico



Sociale



Spirituale-culturale

...Perché?

Verso un nuovo modello di leadership

- Da decenni, si segnala l'esigenza di rinnovare i modelli di leadership. Ma il modello classico, che esalta il carisma, la capacità trasformativa e di visione del leader, continua a prosperare.
- Il 2020 si ricorderà (anche) come il momento in cui quel modello è andato finalmente in crisi: nell'emergenza ne sono venuti alla luce i limiti e l'inadeguatezza ad affrontare la complessità e le sfide del mondo che verrà, come si profila al di là della crisi.
- È tempo di dire addio alla nostra cara, vecchia "architettura di competenze della leadership" - e guardare avanti.



La «vecchia» leadership

- ❖ **Carismatica:** fondata sulle qualità straordinarie del leader
- ❖ **Trasformatzionale:** articola una vision e guida i follower nella realizzazione, promette infallibilità
- ❖ **Genitoriale:** si occupa di tutto, prende le decisioni, svolge una funzione protettiva nelle emergenze e nelle crisi



Un cambiamento radicale: il mindset batte la competenza

- La realtà economica è formata da **eco-sistemi globali interdipendenti**, mentre in generale i leader istituzionali operano con una **consapevolezza organizzativa ego-sistemica**.
- I più giovani sono consapevoli di questa dicotomia e sono ingaggiati a recuperare un **“senso” nuovo e diverso nel modo di lavorare e di lasciare un segno** con il loro comportamento.

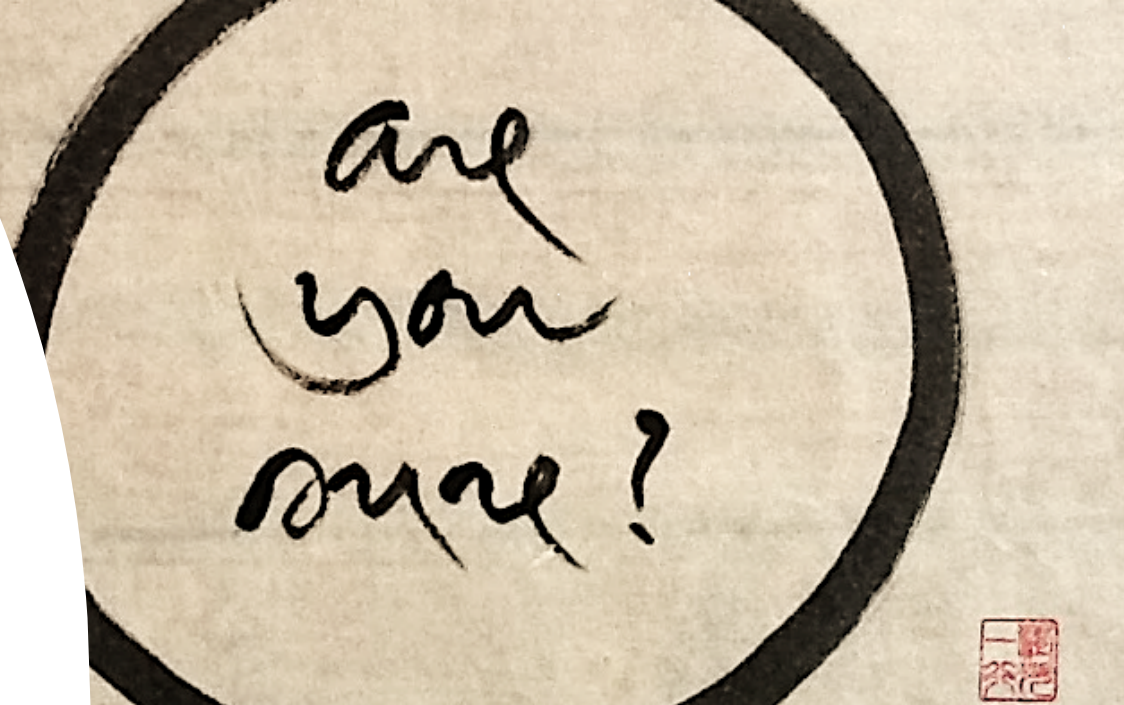
Allora cambiamo mindset!

Da KNOWER a LEARNER

- ☺ Il KNOWER vuole -deve!- aver ragione
(competenza + certezza)
- ☺ Il LEARNER vuole trovare soluzioni efficaci
(competenza + curiosità)

Da EGO a ECO

- ✿ Considerare la situazione non soltanto dal proprio punto di vista ma da quello di tutti gli altri attori dell'eco-sistema
- ✿ Dall'ascolto degli stakeholder alla co-creazione
- ✿ Responsabilità e sostenibilità





Un cambiamento radicale: il mindset batte la competenza

Il nuovo modello di leadership Awair rispecchia il cambiamento di mentalità, una radicale trasformazione culturale, organizzativa e sociale, **che parte necessariamente dall'individuo.**

Al di là dell'osservazione, la nostra aspirazione ultima è quella di accompagnare le persone e i team in un **emozionante viaggio di trasformazione esistenziale.**

I fattori di base della nuova leadership

Visione a scenari multipli

- Intelligenza strategica
- Innovazione dirompente
- Prospettiva globale



Agilità d'azione

- Processo decisionale adattivo
- Senso di titolarità & responsabilità
- Esecuzione agile



Inclusione ed empatia

- Impegnarsi per uno scopo
- Avere cura delle persone
- Apertura & generosità
- Fare leva sulle reti



Consapevolezza e presenza

- Integrità e coraggio
- Resilienza e capacità di adattamento
- Apprendere con umiltà

Visione a scenari multipli

Operare nel temporaneo costante

Parliamo qui di curiosità, della capacità di pensare in termini di quadro generale, di «unire i puntini» in modo da creare una cornice interpretativa credibile, ancorché provvisoria, che a sua volta consenta di formulare un'ipotesi di lavoro realistica.

Ciò implica raccogliere i dati e poi sfruttare il potere dell'intelligenza collettiva (umana e non solo) per interpretarli e produrre idee innovative, incoraggiando la sperimentazione, promuovendo una cultura che accetti il fallimento e lo tratti come un'opportunità di apprendimento (è l'atteggiamento «fail fast»).

Una visione che contempi una varietà di scenari possibili include anche il coltivare una prospettiva globale, ovvero la comprensione delle sfide di un contesto privo di confini e delle differenze culturali che potrebbero avere un impatto sulle iniziative di portata intercontinentale.

- Intelligenza strategica
- Innovazione dirompente
- Prospettiva globale

Agilità d'azione

Responsabilità distribuita

I metodi e i team agili si basano su un approccio disciplinato di project management che incoraggia auto-organizzazione e responsabilità, una frequente rivalutazione e un riadattamento continuo.

Il processo agile costringe i leader a uscire dai propri silos e a lavorare insieme come un gruppo multidisciplinare, superando le eventuali barriere.

Piuttosto che cercare di prevedere l'imprevedibile, agile significa prendere decisioni che possano essere velocemente riviste e costruire circuiti di feedback rapido. Al posto di (inutili, frustranti) riunioni, la modalità agile prevede "sessioni di lavoro".

Agile incoraggia il "conflitto costruttivo" e il mettere le certezze alla prova. Promuove inoltre l'iniziativa individuale e la libertà, associate a un fiore senso di responsabilità verso i risultati.

Essere agili richiede umiltà - e coraggio.

- Processo decisionale adattivo
- Senso di titolarità & responsabilità
- Esecuzione agile

Inclusione ed empatia

Sentire la connessione

Ora che il mondo VUCA si è definitivamente materializzato nella vita di tutti, chiunque si trovi in una posizione di leadership ha capito quanto sia difficile (e inutile) provare a mantenere un atteggiamento di leadership «forte». Il che non significa sostituirla con una «debole». Piuttosto, il contrario.

La più recente ricerca Hogan suggerisce che essere leader durante un crisi richiede valori diversi: l'enfasi è posta sulla creazione di un senso di «connessione» e sull'aiutare gli altri a sentirsi a proprio agio anche di fronte a incertezza e ambiguità.

Dimostrare empatia per connettersi alle emozioni degli altri e agire con compassione per far sì che gli individui e i gruppi si sentano accuditi è diventato il centro di tutto, così come coinvolgere gli altri nella co-creazione e co-narrazione della visione sul futuro, stabilendo relazioni più intime con gli stakeholder interni ed esterni, e operando con un mindset «eco-» anziché «ego-riferito».

- Impegnarsi per uno scopo
- Avere cura delle persone
- Apertura & generosità
- Fare leva sulle reti

Consapevolezza e presenza

Vivere nell'attimo presente

Mostrare empatia e compassione verso gli altri è difficile se prima non ci sintonizziamo all'interno per comprendere le nostre emozioni e paure, assimilarle e imparare a prenderci cura di noi stessi.

Creare uno spazio per coltivare la consapevolezza dentro e intorno a noi, accostarci alla nostra vulnerabilità con autenticità e affrontare gli accadimenti nel momento in cui questi hanno luogo: è così che riusciamo a riconoscere i nostri modelli mentali e gli schemi di reazione alle circostanze difficili, aprendo la strada a risposte nuove e più fruttuose.

Lasciare andare il bisogno di controllare tutto al tempo stesso assumendo la responsabilità per le conseguenze delle nostre azioni, con integrità e coraggio, diventa la chiave per creare un nuovo tipo di ottimismo e costruire resilienza.

Riconoscere, con umiltà, che siamo soltanto un elemento, parte integrante di un sistema molto più ampio.

- Integrità e coraggio
- Resilienza e capacità di adattamento
- Apprendere con umiltà

I fattori si traducono in comportamenti osservabili

Visione a scenari multipli

Intelligenza strategica

Esaminare l'ambiente
Sfruttare l'intelligenza
collettiva e cogliere la
complessità

Guidare la co-creazione
della strategia

Anticipare rischi e minacce

Innovazione dirompente

Mettere alla prova gli assunti
attuali

Promuovere la generazione
di idee

Incoraggiare la
sperimentazione

Lasciare uno spazio per il
fallimento

Prospettiva globale

Dimostrare consapevolezza
delle sfide globali

Avere coscienza delle
differenze locali con
potenziale impatto sulle
iniziative globali

Aiutare gli altri a sviluppare
un'attitudine globale

Agilità d'azione

Processo decisionale adattivo

Fare leva su dati e intuito
Prendere decisioni in contesti
di incertezza

Rivedere le decisioni sulla
base dei risultati e del
feedback

Senso di titolarità & responsabilità

Stabilire standard sfidanti

Promuovere le azioni
autonome

Ritenere le persone
pienamente responsabili

Non farsi scoraggiare da
ostacoli e dissensi

Esecuzione agile

Usare gruppi interdisciplinari

Dare potere e decisionale ai
team

Stabilire cicli di feedback
rapidi

Prendere rapidamente azioni
correttive

Inclusione ed empatia

Impegnarsi per uno scopo

Connettersi a scopo e valori
Incoraggiare le persone a
dare contributi significativi

Creare opportunità di
ascolto

Rispettare e valorizzare la
diversità

Avere cura delle persone

Preoccuparsi del benessere
altrui

Dimostrare compassione e
partecipazione

Dare riscontri costruttivi

Creare opportunità di
sviluppo

Apertura & generosità

Promuovere il flusso libero
del sapere

Costruire relazioni strette
Affrontare apertamente il

conflitto

Sacrificare interesse egoista

Fare leva sulle reti

Esplorare i bisogni degli
stakeholder

Costruire alleanze forti
Fare leva sulle priorità degli
stakeholder

Consapevolezza e presenza

Integrità & coraggio

Rispettare gli impegni e
ammettere quando non ci si
riesce

Non avere paura di assumere
posizioni impopolari

Comunicare in modo
trasparente

Resilienza e capacità di adattamento

Adattarsi al mutare delle
circostanze e delle priorità

Trasmettere ottimismo nei
tempi duri

Rimanere composti anche in
circostanze stressanti

Apprendere con umiltà

Dimostrare auto-
consapevolezza

Essere aperti e disponibili a
imparare dagli altri

Assumersi la responsabilità
degli errori

Mostrare la propria
vulnerabilità

Cambiano anche gli strumenti di osservazione e misurazione dei comportamenti

- ◉ Utilizzo integrale del **digitale**, che deve inglobare anche gli aspetti relazionali, emotivi, esperienziali
- ◉ Disponibilità massiccia di **talent analytics** e di dati scientifici e validati
- ◉ Capacità di auto-apprendimento dell'**intelligenza artificiale**

... In anteprima mondiale, vi presentiamo **AVA!**



Chi è AVA



**Piattaforma per
assessment
HR**

Discover



**Spazio per lo
sviluppo
individuale**

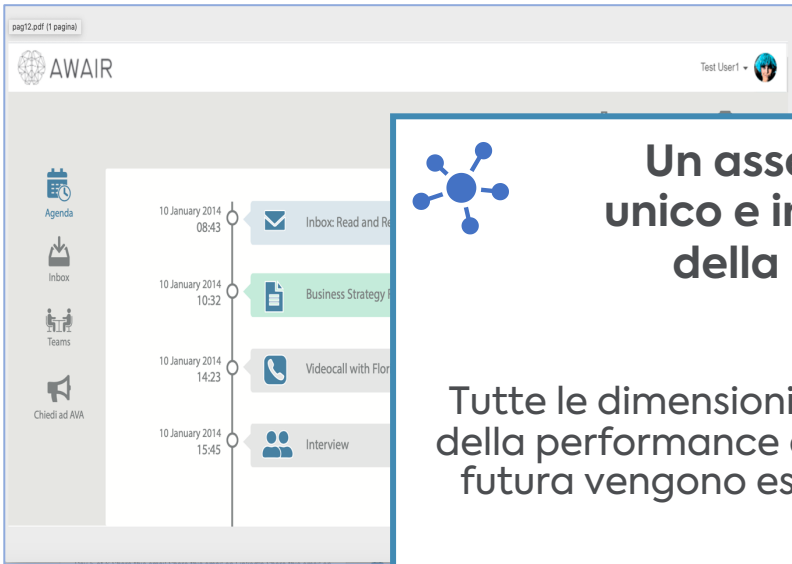
Develop



Data room

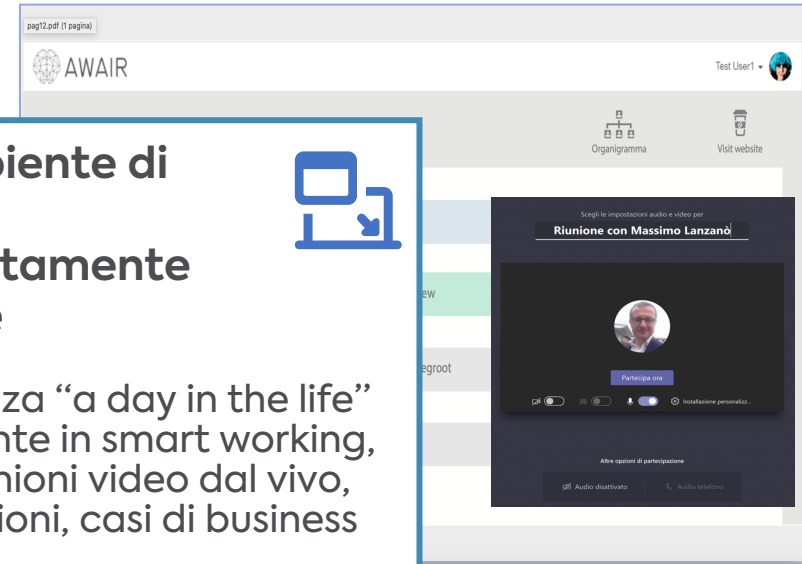
Decide

Un nuovo approccio allo sviluppo della leadership



Un assessment unico e integrale della persona

Tutte le dimensioni critiche della performance attuale e futura vengono esplorate



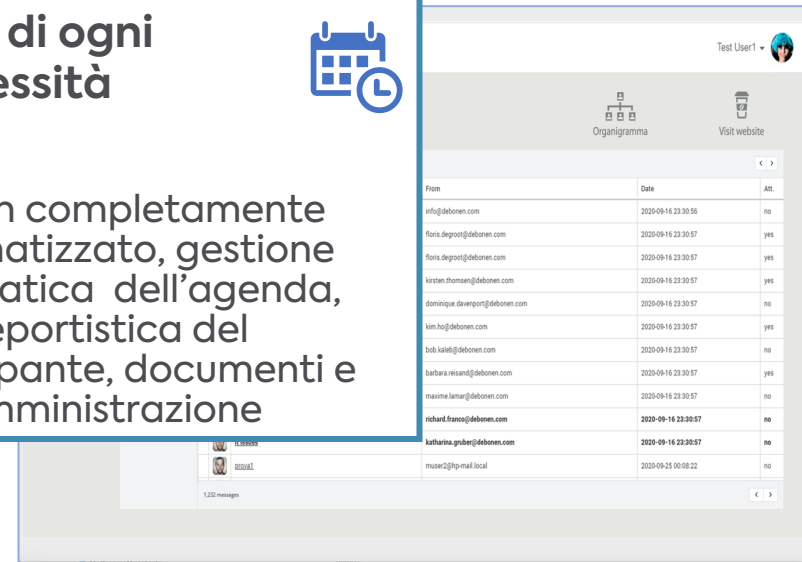
Un ambiente di lavoro completamente virtuale

Esperienza “a day in the life” totalmente in smart working, con riunioni video dal vivo, simulazioni, casi di business



I leader per il “new normal”

Umile, adattivo, compassionevole e auto consapevole: si basa su un nuovo modello, che incarna le nuove sfide della leadership



La fine di ogni complessità

Design completamente automatizzato, gestione automatica dell'agenda, reportistica del partecipante, documenti e amministrazione

AVA, e basta!



Un'unica esperienza, per aiutare i leader a raggiungere una consapevolezza profonda sui loro punti di forza e le loro aree di miglioramento



Un unico spazio, dove concentrarsi su specifici gap formativi e sul necessario sviluppo, per accelerare la prontezza delle persone



Un unico cruscotto, dove valutare le capacità dei leader e determinare quanto siano pronti a fare il salto di carriera e verso il futuro





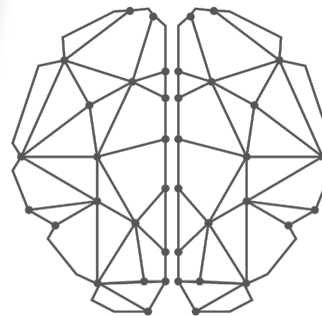
Benvenuti nel nuovo millennio!

3 miti da sfatare

1. Il leader è un “tizio” in cima
2. La leadership è roba di pochi
3. La leadership ha a che fare con la creazione e la comunicazione di una vision

Grazie!

- Awair è una **società internazionale** di consulenza specializzata in processi di **talent management** e in **Assessment & Development Center** dedicati a risorse interne e candidati esterni.
- Fondata nel 2012 da un gruppo di consulenti con oltre 20 anni di esperienza negli **assessment HR**, nello **sviluppo della leadership** e nella **gestione del talento**.
- Dalla sede centrale di **Milano** e dagli uffici di **Parigi** e **Barcellona**, i team di consulenti e di back office possono assistere i clienti in **4 lingue**.
- Nel 2019, Awair si è fusa con il partner inglese **3MinuteMile**, avviando le attività anche a **Londra**.
- Il team internazionale è formato da esperti in **sviluppo organizzativo**, **psicologi delle organizzazioni** ed **executive coach** e oggi comprende 6 Partner e quasi 30 consulenti.
- L'offerta di prodotti e servizi si basa sull'uso di diversi **strumenti di valutazione** ad alta capacità predittiva e scientificamente validati, tra cui spiccano quelli sviluppati dal leader mondiale della psicomètria, **Hogan Assessment Systems**.



AWAIR



Gianfranco Gennaro

Partner & co-founder

gianfranco.gennaro@awair.eu