

Job

Education

TO WATCH • Organizzazioni - organismo



NEW SKILLS

OSSERVATORIO

REPUTATIONAL &
EMERGING
RISK

Gruppo Unipol



NEW SKILLS

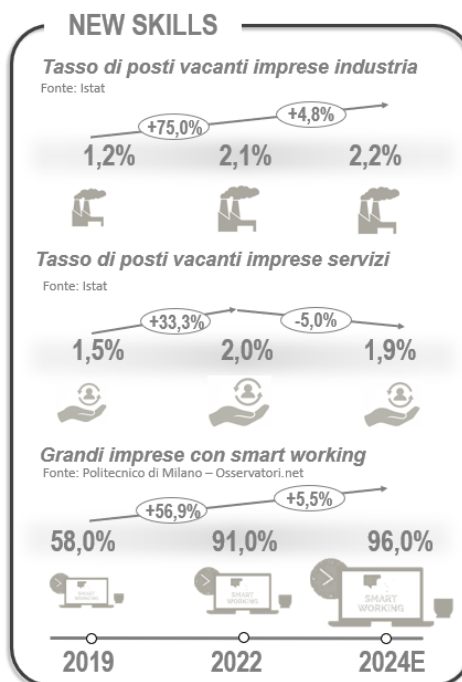
Alfabetizzazione digitale, velocità, rete e adattabilità sono i nuovi paradigmi per la nuova agilità organizzativa. La trasversalità e la contaminazione delle competenze saranno necessarie per andare incontro ad un contesto di crescente complessità e incertezza.

I Macro Trend in sintesi ▲

Mappa Interconnessioni ▲

Sarà sempre più necessario pensare “fuori dagli schemi” per trovare soluzioni innovative, con lo scopo di alimentare il pensiero critico e la creatività. Diventerà indispensabile sentirsi a proprio agio con la complessità. Basandosi sulle “Competenze chiave dell’OCSE” identificate attraverso il progetto DeSeCo, l’OCSE Learning Compass 2030 definisce le “competenze trasformative” come i tipi di conoscenze, abilità, attitudini e valori di cui gli studenti hanno bisogno per trasformare la società e modellare il futuro per una vita migliore. Queste sono state identificate come la creazione di nuovo valore, la riconciliazione di tensioni e dilemmi e l’assunzione di responsabilità. Si tenga anche in considerazione che i lavori che richiedono intelligenza creativa avranno meno probabilità di essere automatizzati nel prossimo decennio. L’alfabetizzazione digitale comprende le competenze per apprendere, lavorare e navigare nella vita di tutti i giorni nel nostro mondo digitale. Queste competenze implicano la capacità di utilizzare dispositivi, software e app in modo sicuro e sicuro. Le

persone con forti capacità di alfabetizzazione digitale possono comunicare e collaborare facilmente utilizzando gli strumenti digitali e si tengono al passo con le nuove tecnologie e comprendono come potrebbero impattare sul loro lavoro e sulla loro attività.



“L'apprendimento permanente favorisce la capacità delle persone di affrontare il cambiamento e di costruire il futuro che desiderano ... migliora anche l'occupabilità e l'imprenditorialità attraverso lo sviluppo delle competenze e la creatività, migliora la salute pubblica e il benessere e costruisce comunità più coese e resilienti.”

UNESCO Global Report on Adult Learning and Education

Le competenze del futuro

Sono molti i segnali derivanti da studi economici che profetizzano il fatto che molti posti di lavori andranno persi a causa della digital transformation, ma peraltro che altri verranno creati. Man mano che l'automazione, l'intelligenza artificiale e la robotica prenderanno piede, competenze di alto livello diventeranno sempre più importanti. Il bisogno di abilità manuali e fisiche vedrà una certa ripresa rispetto agli anni passati, ma diminuirà la necessità di competenze cognitive di base. Per contro crescerà la domanda di abilità tecnologiche, sociali ed emotive e cognitive più elevate. Per la maggior parte delle aziende, i dati sono ora una delle loro risorse aziendali più importanti e preziose, il che significa che le organizzazioni

vorranno impiegare persone in grado di reperire i dati e utilizzarli in modo efficace. Nel contesto aziendale medio, l'alfabetizzazione dei dati significa essere in grado di accedere ai dati appropriati e lavorarci con sicurezza. Coltivare l'alfabetizzazione dei dati significa addestrare sull'estrazione di un significato adatto dal dato stesso e sulla comunicazione ad altri di informazioni estratte. Con l'alfabetizzazione dei dati, i lavoratori

saranno anche in grado di mettere in discussione l'integrità e la validità di qualsiasi dato con cui si sta lavorando, piuttosto che seguire ciecamente protocolli già in uso probabilmente non appropriati o obsoleti.

L'agilità organizzativa e lo smart working.

I modelli organizzativi agili costituiscono un superamento della concezione tradizionale di organizzazione, caratterizzata da rigidità gerarchica, lentezza nel processo decisionale e scarsa propensione all'innovazione. È attraverso la creazione di strutture più flessibili e la valorizzazione delle persone che si attueranno questi processi di cambiamento: tramite la fluidità decisionale, l'orchestrazione ed il lavoro di squadra e la sperimentazione di nuove modalità di lavoro, come lo smart working. Diventa essenziale la "rete" di persone, flessibile e scalabile. Sono quattro le principali tendenze attuali: ambiente in rapida evoluzione, costante introduzione di tecnologie dirompenti, accelerazione della digitalizzazione e democratizzazione delle informazioni, una crescente concorrenza nella ricerca dei talenti. I "nomadi digitali" saranno figure sempre più diffuse: specialisti altamente qualificati e ricercati che combinano la vita in luoghi attraenti con il lavoro a distanza. E dove si riuscirà ad evitare la modalità ibrida, che vincola comunque ad una presenza fisica di qualche natura, le persone non dovranno andare dove si trovano i posti di lavoro o le aziende dove trovano lavoratori. Le persone in cerca di lavoro avranno un raggio molto più ampio di potenziali datori di lavoro da ricercare.



FOCUS ON...

► Apprendi sempre, impara ovunque

Longlife learning e micro learning

L'apprendimento permanente è un concetto che esiste almeno dai primi anni Sessanta, ma, come idea filosofica, è molto più antico. Originariamente venne sviluppato in un programma sociale progettato per incoraggiare l'apprendimento in individui che erano già andati in pensione. Da allora questo approccio dinamico all'istruzione è persistito presso il Lifelong Learning Institute di New York e ha fornito prove indiscutibili per sfidare il nostro attuale atteggiamento nei confronti dell'apprendimento. Poiché la tecnologia continua ad assumere ruoli di natura prettamente umana, avremo bisogno di una forma di istruzione adatta al riapprendimento continuo che si concentri sulle competenze necessarie attualmente e proiettate per essere necessarie in futuro. L'UNESCO pubblica regolarmente rapporti sui vantaggi e sulla necessità di una cultura dell'apprendimento permanente: "L'apprendimento permanente favorisce la capacità delle persone di affrontare il cambiamento e di costruire il futuro che desiderano. Ciò è estremamente importante, data la perturbazione e l'incertezza derivanti dalle minacce e dalle opportunità familiari del cambiamento demografico, della crisi climatica, del rapido progresso della tecnologia e, più recentemente, della pandemia di COVID-19... L'apprendimento permanente migliora anche l'occupabilità e l'imprenditorialità attraverso lo sviluppo delle competenze e la creatività, migliora la salute pubblica e il benessere e costruisce comunità più coese e resilienti". Il micro-learning (detto anche bite-sized learning, ovvero "apprendimento a piccoli bocconi", o in pillole, se vogliamo) è, come si deduce dal nome, un approccio didattico focalizzato sulla parcellizzazione di una unità di apprendimento (o unità didattiche) di più grandi dimensioni. Si tratta di una metodologia "smart" e veloce, a tal punto da plasmarsi in base alle esigenze dello studente/lavoratore che può essere di ogni età e ogni livello culturale, con competenze professionali o meno: il micro-learning è dunque adattabile a tutti gli ambiti dell'apprendimento. La questione rilevante è dunque l'uso di molteplici tipologie di contenuti, detti "micro-content". Si tratta di podcast, blogpost, wiki, messaggi, foto, grafici, testi, video, post di Facebook, Twitter, audio e qualsiasi altra tipologia di contenuti multimediali, purché brevi quindi con sessioni temporali di apprendimento dai 5 ai 10 minuti circa, e semplici nel contenuto. Le caratteristiche del microlearning sono: rapidità di apprendimento, livello di attenzione più elevato, granularità per ottimizzare le brevi sessioni di apprendimento, tasso di completamento elevato grazie all'utilizzo di dispositivi mobili e brevi lezioni.



UNESCO Global Report on Adult Learning and Education

Macro trend in a glance • NEW SKILLS



I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica e digitalizzazione
- Evoluzione demografica e sociale con i suoi riflessi sul capitale umano
- Complessità e incertezza del contesto esterno con cambiamenti a diverse velocità



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
▪ Evoluzione dei modelli organizzativi da tradizionale struttura piramidale e a silos verso modelli agili, flessibili, orizzontali e cooperativi ▪ Gap di competenze ▪ Progetti di sviluppo del Capitale Umano e di diversity management ▪ Diffusione dello smart working	▪ Miglioramento dell'apertura e della capacità di risposta delle organizzazioni al cambiamento ▪ Lifelong learning ▪ Commistione crescente fra ambiente Domestico (o extradomestico) e tempi/luoghi di lavoro
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
▪ Iniziative per attrarre e mantenere le competenze chiave ▪ Formazione continua delle risorse umane sulle nuove competenze in termini di competenze digitali, soft skills e gestione complessità, anche per le reti distributive ▪ Aumento della produttività interna attraverso nuove forme di coinvolgimento delle risorse umane e creazione del senso di appartenenza ▪ Trasformazione dei modelli organizzativi in ottica di agilità, pensiero integrato, resilienza e apprendimento da contesto esterno ▪ Aumento dell'efficienza e della produttività e del coinvolgimento attraverso lo smart working ▪ Ricorso a forme di crowdsourcing per l'innovazione ▪ Opportunità di offerta di nuove forme di copertura legate a crescente commistione tra ambiente domestico o extradomestico e tempi/luoghi di lavoro e esigenze di lifelong learning ▪ Sviluppo del capitale umano anche attraverso la valorizzazione delle diversità (di genere, generazione...) ▪ Partnership e contaminazioni con altri settori	▪ Impossibilità di presidiare i trend emergenti a causa dell'inadeguata disponibilità delle competenze necessarie in ambito tecnologico, di analisi dati, sviluppo modelli predittivi, sviluppo di nuove modalità di relazione con il cliente in ambito digitale, soft skills e gestione complessità (mismatch di competenze) ▪ Rischio di risposta non tempestiva ai trend di cambiamento a causa dell'eccessiva burocratizzazione delle attività, scarso ascolto contesto esterno e difficoltà nella comunicazione e collaborazione tra le aree funzionali (gestione a silos) ▪ Difficoltà di gestire la complessità del cambiamento in presenza di generazioni molto diverse e un approccio ancora troppo gerarchico e rigido. ▪ Scomparsa della divisione verticale tra settori e potenziale effetto dirompente



Per fronteggiare la crescente complessità dell'ambiente esterno, le organizzazioni tendono ad aumentare il loro livello di complicazione interna. Per questo fenomeno negli ultimi decenni si è assistito ad un aumento continuo di procedure, livelli intermedi, report, riunioni, meccanismi di controllo, strutture di coordinamento. Secondo le stime condotte da BCG, il livello di complicazione delle aziende è cresciuto di 35 volte rispetto al 1955, generando impatti negativi sulla produttività e sul livello di coinvolgimento delle persone che operano al loro interno. Il continuo aumento del grado di complicazione interna è stato il risultato del tentativo delle imprese di tenere sotto controllo un mondo esterno sempre più complesso cercando di ridurne la complessità.

“La distinzione tra ‘società-meccanismo’ e ‘società-organismo’ è legata alla confusione che continuiamo a fare in termini educativi, economici, sociali e culturali tra sistemi complicati e sistemi complessi”.

Piero Dominici,

“Oltre i cigni neri. L'urgenza di aprirsi all'indeterminato”, 2023.

Il processo di iper-complicazione delle organizzazioni aziendali nasce tuttavia da quello che il sociologo e filosofo Piero Dominici, nel suo recente saggio “Oltre i cigni neri. L'urgenza di aprirsi all'indeterminato”, definisce l'errore degli errori, ovvero il continuare a voler ‘gestire la ‘Società-Organismo’ come fosse una ‘Società-Meccanismo’, sulla base di una confusione sistemica e culturale tra sistemi complicati (meccanismi) e sistemi complessi (organismi), con profonde implicazioni in termini educativi, economici e sociali. La concezione delle organizzazioni come meccanismi controllabili, replicabili e prevedibili è talmente radicata nella cultura dominante da essere entrata a far parte del comune linguaggio

aziendale: “Quest'azienda è un gioiello. Funziona tutto come un orologio svizzero” o “L'organizzazione gira come un meccanismo perfettamente oliato” o “Occorre far ripartire la macchina aziendale”. Con la progressiva e pervasiva diffusione della tecnologia e dell'intelligenza artificiale c'è il rischio che questa concezione venga ulteriormente consolidata e rafforzata per il crescente affermarsi di modelli basati sui principi di simulazione, modellizzazione, automatizzazione e scarto dell'errore e dell'imprevedibile con un ridimensionamento dell'elemento umano a favore della componente tecnologica e di “macchina”.

Occorre dunque uscire dalla trappola dell'iper-complicazione come risposta organizzativa al passaggio da contesti di mercato semplici o complicati a contesti non ordinati quali i contesti complessi o addirittura caotici. La risposta adattiva ad un ambiente esterno caratterizzato da crescenti livelli di complessità è infatti quella di aggiungere complessità non complicazione alle organizzazioni come ci insegna la “legge della varietà necessaria” di Ross Ashby: “Only variety can absorb variety”. Bisogna imparare ad assorbire la complessità, portando la varietà e le interconnessioni all'interno dell'organizzazione.

Ma cosa significa passare da organizzazioni complicate (organizzazioni- meccanismo) a organizzazioni complesse (organizzazioni-organismo)?

La complessità non è un livello maggiore di complicazione, ma è qualcosa di radicalmente diverso. Come ci suggerisce la radice etimologica dei due termini, complicato (dal latino cum plico) è un fenomeno o sistema che può essere scomposto nelle sue parti lineari ed è sostanzialmente stabile, mentre complesso (dal latino cum plecto) è un fenomeno o sistema che è strettamente intrecciato e intessuto insieme, composto da molti elementi collegati tra loro e dipendenti l'uno dall'altro, non riducibile alla somma delle sue parti e caratterizzato da proprietà emergenti che derivano dalle interazioni tra le parti e sono difficilmente prevedibili.

Per far fronte all'aumento della complessità esterna occorre aumentare la complessità interna in termini di varietà e molteplicità di prodotti, strumenti, servizi, tecnologie, canali e capitale umano. Non basta però aggiungere, ma occorre integrare, interconnettere, valorizzare quei territori inesplorati che nascono dalle intersezioni

trasformandoli in spazi di interazione, scambio e confronto e in aree feconde di approcci inediti e innovativi. Le organizzazioni complesse sono organizzazioni reticolari, in cui sono fondamentali le interconnessioni e le relazioni. Sono organizzazioni che favoriscono e valorizzano l'inclusione, cogliendone le potenzialità anche sotto il profilo della capacità di abilitare la "complessificazione del pensiero", ovvero l'attitudine a valutare le retroazioni sistemiche delle proprie azioni, ad aprirsi a molteplici punti di vista, ad ibridare le conoscenze, ad aumentare il numero di opzioni di mondo immaginate per allenarsi alla complessità e alla valutazione e gestione dell'inaspettato, aumentando la propria capacità di adattamento e resilienza a fronte di un mondo sempre più imprevedibile e incerto.

Le organizzazioni-organismo sono organizzazioni porose, aperte alle relazioni non solo interne ma anche con l'ambiente esterno. Sono organizzazioni capaci di sviluppare una rete di relazioni interne e esterne all'azienda, risultando in tal modo anche più adatte al nuovo paradigma competitivo basato sulla logica degli ecosistemi di business che rende più sfocati i confini dell'organizzazione aziendale, così come dei diversi settori, favorendo la formazione di reti complesse e semifluide di partnership volte a creare soluzioni integrate e innovative capaci di dare risposta a 360° al cliente finale.

Le organizzazioni complesse sono realtà dinamiche e adattive. Mentre nelle situazioni semplici o complicate caratterizzate da relazioni stabili e lineari esistono ricette o best practice, nei sistemi non ordinati come i sistemi complessi caratterizzati da relazioni non lineari e non prevedibili non esistono soluzioni ottimali ma pratiche emergenti, soluzioni adatte al contesto. Se quindi nei contesti complicati il paradigma è quello dell'analisi-pianificazione-implementazione, nei contesti complessi il paradigma è quello dell'esplorazione-apprendimento-adattamento. Le organizzazioni complesse sono pertanto "learning organizations", che sviluppano e allenano la capacità di cogliere i segnali dell'ambiente esterno e comprendere i pattern evolutivi al fine di anticipare e guidare i fenomeni emergenti e in cui sono fattori fondamentali, per la competitività ma anche per la sopravvivenza, la flessibilità, la capacità adattiva e di anticipazione.

Le organizzazioni-organismo sono organizzazioni in cui viene valorizzata la componente umana e favorito un nuovo mindset orientato alla cooperazione e allo sviluppo del pensiero integrato. Sono organizzazioni in cui le modalità di organizzazione del lavoro e di coinvolgimento delle persone si fondano sui principi della fiducia, della responsabilità e della reciprocità. Anche alla luce di quanto evidenziato nell'ambito del Macro trend "Intangibles", un elemento chiave nel processo di coinvolgimento delle persone è rappresentato dal purpose, dalla condivisione di uno scopo che abbraccia anche il ruolo sociale dell'impresa e che diventa la "stella polare" per le azioni dell'impresa-organismo.

L'evoluzione del paradigma organizzativo deve essere accompagnata dallo sviluppo di nuove competenze e di un nuovo stile di leadership. Se per far fronte a contesti complicati servono competenze verticali e specialistiche, capaci di andare in profondità su ogni ambito specifico, per fronteggiare contesti complessi è necessario sviluppare e allenare all'interno dell'organizzazione la cultura e l'etica della complessità, in modo da uscire dalla logica del particolare e del verticale per abbracciare la visione sistemica, cogliere le relazioni tra le diverse variabili in gioco e comprendere il contesto di riferimento. Anche la figura del leader è destinata ad evolvere. Nelle organizzazioni complesse il ruolo del leader è quello di 'costruttore di contesti generativi'. Il suo compito è favorire le interconnessioni e interazioni tra gli agenti del sistema, promuovendo la trasversalità e il lavoro per progetti. La sua funzione è quella di abilitare i processi emergenti di apprendimento che sono diffusi e si estendono verso l'esterno per alimentare il processo di innovazione. Il modello di leadership generativa si basa sulla capacità di costruire senso e connessioni, avere cura delle relazioni interpersonali e di contesto, superare le false dicotomie e le logiche di separazione gestendo dinamicamente le tensioni tra l'uno e il molteplice, tra diversi orizzonti temporali, tra diversi

"Per riuscire a governare un ambiente complesso, quindi imprevedibile e ricco di opzioni evolutive, occorre avere lo stesso livello di flessibilità organizzativa e apertura cognitiva, immaginando l'evoluzione di tali opzioni e riuscendo ad attrezzarsi per poterle affrontare".

**Alessandro Cravera,
"Allenarsi alla Complessità", 2021.**

stakeholder, tra diversi saperi, tra reale e virtuale, tra risultati finanziari e sostenibilità al fine di attivare le energie in campo interne ed esterne valorizzando la complessità e l'ambivalenza e ampliando lo spazio delle possibilità.

 **FOCUS ON...**

► Cogliere la “polysfida” della complessità

La sfida per i prossimi anni sarà quella di cogliere la “polysfida” della complessità, che è destinata a rappresentare il nuovo terreno di gioco.

In un articolo del gennaio 2023 il Financial Times ha utilizzato il termine “polycrisis” per condensare in una parola le peculiarità dell'attuale momento storico caratterizzato da molteplici emergenze globali che si sviluppano contestualmente e sono tra loro interconnesse. Non a caso il termine “polycrisis” è stato coniato da Edgar Morin che è uno dei padri della complessità. Il termine è stato ripreso anche dal WEF nel Report Global Risks 2023, che propone alcune ricette per allenarci alla complessità. La prima è quella di adottare risposte cosiddette “multi-dominio”, ovvero sviluppare progetti che rispondano a più sfide globali, promuovendo la collaborazione tra diverse competenze e diverse aree aziendali per una vista integrata che metta in connessione aspetti tecnologici, sociali, ambientali e geopolitici e coniughi l'orizzonte di breve con quello di lungo periodo. La seconda è quella di porre il focus delle strategie di risposta sulle sfide che si pongono al centro della rete di interconnessioni, in modo da generare maggiori effetti benefici a cascata influenzando positivamente anche gli altri ambiti.

Sarà pertanto importare nei prossimi anni utilizzare la lente della complessità per identificare le sfide rilevanti non solo in ottica di rischio ma anche di opportunità e porre particolare attenzione a quelli che sono i nodi centrali nell'ambito della “polysfida” al fine di sviluppare la capacità di dare risposte complesse ai problemi complessi che ci troveremo a fronteggiare.

I driver del tema to watch • ORGANIZZAZIONI-ORGANISMO	
▪ Crescenti livelli di complessità dell'ambiente esterno ▪ Accelerazione del cambiamento e aumento del grado di incertezza	
 GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO	
Sul Sistema	Sui Clienti
▪ Crescita dell'imprevedibilità e incertezza con aumento di cigni neri e wild card ▪ Evoluzione dei modelli organizzativi e di governo delle imprese per abbracciare la complessità	▪ Soluzioni innovative e integrate capaci di cogliere l'evoluzione e la complessità dei bisogni dei clienti ▪ Educazione e empowerment per la gestione della complessità
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
▪ Offerta di un'ampia gamma di soluzioni integrate e innovative capaci di rispondere alla complessità e evoluzione dei bisogni dei clienti e degli stakeholder ▪ Flessibilità organizzativa e strategica per gestire attivamente l'incertezza e ampliare lo spazio di possibilità ▪ Engagement delle risorse interne grazie a un contesto di lavoro dinamico, flessibile e inclusivo	▪ Rischio di disruption sulla strategia e sul modello di business per mancata capacità di adattamento e resilienza ▪ Rischio di inadeguata capacità di attrarre e trattenere le risorse a causa di un contesto di lavoro poco coinvolgente

Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

Gianluca Rosso

Emerging and Reputational Risk

Davide Iacofano

Emerging and Reputational Risk

Elena Borovina

Emerging and Reputational Risk

Prof. Egeria Di Nallo

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della funzione Risk Management nella persona di Gian Luca De Marchi.



unipol.it

Unipol Gruppo S.p.A.
Sede Legale
Via Stalingrado, 45
40128 Bologna