

MANAGER E AZIENDE TRA DISCONTINUITÀ, VISIONE DEL FUTURO E NUOVE COMPETENZE

28 novembre 2015 Mario Sassi Nessun commento



In passato forse era più facile. Le aziende che sentivano l'esigenza di acquisire un nuovo manager con certe caratteristiche chiedevano al loro direttore risorse umane di compilare una job description, un profilo preciso della posizione e delle caratteristiche ricercate e, dopo un incontro con l'Head Hunter di fiducia, attendevano una rosa di candidati tra cui scegliere. Il mercato era sostanzialmente trasparente, i manager erano generalmente referenziati e non era difficile ottenere tutte le informazioni necessarie a completare un quadro abbastanza preciso. Le organizzazioni erano pronte all'inserimento perché i manager, vecchi o nuovi, rispondevano a logiche abbastanza compatibili. Un direttore generale, un direttore commerciale o un direttore risorse umane dovevano occupare una posizione con confini abbastanza definiti sia in termini di capacità che di competenze. Addirittura si ricercavano candidati che si riconoscessero nei valori di quell'azienda specifica. Anche per il manager era abbastanza chiaro. Competenze e capacità richieste dalla posizione offerta, percorso professionale e progetti seguiti. L'investimento era sul lungo termine e quindi la fase di selezione era molto importante e non si dovevano commettere errori. Ad un certo punto è cambiato tutto. Organigrammi sempre più piatti, vivai interni sostituiti da stagiaire senza prospettive, temporary manager, downsizing dei livelli manageriali intermedi. Processi di crescita e sviluppo interno bloccati. Promesse non mantenute. Demansionamenti all'ordine del giorno. Pochi che decidevano, nel bene o nel male e tanti esecutori indipendentemente dal livello professionale. La lunga stagione della crisi ha dettato le sue regole. Sul mercato, a quel punto, si trovava (e forse si trova ancora) di tutto e di più. Sia in qualità e quantità delle risorse reperibili sia, spesso, in termini di offerta da parte dei professionisti che vi operano. Ma è proprio la crisi che ha portato con sé la necessità di cambiare, di alzare lo sguardo, di pensare ad un futuro diverso. In altre parole di rimettersi in discussione sia come manager ma anche come imprese. Gli obiettivi sono diventati sempre più difficili da definire

e complessi da raggiungere, il mercato sempre più competitivo, la concorrenza più aggressiva. Le nuove esigenze, dettate da un cliente sempre più "infedele" a cui non interessano interlocutori lenti ad assecondarlo. E una quantità enorme di dati a disposizione sempre più difficili da finalizzare. E così le risposte "tradizionali" vengono sempre più messe in discussione: molte aziende stentano a essere reattive, si affacciano nuovi modelli organizzativi che permettono maggiore efficacia e adattabilità al contesto. Come si crea valore, soddisfacendo il cliente e chi crea valore vero in azienda, diventano i nuovi focus anche per le Direzioni Risorse Umane. Viene sempre più richiesto di sapersi muovere nell'incertezza e nell'ambiguità e di saper condurre, integrare, ingaggiare le proprie squadre verso obiettivi ambiziosi e sempre più sfidanti. Dal 2000 in poi è infatti cambiato radicalmente il modo di generare valore per molte imprese e per le persone. La crisi del taylorismo e delle gerarchie tradizionali fatte di organigrammi, procedure, ruoli, funzioni e carriere tradizionali determinano un nuovo assunto di partenza: la discontinuità. E questa discontinuità porta con sé due "nuove" caratteristiche per i manager in carriera che vanno rivisitate: imprenditorialità e leadership.

Imprenditorialità intesa come condivisione del rischio, assenza di garanzie predefinite e qualità professionali e personali simili a quelle richieste ad un imprenditore. Leadership come capacità di ingaggiare, guidare e motivare i propri collaboratori anche su terreni meno noti. Inoltre il manager deve anche costruire il proprio "personal brand" adattandolo a nuove culture aziendali. Cambia il modo con cui si decide e si organizza l'impresa in vista della produzione di valore. I manager devono essere utili all'azienda in cui lavorano, a se stessi (carriera, ma anche significato intrinseco del lavoro) e, perché no, anche al contesto socioeconomico che ne riconosce la funzione; cresce la responsabilità del manager e delle aziende verso tutti gli stakeholders e quindi verso il sistema sociale complessivo. Questo impone di saper sviluppare anche una visione. Del mondo, del contesto, della società nella quale la propria azienda opera e interagisce cioè disporre di intelligenza sociale. Da qui in poi nascono nuove competenze di cui i manager non potranno più farne a meno.

Innanzitutto occorre avere, sempre di più, la capacità di costruire in breve tempo e, nel proprio contesto, delle Smart organization, capaci di rispondere "on demand" alle richieste e alle contingenze del cambiamento esterno, quindi, per un manager, competenze di "execution agility" (intesa come capacità di realizzare le proprie strategie più velocemente della concorrenza) e "Responsivity" (intesa come capacità di rispondere, anche modificandosi in corsa, alle variazioni di contesto o di mercato).

In secondo luogo occorre avere una mente aperta e dialettica per riuscire ad interpretare la complessità del contesto e a renderla affrontabile ma avendo anche

la capacità empatica di convincere gli altri (all'interno dell'azienda e all'esterno) a essere seguito nel percorso individuato. Quindi occorre sviluppare un'intelligenza cooperativa.

In terzo luogo occorrerà possedere la capacità di integrare differenze culturali, di contesto, di genere e di età rendendole utili per ampliare la visione da elaborare. Quindi anche interculturalità e diversity.

Diventano altrettanto importanti, la velocità di apprendimento, e la curiosità.

Quindi Il management delle disruptive innovations (innovazioni che ridefiniscono radicalmente il ruolo nell'ecosistema produttivo delle imprese, il concetto di valore per il cliente e i modelli di business delle aziende stesse) che si sviluppano in modo esponenziale sul mercato togliendo ossigeno alle altre soluzioni e alimentando aree nuove di crescita, ad esse collegate.

Completano il quadro due caratteristiche non meno importanti: l'intelligenza competitiva cioè la capacità di monitorare i competitors e l'istinto a concludere cioè a decidere, scegliere, assumersi le responsabilità delle scelte. Anche sbagliando. Tanto lavoro interessante per chi si occupa di formazione manageriale e per le Direzioni Risorse Umane più innovative. Ma anche tante opportunità di riflessione per manager e imprese. Non si compete nelle filiere globali e nei nuovi mercati, non si sfruttano opportunità e business se non si liberano energia, passione, creatività e non si accettano nuove sfide. Ma tutto questo è possibile investendo sulle proprie risorse, sui giovani, sul rapporto con università e su chi può supportare le imprese a creare questa discontinuità con il passato. Altrimenti non resta che prendere atto della vecchia regola tanto cara ai manager di scuola anglosassone e cioè che, quando la velocità del contesto esterno è nettamente superiore alla velocità del contesto organizzativo interno, la fine è inevitabilmente iniziata. È questo vale sia per i manager che per le imprese.