

DIVINTIAMO FUTURO



Fondirigenti
G. Taliercio

20

IL MANAGER DEL FUTURO

Scenari, strategie e competenze



Fondirigenti
G. Taliercio

20



IL MANAGER DEL FUTURO

Scenari, strategie e competenze

INDICE

Presentazione

Carlo Poledrini pag. 5

Ringraziamenti

Costanza Patti » 7

Introduzione

Leader for a new world

Paolo Boccardelli

• I mega-trend che ridisegneranno il futuro » 9

• La leadership strategica » 22

• Verso un nuovo modello di leadership » 26

Contributi di:

Marco Alverà » 39

Cesare Avenia » 43

Emiliano Maria Cappuccitti » 47

Valeria Cagnina e Francesco Baldassarre » 50

Raffaella Caprioglio » 56

Enrico Cereda » 59

Stefano Donnarumma » 63

Renato Fontana » 68

Donato Iacovone » 71

Giovanni Lo Storto » 76

Nicoletta Luppi » 83

Emanuela Ranieri	»	89
Alessio Rossi	»	93
Francesca Sagramora	»	97
Paola Testa	»	103
Federico Visconti	»	107

PRESENTAZIONE

CARLO POLEDRINI

Presidente Fondirigenti G. Taliercio

5

*“In un’epoca in cui l’unica certezza è l’incertezza,
l’unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza”.*

Nonaka (1997)

Costruire connessioni. È questo il compito dei leader di ieri, di oggi e di domani. Connessioni tra il presente e futuro, tra mondo reale e mondo virtuale, tra silver workers e millennials tra culture e civiltà, a volte lontane, ma sempre più vicine.

Per farlo è necessario che le fondamenta siano solide. È quindi essenziale conoscere gli scenari economici, sociali e tecnologici e investire incessantemente in conoscenze e competenze che permettano di interpretare il futuro senza sfere di cristallo e di garantire alle imprese, ai lavoratori e al Paese di essere competitivo e generare ricchezza e benessere.

Quest’anno ricorrono i vent’anni di attività della Fondazione Fondirigenti G. Taliercio, costituita da Confindustria e Federmanager per la promozione della cultura manageriale d’impresa. Durante l’evento celebrativo, ci si interroga sul futuro e, in particolare, sugli inevitabili cambiamenti nella professione manageriale, vista anche dalla prospettiva dei giovani.

Quale segno tangibile del nostro costante impegno nell’interpretazione e nella costruzione del futuro, abbiamo elaborato, insieme a qualificati esperti, il paper “Il Manager del Futuro” dedicato all’esame delle possibili evoluzioni del ruolo del manager, nel medio - lungo termine.

Ci auguriamo che questo contributo possa favorire la riflessione su temi rilevanti per gestire le molteplici transizioni che caratterizzano il nostro contesto: dalla digitalizzazione alla sostenibilità, dall’etica alla trasparenza; fino alla multiculturalità e al passaggio generazionale.

Come Fondirigenti siamo e saremo a fianco di chi, come manager e imprenditori, sono da sempre orientati alla costruzione di un futuro che vede nella formazione, nelle competenze e nei valori le proprie, solide basi.

Buona lettura!

RINGRAZIAMENTI

COSTANZA PATTI

Direttore Generale Fondirigenti G. Taliercio

La realizzazione di questo Paper è stata possibile grazie al qualificato contributo di manager, imprenditori, esperti, rappresentanti delle parti sociali e al gruppo di lavoro che ha curato il lavoro di ricerca: Prof. Paolo Boccardelli (coordinatore scientifico), dr.ssa Chiara Acciarini e dr. Marco Vitale della LUISS Guido Carli. A tutti loro va il più sincero ringraziamento per la disponibilità e la professionalità dimostrati. Un particolare ringraziamento al dr. Giorgio Neglia, responsabile studi e ricerche di Fondirigenti, per il coordinamento dell'intero programma scientifico dell'evento "Diventiamo Futuro" per la celebrazione del Ventennale della Fondazione Taliercio.

INTRODUZIONE

PAOLO BOCCARDELLI

*Professore Ordinario di Management e Strategie d'Impresa LUISS Guido Carli
e Direttore LUISS Business School*

LEADER FOR A NEW WORLD*

I cambiamenti demografici e climatici, la globalizzazione, la crescita della classe media, l'evoluzione della forza lavoro e la digitalizzazione sono i principali motori di cambiamento demografico e socio-economico. I mega-trend citati stanno trasformando e trasformeranno sempre di più il mondo nell'arco dei prossimi anni. In un ambiente di lavoro caratterizzato da complessità, volatilità e ambiguità, i leader devono raggiungere i loro obiettivi navigando tra le diverse sfide. L'analisi delle teorie di leadership strategica consente di identificare i tratti essenziali del leader del futuro: capace di mettere in discussione i paradigmi tradizionali, *responsive*, sostenibile ed inclusivo, che possa stimolare l'innovazione, la collaborazione e la creazione di valore.¹

I mega-trend che ridisegneranno il futuro

Stiamo navigando in un mondo in profonda trasformazione, in cui le organizzazioni, e più precisamente i leader che le guidano, si trovano ad operare in un contesto caratterizzato da complessità, incertezza e rischio. I mega-trend creano un impatto sui modelli di business e sulle strutture organizzative, minacciando di trasformare il mondo nei prossimi anni.

* Il lavoro si è avvalso del prezioso contributo della Dott.ssa Chiara Acciarini.

¹De Smet, A., Lurie M., St. George, A. (2018), *Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st century organizations*, McKinsey & Company.

Cambiamenti demografici

Uno dei principali mega-trend che trasformerà in modo dirompente il mondo nell'arco dei prossimi anni è rappresentato dall'*evoluzione demografica*. Ad oggi, la popolazione mondiale supera i 7 miliardi, mentre duecento anni fa le persone nel nostro pianeta erano meno di un miliardo.² La crescita maggiore è stata registrata nel continente africano e nei Paesi del Medio Oriente e del sud-est asiatico.³ Tuttavia, il dato africano non è irrilevante: la crescita esponenziale della popolazione nelle aree più povere del Continente, infatti, potrebbe rappresentare un potenziale freno alla riduzione della povertà globale e al miglioramento del benessere. In particolare, si stima che entro il 2050 oltre il 40% delle persone estremamente povere del mondo vivrà in soli due Paesi: Repubblica Democratica del Congo e Nigeria.⁴ D'altra parte, numerose potrebbero essere le opportunità di crescita e professionali legate a tale trend, se i territori, ad esempio, fossero in grado di creare un numero di posti di lavoro in linea con l'aumento della popolazione.⁵ Secondo United Nations Population Fund, la crescita della popolazione, oggi attribuibile in larga misura all'aumento della popolazione, dopo il 2060 sarà quasi esclusivamente guidata dai livelli di fertilità nei Paesi meno sviluppati del mondo.

Un ulteriore fenomeno che genera un notevole impatto sulla società è relativo all'*invecchiamento della popolazione*, associato alla vita media che si allunga, ad un più elevato costo delle prestazioni, e alla complessità del finanziamento dei sistemi di welfare che sovente non soddisfano le attese. Il World Economic Forum stima che la quota di persone di età superiore ai 60 anni raddoppierà entro il 2050 e triplicherà entro il 2100. Con un incremento della longevità delle donne, la popolazione anziana risulta essere prevalentemente femminile:

² Roser, M., Ortiz-Ospina, E. (2017), *World Population Growth*, Published online at OurWorldInData.org, Retrieved from: <https://ourworldindata.org/world-population-growth/> [Online Resource].

³ Roser, M. (2017), *Future Population Growth*, Published online at OurWorldInData.org, Retrieved from <https://ourworldindata.org/future-population-growth/> [Online Resource].

⁴ Kelland, K. (2018), *Bill Gates has a warning about population growth*, World Economic Forum.

⁵ Ahmed, S.A. (2015), *How are global demographics changing?*, World Economic Forum.

nel 2017, le donne rappresentavano il 54% della popolazione globale di età pari o superiore a 60 anni e il 61% di quelle di età pari o superiore a 80 anni. Nei decenni a venire, non è prevista una variazione sostanziale dell'equilibrio tra i sessi della popolazione anziana a livello globale.⁶

La fase di transizione europea è accompagnata anche da un fattore complesso in termini di gestione ed interpretazione: quello dell'*immigrazione*. Nel 2015, un individuo su 30 era un migrante internazionale; ad oggi, ci sono quasi 260 milioni di migranti internazionali e più della metà sono di sesso maschile.⁷ In particolare, a livello europeo, il numero totale di immigrati a marzo 2017 è stato superiore a 30mila; solo l'anno precedente, nello stesso periodo, gli immigrati erano circa 175mila. Un segnale, questo, che si lega positivamente alle policy adottate dall'Unione.⁸ Secondo esperti accademici internazionali, le restrizioni sull'immigrazione qualificata negli Stati Uniti possono causare lo spostamento delle operazioni all'estero da parte delle imprese, dal momento che la manodopera altamente qualificata è considerata essenziale per il successo di quasi tutte le imprese americane.⁹ Solo due anni fa Philippe Legrain, ex consigliere economico del Presidente della Commissione europea José Manuel Barroso, sosteneva che i rifugiati avrebbero potuto creare più posti di lavoro, aumentare la domanda di servizi e prodotti e colmare le lacune nella forza lavoro europea nell'arco dei successivi cinque anni. Per attuare questo, occorre una leadership politica che prenda in mano la situazione e che rifletta su nuove linee guida capaci di supportare i vari Stati nello sviluppo delle skill dei migranti, proteggendo al tempo stesso il loro status.

Il fenomeno dell'*urbanizzazione* ricopre un ruolo centrale nello sviluppo dei centri urbani e nella realizzazione di investimenti che possano favorire

⁶ United Nations (2017), *World Population Ageing*.

⁷ Lajcák, M. (2018), *Why we need a global understanding of migration*, World Economic Forum

⁸ International Organization for Migration (IOM), The UN Migration Agency (2017), *Migration Flows to Europe – 2017, Quarterly Overview – March*

⁹ MIT SMR Strategy Forum (2018), *Will Restricted U.S. Immigration Drive Business Operations Abroad?*

aziende e posti di lavoro. Entro il 2050, si stima che almeno il 60% della popolazione mondiale risiederà in aree urbane.¹⁰ Uno dei continenti che registra i più elevati tassi di crescita di urbanizzazione è quello africano, che risulta comunque uno dei meno preparati a questa “esplosione urbana”: al primo posto si posiziona la Nigeria con Lagos, la più grande città del continente, in cui si prevede un’espansione di ben 77 persone ogni ora entro il 2030.¹¹ A ciò, si aggiunga il fatto che in Africa 1,1 miliardi di cittadini africani potrebbero raddoppiare di numero entro il 2050.¹² Un tema cruciale, in questa fase di espansione incontrollata, è legato all’effettiva capacità degli Stati di assorbire l’aumento della popolazione, utilizzando una quantità esigua di risorse. Il progresso dell’urbanizzazione può generare nel periodo 2010-2025 una crescita del prodotto interno lordo delle prime seicento città per contributo alla crescita del PIL di circa 30 trilioni di dollari, pari al 65% della crescita globale.¹³

La *crescita della middle-class*, che rappresenta il motore della crescita economica mondiale, proviene essenzialmente dall’Asia e si sta espandendo ogni anno a livello globale con circa 140 milioni di persone che entrano a far parte della classe sociale media.¹⁴ Un recente report del World Economic Forum svela che oltre la metà della popolazione mondiale, corrispondente a circa 3,8 miliardi di persone, è rappresentata da individui che vivono in famiglie con una spesa che può essere considerata “media” o “ricca”.¹⁵ La rapida crescita della middle-class fa sì che entro la fine del 2020 possa essere rappresentata da circa 4 miliardi di persone, che potrebbero essere più di 5 miliardi

¹⁰ United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2014), *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision Highlights*, <http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf>.

¹¹ Myers, J. (2016), *These are Africa’s fastest-growing cities*, World Economic Forum.

¹² Muggah, R., Hill, K. (2018), *African cities will double in population by 2050. Here are 4 ways to make sure they thrive*, World Economic Forum.

¹³ McKinsey & Company (2012), *Urban World: Cities and the rise of the consuming class*, McKinsey Global Institute.

¹⁴ Kharas, H. (2017), *The unprecedented expansion of the global middle-class, An update*, in *Global Economy and Development Working Paper 100*.

¹⁵ Kharas, H., Hamel, K. (2018), *A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier*, World Economic Forum.

entro il 2030. In particolare, i mercati della classe media in Cina e India risultano essere i più sviluppati e ci si attende un avanzamento di quasi il 40% della middle-class nei Paesi asiatici entro il 2030.¹⁶ I benefici connessi al trend in aumento della classe media nei Paesi emergenti generano maggiore effetto su consumatori, servizi finanziari e mobilità e favoriscono la creazione di nuovi posti di lavoro.

Cambiamento climatico e sostenibilità

Evoluzione demografica, invecchiamento della popolazione, flussi migratori e urbanizzazione non sono gli unici mega-trend che caratterizzeranno e ridisegneranno il futuro; anche gli effetti prodotti dall'azione dell'uomo sul *cambiamento climatico* meritano una specifica trattazione. Circa la metà dei giovani compresi nella fascia di età 18-35 anni considera il *climate change* la prima questione seria globale, ancora più significativa delle guerre e dei conflitti su larga scala; al terzo posto, con quasi il 31% dei voti, si posizionano la disuguaglianza di reddito e la discriminazione. Inoltre, il 69.6% concorda fortemente sul fatto che l'azione dell'uomo sia responsabile del sostanziale cambiamento climatico in atto.¹⁷

Da quando è iniziata la rivoluzione industriale, la concentrazione di anidride carbonica (CO₂) nell'atmosfera è aumentata a causa della combustione di combustibili fossili e delle emissioni. Durante questo periodo, il pH delle acque oceaniche superficiali è diminuito di 0,1 unità di pH, determinando un aumento del 30% in acidità.¹⁸ Inoltre, l'inquinamento atmosferico ha causato circa 9 milioni di morti premature nel 2015.¹⁹ Al tempo stesso, in 142 Paesi

¹⁶ Drabble, S., Ratzmann, N., Hoorens, S., Khodyakov, D., Yaqub, O. (2015), *The rise of a global middle class, Global societal trends to 2030: Thematic report 6*, RAND.

¹⁷ Global Shapers Community, *Global Shapers Survey 2017*, World Economic Forum.

¹⁸ National Oceanic and Atmospheric Administration (2013), *Ocean acidification*.

¹⁹ Landrigan, P.J., Fuller, R., Acosta, N., Adeyi, O., Arnold, R., Basu, N., *et al.*, The Lancet Commission on pollution and health, The Lancet, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(17\)32345-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(17)32345-0)

tropicali l'area complessiva della foresta naturale è diminuita dell'11% tra il 1990 e il 2015.²⁰

Sebbene in questi anni abbiamo trovato ampio spazio anche le teorie cosiddette negazioniste e importanti leader politici come Donald Trump abbiano dichiarato di non essere convinti che i veri responsabili del surriscaldamento del pianeta possano essere i gas serra, le previsioni si sono avverate. Da questo momento in poi, dovremmo ridurre le emissioni di almeno il 30% nei prossimi due decenni per evitare livelli pericolosi di riscaldamento. Purtroppo però, il surriscaldamento non è una leggenda e neppure un fatto da sottovalutare; si tratta piuttosto di un fenomeno concreto, che potrebbe rivelarsi estremamente rischioso se l'aumento di 3° C dovesse portarci ad un livello termico mai visto su questo pianeta prima d'ora. Il cambiamento climatico, ad esempio, può generare lo scioglimento dei ghiacciai, costringendo circa 200 milioni di persone entro il 2100 ad abbandonare le proprie abitazioni dal momento che intere città saranno sommerse dall'acqua; Olanda, Vietnam, Thailandia e Giappone sono alcuni dei Paesi più a rischio.²¹ Un recente report diffuso dall'IPCC, il centro studi sul clima dell'ONU, ha ammonito che il riscaldamento globale potrebbe raggiungere 1.5° C tra il 2030 e il 2052, se le emissioni di anidride carbonica continuano ad aumentare al tasso corrente; in particolare, emerge la necessità di attuare una rapida transizione verso modelli economici basati sulle fonti di energia rinnovabili, al fine di poter raggiungere gli obiettivi fissati dalla comunità internazionale in materia di limitazione del riscaldamento dell'atmosfera terrestre.

Tra le azioni che l'intera comunità potrebbe implementare per prevenire e controllare il fenomeno delle emissioni, rientra il risparmio di energia connesso alla riduzione della domanda di servizi energetici finali. Ma questo non è sufficiente; potrebbe infatti essere necessario adottare un approccio integrato di adattamento ai cambiamenti climatici.

²⁰ Keenan, RJ, Reams, GA, Achard, F et al. (3 more authors) (2015) *Dynamics of global forest area: Results from the FAO Global Forest Resources Assessment 2015*. Forest Ecology and Management, 352. pp. 9-20. ISSN 0378-1127.

²¹ Strauss, B. (2014), *New Analysis Shows Global Exposure to Sea Level Rise*, Climate Central.

È esattamente ciò che ha fatto Rotterdam, la città portuale più grande di Europa, che, per proteggere i propri cittadini dalle inondazioni, ha migliorato gli spazi pubblici, costruito dighe e campi da gioco per la raccolta delle precipitazioni e per immagazzinare l'acqua in eccesso quando il livello del mare e del fiume aumenta. In un anno, sono stati installati oltre 180mila metri quadrati di tetti verdi che facilitano l'assorbimento dell'acqua piovana in eccesso. Il caso appena citato rappresenta un esempio di come molte comunità abbiano già iniziato ad adattarsi agli impatti dei cambiamenti climatici.

Il cambiamento climatico, la povertà, il degrado ambientale, la disuguaglianza, la crescita economica e la sostenibilità rappresentano, tra l'altro, alcuni dei 17 *Sustainable Development Goals* (SDG) promossi dalle Nazioni Unite, il cui raggiungimento può essere attuato attraverso un impegno crescente della comunità globale di business. Maggiori sforzi sono quindi richiesti e necessari per contribuire al benessere economico e soprattutto sociale in un contesto in cui le imprese diventano veri e propri motori di creazione di ricchezza e di sviluppo. Il tema del cambiamento climatico non deve essere solamente incluso nell'agenda di CEO ed executive; è piuttosto una sfida culturale che deve mutare le radici del pensiero economico e manageriale e divenire un pilastro sul quale poggia la strategia di crescita di aziende, istituzioni e, in definitiva, il Paese e la nostra società.

Globalizzazione

Un fenomeno considerevole e in fase di evoluzione è quello della *globalizzazione*, che interessa la condivisione di risorse e competenze, la connessione tra individui ed organizzazioni fisicamente distanti tra loro, e la creazione di nuovi canali di distribuzione. Lo sviluppo di un mondo senza confini rivela l'importanza dell'apertura dei mercati in termini di competitività: le aziende possono operare secondo una logica "win-win", favorendo il rapido trasferimento di idee ed innovazione. Nei Paesi in cui la crescita economica è trascinata dalle esportazioni, la globalizzazione registra diversi effetti positivi, tra i quali rientra l'aumento degli standard di vita di una parte considerevole della

popolazione; è, ad esempio, il caso del Sud-Est asiatico e della Cina. L'utilizzo delle tecnologie e l'apertura dei confini sono incoraggiati dalla quarta rivoluzione industriale, che sta ridefinendo il modo in cui lavoriamo, viviamo e interagiamo. Inoltre, le economie che partecipano in misura maggiore al nuovo sistema economico globale, si dimostrano le più competitive. In particolare, l'apertura internazionale per la produttività promuove la diffusione di idee e tecnologie e l'elevato livello di competitività spinge le organizzazioni ad innovare per risultare le migliori a livello globale.

Al tempo stesso, però, l'abbattimento delle barriere fisiche ha generato dissenzi e preoccupazioni provenienti da diversi fronti. Ad esempio, in un contesto caratterizzato da continua trasformazione, complessità e incertezza, l'Europa sta attraversando una fase di grande cambiamento. A partire dal 2016, anno in cui, a seguito di un referendum, è stato deliberato il divorzio del Regno Unito dall'Unione Europea, il governo britannico è entrato in quello che è stato definito "il labirinto impossibile della Brexit".²² L'uscita del Regno Unito è ancora da definire: almeno fino a dicembre 2020, momento in cui la Brexit dovrebbe essere completata – come ha dichiarato Michel Barnier, Chief Negotiator della Commissione – la questione si troverà in un punto di transizione. Da quel momento in poi, il Regno Unito avrà due alternative; la prima è relativa alla richiesta di ulteriori proroghe, in attesa che possano essere prese decisioni concrete ed emanate leggi e regolamenti europei. Altrimenti, si potrebbe optare per la scelta di indire un secondo referendum sull'abbandono definitivo della Brexit. In sostanza, mentre la prima soluzione porterebbe a considerare quella che Boris Johnson²³ ha battezzato "BINO" (*Brexit in name only*), cioè una Brexit solo di nome, la seconda metterebbe in discussione la decisione di attivare l'Articolo 50 del Trattato di Lisbona, al quale ha fatto appello Theresa May più di due anni fa. Nel frattempo, sono arrivate le minacce da parte di grandi aziende internazionali come Bmw, Bank of America ed Airbus che, pronte a rivedere le strategie e a rivalutare le po-

²² Rostowski, J. (2018), *Nel labirinto impossibile della Brexit*, Il Sole 24 Ore.

²³ Ex Ministro degli Esteri e sostenitore di una Brexit in versione "hard"

litiche degli investimenti nel Regno Unito, cercano di salvaguardare i propri interessi e di scongiurare potenziali ripercussioni negative legate a Brexit. In particolare, il fenomeno europeo appena citato e le critiche del Presidente degli Stati Uniti Donald Trump, sostenitore dello slogan “make America great again”, si sono contrapposte all’atteggiamento di apertura della Cina, che è stato uno dei primi Paesi a beneficiare degli effetti prodotti dalla globalizzazione. Il mercato cinese, infatti, è diventato il primo esportatore mondiale, registrando 2,4 trilioni di dollari di esportazioni nel 2016, che ammontavano a 257 miliardi nel 2000.²⁴

Con il passare degli anni, l’evoluzione tecnologica cresce in modo rapido e dirompente, trasformando il concetto stesso di globalizzazione. Nel nuovo mondo le organizzazioni sono sempre più focalizzate sulla decentralizzazione delle attività della catena del valore e sulle riforme interne di ciascun Paese. Inoltre, grazie alla maggiore connettività e all’aumento della mobilità, le aziende stanno diventando sempre più *customer-oriented* e flessibili. L’inversione dell’approccio tradizionale al fenomeno, che possiamo definire di tipo “country-centrico”, sposta quindi l’attenzione sulle esigenze specifiche di ciascuno Stato, che è oggi impegnato nella produzione di beni in molteplici territori, nella fornitura di servizi globali a partire da pochi centri di eccellenza, e nella realizzazione di partnership con piattaforme tecnologiche globali.²⁵

Digitalizzazione

Il fenomeno della *digitalizzazione* è senza dubbio uno dei più influenti e dirompenti del 21esimo secolo. Sebbene, come rileva MIT Sloan Management Review, più della metà delle imprese si avvalga di tecnologie digitali per lo svolgimento della propria attività, quasi il 40% delle stesse imprese ritiene necessario prevedere un avanzamento della strategia digitale.²⁶ L’automa-

²⁴ Woetzel, J., Lin, D., Seong, J., Madgavkar, A., Lund, S. (2017), *China’s role in the next phase of globalization*, McKinsey Global Institute.

²⁵ World Trade Organization, *Statistics on trade in commercial services*, 2018.

²⁶ Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2017), *Achieving Digital Maturity Adapting Your Company to a Changing World*, MIT Sloan Management Review.

zione rappresenta il vero motore dello sviluppo futuro, in grado di dare una forte spinta alla produttività e alla crescita del PIL mondiale. La trasformazione digitale ha il potenziale per creare un numero significativo di posti di lavoro: entro il 2025, ci si attende che l'impatto complessivo della trasformazione digitale nei settori possa produrre un guadagno netto di 2,1 milioni di posti di lavoro.²⁷ Per comprendere meglio la rilevanza del fenomeno, basti pensare che negli anni più duri della crisi nel nostro Paese è stata registrata una riduzione dell'incidenza della spesa per innovazione delle imprese innovative sul loro fatturato; ciò ha generato una riduzione di circa 11.000 imprese capaci di innovare i propri modelli di business.²⁸

L'avvento dell'Artificial Intelligence e della robotica, l'utilizzo della stampa 3D e la raccolta dei dati tramite la tecnologia cloud comportano la necessità per le organizzazioni di valutare il loro grado di maturità digitale, di trasformare la propria struttura e di presentarsi sul mercato con un'offerta in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori. Un tema connesso all'utilizzo dell'Internet of Things (IoT) e al centro di numerosi dibattiti riguarda la minaccia di sostituzione del lavoro. Una ricerca di McKinsey Global Institute evidenzia che "il 60% di tutte le occupazioni ha almeno il 30% di attività tecnicamente automatizzabili", sebbene poche attività (meno del 5%) possano considerarsi completamente automatizzabili.²⁹ In ogni caso, è evidente che il mondo professionale stia cambiando: si assiste ad un aumento delle attività non routinarie – analitiche ed interpersonali – e ad una riduzione delle attività routinarie – manuali e cognitive –, ma anche di quelle non routinarie manuali.

Mutano le attività e, al tempo stesso, evolve il modello di formazione, che deve garantire un'esperienza non tradizionale quanto piuttosto innovativa, tenendo conto della pervasività del digitale. In questo senso, ad esempio, è importante che l'istruzione sia orientata verso una cultura dell'innovazione

²⁷ World Economic Forum, *Creating a workforce for the machine age*.

²⁸ Censis (2017), *Il Dilemma Digitale, Uomini, robot e tasse: innovazione e impronta sociale*.

²⁹ McKinsey Global Institute (2017), *A future that works: Automation, employment, and productivity*.

costante. Pensiamo allo sviluppo delle *digital skill*, ma anche alla necessità di imparare a “dialogare” con le macchine che minacciano di sostituire i lavoratori. In un recente paper, Frey ed Osborne della University of Oxford stimano che quasi la metà dell’occupazione totale negli Stati Uniti risulta essere ad elevato rischio di automazione. In particolare, la maggior parte dei lavoratori nelle occupazioni di trasporto e logistica e coloro che ricoprono ruoli di supporto amministrativo presentano un rischio più alto. Ciò significa che entro i prossimi dieci o venti anni l’uomo potrebbe essere sostituito dal cosiddetto *computer capital*.³⁰ Di certo, però, non tutti gli individui saranno rimpiazzati dalla tecnologia; piuttosto, verranno a crearsi nuove opportunità e nuove posizioni professionali. Jerry Kaplann nel suo libro *Artificial intelligence: what everybody needs to know*, affronta il tema delle macchine e del futuro del lavoro, sostenendo che i computer non sono in grado di “pensare”, limitandosi al contrario a svolgere delle “azioni logiche e deterministiche, per quanto complesse”. La reale sfida consiste quindi nella capacità di consolidamento dell’interazione complementare tra macchine ed esseri umani che, grazie alle loro molteplici esperienze e conoscenze, riescono ad adottare quell’*intuitive thinking* che manca alla tecnologia.

Anche il tipo di contrattualizzazione sta cambiando e si sta adattando alla grande trasformazione del lavoro; aumentano le figure di consulenti e professionisti esterni alle aziende, regolati da contratti a progetto. Inoltre, al fine di assicurare una maggiore flessibilità e tutela, si parla di “contratto ibrido”, che potrebbe essere composto da una parte collettiva e da un’altra individuale, che possa regolare ad esempio orari e quote di salario.

Insieme alla tipologia contrattuale, evolve anche la natura della forza lavoro, costituita dai millennial, che si contraddistinguono per la percentuale di reddito familiare che ricevono da lavori alternativi; per l’elevata probabilità di trovare un posto di lavoro nel campo artistico, nella manutenzione e nelle professioni amministrative; per apparire più propensi ad infrangere le regole,

³⁰ Frey C.B. e Osborne, M.A. (2017), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Technological Forecasting and Social Change.

ad avere un'agilità emotiva e per lavorare intensamente.³¹ Evolvono le macchine e mutano, con loro, le competenze delle persone: la reale sfida per il futuro consiste nella creazione delle condizioni per lo sviluppo di *skill* adeguate rispetto al contesto innovativo, tra le quali rientrano la capacità di fare networking, la collaborazione, l'abilità di interazione uomo-macchina, la capacità di creazione e gestione dell'enorme ammontare di dati e, più in generale, della tecnologia.

Le aziende sono attrezzate per affrontare questa trasformazione ed implementare un piano di "re-skilling", tenuto conto del fatto che nel periodo entro il 2030 ci sarà uno sviluppo delle competenze cognitive, sociali e tecnologiche? Un dato significativo è legato alle principali criticità connesse al fenomeno della digitalizzazione; tra queste, il *digital mismatch* rappresenta la carenza di personale qualificato nel mercato dell'Information and Communication Technology (ICT), che in Europa incide per il 50% sulla produttività.³² Per colmare tale gap, considerando che alla fine dello scorso anno la Commissione europea ha rivelato che il 44% degli individui non ha competenze digitali di base, è indispensabile che le organizzazioni intraprendano iniziative volte a valorizzare le persone e a sostenere l'apprendimento delle skill digitali, favorendo l'incontro tra domanda e offerta. Tra l'altro, l'OECD segnala un potenziale guadagno in termini di produttività del lavoro, collegato alla riduzione del disallineamento delle competenze; ad esempio, in Paesi come l'Italia e la Spagna, la diminuzione del *digital gap* sarebbe associata ad un aumento dell'efficienza allocativa di circa il 10%.³³ Per prepararsi al futuro mondo del lavoro, basato sul digitale, è quindi necessario aumentare il numero di giovani che intraprendono percorsi di studio Stem (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), che possano garantire una formazione di tipo scientifico-ingegneristica.

³¹ Monahan, K., Schwartz, J., Schleeter, T. (2018), *Decoding millennials in the gig economy Six trends to watch in alternative work B*, Deloitte Insights.

³² Modis (2018), White Paper, *Il Digital Mismatch*.

³³ McGowan, M., A., Andrews, D. (2015), *Skill mismatch and public policy in OECD countries*, OECD.

Il vortice della *digital transformation*, che attrae verso il proprio centro “modelli di business, offerte e value chain, che vengono digitalizzati nella misura massima possibile”, non risparmia alcun settore e gli stessi confini tra i settori si confondono e convergono tra loro per stimolare altra innovazione e la creazione di nuovi business model.³⁴ In un contesto di sviluppo ed innovazione così rapidi, a fare la differenza sono le imprese che riescono a stare al passo con il cambiamento, che adottano un comportamento da first mover, combinando un aumento del 30% dei ricavi ad una riduzione di pari importo dei costi, a conferma del fatto che è importante innovare nel più breve tempo possibile.³⁵ In sostanza, il lavoro all’interno delle imprese deve essere riorganizzato per far sì che il mix tra competenze dei lavoratori e nuovi metodi di produzione possa essere sfruttato al meglio.

Con l’avvento di Internet e grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie, anche la mole di informazioni a disposizione delle organizzazioni ha contribuito alla trasformazione del business. Nel 2015 la *tecnologia cloud* ha cambiato le modalità di esecuzione delle attività lavorative per il 56% delle imprese³⁶ e negli scorsi due anni i professionisti IT di diverse aziende internazionali hanno dichiarato di aver migrato su piattaforme cloud il 74% delle proprie applicazioni.³⁷ Inoltre, la crescita esponenziale dei *big data*, che l’istituto bancario Barclays stima possano raddoppiare ogni due anni, è in grado di creare enormi opportunità per le organizzazioni, richiedendo al tempo stesso di maturare le competenze necessarie per la gestione, la raccolta e l’interpretazione dei dati. Per cogliere appieno la smisurata espansione delle informazioni, basti pensare che ogni minuto l’applicazione Instagram condivide circa 47mila post degli utenti, Spotify aggiunge 13 nuove canzoni, Google conduce più di 3 milioni e mezzo di ricerche ed Amazon realizza circa 260mila dollari di vendite.

³⁴ Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., Wade, M. (2015), *Digital Vortex How Digital Disruption Is Redefining Industries*, Global Center for Digital Business Transformation.

³⁵ Price Waterhouse Coopers (2016), *Industry 4.0: Building the digital enterprise*, 2016 *Global Industry 4.0 Survey*.

³⁶ Harvard Business Review (2015), *The Digital Transformation of Business*.

³⁷ Solarwinds (2017), *Portrait of a Hybrid IT Organisation*.

Social, big data, mobile e cloud stanno mettendo in discussione i paradigmi tradizionali, generando un impatto molto positivo per le aziende. In conclusione, l'approccio al futuro sta cambiando ed evolvendo: esistono nuove regole, nuovi interlocutori e nuove tecnologie da utilizzare in maniera continua e convinta e solo adottando un atteggiamento flessibile ed aperto al cambiamento riusciremo ad affrontare questo genere di sfide.

La leadership strategica

In un contesto caratterizzato da sviluppo e innovazione, le aziende che riescono a tenere il passo con il cambiamento adottano un comportamento di first mover, combinando un aumento del 30% dei ricavi con una riduzione della stessa quantità di costi, giustificando che è importante innovare in poco tempo.³⁸

Per affrontare le molteplici sfide del nuovo mondo, è essenziale identificare una guida in grado di supportare le persone nella ricerca di soluzioni e di accompagnare le aziende nel raggiungimento degli obiettivi. Pertanto, in un contesto così dinamico in cui emergono nuovi modelli di business, nuove competenze, nuove strutture organizzative, i leader devono pensare in modo strategico. Il ruolo del leader è sempre stato indispensabile, ma ora ha bisogno di un'evoluzione; il 68% dei dirigenti di tutto il mondo ritiene che la propria organizzazione necessiti di una nuova leadership per poter competere.³⁹ Questa esigenza è strettamente legata all'esistenza di un'organizzazione agile, in cui non solo i leader cambiano, ma anche l'intero team guidato evolve allo stesso modo. Per esempio, Felin & Foss (2005) hanno studiato come le singole azioni interagiscono con quelle di gruppo. In particolare, gli Autori sostengono che il contesto collettivo, così come quello individuale, è determinante in termini di risultati organizzativi. Altri studi hanno associato

³⁸ Price Waterhouse Coopers (2016), *Industry 4.0: Building the digital enterprise, 2016 Global Industry 4.0 Survey*.

³⁹ Kane, G.C. (2018), *Common Traits of the Best Digital Leaders*, MIT Sloan Management Review.

la performance finanziaria all'impegno organizzativo collettivo, che è rilevante per perseguire gli obiettivi strategici dell'impresa.⁴⁰ Applicare i principi di un'organizzazione agile significa diffondere una nuova cultura, costruire una mentalità che coinvolga tutti i livelli, stimolando la formazione e l'apprendimento costante.

Secondo Hambrick e Mason (1984), le scelte strategiche dei leader sono legate al loro *limitato campovisivo*, alla loro *percezione selettiva di fenomeni specifici* inclusi in questo campo e alla loro *interpretazione delle informazioni*. Nell'era dei big data, ad esempio, in cui si stima che entro il 2020 il valore dei dati personali possa raggiungere un trilione,⁴¹ non è sufficiente raccogliere le innumerevoli informazioni a disposizione. Ciò che conta è la capacità di interpretazione dei dati, che possono rappresentare una fonte importante di vantaggio competitivo. Le nuove tecnologie stanno cambiando molteplici aspetti del modo in cui le imprese di diversi settori operano; un esempio è rappresentato dall'industria farmaceutica, in cui l'utilizzo dei device facilita lo scambio dei dati dei pazienti tra le diverse strutture, riducendo il tempo che il personale deve impiegare per registrare le informazioni. Inoltre, lo sviluppo delle *app* consente di supportare il paziente e di offrire un servizio migliore di diagnosi e trattamento. L'enorme mole di dati consente di interpretare i fenomeni in modo critico, fornendo una chiave di lettura per la gestione di un mondo sempre più articolato. L'abilità dei nuovi leader consiste quindi nel saper sfruttare e cogliere le opportunità derivanti dall'utilizzo dei big data, che permettono all'organizzazione di collezionare informazioni strategiche e sfruttare appieno il potenziale connesso alle tecnologie digitali.

Nel 2001, Mitchell e James hanno sottolineato il legame tra le competenze e le prestazioni del leader; Boal e Hooijberg (2001) suggeriscono che "la ca-

⁴⁰ Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T.A., Courtright, S.H. (2015), *Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance*, Academy of Management Journal, 2015, Vol. 58, No. 1, 111–135, DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0227>

⁴¹ Rometty, G. (2018), *We need a new era of data responsibility*, World Economic Forum.

pacità di assorbimento, la capacità di cambiare e la saggezza manageriale rappresentano l'essenza della leadership strategica". Circa dieci anni dopo, Avey, Luthans, Hannah, Sweetman e Peterson (2012) hanno sostenuto che i punti di forza della "personalità influenzano le prestazioni nei compiti creativi". Inoltre, una recente ricerca incentrata sull'interconnessione tra il carattere e la competenza dei leader ha sottolineato gli effetti positivi sulla performance.⁴² In particolare, questo studio fornisce una distinzione tra "carattere" e "competenza" come parti del contesto in cui le opportunità di apprendimento informale creano un legame tra loro, in modo che si generi lo sviluppo del carattere e la crescita delle competenze.

Il ruolo della nuova leadership deve essere creativo, non più autoritario. Linda Hill, la guru della Harvard University, ha affermato *"the true innovative leaders are not soloists, but open spaces for others, they are concerned with bringing out talents, turning innovation into a routine also made of confrontation and contrasts in which everyone can contribute. In practice, a continuous process of co-generation"*.

Il leader del futuro deve anche essere *talent-oriented*: una volta intercettato il talento, le strategie di investimento devono concentrarsi sulle politiche di talent retention e di riqualificazione, utili per migliorare la qualità del servizio di reclutamento - oltre il 70% dei dirigenti ritiene che la digitalizzazione favorisce questi processi.⁴³ Inoltre, il leader creativo deve essere un simbolo di ispirazione, aperto nei toni, pensare come un artista o un designer, essere in grado di correre dei rischi, improvvisare quando necessario, imparare dai propri errori, accettare le critiche.⁴⁴ Ancora, i leader dovrebbero innovare ribaltando le routine, ripensando radicalmente modelli organizzativi e modelli di business, mettendo in discussione i paradigmi tradizionali.

⁴² Sturm, R.E., Vera, D., Crossan, M. (2017), *The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance*, The Leadership Quarterly, 28 (2017) 349–366, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>

⁴³ SAP Center for Business Insight (2017), *SAP Digital Transformation Executive Study: 4 Ways Leaders Set Themselves Apart*.

⁴⁴ Maeda, J. (2011), *Redesigning Leadership*, The MIT Press.

Infine, i leader dovrebbero agire sul bilanciamento tra ragione e sentimento⁴⁵ ed essere carismatici per poter essere efficaci.⁴⁶

Il nuovo modello di leadership richiede leader che sono:

- *In grado di gestire la complessità*, cercando di raccogliere ed analizzare le informazioni a disposizione nel modo più efficace, al fine di risultare il più possibile razionali;
- *Esperti decision-maker*, concentrati su ogni fase del processo decisionale;
- *Ottimisti*, in grado di adottare un approccio che possa incentivare i pensieri positivi e scoraggiare un mindset ostile;
- *Consapevoli delle proprie competenze*, in grado di sfruttare i loro punti di forza con l'obiettivo di influenzare le prestazioni;
- *In grado di andare oltre le proprie paure*, per migliorare la qualità delle decisioni e affrontare le sfide della società;
- *Orientati alla strategia*, e incentrati sull'intero processo strategico decisionale, al fine di raggiungere obiettivi specifici e di lungo termine;
- *Emotivamente intelligenti*, capaci di attuare quelle azioni che si adattano ed integrano alla strategia dell'intera organizzazione;
- *In grado di seguire la propria intuizione*, in modo che l'istinto possa produrre idee brillanti e spingere verso approcci risolutivi;
- *Long-term thinker*, in grado di pianificare piani strategici che tengano conto dello scenario attuale e delle future esigenze aziendali in un'ottica di *ambidexterity*;⁴⁷

⁴⁵ Hodgkinson, G.P., Healey, M.P. (2011), *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflection and reflection*, Strategic Management Journal, 32: 1500–1516, DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.964>

⁴⁶ Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., Shamir, B. (2016), *Charisma: An ill-defined and ill-measured gift*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 293-319, DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>

⁴⁷ O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2008), *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, Research in Organizational Behavior, Volume 28, Pages 185-206, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

-
- *Team-builder*, che riescano a coltivare le relazioni con l'intero team, adottando un processo comunicativo continuo e prendendo in considerazione i diversi stakeholder.

Verso un nuovo modello di leadership

Il segreto della nuova leadership sta nella capacità di portare a termine la missione in modo concreto, garantendo che l'intero gruppo di lavoro sia valorizzato e al tempo stesso potenziato. In questo senso, è il gruppo che decide, non il singolo manager; la maggioranza dei leader afferma che una forza lavoro aperta e diversificata incoraggia lo sviluppo di idee e stimola l'innovazione.⁴⁸ Pertanto, l'adozione di un modello di lavoro flessibile, la creazione di team inter-funzionali e l'elevato spirito di adattamento rappresentano alcuni dei tratti essenziali che caratterizzano i nuovi leader e il futuro del lavoro.

Definire, implementare e monitorare le strategie non è più sufficiente. Nel nuovo mondo, in cui cambia persino la natura del lavoro, il leader deve chiedersi quali trasformazioni possano impattare in modo più violento, come debba cambiare l'approccio alla leadership, quali caratteristiche sia necessario possedere per guidare le moderne organizzazioni. Ad essere sempre più ricercato oggi è il leader "camaleonte", in grado di abbinare multidisciplinarietà ed ampia conoscenza delle varie discipline.

In risposta alla trasformazione, numerose organizzazioni stanno cercando di sviluppare un ambiente di mercato sempre più digitale, aggiungendo professioni con un focus sulle tecnologie o modificando i ruoli tradizionali verso un orientamento maggiormente innovativo. Pur aumentando quindi le funzioni aziendali "digitali", si registra ancora una scarsità di leader qualificati che sappiano guidare la propria organizzazione nel contesto digitale; è quanto emerge da un recentissimo report del MIT, che evidenzia come solo il 33% delle aziende in fase di sviluppo dichiara di avere questo tipo di leader. Tale

⁴⁸ Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2016), *Aligning the Organization for Its Digital Future*, MIT Sloan Management Review.

leadership gap appare invece inferiore all'interno delle imprese che si trovano in una fase di maturità digitale, in cui appare già avviato lo sviluppo delle competenze necessarie ai leader per guidare il nuovo contesto digitale. Alcuni studi hanno collegato la performance finanziaria all'impegno organizzativo collettivo, che si mostra rilevante per perseguire gli obiettivi strategici dell'impresa.⁴⁹

Il nuovo modello di leadership si basa sulle seguenti quattro abilità:

- *Vision futura*, per comprendere il potenziale di un'azione specifica; per identificare le strategie adatte a raggiungere l'obiettivo finale; per coinvolgere l'intera squadra ed i vari stakeholder nel progetto imprenditoriale;
- *Creative thinking*, per stimolare idee e innovazione, e quindi fornire a tutto il team le corrette motivazioni ed i giusti incentivi. Inoltre, tale competenza è legata alla capacità di adottare una prospettiva diversa nell'affrontare i problemi; alla rappresentazione visiva di eventi o situazioni; all'identificazione di soluzioni per problemi specifici;
- *Focus sull'Execution*, per reagire rapidamente ai cambiamenti, adattando capacità, strutture, modelli di business e metodi di lavoro. Tale skill risulta essenziale per l'intero processo di crescita dell'organizzazione. Un recente rapporto pubblicato su MIT Sloan Management Review mostra che le società con le migliori performance hanno investito più tempo nell'esecuzione delle strategie;⁵⁰ focus sull'execution implica anche la capacità di mobilitare le energie e le attenzioni degli altri in contesti liquidi e destrutturati, spesso dominati da rapporti di collaborazione non strutturati con professionisti esterni che partecipano alle funzioni core nella catena del valore;
- *Orientamento al valore condiviso*, fondamentale per generare opportunità e benefici a favore degli stakeholder coinvolti e, più in generale, per la so-

⁴⁹ Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T.A., Courtright, S.H. (2015), *Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance*, Academy of Management Journal, 2015, Vol. 58, No. 1, 111–135.

⁵⁰ Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2017), *Achieving Digital Maturity Adapting Your Company to a Changing World*, MIT Sloan Management Review.

cietà. Co-creare in modo sostenibile: è questo uno degli obiettivi principali delle organizzazioni, e quindi dei leader. Per favorire la trasformazione e innovare occorre instaurare solide partnership strategiche con tutti gli stakeholder attorno all'azienda; serve guardare verso un'unica direzione; bisogna ragionare in un'ottica condivisa, intraprendere iniziative che possano creare valore al di là della singola realtà aziendale; occorre definire e seguire un'agenda comune per implementare al meglio il processo di sviluppo.

Gestione della complessità, capacità di operare in un business globale, necessità di superare i limiti per poter sfruttare adeguatamente le diverse opportunità,⁵¹ adozione di un comportamento strategico orientato al lungo termine e allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi, processi aziendali e modelli di business: sono queste le condizioni fondamentali che devono essere soddisfatte da chi guida il cambiamento. Inoltre, per aumentare il successo dei leader è essenziale considerare non solo l'ambiente esterno, comprendendo le relative opportunità e criticità, ma anche quello interno, attraverso la condivisione degli obiettivi con gli altri soggetti dell'organizzazione. In questo modo, i leader possono diventare responsabili e motivare la propria squadra nel raggiungimento di obiettivi comuni.

Sono numerose le sfide che caratterizzano l'attuale contesto economico e sociale e che influenzano sia le decisioni strategiche che le prestazioni aziendali. Per affrontare le molteplici trasformazioni, è necessario adottare un nuovo modello di leadership, che sia in grado di adattare l'organizzazione ai vari cambiamenti attraverso il coinvolgimento di team e stakeholder. In questo senso, la leadership non riguarda unicamente i leader; coinvolge l'intero ecosistema. A tale proposito, si fa riferimento al concetto di "crescita inclusiva", che possa essere percepita in modo equo da parte di tutti gli individui. Ne rappresentano esempi la capacità di assicurare parità di trattamento a uomini e donne negli ambienti di lavoro e la possibilità di garantire un accesso più equo alle diverse opportunità (di istruzione, professionali, e così via). Nella

⁵¹ Gavetti, G. (2012), *PERSPECTIVE, Toward a behavioral theory of strategy*, *Organization Science*, 23(1), 267-285, DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>

nuova società la figura del leader emerge quale garante di questo processo di sviluppo di organizzazioni più aperte e inclusive. In questa logica i tratti dominanti della leadership moderna fanno riferimento al *responsive leader* ovvero a quelle figure manageriali che sono attivamente coinvolte nella costruzione di una società migliore, poiché interpretano il loro ruolo nella logica di dotare le proprie aziende con un "Purpose", una finalità più alta che risponde al soddisfacimento di bisogni della società.

Colui che guida le organizzazioni deve sapere pianificare le strategie e definire piani di azione adeguati all'implementazione delle stesse. In questo senso, la *vision* del leader deve essere tradotta in azioni concrete per poter creare valore condiviso. Anzitutto, per poter motivare e coinvolgere il proprio team, il leader deve definire in modo chiaro gli obiettivi dell'organizzazione e l'orientamento di lungo termine. A partire da questa fase iniziale, è fondamentale il coinvolgimento di tutti i dipendenti, i quali acquisiscono fiducia e vengono accompagnati nel percorso di trasformazione e crescita. Un leader che è in grado di comprendere le esigenze del mercato di riferimento, di definire una serie di linee strategiche, ma soprattutto di implementare azioni mirate per perseguirle, fa la differenza e diffonde una cultura condivisa a tutti i livelli. Le capacità strategiche sono sempre state

essenziali per uno stile di leadership efficace; tuttavia, il contesto attuale richiede che venga attuato un processo continuo, in cui i leader ripensano continuamente le proprie strategie per poter cogliere le opportunità emergenti o affrontare sfide inaspettate. Agire strategicamente non significa fermarsi alla formulazione della strategia, quanto piuttosto includere nel processo di trasformazione la fase di *execution* effettiva.

Infine, i leader devono saper supportare i membri dell'organizzazione e creare una cultura inclusiva, basata sulla condivisione dei valori e sulla sostenibilità. Non è più il singolo alla guida, ma è il contributo dell'intero team a fare la differenza. La creazione di un network di collaborazione consente al leader di tradurre in azioni concrete le idee e le intuizioni imprenditoriali, al fine di generare un impatto tangibile sulla comunità. Quando Jack Ma, fondatore e

presidente di Alibaba Group, in uno degli annuali vertici del World Economic Forum dichiarava *“What is important in my life is influencing many people as well as China’s development. When I am by myself, I am relaxed and happy”*, faceva riferimento proprio a questo: alla capacità di divenire un leader globale, impegnato a costruire una grande azienda che potesse creare posti di lavoro, soddisfare le esigenze dei consumatori, e servire l’intera società.

Conclusioni

L’era digitale ha iniziato a produrre i suoi effetti in molti settori e, più in generale, nell’intera società. Sono molteplici le sfide da affrontare: globalizzazione, rivoluzione digitale, cambiamenti demografici, nuovi modelli di business. Queste sfide richiedono una leadership nuova, più equilibrata e inclusiva, in grado di creare valore non solo per le aziende, ma anche per l’intera comunità. Di fronte a tante trasformazioni, complessità e incertezze, i leader, come suggerito da Sorrell, Komisar e Mulcahy (2010), dovrebbero essere pronti a cogliere le numerose opportunità.

Alcuni dei tratti essenziali che delineano il nuovo stile di leadership sono: creatività, apertura, skill digitali, comunicazione, visione di lungo termine. Inoltre, essere chiari e decisi sulle priorità, saper creare una cultura condivisa, coinvolgere il personale, supportare l’assunzione di rischi, e comunicare correttamente allo staff quali sono i benefici correlati a un cambiamento rappresentano le abilità del nuovo leader.⁵²

La tabella di seguito riporta la sintesi dei contributi di opinion leader e manager che provengono da contesti imprenditoriali, aziendali, istituzionali e accademici sul manager o leader del futuro. Tanti spunti sono emersi dall’analisi dei contributi, ma su tutti emerge con chiarezza la capacità di comprensione della complessità, la capacità di innovazione e trasformazione delle proprie organizzazioni e l’orientamento a una leadership responsabile.

⁵² Monahan, K., Chmiola, A., Roos L. (2017), *How Effective Leaders Drive Digital Change*, MIT Sloan Management Review.

Attraverso la presenza di *role model* sia maschili che femminili – è infatti un equilibrato mix di generi che alimenta la formazione di una leadership completa e di successo – i giovani talenti riusciranno a realizzare un innovativo stile di leadership, in grado di affrontare le sfide che la società pone a quelli che definiamo *leader for a new world*.

I TRATTI ESSENZIALI DEI LEADER DEL FUTURO

Marco Alverà

Amministratore Delegato Snam

In un contesto caratterizzato da continui mutamenti, i manager realizzano connessioni con molteplici stakeholder con lo scopo di creare valore sostenibile nel lungo termine e raggiungere un determinato “purpose”. Nell’ecosistema in cui opera, il leader deve avere una visione chiara, agire in modo trasparente, motivare i propri collaboratori, e puntare sulla crescita dei talenti.

Cesare Avenia

Presidente Lars Magnus Ericsson

Uno degli aspetti essenziali del nuovo modello di leadership è connesso alla capacità di anticipare in modo rapido il cambiamento. In questo senso, progettazione dei requisiti e raggiungimento dei risultati rappresentano gli elementi chiave della strategia. La trasformazione coinvolge l’intera organizzazione; per questo, è importante creare una squadra coesa, motivata e competente. La crescita delle persone richiede la presenza di leader che siano in grado di guidare ambienti di lavoro complessi e comunicare in modo trasparente.

Emiliano Maria Cappuccitti

HR Director Coca-Cola HBC Italia

La capacità di trasformare le sfide in opportunità e la cultura del fallimento rappresentano elementi distintivi della leadership strategica. Il processo di trasformazione può essere intrapreso e completato attraverso lo sviluppo di competenze trasversali. Il ruolo della formazione si rivela quindi vitale per potenziare elasticità, apertura mentale, capacità di apprendimento, focus su *diversity*, e sostenibilità.

Valeria Cagnina e Francesco Baldassarre

co-founder e mentor valeriacagnina.tech

Il leader è una figura in continua evoluzione, positiva e propositiva. La predisposizione al cambiamento, unitamente alla passione, favoriscono la fase di execution, La formazione continua rende possibile la creazione di un ambiente in cui la contaminazione rappresenta un elemento essenziale.

33

Maria Raffaella Caprioglio

Presidente Umara Spa

La quarta rivoluzione industriale sta modificando profondamente la società; tuttavia, ciò che rimane immutato è il ruolo delle persone. Per questo motivo, è importante valorizzare le relazioni, il lavoro di squadra, l'esperienza. Nel nuovo contesto, la capacità di gestione ed interpretazione dell'enorme quantità di dati a disposizione è ciò che fa la differenza e che consente al manager del futuro di sfruttare le informazioni utili a beneficio dell'azienda e degli stakeholder, favorendo la nascita di nuove opportunità.

Enrico Cereda

Presidente e AD IBM Italia

Il cambiamento tecnologico richiede che i leader sappiano adattarsi, creando un equilibrio tra intelligenze artificiali e biologiche, tra delega e controllo. Il nuovo modello di leadership è sempre più focalizzato sulle tematiche di etica, sostenibilità e responsabilità; sulla possibilità di creare un network interno ed esterno all'organizzazione; sulla capacità di pianificare il passaggio generazionale. Il nuovo leader deve fare leva sulle *soft skill* per dare vita ad un ambiente di lavoro innovativo, aperto, trasparente e inclusivo.

Stefano Antonio Donnarumma

Amministratore Delegato ACEA

Le nuove tecnologie, la ricerca e l'innovazione rendono possibile lo sviluppo sostenibile. Il ruolo del leader è quello di governare e guidare il processo di cambiamento, adottando un approccio collaborativo. La formazione deve es-

sere costante e le *digital skill* costituiscono asset essenziali per favorire il successo dell'azienda.

Renato Fontana

Presidente Giovani Dirigenti Federmanager

In un mondo in continua trasformazione, cambia persino la natura del lavoro, che viene svolto, a progetto, da team multidisciplinari ed interculturali. La diffusione delle nuove tecnologie richiede un'elevata capacità di interazione ed integrazione, raggiunta attraverso lo sviluppo delle *soft skill* e di una leadership digitale. La visione strategica della nuova generazione di manager deve passare attraverso il bilanciamento tra le esigenze di innovazione e conservazione.

Donato Iacovone

CEO EY Italia e EY Managing Partner Italia, Spagna e Portogallo

Il cambiamento del paradigma socio-economico, indotto dalla rivoluzione digitale, sta coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione. Per tale motivo, è essenziale fare leva sulla coesistenza di fattori chiave quali le infrastrutture, le competenze e la cultura. Per sfruttare appieno le potenzialità della tecnologia, il manager del futuro deve investire sulle competenze digitali ed adattare la strategia al contesto di evoluzione per favorire il commitment, l'engagement di tutte le risorse e la creazione di valore.

Giovanni Lo Storto

Direttore Generale LUISS Guido Carli

In un ambiente che evolve con estrema rapidità, è richiesta un'elevata capacità di adattamento dei leader per favorire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Inoltre, il nuovo modello di leadership deve tenere conto del ruolo vitale delle persone: i percorsi di formazione e di sviluppo dei team consentono di alimentare la loro creatività, gestendo al meglio l'equilibrio tra ambiente interno ed esterno.

Nicoletta Luppi

Presidente e AD MSD Italia

In un mondo in continua trasformazione, ciò che fa la differenza è la visione strategica, digitale ed integrata dei nuovi leader, che si trovano ad operare all'interno di veri e propri network internazionali. Il modello di leadership deve quindi tenere conto del coinvolgimento di molteplici stakeholder e ragionare in un'ottica di etica e sostenibilità. L'attività del nuovo leader, considerato *continuous thinker, learner e adaptive*, deve in ogni caso essere guidata dal cliente e dal mercato, senza tuttavia prescindere dalle politiche di attrazione e di mantenimento dei talenti, che accompagnano l'organizzazione nel processo di trasformazione.

Emanuela Ranieri

Head of Human Resources Alitalia Loyalty SpA

La nuova generazione di manager è sempre meno economista e sempre più "umanista", focalizzata sulla capacità di ascolto e comprensione del cambiamento. I leader che fanno la differenza adottano delle strategie non convenzionali; pianificano specifici percorsi di sviluppo delle risorse; implementano adeguate politiche di *job sharing* e *rewarding*; ragionano in un'ottica di inclusività e diversità aziendale.

Alessio Rossi

Presidente Giovani Imprenditori Confindustria

La capacità di comprensione del cambiamento rappresenta un elemento essenziale per facilitarne la gestione. Per fare ciò, la figura del nuovo leader deve essere carismatica, in grado di mettere in discussione i paradigmi tradizionali. Visione, audacia, pensiero critico, intuizione, emotività, sesto senso, e creatività: sono questi gli elementi indispensabili del modello di leadership. *Digital skill* e *soft skill* rappresentano le competenze chiave per consentire ai nuovi leader di accettare le sfide, imparare dai propri errori ed innovare.

Francesca Sagramora

Direttore Human Resources Procter & Gamble Sud Europa

Il nuovo modello di leadership può essere considerato *agile*, in grado di rinnovarsi ed evolvere nel tempo. In questo senso, adattabilità, umiltà e *continuous learning* rappresentano gli elementi chiave per realizzare una cultura orientata alla crescita di lungo termine. Attraverso un approccio aperto ed innovativo, i nuovi leader cercano di apprendere dai propri errori, bilanciando razionalità e sentimento, e ponendo al centro della loro strategia la formazione e lo sviluppo dei talenti.

Paola Testa

Mediterranean Advisory Energy Leader, EY

Di fronte alle numerose sfide ed opportunità connesse alla tecnologia, la nuova generazione di manager è chiamata ad interpretare rapidamente l'enorme mole di dati a disposizione. Curiosità, memoria, concentrazione e creatività per la risoluzione di problemi complessi rappresentano alcuni dei tratti essenziali dei nuovi leader. Le innumerevoli trasformazioni in atto richiedono lo sviluppo di una multiculturalità che possa conciliare il commitment delle risorse e la gestione dell'intelligenza creativa, culturale, emotiva e selettiva.

Federico Visconti

Professore Ordinario di Strategia Aziendale e Rettore della Università

Carlo Cattaneo – LIUC

In un mondo sempre più connesso, in cui le persone si trovano ad operare in veri e propri network di collaborazione, è importante che i leader rafforzino la concezione identitaria della propria organizzazione. Al fine di cogliere appieno le opportunità di valore che vengono a crearsi, l'innovazione organizzativa passa attraverso un modello di leadership aperto e flessibile rispetto all'assetto del capitale e al sistema decisionale.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmed, S.A. (2015), *How are global demographics changing?*, World Economic Forum.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., Shamir, B. (2016), *Charisma: An ill-defined and ill-measured gift*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 293-319, DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., Peterson, C. (2012), *Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance*, Human Resource Management Journal, 22, 165–18, DOI: <https://doi.org/10.1108/dlo.2012.08126faa.005>
- Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T.A., Courtright, S.H. (2015), *Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance*, Academy of Management Journal, 2015, Vol. 58, No. 1, 111–135, DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Boal, K.B., Hooijberg, R. (2000), *Strategic Leadership Research: Moving On*, The Leadership Quarterly, Volume 11, Issue 4, Pages 515-549, DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., Wade, M. (2015), *Digital Vortex, How Digital Disruption Is Redefining Industries*, Global Center for Digital Business Transformation, DOI:
- De Smet, A., Lurie M., St. George, A. (2018), *Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st century organizations*, McKinsey & Company.
- Drabble, S., Ratzmann, N., Hoorens, S., Khodyakov, D., Yaqub, O. (2015), *The rise of a global middle class, Global societal trends to 2030: Thematic report 6*, RAND.
- Felin, T. and Foss, N. (2005), *Strategic organization: A field in search of micro-foundations*, Strategic Organization, 3, 441-455, DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1476127005055796>
- Frey C.B. e Osborne, M.A. (2017), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Technological Forecasting and Social Change, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gavetti, G. (2012), *PERSPECTIVE, Toward a behavioral theory of strategy*, Organization Science, 23(1), 267-285, DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Global Shapers Community, *Global Shapers Survey 2017*, World Economic Forum.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984), *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206, DOI: <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Hodgkinson, G.P., Healey, M.P. (2011), *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection*, Strategic Management Journal, 32: 1500–1516, DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.964>
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2016), *Aligning the Organization for Its Digital Future*, MIT Sloan Management Review.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2017), *Achieving Digital Maturity Adapting Your Company to a Changing World*, MIT Sloan Management Review.
- Kane, G.C. (2018), *Common Traits of the Best Digital Leaders*, MIT Sloan Management Review.
- Kharas, H., Hamel, K. (2018), *A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier*, World Economic Forum.

-
- Kelland, K. (2018), *Bill Gates has a warning about population growth*, World Economic Forum.
- Keenan, RJ, Reams, GA, Achard, F. *et al.* (3 more authors) (2015) *Dynamics of global forest area: Results from the FAO Global Forest Resources Assessment 2015*. Forest Ecology and Management, 352. pp. 9-20. ISSN 0378-1127.
- Kharas, H. (2017), *The unprecedented expansion of the global middle-class, An update*, in Global Economy and Development Working Paper 100.
- Landrigan, P.J., Fuller, R., Acosta, N., Adeyi, O., Arnold, R., Basu, N., *et al.* (2018), The Lancet Commission on pollution and health, The Lancet, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(17\)32345-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(17)32345-0)
- Maeda, J. (2011), *Redesigning Leadership*, The MIT Press.
- McKinsey Global Institute (2017), *A future that works: Automation, employment, and productivity*.
- MIT SMR Strategy Forum (2018), *Will Restricted U.S. Immigration Drive Business Operations Abroad?*.
- Modis (2018), White Paper, *II Digital Mismatch*.
- Monahan, K., Chmiola, A., Roos L. (2017), *How Effective Leaders Drive Digital Change*, MIT Sloan Management Review.
- Myers, J. (2016), *These are Africa's fastest-growing cities*, World Economic Forum.
- Mitchell, T. R., James, L. E. (2001). *Building better theory: Time and the specification of when things happen*, The Academy of Management Review, 26, 530–547, DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393889>
- National Oceanic and Atmospheric Administration (2013), *Ocean acidification*.
- Price Waterhouse Coopers (2016), *Industry 4.0: Building the digital enterprise, 2016 Global Industry 4.0 Survey*.
- [Online Resource] Roser, M. (2017), *Future Population Growth*, Published online at OurWorldInData.org, Retrieved from <https://ourworldindata.org/future-population-growth/>
- Rometty, G. (2018), *We need a new era of data responsibility*, World Economic Forum
- Roser, M., Ortiz- Lajcák, M. (2018), *Why we need a global understanding of migration*, World Economic Forum.
- SAP Center for Business Insight (2017), *SAP Digital Transformation Executive Study: 4 Ways Leaders Set Themselves Apart*.
- Sorrell M, Komisar R, Mulcahy A. (2010), *How we do it: three executives reflect on strategic decision making*, McKinsey Quarterly 2: 46–57.
- Sturm, R.E., Vera, D., Crossan, M. (2017), *The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance*, The Leadership Quarterly, 28 (2017) 349–366, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2008), *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, Research in Organizational Behavior, Volume 28, Pages 185-206, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2014), *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision Highlights*, <http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf>.
- World Economic Forum, *Creating a workforce for the machine age*.
- World Trade Organization, *Statistics on trade in commercial services, 2018*.
-

CONTRIBUTI

MARCO ALVERÀ

Amministratore Delegato Snam

39

Le nuove priorità globali, a partire dalla lotta al cambiamento climatico e alle disuguaglianze, e i mutamenti in atto nella società – sempre più coinvolta e sempre meno fiduciosa verso le élites – richiedono un ripensamento del ruolo dell’impresa e dunque dei manager.

Le aziende devono trasformarsi rapidamente da entità che decidono e realizzano a soggetti capaci di creare connessioni tra azionisti, lavoratori, fornitori, collettività. E’ un’evoluzione che presenta nuove sfide, ma anche grandi opportunità. Un numero sempre maggiore di stakeholder desiderosi di partecipare in prima persona ai processi decisionali è il prerequisito di un’economia che diffonde i benefici in modo sempre più equo e di un’impresa che legittima se stessa ogni giorno attraverso il proprio lavoro.

Come possono attrezzarsi le aziende e i manager in questo nuovo contesto? In primo luogo, puntando a una creazione di valore sostenibile nel lungo periodo. E’ fondamentale che l’ossessione della performance trimestrale non distraga da una chiara visione del futuro. Occorre quindi darsi obiettivi ambiziosi, rendendo la propria missione non più solo industriale ma sempre più “sociale”, cioè più vicina alle necessità e alle aspirazioni delle comunità.

Per questo è indispensabile che le aziende abbiano chiaro il proprio “purpose”, cioè la propria ragion d’essere e il valore aggiunto che intendono portare attraverso le proprie attività. Il purpose è il manifesto dell’organizzazione, a cui aderiscono – implicitamente o esplicitamente – tutti coloro che ne fanno parte.

Per realizzare il proprio purpose le organizzazioni hanno bisogno di un forte impegno del management a rispettarlo e renderlo concreto tutti i giorni, nelle piccole e nelle grandi azioni. È compito del capo azienda e dei suoi collaboratori dimostrare che i valori guidano le strategie, le scelte di investimento e quelle che riguardano le persone. Per fare ciò non basta prendere le decisioni più logiche e redditizie nel breve periodo; è necessario mettere in gioco anche trasparenza, emozioni e coinvolgimento umano.

Questo modo di comportarsi e di interpretare la leadership ruota intorno alla “fairness”, l’equità, che può essere un vero “game-changer”, poiché ha effetti decisivi sia all’interno sia all’esterno delle organizzazioni, motivando collaboratori e dipendenti e rendendo l’azienda un catalizzatore di energie e buone pratiche nell’ecosistema in cui opera.

All’interno, la percezione di un’azienda equa, che premia le persone per i loro meriti, libera energie, collaborazione e creatività. In più, consente di lavorare insieme in modo più fluido – essenziale in un momento di così rapida discontinuità tecnologica – e ottenere risultati che nessun bonus potrà mai garantire. Nella mia esperienza ho osservato che la differenza tra giocatori di squadra entusiasti e lavoratori demotivati è tutto. Il lavoro e la qualità delle persone è un fattore sempre più cruciale per il successo di lungo periodo delle imprese.

Creare un ambiente di lavoro meritocratico e aperto è fondamentale anche per attrarre le nuove generazioni e trattenere i migliori talenti. Nel 2025 i millennials e la “Generazione Z” costituiranno il 75% della forza lavoro globale: agevolare l’inserimento e la crescita dei giovani è un vantaggio competitivo. Saper interpretare i desiderata delle nuove generazioni, farle sentire protagoniste di un progetto a lungo termine e mettere a frutto le loro ambizioni può essere determinante per un’azienda che mira a cogliere e anticipare le tendenze del mercato.

Altrettanto importante è saper valorizzare le diversità, non soltanto di genere o di provenienza, ma anche di caratteri e opinioni, che emergeranno sempre più all'interno delle organizzazioni. Perciò i cosiddetti “soft skill” e le qualità caratteriali saranno importanti tanto quanto le capacità cognitive e le competenze specializzate.

Rivolta all'esterno, la fairness ha un ruolo chiave per costruire o ricostruire rapporti di fiducia con le realtà locali. Un'azienda “fair” è un'azienda sulla quale si può contare, che agisce sui territori tenendo conto di quello che è giusto e non solo di ciò che è facile, profittevole e veloce. Lavorare secondo questi principi consente alle organizzazioni non solo di migliorare la propria reputazione, ma anche di proporsi come innovatori sociali, mettendo sul campo la propria capacità di realizzare progetti concreti in base alle esigenze specifiche dei luoghi e delle persone.

In Snam lavoriamo per essere sempre più attenti ai cambiamenti in atto. Abbiamo fondato uno “Snam Institute” che eroga circa 90mila ore di formazione tecnica e manageriale l'anno ai nostri dipendenti, ma anche alle oltre mille aziende – per il 90% piccole e medie imprese italiane – che lavorano con noi. Con Snam Institute abbiamo ideato, in partnership con il consorzio Elis e le aziende a esso associate, il progetto “Fare Scuola”, il cui obiettivo è fornire ai docenti italiani strumenti all'avanguardia per formare gli studenti ad affrontare efficacemente il mondo del lavoro. In particolare, Snam e le altre imprese partecipanti all'iniziativa metteranno a disposizione dei docenti le proprie conoscenze ed esperienze e le proprie sedi, avvalendosi anche di competenze esterne su tematiche specifiche. Con lo stesso spirito sosteniamo il Master della LUISS Business School in Management and Technology, major in Energy Industry, e l'istituzione di una Cattedra in Energy Economics and Policies, che sarà finalizzata a un progetto di ricerca sulla transizione energetica.

Promuoviamo la sicurezza non solo dei nostri lavoratori, ma anche di appaltatori e comunità. Combattiamo tutte le discriminazioni, a partire da quelle di genere, e favoriamo il benessere dei nostri dipendenti attraverso il lavoro “smart” e un ampio programma di welfare. Contribuiamo allo sviluppo dei territori attraverso la Fondazione Snam, che interagisce con il terzo settore per dar vita a iniziative e progetti di valore sociale. E soprattutto, ci impegniamo ogni giorno affinché etica e sostenibilità non siano solo degli slogan ma abbiano un ruolo centrale nell’attività dell’azienda e siano perfettamente integrate nella sua governance. Per quanto riguarda la dimensione dell’etica, siamo una delle quattro aziende al mondo ad aver stretto una partnership con Transparency International per la lotta alla corruzione. Snam sigla un “patto etico e di integrità” con tutti i propri fornitori: nel 2018 sono state effettuate circa 1.700 verifiche reputazionali. Sul fronte della sostenibilità, il nostro nuovo piano prevede 850 milioni di investimenti fino al 2022 in innovazioni e in attività di business per la transizione energetica (biometano, efficienza energetica e mobilità), la riduzione di un quarto delle emissioni di metano nel 2025 e l’avvio di una serie di iniziative di finanza sostenibile.

Riuscire a guadagnarsi la fiducia di tutti gli stakeholder e di tutte le proprie persone è essenziale per essere resilienti e mantenere la competitività in un contesto in costante e rapido mutamento. Le aziende che sacrificheranno i propri valori sull’altare dei risultati di breve periodo rischieranno seriamente di pregiudicare il rapporto con i propri stakeholder di riferimento, di avere persone demotivate e – in definitiva – di compromettere il proprio futuro. Al contrario, le organizzazioni che faranno diventare il proprio purpose parte integrante della propria cultura e delle proprie strategie, e che adotteranno comportamenti “fair” sia verso i propri dipendenti sia verso gli attori della catena sociale, saranno in grado di generare fiducia e nuove opportunità di crescita sia per il proprio business sia per le comunità nelle quali operano. ■

CESARE AVENIA

Presidente Fondazione LM Ericsson

In uno scenario di società e mercato dove la rapidità degli eventi che si susseguono e la loro incertezza sono ormai sempre più ricorrenti, la capacità di anticipare il cambiamento e la rapidità con cui si cambia sono elementi vitali per un'azienda che vuole mantenere e sviluppare la propria ragione di esistere proiettandosi verso una società velocissima nei cambi di priorità. Un'azienda globale e tecnologica come la nostra, che ha creato il mondo mobile, ha una naturale propensione ad essere "cittadina" del mondo e ad essere essa stessa motore di sviluppo del cambiamento e freno quando il cambiamento diventa una minaccia.

L'azienda deve creare nuove sfide nella competizione ponendosi come modello di riferimento, un punto da raggiungere.

L'evoluzione tecnologica deve essere accessibile, adeguata alle esigenze della società, avere un significato chiaro nel dare sostegno concreto al desiderio di progresso e sviluppo. Deve fare della diversità una opportunità, dell'inclusione un valore, dell'internazionalità un generatore di entusiasmo.

L'azienda deve saper cambiare pelle adottare strumenti agili ed avere all'interno diversità, tre elementi chiave per avere successo.

Vanno però rimosse le barriere culturali e adeguate le norme e in questo l'azienda deve poter contare su un ecosistema adeguato e non ostativo. Sfida nella sfida.

Le persone devono sentire che il loro lavoro ha un impatto, che possono lavorare autonomamente, avere opportunità di crescere e che sono incluse e valutate. Devono sentire che possono vivere i loro valori e sentirsi orgogliosi del contributo dell'azienda nella quale operano.

Per ottenere questo, il modello di leadership deve tener conto che la digital transformation ha prima di tutto provocato un cambio sociale, rivoluzionato gli scambi relazionali superando barriere fisiche, temporali e di spazio.

La digital transformation ha creato una democratizzazione del lavoro, introdotto pluralità di tipologie di lavoro ed è su questi due aspetti principali che possiamo misurare la distanza tra il vecchio modello di management e quello della nuova leadership.

Il rapporto del leader con la sua organizzazione deve superare i confini dello spazio fisico, della presenza in ufficio. In questo la nostra azienda ha da tempo radicato il lavoro da remoto, lo smart/mobile working, la valutazione per obiettivi.

Comunicazione trasparente, riconoscimento, libertà di osare devono essere alla base della relazione con le persone della propria organizzazione che devono sentirsi aiutati, sostenuti, indirizzati dal loro leader.

Dimenticare il vecchio potere delle informazioni tenute gelosamente nascoste, non aver paura di creare il proprio successore, ispirare, seminare/provocare il cambiamento per divenirne poi il principale catalizzatore.

Il leader è chiamato a completare la sua azione con la capacità di comprendere le necessità dei clienti e di realizzarle velocemente, di semplificare le complessità e di essere leader di sé stesso alimentando la curiosità, la capacità di svilupparsi ed evolvere cercando di evitare l'adattamento.

Le aziende hanno a disposizione più opzioni per lo svolgimento delle attività lavorative rispetto al modello tradizionale dell'impiegato a tempo pieno. I progressi della tecnologia rendono possibile scomporre le attività in compiti che possono essere assegnati all'interno o fuori l'organizzazione privilegiando la massima efficienza ed efficacia senza confini geografici, facendo leva su un concetto di scala non soltanto di volume ma anche di competenza.

Questo implica la necessità di saper guidare ambienti di lavoro complessi e distanti fisicamente, definire con la massima precisione input e output, progettare i requisiti, stabilire i criteri di avanzamento e completamento.

Questo sembra un compito facile, se parliamo di manufatti, ma è molto più complicato quando il risultato da raggiungere è tecnologia e conoscenza.

Cosa deve saper chiedere un leader? Quale è la direzione di sviluppo delle persone in questo contesto?

Deve saper definire i requisiti di competenza necessaria ad ottenere i risultati attesi nel tempo definito, sviluppare assignment capaci di attrarre i candidati migliori da assegnare al progetto e da lì creare una squadra coesa, motivata e consapevole del valore del risultato del proprio lavoro.

Le persone che lavorano in un contesto così flessibile devono sentirsi sostenute da nuovi modelli di sviluppo di carriera imperniati sull'offerta di opportunità di apprendere nuovi skill, suggerite dal business ma anche dalle persone coniugandole con i bisogni dell'organizzazione.

Si andrà così incontro ad un diverso modello di sviluppo di carriera che dovrà limitare la centralizzazione one-size-fits-all guidato dalle posizioni nell'organigramma per andare a privilegiare iniziative basate sul business specifico, guidate dal bisogno di intercettare il talento necessario al raggiungimento dell'obiettivo. L'offerta di formazione dovrà quindi prevedere opportunità di sviluppo attraverso esperienze lavorative che aiuteranno le persone ad essere imprenditori di sé stessi.

Sappiamo che la diversità comprende una vasta gamma di cose; prospettive cognitive, educazione, esperienze lavorative, esperienze di vita personale oltre a background individuali, razza, genere, etnia, orientamento sessuale, ecc.

Il leader deve vivere i valori aziendali, ispirare gli altri e assicurare la crescita e il benessere delle persone.

Etica e responsabilità devono modellare le attività, priorità va riconosciuta al diritto di bilanciamento lavoro e vita privata anche qui con un'ottica di leadership rinnovata.

Il superamento dei confini di luogo deve necessariamente comportare il superamento dei confini di tempo.

Il bilanciamento lavoro – vita privata deve andare oltre la misurazione delle ore passate in ufficio e quelle a disposizione fuori andando invece a rendere possibile coltivare i propri interessi e affetti con una armonia di tempi e luoghi che, di nuovo grazie alla tecnologia, ogni singola persona deve sentirsi incoraggiata a raggiungere. ■

EMILIANO MARIA CAPPUCCITTI

HR Director Coca-Cola HBC Italia

Il fenomeno della globalizzazione, l'evoluzione demografica, l'invecchiamento della popolazione, l'urbanizzazione, il cambiamento climatico e la digitalizzazione rappresentano alcuni dei megatrend più significativi del 21esimo secolo, capaci di trasformare le organizzazioni e, più in generale, il mondo nell'arco dei prossimi anni. Molti dei fattori sopramenzionati hanno già avuto impatto sulla nostra organizzazione comportando da parte nostra l'implementazione di nuove strategie: 24/7 - Trasformazione è la parola chiave degli ultimi anni di Coca-Cola: abbiamo avviato una rivoluzione nel nostro approccio al mercato, ridisegnando e ampliando l'offerta sulla base delle esigenze dei consumatori italiani con l'obiettivo di coprire tutte le occasioni di consumo, dalla colazione fino al dopocena.

Nuovi formati, nuovi prodotti, ingresso in nuove categorie e nuove politiche promozionali sono gli ingredienti di questa trasformazione. L'evoluzione ha impattato anche sul nostro approccio allo sviluppo delle nostre persone. Abbiamo sostituito il concetto di Career Path con quello di Career Roadmap, condividendo con loro le esperienze e competenze critiche da maturare per poter raggiungere il ruolo di destinazione, competenze da maturarsi in funzioni e ruoli anche cross funzionali. Non esiste più il concetto di percorso di carriera rigido, questo nuovo concetto permette adattabilità e velocità.

I leader dell'organizzazione hanno un ruolo fondamentale, uno dei nostri principi è proprio "lead by example".

I cambiamenti sono all'ordine del giorno e possiamo dire che fanno parte del nostro DNA sotto svariati profili. Strategia (24/7), strutture organizzative (digital) e competenze richieste.

Il cambiamento non solo dobbiamo accettarlo ma considerarlo nostro alleato in quanto fonte di opportunità.

Allo stesso tempo il cambiamento genera resistenza nella nostra azienda: Cosa abbiamo fatto come HBC per far sì che ognuna delle nostre persone diventi parte attiva e guidi il cambiamento? Abbiamo introdotto il concetto di Growth Mindset.

Un nuovo approccio per affrontare le continue opportunità che questo mondo ci offre, uscendo con coraggio dalla nostra zona di comfort consapevoli che si possa sempre migliorare e cogliere le sfide come occasioni.

Altro aspetto importante di questo approccio è l'introduzione della cultura del fallimento: dagli errori possiamo apprendere!

Al fine di poter reagire e vincere la sfida del cambiamento i nostri leader devono agire in particolar modo alcune competenze soft: Elasticità/Apertura mentale, Capacità di apprendimento e Capacità di adattarsi a ciò che ci accade sapendo reagire positivamente, dimostrandosi aperti al cambiamento e alla diversità. Vorrei sottolineare che sempre più stiamo enfatizzando il fatto che la valorizzazione della diversity rappresenti un valore.

Vorrei sottolineare alcune priorità per il manager del futuro.

Autoconsapevolezza: La conoscenza di sé stessi, delle proprie aree di forza e di sviluppo, nonché la consapevolezza delle proprie ambizioni è la base di partenza per poter disegnare il proprio percorso. Sia nei processi di selezione che in quelli di valutazione chiediamo sempre di partire dall'analisi delle proprie competenze: conoscersi consente di potersi migliorare, di cercare feedback per valutare eventuali gap tra il percepito e la propria convinzione.

Proattività: in un mondo che si muove così velocemente le opportunità vanno anticipate. Essere proattivi (anziché reattivi) è il presupposto, oltre che per poter gestire il proprio lavoro, per poter indirizzare la propria carriera. HBC sensibilizza tutti noi ad essere proattivi per se stessi e per le sue persone. Ad ogni leader è richiesto di sensibilizzare le proprie persone a definire il loro percorso di carriera e prendere decisioni così che la crescita successiva avvenga in maniera naturale.

Sostenibilità: per molto tempo vi è stata la convinzione che l'attenzione verso l'impatto ambientale rientrasse nella Responsabilità Sociale dell'impresa, con risvolti esclusivamente giuridici o persino etici e morali, scollegando invece possibili impatti sul modello di business e sulle aspettative del mercato. Oggi, invece, si ha la consapevolezza che esiste un legame crescente tra la sostenibilità aziendale ed il successo: la sostenibilità cessa di essere esclusivamente ambientale ed allarga i suoi confini al modello di business "sostenibile" dell'impresa. Diversi aspetti stanno portando ad un crescente interesse verso questo tema ed all'incremento costante degli investimenti: fra questi, sicuramente anche il miglioramento dell'immagine e della reputazione agli occhi di consumatori, sempre più sensibili e critici nei confronti dell'evoluzione ambientale e, infine, le nuove opportunità di mercato.

L'inclusione e la diversity sono due altri pilastri della nostra organizzazione, siamo molto focalizzati su questi argomenti e stiamo valutando vari programmi per accelerarne la comprensione come valore aggiunto. Grande attenzione a questi temi sia internamente alla nostra azienda che al contesto esterno. ■

VALERIA CAGNINA E FRANCESCO BALDASSARRE

Co-founder and Mentor www.valeriacagnina.tech

I manager di domani visto da me, Valeria Cagnina, che ho 17 anni. Sicuramente state sorridendo... visto che sorrido io mentre scrivo queste cose. Cosa ho io, così giovane, da insegnare a voi che mi state leggendo? Sicuramente nulla. Vorrei quindi portare qui semplicemente la mia esperienza, quella sì molto particolare e non comune, che ha determinato quella che è

oggi la mia linea di pensiero e la mia 'visione' del mondo.

Con il mio socio Francesco Baldassarre, grazie ai tantissimi ambienti così eterogenei che ogni giorno frequentiamo con le nostre attività ed al panorama mondiale in cui ci muoviamo, riesco a cogliere tanti aspetti che per noi sono oggi scontati, ma che ci rendiamo conto non esserlo per chi non ha la nostra fortuna in termini di movimento e contaminazione.

Ecco che con queste due parole abbiamo già toccato caratteristiche ben precise e peculiari del manager di domani, ma direi già di quello di oggi, lo andremo quindi a definire, almeno in questa prima fase, semplicemente manager.

Essere positivi e propositivi

Per noi il manager è una figura positiva e propositiva che non ha paura del futuro, ma è determinato a credere in esso. E' ben cosciente che, già da tempo, le hard skills non sono più, da sole, la componente principale e prevalente del suo essere manager.

Ecco quindi che è una figura in continua evoluzione, parte del mondo in cui vive che procede veloce ed inarrestabile. Sa quindi benissimo che non si può fermare, ma nemmeno ostacolare e ritardare, il processo di evoluzione che va cavalcato cogliendone al volo le opportunità. La predisposizione al cambiamento deve pertanto essere naturale e quotidiana, cambiamento ed attitudine come atteggiamenti che non si fanno spaventare da robot e tecnologie, in quanto ben con-

sapevoli che, pur con gli enormi ed affascinanti dibattiti economici, politici ed etici che accompagnano tutto questo mondo, robot e tecnologie esistono per semplificarci il lavoro e la quotidianità. Collaborare con essi significherà restare sempre al passo.

Si apre quindi la domanda più scontata e gettonata sull'argomento: i robot ci ruberanno il lavoro? Certo che sì, è l'unica risposta possibile. Lo stanno già facendo, ma ruberanno solo ed esclusivamente i lavori più noiosi, ripetitivi e senza uso del cervello, quelli che a nessuno piace fare. A noi resteranno quindi quelli dalle decisioni complesse che implicano fattori che non sono ben definiti, quelli più creativi, quelli ad alto uso di ragione, in una parola i lavori più belli!

Formazione continua a contaminazione

Non resteremo però senza lavoro. Sono tantissime già oggi le posizioni scoperte in Italia, in Europa e nel mondo (anche se a scuola queste cose non si insegnano!), ma solo ad alcune condizioni. La formazione personale dovrà essere continua, per tutta la vita e sarà parte integrante della nostra esistenza (come già dovrebbe essere!), ma non soltanto nei campi specifici di interesse e professionali, dovrà essere una formazione costante e continua a tutto tondo.

Ecco quindi che la contaminazione sarà un elemento essenziale per tante soft skills indispensabili e troppo spesso relegate a ruoli marginali della vita privata e professionale. Le soft skill non si imparano a scuola, sono un modo di essere. Come fare dunque a svilupparle? Le risposte sono tante e non univoche, come tante sono le strade da percorrere (fin dalla nascita!) che non dovranno essere scelte a caso, ma dovranno intersecarsi più o meno tutte nella vita, in funzione delle occasioni che si presenteranno dinanzi a noi e a quelle che andremo a creare. Siamo fermamente convinti che la fortuna esiste dove il talento incontra l'opportunità!

Talento inteso non solo come dote naturale, ma come predisposizione personale che abbraccia una grossa sfera del nostro essere e che ci dobbiamo preoccupare di coltivare ogni giorno. Ecco che la contaminazione sarà tra ambienti lavorativi, figure professionali, scale gerarchiche,... ma non solo. Ci si contamina frequentando ambienti completamente nuovi, ci si contamina con l'arte, ci si con-

tamina con la creatività che va coltivata ed alimentata ogni giorno. Non ridete! Probabilmente nella vostra vita l'avete già fin troppo relegata a ruoli marginali senza rendervi conto di quale fetta di vita vi siete preclusi e di quanto invece potrebbe esservi d'aiuto. Lo vediamo ogni giorno, lavorando con voi manager, quando vi vediamo terrorizzati da un foglio bianco e un pennarello colorato davanti alla frase: 'disegna quello che vuoi!'.

Etica, viaggio e diversità

Nel mio piccolo esperimento spesso una delle contaminazioni più efficaci viaggiando. Non importa dove: dai posti più tecnologici del mondo (penso alla Silicon Valley o al MIT di Boston) a quelli meno tech e più assurdi (penso al Ghana, al Togo e al Benin o al Nepal). Parlare con le persone, fare loro domande, 'vivere' per un po' sperimentando in maniera tangenziale le loro vite, i loro bisogni e le loro esigenze, fa scoprire punti di vista differenti in ogni situazione se sapremo ascoltare con la giusta apertura mentale. L'ascolto d'altronde è il primo passo verso la nostra capacità di problem solving che, unita all'attenzione ai bisogni degli altri che avremo acquisito, ci sarà di aiuto nella vita di ogni giorno.

Collegato all'aspetto del viaggio, il riferimento naturale che prosegue il filo logico, è sicuramente l'etica. Etica del manager, ma soprattutto etica delle persone. Tutti siamo convinti di agire in maniera etica, vero? Ma il nostro agire da manager è sempre etico? Le decisioni di business che ogni giorno prendiamo, sono etiche? L'etica in azienda sviluppa e aiuta il business, è una frase fatta o lo pensiamo davvero?

Sicuramente ciascuno di noi risponde di sì a tutte queste domande, viaggiare e contaminarsi aprirà però a nuovi mondi da percorrere, per prima cosa destabilizzerà la nostra definizione di etica. Ciò che etico per me non lo è nel villaggio sperduto dell'Africa e non lo è a Boston, dove i maggiori cervelli della terra discutono di questi argomenti. L'etica che viene insegnata a scuola in Italia, in Marocco, in Sri Lanka o in Arabia Saudita è completamente differente. Il dubbio si impossessa quindi di noi e siamo costretti a metterci in discussione, ma dobbiamo farlo con i nostri valori alle spalle.

A questo punto non ci farà più paura la diversità, ma sarà il valore aggiunto. Non sarà un calderone ed una cacofonia di elementi, ma una crescita per tutti grazie agli scambi. Questo significa necessariamente il dover uscire dalla zona di comfort per mettersi in gioco, per rischiare, per assumersi la responsabilità del cambiamento, non solo il nostro, ma anche delle persone che ci circondano, perché essere manager è una grossa responsabilità, anche etica!

Passione e visione globale

Viaggio e contaminazione ci permetteranno di acquisire una visione globale che, unita alla visione del particolare sviluppata ogni giorno con le hard skill, sarà la chiave vincente non solo per sognare in grande, ma per passare all'azione, rendendo realtà i propri sogni, anche i più incredibili, quelli su cui nessuno scommetterebbe nulla. Pensate che sia un discorso da ragazzina di 17 anni? Sicuramente in parte lo è, non dimenticate però che è questo il modo di pensare che ha permesso ad un'anonima adolescente come me, di partire dall'Italia ed arrivare al MIT di Boston a 15 anni come senior tester!

Cosa mi ha mosso? Più di tutto sicuramente la passione in ciò che faccio: ho esplorato tanti ambiti nella mia vita grazie alla mia curiosità (e ai miei genitori che mi hanno sempre lasciata libera di farlo!). Ho trovato molto presto la mia passione ed è l'unico elemento che mi permette di non sentire la fatica, di non guardare l'orologio e soprattutto di superare ostacoli che sono insormontabili, ma solo a prima vista.

Libertà mentale

Sorrido quando mi chiedono quante ore lavoro al giorno o se credo di perdermi qualcosa della mia adolescenza. Sono convinta che siano i miei coetanei a perdersi l'adolescenza! Io non lavoro: mi diverto in tutto ciò che faccio perché tutto ciò che faccio mi appassiona. Se così non fosse, non lo farei. Potrebbe cambiare nel tempo la mia passione? Chi lo sa? Ho solo 17 anni! Ma se quel giorno arriverà, avrò comunque la certezza di poter 'cambiare vita': ogni giorno mi formo, ogni giorno costruisco la mia personalità e il mix vincente è la consapevolezza della libertà mentale che mi permetterà di arrivare ovunque deciderò di puntare, consapevole che il fallimento, ponderato perché preso comunque in conside-

razione, è parte del percorso di crescita e di vita di ciascuno di noi.

Vado quindi a riprendere il concetto di manager iniziale. Siamo sicuri che qui si stia ancora parlando di manager del futuro? O stiamo parlando semplicemente di manager? Io credo che la definizione oggi sia totale, in quanto abbraccia la totalità del nostro essere e non possa essere considerata in maniera distinta. Non si può parlare di manager in una realtà in cui la vita professionale è parte integrante della vita privata, possiamo quindi solo parlare di persona nella sua interezza e andiamo qui ad aprire un altro campo infinito: quello del work life balance, campo che però apriamo e chiudiamo subito. Abbiamo già visto infatti che il lavoro non è lavoro se ci si diverte e si ama davvero quello che si fa. Passione e positività, saranno fattori determinanti nel mondo attuale così fluido e il work life balance sarà perfetto grazie ad essi ed alle giuste scelte che avremo fatto nella vita.

Niente è impossibile

La prima regola della nostra azienda di robotica educativa: Niente è impossibile! Forte, vero? Potente diciamo noi!

Nelle nostre attività, da 3 a 99 anni, è vietato dire 'non ce la faccio' perché crediamo che sia soltanto un blocco mentale, un atteggiamento negativo per convincerci ad arrenderci. A grandi e piccoli insegniamo a sostituirla con altre frasi: devo ancora imparare, devo provarci di più, mi insegni a farlo?...

Partendo con atteggiamento positivo e propositivo, ci si renderà presto conto che le cose davvero impossibili sono molte meno di quelle che pensiamo ed allo stesso modo riusciremo a trasmettere concetti ben più importanti, ai bambini, come ai manager.

La frase 'devo ancora imparare' predispone al cambiamento e insegna che non è mai troppo tardi: il momento giusto per fare le cose è adesso, non ci sono scuse! Il 'devo riprovare' trasmette la determinazione indispensabile per rendere possibile quello che stiamo facendo, il 'mi insegni' apre alla collaborazione, al team working e allo scambio, indipendentemente dalla composizione del team in quel momento e in quel luogo. Chi ha una skill la trasmette agli altri indipendentemente da ruolo aziendale, sociale, lavorativo, professionale,... ecco che la flat organization diventa così parte integrante del vivere quotidiano. In maniera na-

turale i team misti ed eterogenei saranno l'ingrediente indispensabile per i risultati migliori. Anche l'Aging non sarà più un problema così sentito se, grazie al reverse mentoring, saremo in grado di valorizzare ogni competenza senza preoccuparci di titoli e ruoli.

Vi auguro pertanto di fare vostro il mio motto: 'Sono un Whynotter e non un Yebutter!' Davanti ad ogni nuova situazione: non dico mai 'sì, ma...' e penso sempre 'perché no?', senza paura delle nuove sfide.

Chiudo ricordandovi nuovamente la prima regola della nostra scuola: 'Niente è impossibile!', tutto può essere realizzato giorno dopo giorno, con tanto impegno, determinazione, fatica, duro lavoro e creatività, ricordandosi sempre che solo sul dizionario successo viene prima di sudore! ■

MARIA RAFFAELLA CAPRIOGLIO

Presidente Umata SpA

Il futuro digitale: ancora la persona al centro

56

La quarta rivoluzione industriale è il presente e sta già modificando profondamente il nostro modo di essere cittadini, lavoratori e imprenditori. Un mutamento che arriva alle radici delle aziende, che cambia i paradigmi, che trasforma le solide convinzioni. Ogni imprenditore oggi sa che l'unico futuro possibile è quello che guarda al mondo dell'innovazione, della tecnologia, della connessione dei dati e delle esperienze. Internet delle Cose, Cloud, Big Data, Cyber security, sono oggi parole entrate nell'uso comune. Fuori e dentro l'azienda. Ma oggi più che mai, la persona, rimane al centro di ogni processo innovativo. La guida, il timoniere, il conducente e il condottiero, il principale generatore di innovazione. In ogni comunità, soprattutto quella aziendale. Ecco che sull'uomo, sulle persone, si devono concentrare i nostri sforzi. Per individuare quella leadership capace di capire, generare e sviluppare nuovi processi, capace di farsi enzima per ogni innovazione, individuare e far crescere le potenzialità di ogni persona all'interno della "nuova fabbrica".

Il manager d'azienda, in questo nuovo contesto, ha meno bisogno di ulteriori dati e informazioni. Ne dispone quasi illimitatamente ed è in grado di reperirli con maggiore facilità rispetto ad un recentissimo passato. Il tema prioritario, elemento esiziale per ogni azienda, è la capacità di capire quali dati e quali informazioni siano utili e, soprattutto, quali possano determinare azioni volte al beneficio dell'azienda sia in termini di miglioramento dei processi, sia in termini di risultato economico. Ciò che più conta, oggi più di qualsiasi altro momento storico, è la capacità di leggere quei dati e quelle informazioni. Al dirigente d'azienda si richiede dunque una nuova sensibilità alle evoluzioni in corso. Evoluzione nei mercati e nei prodotti, nelle modalità in cui si comunica il valore dell'azienda e le sue performance. Con uno sguardo attento ai nuovi mercati perché è quanto mai infrequente la presenza di aziende italiane all'interno di gruppi multinazionali nelle quali l'integrazione tra il riconosciuto

know how della manifattura italiana e le più tipiche capacità organizzative di strutture straniere, porta ad una crescita culturale, organizzativa e manageriale reciproca.

Le competenze tecniche si innestano su una solida capacità di relazionarsi con gli altri, di lavorare in squadra, di gestire un team, di comunicare, interpretare al meglio i fattori e i processi critici, in ragione del suo mandato e del suo posizionamento centrale rispetto al vertice aziendale, rispetto ai colleghi del management, rispetto ai collaboratori. Entra in gioco la sua capacità di interpretare in tempo l'incedere, lo scorrimento e il ritmo degli accadimenti e delle molteplici spinte alla reazione costruttiva e al cambiamento che caratterizzano le dinamiche aziendali e che richiamano il compito manageriale di controllarle e orientarle. Il manager, oggi, è sempre di più colui che sa valorizzare le persone e i loro cambiamenti, potenziare le loro motivazioni, accompagnare se non soddisfare le loro aspettative e le loro esperienze. Deve saper incoraggiare i collaboratori con strumenti e processi di rafforzamento dell'autostima e della sicurezza di sé. E tutto questo attraverso iniziative che si compiono lungo l'intero iter di attività lavorativa.

L'evoluzione del management in un'azienda è un processo che guarda alle nuove classi dirigenti, che possono determinare modelli fino ad oggi inediti, ma guarda anche alla trasformazione dei manager già attivi la cui esperienza va ricercata e valorizzata quale patrimonio di conoscenza. In ogni caso sappiamo che l'essere umano, la persona, è sempre al centro della dinamica sociale e aziendale.

Nella valorizzazione del gruppo di lavoro e dei singoli collaboratori appartenenti a diverse generazioni presenti oggi in azienda, il nuovo manager è colui che si fa carico di comprendere per primo l'impatto che la rivoluzione digitale rappresenta per il business e la struttura aziendale e di analizzare come sfruttarne opportunità di evoluzione insite nei nuovi strumenti e canali che porta con sé.

D'altro canto, ed è l'elemento di maggior valore aggiunto all'interno del nostro tessuto imprenditoriale, il manager deve guidare questo cambiamento che permea il tessuto aziendale e quindi le persone che sono il grande valore delle aziende italiane. Il manager si munirà degli opportuni strumenti per far sì che la transizione digitale sia un trampolino per la valorizzazione delle risorse interne in termini di nuove competenze tecniche da implementare e soft skills da valorizzare.

Umana è al fianco delle imprese italiane dal 1997 con un osservatorio costante sul mercato del lavoro e sull'evoluzione delle ricerche professionali. Accompagna le aziende affiancandole nelle più recenti evoluzioni che sono necessarie, quando non indispensabili. Sempre più spesso le imprese chiedono ad Umana di affrontare insieme a loro progetti speciali, progetti che parlano di riorganizzazione interna, empowerment, sviluppo del potenziale umano, crescita manageriale dei dipendenti. Tutti gli interventi devono però essere attenti all'unicità delle aziende clienti, al dialogo con i dirigenti, condividendo con loro soluzioni utili all'impresa. Anche quando l'intervento è diretto al processo di ristrutturazione e di outplacement, intervento che si pone al servizio di una nuova e più produttiva dimensione aziendale, favorendo la nascita di nuove opportunità e di una rinascita professionale. ■

ENRICO CEREDA

Presidente e Amministratore Delegato IBM Italia

Sessantacinque, la percentuale di studenti che, secondo il World Economic Forum, sta studiando per una professione che in futuro non ci sarà più o sarà notevolmente mutata; Venticinque, la posizione che l'Italia occupa, secondo la Commissione europea, nella graduatoria DESI, Digital Economy and Society Index, su 28 paesi dell'Unione.

Bastano questi due numeri a descrivere lo scenario con cui dovrà confrontarsi la classe manageriale italiana in questi e nei prossimi anni. Uno scenario che delinea, in estrema sintesi, un cambiamento epocale che ruota attorno a nuove ed esponenziali tecnologie come intelligenza artificiale, blockchain, internet delle cose e quantum computing. Adottare consapevolmente le nuove potenzialità che ci vengono offerte, accompagnandole con etica e responsabilità, pianificare al meglio un passaggio generazionale che vedrà i millennials di oggi prendere la leadership del sistema Paese di domani, sono alcune delle sfide che dovranno essere affrontate e vinte. Ma come?

Ci sono due aspetti fondamentali da considerare: quello culturale e quello emotivo. Sono strettamente connessi e possono essere entrambi ritrovati in quelle discussioni che talvolta si concentrano sulle paure di un mondo futuro governato da macchine dotate di intelligenza capaci di soppiantare e mettere in secondo piano l'uomo e la sua razionalità. Si tratta di ragionamenti imperniati su un'emotività gravata da pessimismo e preconcetti, con l'influenza di una mentalità che invece di accettare i benefici della trasformazione digitale si aggrappa ad una cultura che fa fatica a fare i conti con la realtà. Progresso e innovazione, dall'ideazione della scrittura fino all'arrivo dei calcolatori elettronici, hanno sempre avuto lo scopo di renderci la vita più semplice, potenziando le nostre capacità. Non possiamo ignorare che le applicazioni della tecnologia possono essere positive o negative, ma dobbiamo prendere atto che questo dipende in larga parte dal nostro comportamento. E sulle donne e gli uomini che hanno e avranno il compito di guidare il Paese che dobbiamo

concentrare più che mai le nostre attenzioni, quindi. In particolar modo sulle loro competenze.

La più grande sfida che abbiamo davanti oggi, è quella di creare un nuovo equilibrio tra intelligenze artificiali ed intelligenze biologiche, creando un'intelligenza aumentata che metta al centro le insostituibili unicità del capitale umano. Un risultato assolutamente alla nostra portata che, però, non possiamo pensare possa essere concretizzato semplicemente stando alla finestra ed attendendo l'incedere degli accadimenti.

Il cambiamento va accompagnato, guidato e indirizzato perché sia realmente capace di portare benefici ai più e non solo a pochi. Il ruolo dei manager, nel settore privato come in quello pubblico, è e sarà fondamentale, costituendo una sorta di volano in grado di accelerare o depotenziare il potenziale innovativo.

Ogni organizzazione ha dei confini che possono essere allargati creando nuove alchimie e contaminazioni utili, facendo leva su un progresso continuo di competenze e originalità. Nulla che possa essere affidato semplicemente al caso, ma che ha bisogno di cure costanti. Come quelle riservate ad una pianta che crescendo donerà poi i suoi frutti. Condividere tutte le esperienze relative alla propria crescita è una pratica fondamentale per fare in modo che tutta l'organizzazione progredisca.

Come dimostrano alcuni studi compiuti sull'impatto del paradigma "impresa 4.0" in Italia, poi, le competenze in materia digitale dei manager sono assai rilevanti ma con una precisazione: oltre alla tecnica va affinata anche la cosiddetta sfera dei soft-skill. Quella che ci consente di leggere ed intercettare i segnali del cambiamento in atto, perfezionando la visione e l'attitudine di darvi forma come business concept, problem solving e neutralizzazione dei bias decisionali.

In questo contesto, il manager deve presidiare varie dimensioni, a partire da quella del saper riconoscere i contributi di ciascuna persona con un adeguato riconoscimento (non necessariamente monetario), dare feedback regolari e completi, creare un ambiente di lavoro aperto, inclusivo e che si presti a creare un clima positivo di trasparenza e fiducia.

Deve gestire ma essere allo stesso tempo un facilitatore dello sviluppo professionale del proprio team nel contesto di business. Le persone con una attitudine positiva e propensione alla crescita sono infatti più inclini ad impegnarsi per l'azienda e contribuire all'innovazione ed il manager svolge ruolo di catalizzatore del valore delle persone.

In particolare, competenze del manager di successo sono raggruppabili in 4 macro-aree:

- Essere guida nei comportamenti orientati al Cliente (sviluppo talenti, approccio motivazionale che faccia leva sui punti di forza delle persone e aiuti a rimuovere ostacoli, condivisione della *vision* e dei desiderata, attenzione al cliente).
- Coltivare un ambiente innovativo facendo leva sul networking interno ed esterno all'azienda, incoraggiando le persone ad accettare nuove sfide e premiando le soluzioni che portino a maggior efficienza e nuove prospettive per gestire il cambiamento.
- Aiutare il team a condividere le proprie esperienze e skill attraverso l'utilizzo di una comunicazione efficace, il coaching continuativo e l'incentivazione del teamwork all'interno di un ambiente positivo.
- Svolgere un ruolo di guida nell'eccellenza dell'operatività (es. gestire le priorità di business, risolvere problemi e gestire sfide, prendere decisioni in tempo appropriato per il business), nella trasparenza e nell'etica dei comportamenti.

Delega e controllo sono temi fondamentali per le competenze di leadership. Una di quelle caratteristiche che presuppongono "generosità", cioè un impegno non direttamente né immediatamente legato ad un ritorno personale, ma connesso al valore della sostenibilità. Torna utile, a questo proposito, un inciso di Sergio Marchionne: "Il vero valore di un leader non si misura da quello che ha ottenuto durante la carriera, ma da quello che ha dato. Non si misura dai risultati che raggiunge, ma da ciò che è in grado di lasciare dopo di sé".

Il “controllo” esercitato attraverso il follow-up, ovvero una costruttiva e paziente attività di coaching sulla qualità, contenuto, forma e puntualità del lavoro, assume l’accezione di un comportamento virtuoso e non castrante come, invece, sarebbe il micro-management che risulterebbe la negazione di fatto della “delega”. I manager capaci di lasciare un valore dopo sé stessi utilizzano la “delega” come strumento di crescita.

Harvard Business Review raccomanda quattro semplici regole per l’esercizio della delega: accettare sempre i propri limiti per non diventare noi stessi il collo di bottiglia; non fare il lavoro degli altri, altrimenti non fai il tuo; delegare molto e tempestivamente; curare sempre i follow-up.

Delegare non è assimilabile al semplice impartire ordini. Direi piuttosto “creare” e “costruire” quella capacità organizzativa che rende i team autonomi nell’eseguire le proprie funzioni, accrescendole tramite lo stimolo, l’esercizio ed il coaching (follow-up).

Al contrario, dare ordini, invece che task o obiettivi, porta al micro-management. Succede non di rado di essere indotti alla negazione della delega a causa dello stress e dalla conseguente necessità di un controllo esasperato. Tale condizione può a sua volta propagarsi nella catena organizzativa, inibendo l’attitudine alla delega.

Oggi chi ricopre un ruolo di responsabilità delle organizzazioni private e pubbliche ha il dovere di dare precedenza all’ascolto. In particolare, verso le generazioni più giovani che, come mai era accaduto in precedenza nella nostra storia, stanno affrontando una trasformazione rapidissima e dal forte impatto pervasivo. I Millennials non rappresentano solo un’etichetta ma un valore. Una ricchezza da coltivare e mettere a frutto per rendere ancora più efficace ed efficiente l’attività di leadership.

Ecosistema è la parola chiave, sostenibilità è l’obiettivo strutturale. Per diventare il “Futuro che vogliamo”, noi tutti dobbiamo impegnarci già oggi ad essere “il Futuro”. ■

STEFANO DONNARUMA

Amministratore Delegato Acea

Viviamo un'epoca densa di fatti e processi di trasformazione che da sempre segnano, in termini di impatto, ogni fase storica. Ma ciò che prima si verificava nell'arco di secoli, decenni, oggi accade nel giro di pochi anni. È cronaca quotidiana la questione dei rischi ambientali, rappresentati soprattutto dagli eventi climatici estremi e dai disastri naturali provocati dal riscaldamento globale in costante crescita. Energia, acqua e cibo sono temi altrettanto importanti e sono perfettamente collegati. Per ottenere cibo occorre energia, per ottenere energia occorre acqua, o combustibili, vento, sole, o altri elementi. Energia, cibo e acqua sono gli elementi portanti dello sviluppo sostenibile.

Oggi sta alle tecnologie, all'innovazione, alla ricerca, alla cooperazione tra i soggetti coinvolti e all'integrazione delle decisioni e delle azioni, rendere possibile questo sviluppo.

A fronte di questo scenario la visione di Acea è necessariamente di lungo periodo, e punta sulla realizzazione di investimenti mirati a salvaguardare e innovare le infrastrutture in tutti gli ambiti del suo operato. Il Piano Industriale 2018-2022 rappresenta chiaramente le priorità strategiche del Gruppo, sintetizzate in 4 principali aree di azione: crescita industriale con importanti investimenti sui nostri business core con importanti obiettivi di ammodernamento e sviluppo delle reti e di potenziamento degli impianti; territorio e sostenibilità per sostenere concretamente il miglioramento dei territori in cui operiamo – una caratteristica chiave delle multi-utility come Acea – portando l'attenzione su decarbonizzazione, economia circolare e utilizzo razionale ed efficace delle risorse; tecnologia innovazione e qualità ponendo al centro la customer experience, la smart grid e smart city, la banda larga e i potenziali nuovi servizi a valore aggiunto; efficienza operativa per permettere un ricambio generazionale e una valorizzazione delle competenze interne con un importante focus sull'efficacia ed efficienza dello spending.

Oggi le utility sono chiamate a svolgere un ruolo fondamentale per il benessere e la crescita, per rendere possibile la creazione e la gestione di servizi smart attraverso le proprie infrastrutture, fornendo servizi integrati ai cittadini, alle imprese e alla Pubblica Amministrazione. Il tutto in uno scenario che muta anche per lo scambio di informazioni consentito dal digitale che sta stravolgendo il modo di produrre e di consumare energia, con consumatori non più utenti passivi ma attori, per consapevolezza e capacità di scelta, e veri e propri produttori.

Nell'attuale contesto restano confermate le principali skill ritenute essenziali per un manager, tuttavia a queste si aggiunge la necessità di adattarsi ad un contesto in continua evoluzione, per questo sono richieste ulteriori competenze, come la capacità di governare e guidare il processo di cambiamento, tenere il passo della velocità di trasformazione, essere aperti e in grado di adottare il concetto di ecosistema – che significa sharing, collaborazione –. E naturalmente, saper incoraggiare il management a tutti i livelli. Occorre essere in grado di agire in un contesto distribuito, un network di idee e azioni in grado di cambiare drasticamente il risultato.

Fra le nuove skill in ambito digital indispensabili a un manager c'è sicuramente la data literacy, che significa comprendere i dati e valutare le informazioni da essi estrapolabili per arrivare a un modello di management fondato sui dati: "data driven decision". Il manager di oggi deve possedere skill che gli consentano di interpretare i dati, arrivare rapidamente a una diagnosi e implementare un'adeguata azione di risposta. Questa con altre digital skill legate ad esempio alla customer journey, alla security, all'Intelligenza Artificiale, costituiscono un supporto fondamentale al successo dell'azienda, al punto da doverne diventare un asset essenziale.

Il processo di digitalizzazione di un'impresa coinvolge l'intera organizzazione, i modelli di business e le modalità di lavoro. La scelta strategica di Acea è mirata a incrementare radicalmente le performance e a creare valore per tutti gli stakeholder, attraverso il ripensamento del ruolo dell'azienda e della propria responsabilità nel tessuto sociale ed economico di riferimento.

Acea ha affrontato un importante cambiamento in ottica di *digital transformation* avviando un percorso in continua evoluzione che punta a dar vita a nuove opportunità e a migliorare l'efficacia e l'efficienza degli asset principali del Gruppo, vale a dire le infrastrutture, i clienti, le persone.

Gli accordi con Open Fiber e con Huawei, il progetto LUCE+ per l'illuminazione pubblica, le challenge di innovazione, ad esempio quella in collaborazione con la LUISS sull'utilizzo dei dati, e la ricerca avviata sui temi degli "Smart Energy Services" sono solo alcune delle principali iniziative che si caratterizzano per innovazione e tecnologia.

Oggi però la vera sfida è ragionare sulla post-digitalizzazione. La *digital transformation* deve diventare una business transformation in grado di portare al centro il territorio, il benessere degli stakeholder, e i risultati in termini di sostenibilità, efficacia ed efficienza. Che molto semplicemente significa leggere e dare risposta ai bisogni delle persone.

Preparare i propri manager, leader a guidare questa trasformazione è il fattore chiave dell'evoluzione organizzativa. In Acea, attraverso la formazione e l'adozione di nuove metodologie e condizioni di lavoro, si sta raggiungendo l'obiettivo di rendere più agevole lo svolgimento delle attività, con un contributo di maggior valore in termini di risultati del singolo e di maggiore condivisione e collaborazione. La digitalizzazione dei processi, il workforce management, il co-working, lo smart-working, sono tutti strumenti che abilitano questo cambiamento, permettendo alle persone di adeguarsi alle trasformazioni in atto e di rispondere in modo più rapido ed efficace alle sollecitazioni esterne del territorio e dei clienti. L'utilizzo di metodologie "Agile" per alcuni progetti, cambia il paradigma del rapporto tra tecnologia e business, creando quelle sinergie e quella capacità di reazione e adattamento così importante nel mondo attuale.

Per questo diventa fondamentale investire nella formazione anche con la finalità di sviluppare nuove skill e competenze. Il Gruppo Acea ha avviato, in particolare nel 2017, progetti e iniziative mirati a valorizzare il patrimonio di conoscenza e di esperienza già maturato dalle proprie risorse, come ad esempio il *Modello di Execution* e l'*Accademia Manageriale Acea*. Il primo permette di promuovere soluzioni innovative dall'interno e di contribuire quindi direttamente al cambiamento.

È un modello di miglioramento continuo aperto a tutti, cui si affiancano tecniche di open innovation quali challenge, hackathon interni e gamification.

L'*Accademia Manageriale Acea*, realizzata con la partnership scientifica di Luiss Business School, costituisce invece il primo percorso di formazione per i manager con l'obiettivo di migliorare i servizi per i cittadini e perseguire l'eccellenza nella gestione delle utility.

Molto importante è anche il Welfare integrativo, che offrendo possibilità di vivere esperienze diverse, incide positivamente sul benessere delle persone aiutandole a migliorare le loro performance.

Acea sta sviluppando inoltre un sistema di MBO basato sugli instant feed, ovvero osservazioni bimestrali che ciascun responsabile deve inserire nel sistema informatico relativo al processo di gestione per obiettivi. In tal modo si avrà una "libreria" di migliaia di comportamenti manageriali agiti e descritti. Il passo successivo sarà elaborare un algoritmo che saprà tracciare tutte queste osservazioni e dunque mostrare i comportamenti manageriali effettivamente distintivi di Acea su cui lavorare.

Acea è impegnata nella gestione di servizi di pubblica utilità, nell'ambito idrico, dell'energia e dell'ambiente, ed è quindi da sempre impegnata nel governare gli impatti sull'ecosistema, avendo cura del territorio, delle istituzioni e dei cittadini.

Si comprende pertanto come nei core business del Gruppo rientrino anche le prospettive di crescita proprie del paradigma dell'economia circolare. E quanto il tema della sostenibilità sia legato all'evoluzione del modello di business, alla strategia e ai processi operativi.

Per la prima volta infatti, avendo chiari i Sustainable Development Goals (SDG) approvati dall'ONU, contestualmente all'elaborazione del Piano industriale 2018-2022, si è provveduto alla definizione del Piano di Sostenibilità

per il medesimo arco temporale. Basti pensare che sono stati individuati 135 target al 2022 con obiettivi strettamente correlati alla strategia industriale, per un valore complessivo stimato in circa 1,3 miliardi di euro.

Entrambi i Piani affrontano temi quali l'incremento della resilienza delle infrastrutture in rapporto al cambiamento climatico, l'economia circolare, la sperimentazione di nuove tecnologie anche in ottica smart city.

Smart city ma non solo. La città del futuro dovrà essere resiliente e inclusiva, se si pensa che i quasi 10 miliardi di persone che abiteranno il pianeta nel 2050 graviteranno proprio in ambito urbano, generando un'ulteriore, enorme, domanda di servizi.

Infine, considerando l'educazione un elemento cruciale per il perseguimento dello sviluppo sostenibile, Acea sente la responsabilità di sensibilizzare ed educare i cittadini, a partire dalle giovanissime generazioni, sui temi dell'energia, della risorsa idrica e dell'ambiente – aree su cui la trasformazione e l'innovazione hanno un impatto molto forte.

La strategia da seguire è quella di formare i giovani non per *quel lavoro*, che probabilmente a causa dei cambiamenti organizzativi e tecnologici non esisterà più, ma stimolandoli ad accrescere la capacità di imparare, perché dovranno reimparare continuamente per restare occupati.

Acea ha realizzato numerosi progetti mirati a coltivare il talento e valorizzare il merito, anche attraverso partnership con le università. Oltre alle iniziative di Employer branding che hanno consentito di inserire stabilmente più di 100 giovani negli ultimi due anni e allo sviluppo di una strategia di talent attraction di profili professionali a elevate competenze digitali.

Il digitale, come detto è un asset essenziale, e richiede specifiche skill dedicate ai "dati". Gestiti nel pieno rispetto delle normative, i dati sono un patrimonio che genera business. Una data driven organization è infatti in grado di capire e percepire i cambiamenti e le necessità, indirizzando in tal modo le proprie scelte strategiche e tattiche al fine di ottenere il maggior valore possibile per i propri stakeholder. È bene sottolineare che la filosofia "Data Dri-

ven” deve essere adottabile da tutti nell’organizzazione e non solo dai livelli manageriali o dagli specialisti.

Il digitale ha un’accezione in qualche modo virtuale che lo rende associabile al concetto di sostenibilità. Ma non è proprio così. Bisogna infatti considerare che si è già oltre i big data e si inizia a entrare nell’era post big data, le cui previsioni sono impressionanti: 44 trilioni di gigabyte – che significa 44 con 21 zeri – nel 2020. Al contrario di quanto si pensa i dati sono molto pesanti in termini di impatto (potenzialmente miliardi di tonnellate di CO2 e miliardi di tonnellate di “ferro”). Si tratta di numeri che non possono essere considerati sostenibili e che impongono una sfida diversa: non aggiungere, ma sottrarre, e mantenere quanto davvero necessario. ■

RENATO FONTANA

Presidente Giovani Dirigenti Federmanager

In base alla sua esperienza quali sono le caratteristiche e le skill che i leader devono possedere per guidare con successo le nuove agile organization? Quali sono gli elementi di successo per guidare un gruppo di lavoro diversificato?

68

Il contesto lavorativo che ci troviamo di fronte in questo momento è qualcosa che stravolge completamente gli schemi che fino a ieri erano stati validi per millenni; ovvero, il fatto che l'esperienza e la bravura fanno quasi sempre rima con anzianità e, quindi, la persona più avanti con l'età impara al giovane un mestiere ed un lavoro. Oggi le nuove tecnologie hanno completamente, meglio in parte, abbattuto questo presupposto che è stato valido per secoli. Al contempo, le nuove tecnologie stanno abbattendo i confini tra le discipline e si rendono sempre più necessari team multidisciplinari. Anche l'emergere del team contrapposto al singolo diventa sempre più una necessità. Allora, se questi sono i presupposti cerchiamo di immaginare il lavoro di chi oggi siede sui banchi delle scuole superiori per capire a cosa i lavoratori attuali, e soprattutto i managers, dovranno abituarsi. Molto probabilmente il nostro ipotetico giovane tra dieci anni lavorerà solo su lavori organizzati come progetti, con un team appositamente creato e multidisciplinare, un team interculturale e geograficamente sul globo. Per accedere al team e al progetto avrà prima dovuto guadagnare un punteggio in una sorta di community aziendale e, inoltre, i progetti saranno classificati per difficoltà ed avranno una serie di requisiti di conoscenza necessari per candidarsi a far parte di quel team. Abbiamo accennato poco fa al concetto di community che sarà composta da tutti i lavoratori ed ognuno è classificato in base alle sue conoscenze, esperienze, socialità, gradimento nei team precedenti. Infatti, al termine di ogni progetto vi sarà una peer to peer review che ci dirà come ognuno ha performato nel progetto e altri soggetti esterni valuteranno

come ha performato il progetto (tempi, costi, risultati etc). Alla luce di questo il nostro giovane si alzerà la mattina e si collegherà alla piattaforma di lavoro rigorosamente dal suo alloggio (addio cara vecchia scrivania con tutti i tuoi riti) e comincerà a scorrere la lista dei progetti disponibili e deciderà a quale aderire. A questo punto la piattaforma su cui lavora farà un rapido check per controllare se ha il grado di esperienza, conoscenze e altro necessario per partecipare e, non da ultimo, se è ben accetto dal Project Manager dagli altri membri del team che si va costituendo. Solo una volta ottenuto il semaforo verde dalla piattaforma sarà parte del team e potrà inizia l'interlocuzione ed il lavoro. Al contrario, dovrà tornare a scorrere la lista o scegliere i progetti che la piattaforma già gli consiglia in quanto per lui adeguati e sfidanti il giusto, ammesso che siano di suo gradimento.

Lo scenario futuristico descritto ci da allora l'opportunità di cominciare a ragionare su quelle caratteristiche che in letteratura si è soliti chiamare Hard e Soft Skills. Partiamo dalle Hard, ovvero le conoscenze tecniche volendo semplificare al massimo. Sarà necessario essere un esperto della propria materia ma al contempo come esperto essere pronto a dialogare e parlare anche con persone di altre estrazioni disciplinari e altre competenze e per fare questo è necessario possedere una sorta di multidisciplinarietà ovvero sapersi muovere in campi che non sono sempre i propri. Volete un esempio, allora pensate che oggi nei team di ricerca sulle malattie oncologiche è spesso necessaria la presenza di un fisico perchè anche le cellule, per fortuna, rispondono alle leggi della fisica. Dovrà gioco forza esser un esperto di digital world che sarà sempre più impattante su tutti i lavori. Naturalmente dovrà essere sempre sulla frontiera della conoscenza ed allora una Hard Skill, veramente forte, è riconoscere di non sapere, imparare a disimparare e aggiornarsi continuamente. Dall'altro lato, abbiamo le Soft Skill che stanno prendendo sempre più piede ed importanza. Come avrete capito viene prima la persona ed il suo modo di essere, comportarsi, agire, lavorare, relazionarsi diventa sempre importante per se stessi ma anche per il team. Ecco allora che parole come empatia, problem solving, gestione dei conflitti, risoluzione delle controversie diventano importanti perchè sono quelle vincenti in un team. Team che ricordiamo multiculturali, ovvero tante persone con valori culturali, religiosi diversi ma che lavorano assieme e dispersi geograficamente. Anche questo ultimo aspetto, ci fa dire addio ad uno

dei riti a cui siamo abituati, ovvero la pausa caffè durante la quale si trovano le soluzioni a problemi emersi poco prima. Quindi, sarà fondamentale evitare all'origine il sorgere dei problemi perché non ci sarà tempo e modo per appiarli e potrebbero compromettere il lavoro di tutti. E coloro che sono deputati a guidare i gruppi e le organizzazioni come dovranno essere e che caratteristiche dovranno avere? La loro sarà un leadership digitale ovvero se volete una E-Leader dove la "E" assume diversi significati che in parte sono legati alle parole che abbiamo già visto. Partendo dalle competenze Hard abbiamo Electronic, Engineering, essere sempre "cutting the Edge". Tuttavia saranno le Soft Skills a fare la differenza perché dovranno agire sulle persone, sulle loro motivazioni perché il sistema autoritario andrà sempre più in crisi (d'altronde Steve Jobs amava dire "è inutile che prendiamo a lavorare dei geni se poi gli diciamo quello che devono fare"). Pertanto, per guidare le nuove organizzazioni sarà necessario avere Empatia, Engagement, saper fare Empowerment, saper trasmettere Entusiasmo ed infine essere anche un po' Entrepreneur ovvero avere una visione e saperla trasmettere in modo da stimolare in continuazione l'innovazione e la capacità di reazioni agli shock tecnologici o ai Breakthrough di un nuovo modello di business e così via. In questo contesto di cambiamento e di stravolgimento però sarà la leadership a fare da collante tra i lavoratori perché è un qualcosa che in parte si ha ed in buona parte si allena e si costruisce nel tempo, sbagliando ed imparando e capendo le persone con le quali rapportarsi. Allora, ecco che i E-leader saranno coloro che trasmetteranno alle nuove generazioni questa capacità e al contempo si nutriranno delle nuove idee e spinte che vengono dalle stesse generazioni andando a fare poi quella fusione che darà vita alla Missione e Vision aziendale. Se volete, forse saranno i vettori della Sharing Economy tra generazioni di lavoratori ed esigenze di innovazione e conservazione. ■

DONATO IACOVONE

CEO Ey Italia

A partire da una chiave di lettura del processo di trasformazione digitale attualmente in atto, il presente contributo si propone di delineare i nuovi modelli di leadership richiesti dal mercato e imposti dalla digital disruption per permettere alle imprese di sopravvivere e competere. La rivoluzione digitale, infatti, apre le porte a molte sfide che solo se ben comprese, governate e gestite possono trasformarsi in grandi opportunità di crescita a beneficio del tessuto produttivo italiano e conseguentemente dell'economia nazionale.

La rivoluzione digitale, definita come era di cambiamento del paradigma socio-economico, ha radicalmente mutato (e continuerà a farlo) l'ecosistema in cui le imprese si trovano a competere.

Rispetto a quanto avvenuto in passato, la fase di cambiamento che stiamo attualmente vivendo si contraddistingue per la sua pervasività, in quanto si estende a tutti i livelli e a tutte le funzioni di un'organizzazione, arrivando ad implicare in molti casi la necessità di trasformare radicalmente il proprio modello di business.

In questo contesto, la strategia di evoluzione può pertanto essere abilitata ed efficacemente implementata facendo leva sulla coesistenza di tre fattori chiave, che supportano e sostengono la trasformazione digitale e che coinvolgono diverse aree dell'ecosistema di ogni azienda: infrastrutture, competenze e cultura.

Questo anche perché quando si parla di rivoluzione digitale non ci si riferisce solo all'incremento dell'efficacia e dell'efficienza per effetto del ricorso alle nuove tecnologie digitali (es. smart automation dei processi, robotica, IoT), ma si fa riferimento anche, anzi soprattutto, a un nuovo mindset aziendale, necessario ad abilitare le tecnologie e le innovazioni digitali e fare leva su di esse per la creazione sostenibile del valore.

Da un lato infatti, occorre realizzare investimenti “hard”, ovvero incentrati sulle tecnologie destinate all’economia digitale e strumentali alla crescita delle imprese e, attraverso questo, al rafforzamento del potenziale competitivo del Paese.

Dall’altro lato invece, è necessario sviluppare e innovare anche su aree più “soft”, connesse sia alla formazione di nuove competenze sia alla definizione di una cultura aziendale innovativa, elementi necessari per veicolare e accelerare il processo di digitalizzazione.

La trasformazione digitale quindi non si esaurisce nell’introduzione di nuove tecnologie, ma richiede skill tecnologiche, per sfruttare efficacemente le innovazioni di cui prima, e competenze sempre più legate alla dimensione sociale e relazionale, necessarie per supportare il processo di trasformazione aziendale in chiave innovativa.

In tale ambito si parla del cd fenomeno di skill shift, inteso come rivoluzione di conoscenze e competenze richieste dalle aziende nel mondo digitale e che, nel conteso attuale, costituisce uno degli ostacoli principali per le organizzazioni che avviano il proprio percorso verso il digitale.

Ulteriori agenti potenzialmente in contrasto con una efficace interpretazione e un pieno sfruttamento delle opportunità legate al digitale sono, in particolar modo in Italia, la resistenza al cambiamento e la mancanza di una cultura aperta, dinamica e flessibile che necessiterebbe di essere guidata da leader altrettanto innovativi che siano in grado di comprendere il digitale e i suoi reali impatti a tutti i livelli dell’organizzazione aziendale.

Queste considerazioni appaiono confermate da una recente indagine condotta da EY con l’obiettivo di individuare i ritardi del nostro sistema Paese rispetto alla media europea, in termini di innovazione digitale. A fronte di un gap del 4% quanto a digital transformation e dell’8% quanto a infrastruttura digitale, emerge un gap del 22% in relazione alla e-leadership, ossia la capacità di guidare un’organizzazione mediante una fortissima attitudine a pensare al cambiamento legato al digitale, e del 19% in relazione alla domanda e all’offerta di competenze digitali.

Si conferma quindi come i principali ostacoli siano di tipo culturale e relativi alle competenze digitali e alla gestione della formazione. Sembrerebbe che in Italia non si sia data vita ad un ecosistema orientato al digitale più strutturato, in quanto non siamo stati ancora in grado di comprenderne i vantaggi e i ritorni che ne derivano, o almeno non abbastanza.

In particolare, tali carenze si riscontrano prevalentemente nelle PMI, su cui si basa gran parte del tessuto produttivo italiano, in quanto questa tipologia di aziende spesso non dispone dei mezzi adatti per comprendere la rivoluzione in corso e per capire di quali strumenti potrebbe avvalersi ai fini della trasformazione.

La sfida del digitale che coinvolge le imprese al giorno d'oggi consiste dunque nel comprendere il "vero" significato della digital disruption (ovvero che è necessario, prima di tutto, uno sforzo formativo e culturale), ridefinire la propria strategia coerentemente con l'evoluzione del mercato di riferimento e adattare la propria organizzazione in maniera tempestiva per la creazione di valore.

Si può parlare pertanto di una sfida che richiede il superamento di un approccio strumentale a favore di un approccio culturale.

I leader di oggi e del domani hanno conseguentemente il compito di intraprendere tale percorso evolutivo, attraverso tutti i passaggi obbligatori e propedeutici alla creazione di un environment realmente in grado di abilitare e incentivare l'innovazione e diffondere una nuova cultura aziendale, orientata al cambiamento, che determina, tra le altre cose, anche una evoluzione del modus operandi.

Ad esempio nelle società di consulenza, e in particolare in quella che io guido, è stato necessario rivedere completamente l'offerta di servizi, considerato che ciò che si vendeva in passato, ora, non ha più mercato. La consulenza strategica, nonché quelle di processo, di miglioramento e di gestione, se slegate dalle nuove tecnologie non sono infatti più appetibili. Questo da un lato ci ha convinti a investire in innovazioni tecnologiche e dall'altro ha richiesto di dotarci di figure con le competenze necessarie a favorire e gestire l'unione della strategia all'operatività nel digitale.

Tale processo evolutivo è stato possibile in quanto si è agito anche sul modello di leadership, andando a definire un approccio aperto e collaborativo verso l'ecosistema di riferimento e soprattutto di tipo cliente-centrico.

I limiti cui prima si è accennato e che caratterizzano soprattutto le PMI italiane possono essere superati, ad esempio, realizzando una contaminazione da parte di attori esterni, nell'ottica di generare uno stimolo all'innovazione e di avviare un cammino verso la trasformazione digitale attraverso clienti, consulenti/provider tecnologici o anche dipendenti, soprattutto per le aziende più giovani.

Emerge dunque come il leader svolga un ruolo di assoluta importanza nel ridefinire non solo i confini aziendali ma anche la struttura, le dinamiche interne e i valori della propria organizzazione.

Per far questo necessita di una vision chiara, fluida, che indichi l'orizzonte e che costituisca la matita che oggi ogni azienda ha per ridisegnare il futuro. Se attraverso questa matita viene creata una bozza della realtà che immaginiamo, servono manager che siano capaci di coinvolgere tutto il personale nella realizzazione di quella tela, di sviluppare una cultura imprenditoriale che coinvolga tutte le figure, di creare commitment intorno agli obiettivi e alle sfide.

Quello di cui il tessuto produttivo italiano necessita oggi è di manager con lo sguardo in alto, rivolto al futuro e con i piedi ben piantati a terra nel presente al servizio dell'innovazione, della crescita, di una vision.

In un periodo in cui il cambiamento diventa una forma di quotidianità è auspicabile che molti manager diventino leader e che i leader imparino a "mettere la faccia" sulle idee dei manager. Le nuove sfide del mercato implicano che l'azienda intera sia in grado di guardare lontano come un corpo unico. La prerogativa del leader è quella di parlare e proiettare l'azienda: al contempo il management deve sapere che l'elemento dell'operatività e controllo è ormai una leva ridotta di successo. La condivisione diventa, quindi, lo strumento cardine per favorire il commitment e l'engagement di tutte le risorse.

È fondamentale il coraggio di sapersi reinventare, di generare innovazione seguendo i movimenti del mercato e anticipando i trend, puntando su nuovi settori e sulla diversificazione. Non bisogna infatti fermarsi alle necessità del cliente ma si richiede di saper interpretare i desideri e tarare l'offerta sulla sua customer experience. Saper guardare al mondo digitale a 360 gradi e con soluzioni innovative per proporsi non necessariamente creando qualcosa di nuovo, ma guardando ciò che si ha in modo nuovo, valorizzando il ruolo dei millennials e puntando su percorsi di talent management.

In tale contesto occorre sottolineare che la spinta all'innovazione e alla competitività deve essere supportata anche da attori istituzionali e politiche finalizzate a stimolare e incentivare la digitalizzazione. È auspicabile quindi la definizione di una politica industriale ed educativa orientata al raggiungimento di tali obiettivi e in grado di garantire un allineamento tra le esigenze del mondo del lavoro e l'offerta formativa in essere nel nostro Paese. ■

GIOVANNI LO STORTO

Direttore Generale Università LUISS

76

Creare una cultura manageriale nell'epoca della grande trasformazione

C'è chi parla del nostro tempo come di un momento di crisi, chi guarda al cambiamento che stiamo vivendo con occhi di speranza e chi, invece, con timida preoccupazione. Tutti e tre gli approcci sono parzialmente veri. Da un lato, viviamo in una epoca di cambiamento talmente dirompente da avere difficoltà a mantenere il passo con l'innovazione che investe tutti i campi della vita e dell'economia. Dall'altro, proprio il ritmo accelerato di questi cambiamenti fa sì che riusciamo ad assistere in molti più cambiamenti in un anno di quanti i nostri bisnonni ne abbiano vissuti probabilmente in una vita intera.

Io la definisco come l'epoca della grande trasformazione. Lungi dall'essere retorica, la trasformazione che percepiamo attorno a noi investe tutti i campi della nostra vita: dall'economia all'educazione, dalla medicina alla sociologia.

Cambia tutto, cambia spesso. La telemedicina è forse uno degli esempi che meglio descrive la portata di questa rivoluzione silenziosa. Oggi è possibile ricevere cure mediche adeguate anche in villaggi remoti, connettendosi via smartphone con il dottore in città, oppure misurare i propri livelli di glucosio nel sangue grazie a dei dispositivi indossabili, in grado anche di mandare una allerta se si superano le soglie di riferimento. E ancora, cambiano i paradigmi economici perché fioriscono startup e nuove imprese, ma anche perché sono mutate le interazioni che le persone stesse hanno tra di loro, grazie all'avvento di tecnologie digitali e di comunicazione che hanno evoluto, o comunque aumentato, il potenziale comunicativo di ciascun individuo.

Kevin Kelly, autore di *The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future* e *Senior Maverick* della rivista *Wired*, ha provato a ragionare sui possibili futuri sviluppi della scienza nel mondo del futuro, arrivando ad elaborare cinque previsioni chiave:

- Ci saranno più cambiamenti nella scienza nei prossimi 50 anni che negli ultimi 400 anni.
- Questo sarà il secolo della biologia. Ci saranno il più alto numero di scienziati, i risultati più nuovi, il massimo valore economico, la massima importanza etica e il maggior numero di cose da imparare.
- I computer guideranno le nuove vie della scienza. L'informazione crescerà del 66% l'anno, mentre la produzione fisica crescerà solo del 7% l'anno.
- Emergeranno nuovi modo di apprendere. La cosiddetta "Wikiscienze" (condivisa e partecipata) porterà a documenti sempre più accurati e a migliaia di autori.
- La scienza creerà nuovi livelli di competenza. Il mondo di internet raddoppia la capacità ogni anno, mentre il cervello umano no. Tutto sta di fatto diventando una sola macchina.

Il cambiamento è dunque inevitabile, e non esiste dimensione che non sia impattata.

Innanzitutto, il mondo del lavoro e la formazione, a seguito della crescente automazione delle professioni. E la trasformazione del lavoro è l'aspetto che genera più preoccupazione di tutti.

Uno studio di Bloomberg del 2017, in collaborazione con il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti, ha fatto una analisi delle professioni a più alto rischio di automazione. Quello che ne viene fuori è che i lavori che verranno più probabilmente spiazzati dall'avvento delle macchine sono quelli più ripetitivi e meccanici, mentre è ben più difficile che l'automazione possa

spiazzare professionalità come medici, avvocati, amministratori delegati e manager della finanza. È recente, in questo senso, l'annuncio di Amazon sui numeri dei lavoratori stagionali assunti in vista delle feste natalizie: 100,000 unità. Per quanto grande possa apparire, si tratta di un numero inferiore alla quota di analoghe assunzioni nel 2016 e nel 2017, quando la cifra era di circa 120,000 persone e l'automazione nei magazzini Amazon meno diffusa.

Colpa dell'innovazione. Oppure, più semplicemente, dobbiamo fare i conti con nuovi mezzi e possibilità. La trasformazione vive, si nutre di nuove opportunità. Non è certo una novità, perché ogni epoca, più o meno velocemente, ha vissuto esattamente le stesse fasi.

Immaginiamo per un attimo di tornare ai primi del Novecento e dire a un agricoltore dell'epoca che nel giro di un secolo le persone impiegate nell'agricoltura caleranno dal 40% al 2%. La reazione più plausibile che riceveremo sarebbe "e allora cosa faranno gli altri? Cosa mangeranno?". Domande legittime, risposte semplici: faranno un lavoro che non è stato ancora inventato. La nostra posizione in questo momento è analoga a quella dell'agricoltore della storia. Non siamo in condizioni di stimare con esattezza quali saranno i lavori non ancora inventati, in particolare in settori che ancora non esistono (come poteva essere l'informatica un secolo fa), ma abbiamo ugualmente paura che i posti di lavoro come li conosciamo oggi vengano persi.

Secondo stime di Gartner, il 2020 sarà l'anno della svolta: l'intelligenza artificiale creerà 2.3 milioni di posti di lavoro e ne eliminerà 1.8 milioni. Nel 2022, un lavoratore su cinque che svolge compiti non routinari potrà contare sull'intelligenza artificiale per svolgere per lui compiti pratici (come selezionare le cinque mail più importanti della giornata o fungere da segretaria virtuale). Nello stesso anno, cassieri e magazzinieri verranno probabilmente spiazzati, mentre sarà ben più difficile sostituire gli addetti alle vendite che hanno contatti con il cliente.

Se l'automazione, con buona probabilità, spiazzerà prevalentemente i lavori più ripetitivi e manuali, rimarrà il problema di riconvertire le professionalità che andranno (almeno in parte) perse per obsolescenza.

Le figure dirigenziali e di guida, pur salve - secondo le stime - dal rischio di automazione, vanno comunque ripensate. Pensiamo ad esempio ai docenti, che si trovano oggi a fare i conti con studenti che non hanno più loro come unica figura di riferimento, ma devono essere indirizzati nel loro processo di navigazione nel mare magnum di informazioni che sono oramai reperibili ovunque in internet. Quello che agli studenti serve ora è una bussola, non più (solo) nozioni e dati.

Allo stesso modo, nel mondo del lavoro i dipendenti devono fare i conti con il rivale inaspettato: la macchina che si fa uomo. Per quanto la realtà sia più complessa delle proiezioni, l'effetto spiazzamento è cominciato ed è necessario correre ai ripari partendo da chi ha il compito di fornire questa bussola: il manager.

Nelle mani del manager stanno i percorsi di vita e di carriera delle persone. Esagerato? Niente affatto. Un sondaggio Gallup tra i lavoratori statunitensi mostra che il 50% degli intervistati si è licenziato da un lavoro precedente per via del capo. La figura di un capo che non riesce a organizzare bene il lavoro, o che crea un clima ostile nel team, genera una sensazione di inadeguatezza e di disagio che si ripercuote anche nella vita privata del lavoratore. Che a quel punto preferisce cambiare lavoro.

Per non essere quel capo, il CEO di Microsoft, Satya Nadella, dà alcuni suggerimenti sulle caratteristiche che il leader deve avere per raggiungere il successo:

- Essere capaci di fare chiarezza laddove non esiste. Non serve un leader dove è tutto facile e ben definito, o segue un piano dettagliato. Il vero leader sa creare ordine in situazioni caotiche, ambigue, o dove mancano pezzi di informazione.
 - Contagiare energia positiva. Pensare in primo luogo che le cose non vanno bene, o non ci piacciono, non aiuta ad alzare il morale del gruppo di lavoro. Un leader capace di creare una buona atmosfera nell'ambiente in cui si relaziona contagia una energia buona, che crea valore per l'intera azienda.
-

-
- Riuscire ad avere successo anche con risorse iper-limitate. Attribuire il proprio insuccesso a “cause esogene o terze” denota una scarsa capacità di gestione delle proprie risorse. La vita stessa crea degli ostacoli che bisogna imparare a superare. Il business non fa eccezione.

Il leader della trasformazione, dunque, è colui che riesce a portare il suo team a raggiungere dei risultati concreti in tempi rapidi, investendo sulla felicità personale dei propri collaboratori e puntando l'attenzione a gestire i rapporti in due direzioni: con ciascuna delle persone sotto di lui e con i suoi capi. Fare ciò richiede una importante capacità di bilanciare gli equilibri, sia all'interno del team che fuori, oltre che di riconoscere il talento laddove si manifesta ed essere capace di farlo fiorire.

Che questo sia etico è fuori discussione. Ma quale vantaggi ulteriori può dare un simile approccio all'economia dell'azienda più in generale? Dal punto di vista della produttività, dipendenti felici e coinvolti nelle attività e nell'essenza stessa della realtà a cui appartengono generano maggiori profitti. Lavorano meglio, lavorano di più, vedono uno scopo in ciò che fanno.

Infine, nutrire la creatività dei propri collaboratori in modo spontaneo aiuta la consapevolezza nella trasformazione. Senza rischiare di cadere nel dogma della creatività a tutti i costi, lasciare la libertà di spaziare all'interno di un percorso di vita, di studio o di carriera più ampio genera delle sinergie virtuose e positive. Vedo ogni giorno i risultati di questo approccio nell'Università di cui sono Direttore Generale. Se lasciati liberi di gestire una parte del proprio curriculum accademico, gli studenti sono in grado di creare – e crearsi – spazi nuovi e di grande valore per sé e per chi li circonda. Penso al volontariato, che abbiamo introdotto alcuni anni fa, e che ha portato centinaia di ragazzi ventenni a confrontarsi attivamente con realtà distanti da loro anni luce: il lavoro manuale nelle terre confiscate alla criminalità organizzata, l'assistenza ai senzatetto in una stazione ferroviaria, o le attività con bambini rifugiati o provenienti da contesti familiari difficili.

Il manager del prossimo decennio dovrà fare i conti con una forza lavoro che ha un background e delle aspettative completamente diverse da quelle di venti o trenta anni fa. Nati sotto l'egida della parola “crisi”, i giovani di

oggi sono per natura più versatili delle generazioni precedenti, capaci di gestire contesti instabili perché sono cresciuti in una epoca in cui i punti di riferimento, così come i confini, non erano poi così stabili. Non sono affatto sfaticati o pigri, come a volte noi adulti li dipingiamo, ma stanno semplicemente vivendo la transizione in modo diverso – e più dinamico. Il modo in cui sapremo gestire il loro potenziale, senza incanalarlo in binari che abbiamo costruito senza tener conto delle loro abilità e passioni, farà di noi dei manager sostenibili e capaci. ■

NICOLETTA LUPPI

Presidente e Amministratore Delegato MSD Italia

A cosa penso, ogni giorno, quando salgo le scale che portano al mio ufficio? “Dobbiamo pensare ed agire in modo strategico, tenendo conto del contesto nel quale operiamo sempre più dinamico, di una dimensione sempre più globale e meno locale, che richiede soluzioni personalizzate e customercentric in grado di generare concretamente Valore e che possano avvalersi delle opzioni

innovative generate dalla trasformazione digitale”. Sono queste, a mio avviso, le priorità strategiche ed operative che devono guidare oggi il lavoro di un manager proiettato al futuro. Il settore farmaceutico, nel quale lavoro da ormai 25 anni, è, infatti, profondamente mutato:

1. Da un modello della ricerca sostanzialmente “*in-house*” (tutte le fasi della ricerca, da quella di base, ai test preclinici, sino alla ricerca clinica venivano effettuate all’interno dei laboratori di proprietà dell’azienda farmaceutica) si è passati ad un modello dell’*open innovation*: la R&S si indirizza oggi verso terapie sempre più mirate ed efficaci, rese possibili dalla medicina personalizzata: le competenze richieste si moltiplicano, in sinergia con settori diversi e le imprese non possono avere al loro interno tutte le risorse disponibili.

Grandi imprese, PMI tecnologicamente avanzate, centri pubblici di eccellenza si integrano, per rendere disponibili importanti innovazioni terapeutiche.

Per il manager del futuro, non è più la dimensione la variabile chiave, ma la capacità di connettersi al network internazionale e di rendere competitiva la propria specializzazione.

Un esempio che riguarda la mia azienda può essere indicativo. MSD sta determinando un salto quantico nei paradigmi di cura in oncologia attraverso un nuovo meccanismo d’azione che si chiama immuno-terapia. Per un solo farmaco, MSD ha oggi in atto oltre 850 trial clinici per più di 30

diverse indicazioni terapeutiche. E tutto questo viene realizzato attraverso oltre 40 collaborazioni e partnership con aziende, istituti di ricerca pubblici e privati.

2. Le figure professionali di cui aveva bisogno in passato un manager erano poco numerose: oltre alla ricerca e alla produzione, i dipartimenti chiave all'interno di un'azienda erano la direzione marketing, la direzione vendite (fortemente verticalizzata e capillare con le figure degli area manager e degli informatori scientifici del farmaco), la direzione regolatoria, la direzione medica.

Oggi le figure professionali si sono moltiplicate. Penso, ad esempio, alle professionalità nell'ambito del Market Access, ovvero l'insieme delle leve che favoriscono l'accesso, l'adozione e il riconoscimento del valore del farmaco da parte del mercato, spostando il focus dal prescrittore ad una pluralità di stakeholder.

Queste leve riguardano i contenuti clinici e biomedici (*evidence based healthcare*, epidemiologia), i contenuti economici (farmaco-economia e valutazione sanitaria, HTA, HE&OR, P&R), quelli normativi nonché quelli di relazioni istituzionali e commerciali.

In una visione olistica, il Market Access è il paradigma di un processo integrato ed allineato che si espande lungo il periodo di vita del prodotto, dal clinical trial alla sua scadenza brevettuale; è il fattore che progetta il valore durante tutto il ciclo di sviluppo del prodotto.

3. La digitalizzazione e i big data stanno trasformando il mondo della salute.

Il numero di app digitali sulla salute è passato da 66.000 nel 2013 a 319.000 nel 2017.

Giganti hi-tech come Apple, Amazon, Google hanno fatto il loro ingresso in questo nuovo scenario. Watson Health, lanciata da Ibm ad aprile del 2015, impiega oggi 2 mila specialisti, analizza grandi quantità di referti medici e casistiche. In pochi secondi, Watson aiuta a formulare le diagnosi e a trovare le cure migliori confrontando il caso in esame con tutti quelli

in archivio. Operazione che ad un dottore richiederebbe 10 mila settimane.

Anche le aziende farmaceutiche si stanno muovendo rapidamente in questo ambito.

MSD Italia, ad esempio, ha creato un ecosistema digitale integrato – MSD Salute - con il quale è in grado di comunicare in tempo reale con oltre 150.000 medici italiani e, attraverso tutti i canali social media, con la popolazione in generale.

Pensiamo, ad esempio, alla possibilità di raggiungere 150.000 medici con un solo clic – attraverso la cosiddetta *approved email* – per comunicare loro che l’Agenzia Italiana del Farmaco ha reso disponibile ai pazienti un nuovo farmaco.

La digitalizzazione e l’Industria 4.0 in generale rappresentano un’opportunità per l’occupazione farmaceutica.

- I cambiamenti associati agli sviluppi delle tecnologie dell’informazione – tra cui l’automazione di mansioni non ripetitive, finora di esclusiva competenza umana – rappresentano la principale trasformazione in atto nei sistemi produttivi dei paesi avanzati e, quindi, un fattore di rischio profondo in termini occupazionali. Per mansioni routinarie, in altri termini, i robot possono sostituire lavoro umano.
- Non è questo, però, il caso della farmaceutica. Recenti studi di McKinsey e PriceWaterhouseCoopers evidenziano come la farmaceutica sia il settore merceologico con il più alto rapporto tra crescita della produttività e sostituzione del lavoro.
- Per il 49% dei CEO intervistati, la digitalizzazione comporterà un aumento dell’occupazione a livello globale e solo per il 14% una diminuzione.
- La digitalizzazione ha, poi, un impatto nel lavoro quotidiano di ogni dipendente dell’industria farmaceutica. MSD Italia, ad esempio, è oggi un’azienda quasi totalmente *paperless*; tutti i nostri informatori medico-

scientifici sono ormai dotati di Ipad, inetrabiscono con il medico attraverso l'*augmented reality* e lo *smartworking* prende sempre più piede.

4. Il manager del futuro dovrà tenere sempre più in conto la sostenibilità della spesa sanitaria (la cd. *Affordability*) anziché la disponibilità a rimborsare un determinato prodotto (la cd. *Willingness to Pay*); dovrà, in altre parole, dimostrare il Valore non solo clinico, ma anche economico e sociale di un nuovo prodotto.

La necessità di dimostrare il Valore dei propri farmaci in un contesto sempre più competitivo e con risorse finanziarie pubbliche sempre più contingentate, aumenterà la necessità di competenze, investimenti e figure professionali nel campo della cosiddetta *real world evidence*.

Cinque anni fa, solo il 12% delle imprese farmaceutiche in Italia era impegnata in studi per misurare l'efficacia del medicinale nella pratica clinica. Oggi sono il 59% e saranno il 99% nei prossimi tre anni.

5. Il manager del futuro dovrà essere sempre più focalizzato sull'attrazione e sul mantenimento dei migliori talenti.

La qualità delle risorse umane è oggi e sarà sempre più il primo fattore di competitività dell'Italia e, con un nuovo ecosistema dell'innovazione (aziende, istituzioni, SSN, accademia, no profit), l'Italia può avere un grande futuro nella farmaceutica e nelle Life Sciences. Alcuni dati mi sembrano particolarmente rilevanti:

- nella farmaceutica, il 53,5% degli occupati è in possesso di un titolo di laurea, a fronte del 21% nel totale industria;
 - sempre nella farmaceutica, il 32,7% dei dirigenti è di sesso femminile a fronte del 13,1% per il totale industria. In MSD Italia, il 40% dei dirigenti e del Leadership Team è composto da donne.
6. Il manager del futuro non dovrà competere solo con i suoi concorrenti tradizionali, ma dovrà farlo anche con i manager della sua stessa azienda che guidano altre filiali all'estero.
-

Oggi, le decisioni di investimento - anche occupazionale - di una multinazionale, non solo in ambito farmaceutico, si attuano in un contesto competitivo su scala globale.

In altri termini, il CEO di un'azienda decide di investire in questi Paesi nei quali i fattori di attrattività – in termini di stabilità politica, indicatori macroeconomici, dinamiche ed affidabilità del mercato, incentivi alla R&S – sono più elevati.

Il manager del futuro dovrà quotidianamente impegnarsi nel promuovere l'immagine del suo Paese, nel dimostrarne le potenzialità e la sua eligibilità ad attrarre investimenti.

È necessario, però, che questi fattori di attrattività non siano cosmetici, un fumo negli occhi, ma siano tangibili, dimostrabili e a lungo termine.

Se questo è il contesto nel quale operiamo, cosa vuol dire pensare ed agire in modo sempre più strategico?

Anche se può, apparentemente, sembrare banale, pensare ed agire strategicamente significa guardare al futuro.

Pensiamo a questo dato: il 75% del valore azionario di un'industria non si basa sui risultati della performance attuale, sul bilancio d'esercizio corrente, ma sulle opportunità e le sfide con le quali l'azienda stessa dovrà confrontarsi in futuro.

Il manager del futuro deve generare Valore per la sua azienda creando aspettative e fiducia, con una visione e decisioni operative orientate al futuro.

Il manager del futuro deve pensare ad asset diversi da quelli tradizionali come una proprietà fisica, un impianto di produzione, un centro di ricerca.

Gli asset del manager del futuro sono la proprietà intellettuale, il capitale umano, il brand, la reputazione aziendale, la fiducia dei suoi customer.

Comprendere a pieno il valore di questi nuovi asset, anche in termini competitivi, avere la capacità di arricchirli e far leva su di essi, saper anticipare e imparare dal futuro anziché dal passato: questo è il manager del futuro.

La competizione, oggi, non è più “verticale” e logica da un punto di vista merceologico. I colossi automobilistici non devono più guardarsi alle spalle dalle sfide dei loro competitor tradizionali, ma guardare avanti alle mosse di Google o di Tesla. Le aziende farmaceutiche devono captare ed anticipare le mosse di Amazon o IBM.

Nel mondo di domani, i competitor in un segment del business possono diventare partner o customer in altri segmenti.

Un'altra capacità chiave del manager del futuro consiste nell'abilità di identificare, anticipare ed appropiare i veri problemi. Oggi, identificare i veri problemi è più importante – ed assai meno facile – che risolverli

La sfida che, però, ritengo più importante è quella di cambiare profondamente il nostro mindset, assumendo sempre la prospettiva del nostro customer finale.

Capire il *patient journey*, utilizzare i *patients' insights* e la *patient experience* è, per l'industria farmaceutica, un imperativo imprescindibile per poter individuare non solo il prodotto finale ottimale, ma anche la catena di distribuzione e l'intero ecosistema necessario.

Il manager del future deve essere, prima di tutto, informato, adattarsi e “flettersi” alle preferenze del customer finale; piuttosto che “guidare” il mercato attraverso le tradizionali forme di *advertising* e *marketing*, il manager del futuro deve essere “market-driven”, ascoltando i customer.

In un giorno lontano di 55 anni fa, John Fitzgerald Kennedy avrebbe dovuto pronunciare queste parole a Dallas: “*Leadership and learning are indispensable to each other*”.

Mi piace pensare ai leader del futuro come “*continuous thinkers and learners*” e “*adaptive managers*”.

Ciò che è rilevante oggi, può perdere tutto il suo valore solo dopo tre anni. E un buon manager deve sempre tenerlo a mente. ■

EMANUELA RANIERI

Head of Human Resources Alitalia Loyalty SpA

La sfida delle relazioni nel passaggio generazionale

Se la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica continuano a suscitare grande frenesia, riservando le imprese grande attenzione e molte risorse a questi cambiamenti, la rivoluzione demografica, al contrario, sta producendo un impatto silenzioso. Come è noto, l'aumento della vita media, accompagnato da un declino della natalità, sta portando un progressivo invecchiamento della popolazione.

Gli studi statistici dimostrano un aumento considerevole della percentuale di lavoratori anziani, con reali criticità per il mercato del lavoro qualora il fenomeno non venga adeguatamente governato dalla classe manageriale futura.

Tuttavia, sembrano ancora limitati gli sforzi e le risorse che le imprese dedicano agli impatti dell'"ageing" sulla propria organizzazione.

Sicuramente il contesto degli ultimi anni ha spesso disorientato le imprese con messaggi contraddittori provenienti dalle politiche sociali e del lavoro, da una parte volte a favorire l'impiego e il reinserimento dei lavoratori più anziani, dall'altra tese a garantire strumenti per un ricambio generazionale anticipato.

Gli "aged workforce" o "senior" possono essere definiti come i lavoratori che hanno superato due terzi della loro carriera e sono vicini alla fine del ciclo di vita lavorativo.

Questo segmento di forza lavoro è convenzionalmente riconducibile secondo l'Istat ai lavoratori che hanno superato i 55 anni di età, che rappresentano un grande mercato e un grande costo per il welfare, ma che possono diventare risorsa preziosa per quelle organizzazioni che sapranno porre in essere strategie volte ad affrontare in modo competitivo il fenomeno dell'"ageing" e sostenere la loro produttività in azienda.

Secondo Istat, l'aspettativa di vita attuale in Italia è di circa 80 anni per gli uomini e 85 per le donne. Inoltre, il numero assoluto dei lavoratori over 55 e over 60 che ancora lavorano è in crescita, a fronte di un tasso di disoccupazione più basso di quello di altre fasce di età. A questo si aggiunge il dato per il quale l'età in cui le abilità cognitive si riducono è spostata oltre i 75 anni.

Dagli studi di ricerca in ambito HR emerge però come le imprese, a fronte di tali tendenze, continuano ad essere orientate ad affrontare il fenomeno da un punto di vista più quantitativo degli organici, che qualitativo delle prestazioni.

La convinzione diffusa è che all'aumentare dell'età anagrafica, il livello della performance diminuisca. Secondo l'opinione comune i lavoratori più anziani hanno difficoltà a gestire e ad adattarsi al cambiamento, hanno performance decrescenti, sono resistenti all'innovazione e all'utilizzo delle nuove tecnologie e hanno inoltre costi maggiori dei colleghi più giovani.

Eppure, alcuni studiosi hanno affermato che la relazione negativa tra età e prestazioni è spesso basata su pregiudizi. Hanno inoltre dimostrato che la performance migliora con l'aumento dell'età, quando "la seniority è indice di commitment, responsabilità, fedeltà, nonché portatrice di valori in rapporto al senso attribuito al lavoro come esperienza individuale e collettiva" (F. Marcaletti).

Spesso gli over 55 hanno maturato una significativa esperienza professionale, probabilmente non hanno gli stessi ritmi lavorativi di quando erano giovani, ma desiderano lavorare attivamente, sono competenti, ed hanno una buona prestazione. Non tener conto in maniera complessiva ed integrata delle specificità di questo segmento di lavoratori, equivale depauperare valore aziendale oltre che sociale.

L'applicazione del modello di Peter Warr permette la segmentazione della "aged workforce" in funzione della correlazione tra attività svolta e performance attesa.

Secondo Warr sono due le dimensioni che, nello svolgimento di un'attività, si relazionano con l'aumento dell'età: le capacità di base della persona e l'esperienza lavorativa.

Il modello dimostra come la prestazione aumenti o resti invariata all'aumentare dell'età quando l'esperienza sia di impatto significativo sulla performance.

Diversamente, quando l'esperienza non è determinante, la diminuzione delle capacità, dovuta all'età, riduce le prestazioni.

L'analisi, all'interno delle aziende, porterebbe ad evidenziare un quadro della forza lavoro del personale più anziano molto disomogeneo, ma con grandi spazi di intervento HR nel recupero della produttività. Non solo politiche organizzative premianti a favore dei lavoratori che nonostante l'età dimostrano ancora potenziale, ma anche politiche di "active ageing" nei confronti dei lavoratori che, se sostenuti adeguatamente a livello di motivazione, di welfare e adeguamento del know-how possono tornare a prestazioni eccellenti, perché il valore della loro esperienza prevale sulle capacità che diminuiscono causa l'età.

Questo tipo di segmentazione, che riguarda la prestazione come la capacità e la quantità di "fare", non può prescindere ovviamente dall'analisi qualitativa dell'individuo.

Si determina in questo modo, attraverso specifici assessment, il capitale psicologico, in termini di determinazione, autoefficacia, resilienza; l'attitudine al team working e la disponibilità al trasferimento del proprio know-how all'interno di gruppi intergenerazionali.

Da una parte avremo le risorse senior che dispongono di competenze strategiche e sulle quali continuare a puntare per preservare i know-how distintivi dell'azienda, la crescita dei valori e dell'identità culturale dell'organizzazione; dall'altra, le risorse che necessitano di interventi personalizzati, a cominciare dal coinvolgimento nelle scelte organizzative e dell'ambiente di lavoro.

Si tratterà di disegnare nuovi ruoli, per i quali il carico di lavoro sia più sostenibile, attraverso una progettazione organizzativa che concepisca e realizzi strutture con responsabilità giocate su progetti e task force, con obiettivi a termine e forme di job sharing, percorsi di mobilità e sviluppo differenziati. Necessario un ripensamento anche delle politiche di rewarding, attraverso sistemi

premianti che non enfatizzino solo i ruoli gerarchici e manageriali, lasciati spesso alle nuove leve.

Nei piani formativi i senior potrebbero diventare inoltre protagonisti in ruoli di tutorship. Da sfruttare sapientemente, infine, la comunicazione interna, per un clima aziendale che riconosca i concetti di inclusione e diversità.

Tutto questo è cambiamento, la capacità aziendale di sfruttare tutti i punti di vista presenti al suo interno.

In questo tipo di organizzazioni, in cui il passaggio generazionale sarà solo una conseguenza dell'integrazione generazionale, i manager del futuro potrebbero essere chiamati e misurati sulla sfida delle relazioni, più che su quella dei proventi.

Uomini in grado di ascoltare, di scrivere, di mediare, più umanisti che economisti.

Persone con la capacità di mettersi in discussione, contrastare le resistenze, adottare strategie non convenzionali, persone in grado di riscrivere la storia dalla storia, senza presunzione e senza pregiudizi.

Perché l'organizzazione è come una casa, e la memoria della sua storia sono le sue fondamenta. E il cambiamento passa anche per la memoria, di chi resta e gli viene data l'opportunità di raccontarla. ■

Riferimenti: aidp.it

braincooperation.it osservatoriosenior.it

ALESSIO ROSSI

Presidente Giovani Imprenditori Confindustria

Il cambiamento è l'unica cosa che non cambia mai. Eppure, non è sempre facile accoglierlo, perché ci sfida.

Ecco perché è importante contare su persone che lo possano guidare, interpretare, sagomare.

Tanto nelle grandi dinamiche mondiali quanto in quelle aziendali, c'è un perno attorno al quale girano gli eventi: il leader. E non c'è dubbio che tra i leader con più carisma nella storia molti siano stati Presidenti degli Stati Uniti d'America.

“Concittadini, non possiamo sfuggire dalla storia, che ci processa e ci illuminerà nell'onore o nel disonore, fino all'ultima generazione. Nel dare la libertà allo schiavo noi la diamo agli uomini liberi. (...) noi salveremo nobilmente o perderemo malamente, l'ultima speranza sulla terra”. Con queste parole, la leadership di Abramo Lincoln diventa immortale, nel dare un indirizzo al cambiamento più disruptive del suo tempo: abolire la schiavitù.

Il consiglio di Lincoln al manager 4.0 è che per guidare le metamorfosi servono certamente competenze specifiche, ma soprattutto visione, audacia, pensiero critico. Ma soprattutto non temere la dirompenza, al punto di accettare di infrangere anche le convinzioni più scontate. Come un Presidente americano che prende il coraggio in mano e sfida lo status quo.

I grandi cambiamenti che ci attendono sono molti. Sappiamo che l'introduzione dell'intelligenza artificiale cambierà, sul lungo periodo, l'organizzazione del lavoro nelle imprese, modificandola profondamente.

Quali sono le competenze che serviranno ai manager dell'impresa “intelligente”? Una fabbrica che “si governa da sé” di quali figure manageriali avrà bisogno? Come sempre in ogni evoluzione, l'intelligenza che farà la differenza sarà quella umana. Perché intuizione, emotività, sesto senso, creatività, sono qualità che nessuna artificialità può replicare. E guarda caso, sono le caratteristiche che ci rendono unici: come esseri umani, imprenditori o manager.

“Hard things are hard”. Nel luglio 2016 il Presidente Barack Obama racconta a una platea di giornalisti di avere una targa sulla scrivania alla casa bianca che dice proprio questo: le cose difficili sono difficili.

Ma non per questo, spiega Obama, si smette di provarci. Ecco il consiglio, da leader a manager: fare passi indietro, alle volte fallire, fa parte della sfida. Ma non sono buoni motivi per abbandonare il campo. Al contrario, sono strumenti per costruire nuovi team, individuare nuove rotte, innovare processi e prodotti. Ed è questo il percorso da seguire per trasformare le imprese tradizionali in imprese digitalizzate. Ancora una volta, il cambiamento non deve far paura, ma va interpretato da manager formati per costruire con successo questo percorso.

Secondo il World Economic Forum, entro il 2025 i robot svolgeranno più della metà dei lavori esistenti oggi, ma complessivamente creeranno anche più posti di quanti ne distruggeranno.

Entro 5 anni, secondo questa fonte, saranno creati 133 milioni di posti di lavoro a fronte dell'automazione di 75 milioni di mansioni.

Un saldo positivo netto di 58 milioni di nuovi posti più specializzati, che può avvenire se si investe sin da ora e con vigore nella formazione.

Serve quindi individuare la strategia migliore da perseguire: sia a livello di singola impresa, sia a livello aggregato, con nuove politiche del lavoro che sappiano affrontare il cambiamento e con manager che lo applichino.

Le competenze digitali sono quelle che consentiranno di non aver paura del cambiamento e non guardare la robotizzazione come un episodio di Black Mirror, ma come un'integrazione di quello che già viviamo.

L'automazione ha quindi un grande potenziale, sia in termini di valore aggiunto che di competitività. Sapersi reinventare con nuovo business model o nuovi servizi e prodotti o addirittura dei nuovi mercati è diventata una sfida quotidiana, in ogni segmento della vita imprenditoriale.

Per esempio, su industria 4.0 Paesi più avveduti di noi hanno iniziato a inve-

stire 10 anni fa, come in Germania, realizzando piattaforme informatiche proprie, facendo ricerca e trasferimento tecnologico, creando distretti capofila dell'innovazione come l'automotive.

Noi abbiamo un ritardo da recuperare, ma siamo già in grado di fare la differenza, come nella packaging valley bolognese.

Cento chilometri di eccellenza, una linea retta che solca l'Emilia, il distretto delle macchine per l'imballaggio bolognese è un unicum che sbalordisce con quote export oltre il 90% dei volumi, disoccupazione zero, innovazione e flessibilità.

In questo caso, ciò che ha fatto la differenza è stato accettare il cambio di paradigma senza timore, applicandolo su ogni segmento della produzione, dal management ai lavoratori.

“Senza voler togliere nulla a quel genere di coraggio che porta alcuni uomini a morire, non dobbiamo dimenticare quegli atti di coraggio grazie ai quali gli uomini vivono (...). Un uomo fa il suo dovere, a dispetto delle conseguenze personali, nonostante gli ostacoli, i pericoli e le pressioni, e questo è il fondamento della moralità umana”.

John Fitzgerald Kennedy, nei Ritratti del Coraggio, un libro del 1956, mette nero su bianco una descrizione del leader: la persona che esercita atti quotidiani di coraggio. JFK direbbe al manager 4.0: i big data sono potenti, ma i big data sommati a grandi idee fanno la differenza.

Grazie all'AI, ai big data, all'uso degli algoritmi, molte decisioni manageriali potranno essere supportate da scenari e previsioni costruiti con strumenti affidabili. Ma non per questo meno facili da prendere: saranno le soft skill a fare la differenza, e tra queste la capacità di scommettere sul rischio, l'abilità di individuare soluzioni alternative a problemi ordinari e straordinari, e soprattutto i valori.

Secondo una ricerca dell'Harvard Business Review, che ha intervistato 195 leader mondiali di mercato sulle competenze più importanti per guidare

un'azienda, quelle decisive sono risultate essere alti standard morali ed etici, assieme alla capacità di dare un senso di sicurezza e orientamento.

Dividendo il mondo idealmente in due categorie, si potrebbero isolare due correnti di pensiero: chi scommette al rialzo e chi al ribasso.

I primi credono nel progresso, capiscono e hanno fiducia nel fatto che la società sta crescendo.

I secondi, al contrario, hanno perso la speranza nel progresso e per questo sono convinti che non c'è modo di cambiare il mondo, ma è meglio sperimentarne un altro.

Imprenditori e manager – per definizione – non hanno paura della paura.

Leadership significa fiducia: nel futuro delle aziende, nel futuro del Paese, nelle prossime generazioni.

Nelle imprese si è coscienti che, alla fine, si cresce grazie a una continua scommessa con l'ignoto. E chi ne ha paura, farebbe meglio a cambiare mestiere.

Servono imprenditori e manager che creino ed esercitino una leadership che si fonda sul coraggio, sulla fiducia, sul rispetto, sulla cooperazione.

Non deve quindi stupire se uno dei leader visionari dei nostri tempi, Jack Ma, fondatore di Alibaba - il colosso delle vendite online fondato nel 1999 che nel 2013 ha raggiunto una valutazione stimata tra i 55 e 120 miliardi di dollari – ha deciso di chiudere la sua esperienza aziendale e non ricominciare da una nuova piattaforma ancor più avveniristica, ma dall'educazione del futuro. Secondo Ma, ciò che devono imparare le nuove generazioni sono le soft skill, quello che ci differenzierà per sempre dalle macchine: i valori, il pensiero indipendente, il lavoro di squadra e l'altruismo. Doti che, secondo il magnate cinese, si imparano con lo sport, la musica e l'arte, e soprattutto con cui nessuna forma di intelligenza artificiale potrà competere. ■

FRANCESCA SAGRAMORA

Direttore Human Resources Procter & Gamble Sud Europa

La leadership agile per una cultura d'impresa orientata alla crescita

97

Una delle caratteristiche peculiari di una azienda come P&G è quella di crescere i propri talenti esclusivamente al proprio interno, assumendo quindi prevalentemente neo-laureati. Il futuro dell'azienda dipende quindi dalla capacità di assumere oggi i leader di domani e, ancor meglio, di individuare, attrarre e far crescere nel tempo i talenti. In questo senso, la formazione assume una valenza assolutamente critica e irrinunciabile, avendo l'Azienda da sempre deciso di non rivolgersi "al mercato" per acquisire le necessarie competenze manageriali, se non per specifiche esigenze tecniche o specialistiche, piuttosto puntando sul sistema di formazione interno per sviluppare nel tempo la propria classe dirigente.

In secondo luogo, P&G si caratterizza per una ampia diversificazione. Opera infatti in diversi mercati, su un portafoglio di dieci categorie di prodotto: dalla detergenza alla bellezza, alla salute e cura della persona, ai derivati della carta, ai prodotti per la rasatura per citarne alcuni. Una molteplicità di settori accomunati dalla stessa missione: fornire prodotti e servizi di valore superiore per migliorare la qualità della vita dei consumatori in tutto il mondo. La valorizzazione delle diversità quindi una azienda globale come P&G questa rappresenta una leva strategica per comprendere al meglio le molteplici esigenze dei mercati e per far questo persegue piani ed obiettivi specifici per tutte le aree della propria organizzazione.

Un modello organizzativo questo che nei 181 anni di storia dell'azienda ha sostenuto la costruzione di grandi marchi leader, in grado di sviluppare un rapporto di fiducia con i propri consumatori in 180 mercati nel mondo, duraturo nel tempo. In Italia, mi piace ricordare marchi come Dash, Gillette, Pantene, Head & Shoulders, AZ, OralB, Mastro Lindo o Swiffer, tutti prodotti che sono entrati in milioni di famiglie italiane, alcuni dei quali hanno accompagnato nel corso dei decenni intere generazioni di consumatori.

Un modello che certamente, con aggiornamenti e migliorie, ha dimostrato di essere vincente nel tempo, ma che, per continuare ad esserlo, deve naturalmente essere capace di rinnovarsi ed adattarsi ai diversi contesti e alle esigenze che mutano.

È indubbio infatti che, anche da un punto di vista organizzativo, ci troviamo di fronte a sfide inedite e, soprattutto, ad un ritmo del cambiamento ad una velocità ed accelerazione sorprendenti, con i rapidi e profondi cambiamenti tecnologici legati alla cosiddetta Industria 4.0 (intelligenze artificiali, automatizzazione, Internet delle Cose, etc) e sociali, (alle ondate migratorie, Brexit, ai rivolgimenti portati da globalizzazione e localismi. Basti pensare infatti che negli ultimi 10 anni, ben il 70% delle aziende che costituivano la classifica Fortune delle 1.000 maggiori aziende è cambiato. Per tutte queste ragioni, lo status quo non è più “difficile da difendere”, è semplicemente IMPOSSIBILE e le organizzazioni che più velocemente sapranno acquisire questa consapevolezza tanto più velocemente sapranno adattarsi alla nuova realtà.

In che modo quindi i leader delle risorse umane possono sviluppare le capacità organizzative necessarie affinché le organizzazioni funzionino al meglio e possano essere vincenti nel prossimo decennio?

Ridefinire la leadership per una nuova era digitale

Oggi molti leader trovano difficile accettare, affrontare e gestire il crescente ritmo del cambiamento, in gran parte guidato dalla digitalizzazione di prodotti, processi e modelli di business. Un modello di Leadership Agile è una possibile risposta a queste nuove esigenze, un insieme di competenze e comportamenti aziendali correlati che aiutano i leader a prosperare in ambienti sempre più volatili.

Da un punto di vista organizzativo, possiamo infatti considerare come ormai consolidati alcuni cambiamenti strutturali che potremmo schematizzare:

IL PASSATO	IL PRESENTE
<ul style="list-style-type: none"> • La conoscenza è disponibile per pochi • Gli strumenti / risorse sono costosi, il potere decisionale è la chiave • Le barriere all'ingresso sono difficili da decifrare • Pochi hanno successo, gli altri seguono 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'accesso alla conoscenza è facile 2. Gli strumenti sono poco costosi, facili da provare e da personalizzare 3. Le soluzioni virali valicano ogni barriera 4. Il successo è (possibile) per tutti

La vera sfida per le organizzazioni oggi, quindi, è quella di portare la cultura aziendale dal “timore” del cambiamento alla “opportunità” – costruendo quindi una organizzazione orientata alla crescita e in prospettiva vincente. Una organizzazione improntata alla gestione del cambiamento è infatti tipicamente concentrata sul problema, impantanata nei dettagli, concentrata sul mantenimento dello status quo o su miglioramenti marginali, ansiosa o difensiva. Una organizzazione orientata alla opportunità di crescita esige di essere concentrata sulle soluzioni, con chiari obiettivi, concentrata sul miglioramento, aperta e determinata, coinvolgente e inclusiva. Per questo una cultura orientata alla crescita guarda ai propri dipendenti come a un potenziale, ne incoraggia lo sviluppo e ne riconosce e premia i successi.

Per orientare questo cambiamento culturale è dunque necessario puntare su un modello di leader “agile”.

Ci riferiamo a individui che riescono a navigare attraverso le opportunità e le sfide del cambiamento discontinuo del mercato. Questi leader sono in grado di attingere a competenze come l’umiltà nell’apprendimento, l’adattabilità, un chiaro senso della visione e un forte impegno sia all’interno che all’esterno delle loro organizzazioni. Si comportano in modi che rafforzano questa agilità essendo profondamente consapevoli dei cambiamenti che possono avere un impatto sui loro ambienti, basando le loro decisioni su prove e analisi e agendo velocemente.

Questo cambiamento cosa significa per i leader? Alcuni tipici elementi che costituivano un vantaggio competitivo in una economia digitalizzata rischiano

di non essere più tali: la conoscenza, la disponibilità di risorse, l'accesso a informazioni / connessioni non rappresentano più elementi critici su cui i leader possono puntare per il proprio successo, proprio per le nuove caratteristiche di un mondo iper-connesso.

Il ruolo e le capacità dei leader "agili" devono essere riscritti completamente. Ritengo che alcuni dei punti di forza che rappresenteranno caratteristiche principali su cui i manager del futuro possono costruire il proprio successo professionale e quello delle organizzazioni da loro guidate saranno:

- L'umiltà: i leader umili sono consapevoli che in un mondo sempre più complesso e articolato non possono sapere tutto - e sono in grado di accettare e gestire questa consapevolezza;
- Sono leader bilanciati che sono in grado di gestire l'energia emotiva delle loro persone nei momenti positivi quanto soprattutto in quelli negativi;
- I leader innovativi hanno empatia per i loro clienti e consumatori e sanno costruire e gestire relazioni nel tempo, arricchendole di elementi emotivi (particolarmente necessari in una comunicazione a due vie come quella dell'era dei social);
- I leader agili sono rivolti all'esterno ed aperti e verso le novità, riconoscendo che le innovazioni ed i cambiamenti possono essere così veloci e repentini che sarà impossibile sviluppare sempre internamente tutte le competenze necessarie ma piuttosto attraverso collaborazioni esterne con nuovi partner agili ed innovativi (i.e. start-up)
- I leader agili vincono puntando sulla inclusività della propria organizzazione e sono in grado di attirare risorse "diverse" e moltiplicare le possibilità di vincere;
- Accettano e sono in grado di imparare velocemente dai fallimenti.

Ritengo che un tale modello di leadership possa essere sviluppato attraverso un insieme articolato e interconnesso di strumenti. In primo stimolando l'autovalutazione, la coscienza e l'analisi di sé. Integrando poi l'apprendimento e la formazione con il Coaching, e poi ... più Coaching e – infine - ... ancora più Coaching. Inoltre, è necessario avere una cultura del

feedback, ammettere gli errori, pensare al proprio ruolo, al proprio prodotto o servizio come fosse sempre in “versione beta” in perenne sviluppo, sperimentazione ed evoluzione. Essere aperti ad un nuovo modello di “reverse mentoring” dove sono i più giovani dell’organizzazione ad indicare possibili soluzioni alternative e trend emergenti. Da ultimo, democratizzare lo sviluppo della leadership e le carriere, puntando sulla diversità e continuando a insistere sull’inclusione.

Una sfida organizzativa particolarmente complessa, che sarà possibile vincere puntando in particolar modo sulla formazione delle risorse, aprendo le nostre aziende alla sperimentazione di nuove modalità organizzative più flessibili e di sviluppo e crescita dei talenti, mantenendo al contempo un orientamento su principi e valori solidi. ■

PAOLA TESTA

Partner at EY

La nuova generazione di manager dovrà prepararsi a gestire Intelligenze eterogenee e completamente differenti da quelle attualmente sviluppate. La principale sfida del leader del futuro non sarà la gestione delle Intelligenze Artificiali, ma la gestione delle nuove Intelligenze Umane: creativa, culturale ed emotiva, selettiva.

È ormai noto come le nuove tecnologie stanno modificando e muteranno radicalmente entro i prossimi due anni i modelli di business, le professionalità e la struttura delle organizzazioni; oltre il 40% delle attività attualmente gestite sarà automatizzata, conoscenza tecnico-settoriale e abilità transazionali diventeranno presto commodities, il 65% delle professioni non esisterà più etc. Ciò che vale la pena di mettere sotto i riflettori oggi è come le nuove tecnologie stanno modificando l'Intelligenza Umana e come, di conseguenza, i manager del futuro dovranno modificare comportamenti e attitudini manageriali.

Per ancora qualche decade, infatti, l'Intelligenza Umana sarà necessaria e non completamente sostituibile da quella artificiale; di certo sarà però di natura differente a quella che siamo abituati a gestire oggi.

Un secolo fa, Albert Einstein affermava *“Non è che io sia così intelligente, è solo che rimango con i problemi più a lungo”*. Due capacità distintive del futuro saranno curiosità, memoria e concentrazione. Suona rétro? Le comunità accademica e imprenditoriale convengono che la classe manageriale del futuro non potrà esimersi dal coltivare la creatività come tratto manageriale distintivo.

In un mondo altamente tecnologico, in cui la routine verrà gestita da robot e l'intelligenza artificiale sostituirà la limitata capacità tecnica umana, il contributo manageriale non potrà che essere strategico, di coordinamento e di risoluzione di problemi complessi attraverso soluzioni creative.

Secondo il matematico Poincaré, la creatività è un continuum, non ha quindi nulla a che fare con genialità o estro artistico; inoltre, essere creativi significa

essere capaci di combinare in maniera inedita elementi già pre-esistenti.

Di fatto un creativo è colui che riesce a connettere elementi in maniera originale; un manager creativo riesce quindi a risolvere problemi complessi, mettendo a fattor comune elementi risolutivi appartenenti a diverse discipline.

Per essere creativi, quindi, è necessario allenare curiosità, memoria e concentrazione.

Se immaginassimo il nostro cervello come una grande biblioteca, la curiosità sarebbe la spinta verso il nuovo, l'ignoto, l'inesplorato; ciò che ci sprona ad accendere la luce di un nuovo settore bibliotecario, passando così dall'accumulo di conoscenze ed esperienze in ambito business ad eguali in ambito artistico, scientifico, sportivo, culinario etc.

La memoria sarebbero i volumi, il nostro database personale di "elementi da connettere"; la concentrazione, invece, ciò che ci permette di connettere pagine di diversi libri della nostra biblioteca.

Più forte è la nostra curiosità, più ampia e differenziata sarà la nostra banca dati e più facile sarà, di conseguenza, connettere elementi esistenti in maniera inedita.

Quindi memoria e concentrazione sono due abilità fondamentali a sostegno della creatività e permetteranno al management del futuro di osservare un contesto problematico, individuarne la criticità, per poi elaborare soluzioni creative di successo.

È curioso notare come Memoria e Concentrazione siano già oggi due attitudini sotto attacco; in un mondo tecnologico e iper-connesso, la nostra capacità di concentrazione risulta inferiore di quella di un pesce rosso ed il processo di memorizzazione non perfettamente funzionante.

Chi è il responsabile? Le neuroscienze spiegano come, nell'era digitale, social e smartphone stiano modificando le nostre sinapsi cerebrali.

La memoria viene scarsamente esercitata, complice la facilità di accesso delle informazioni in rete; perché sforzarsi a memorizzare concetti ed esperienze

quando social e software possono fungere da facili memorie esterne? La questione mnemonica non è risolvibile con la sola pigrizia che caratterizza le generazioni iper-connesse; un grosso fattore contribuente è la rapidità di evoluzione del mondo che ci circonda: una sempre maggiore velocità di elaborazione di una sempre più ingente quantità di dati. Ciò impatta sul successo dei processi di memorizzazione che richiedono capacità concentrazione e strutturali tempi di riposo e “deposito” delle informazioni.

Diversity Management e Multiculturalità sono termini utilizzati oggi dalle aziende a indicare un nuovo e quanto mai necessario percorso da intraprendere per gestire sistemi organizzativi sempre più complessi. Le criticità di oggi non possono essere risolte da una sola persona, una sola cultura, la dimensione del team multiculturale diventa necessaria, oltre che obbligata. Cosa è cambiato oggi rispetto al passato, quando i viaggiatori si spostavano da Occidente a Oriente, da Nord a Sud, attraverso gli oceani? La dimensione temporale.

In passato, chi viaggiava, aveva il tempo di abituarsi al cambiamento. Cambiavano i colori, i linguaggi, gli odori, i suoni delle parole etc. Oggi una decisione presa a Francoforte, in un click, viene implementata a Tokio o a Doha. Con quali effetti? Frintendimenti, ostacoli, chiusure e conseguenti fallimenti.

È sempre più chiaro che i nuovi mezzi di comunicazione e i veloci spostamenti da un capo all’altro del mondo ci pongono di fronte al fatto inconfutabile che siamo tutti coinvolti in un profondo cambiamento che necessita nuove competenze relazionali.

Essere “culturalmente intelligenti” significa avere la capacità di comprendere e adattarsi a sistemi valoriali diversi. Significa mostrare apertura e sincera curiosità per la differenza.

Il pre-requisito è la conoscenza del “sé culturale; i propri valori (il core) e dalle credenze che posso cambiare (il flex).

I manager del futuro saranno chiamati a gestire team multiculturali, complici la globalizzazione del mercato del lavoro e le nuove tecnologie.

Le strutture di leadership si evolveranno verso il modello di Network. Il leader gestirà persone fisicamente non prossime ed appartenenti a network differenti, con conseguenti complicazioni di comunicazione e common understanding.

Il manager del futuro dovrà sviluppare forti doti comunicative e di gestione del commitment delle risorse; in qualsiasi occasione di confronto, non si dovrà dare per scontato un background comune tra i partecipanti, sia tecnico che culturale, ed il livello di enagement degli stessi dovrà costantemente essere tenuto alto.

La formazione del management aziendale richiede intelligenza multiculturale, ovvero la capacità di gestire le criticità tenendo conto del differente background culturale degli stakeholders coinvolti.

Sboccare una criticità politica su una progettualità in Cina è molto differente dal farlo negli Stati Uniti, ed altrettanto diverso dall'agire in un contesto Medio-Asiatico.

Ignorare le differenze culturali, gli usi e costumi di business, le consuetudini rischia di portare alla deriva l'iniziativa progettuale e di vanificare la proposta di una soluzione creativa e di successo.

Nassim Nicholas Taleb ribadisce che "In un mondo complesso, l'intelligenza consiste nell'ignorare le cose irrilevanti". Nessuna annotazione più vera di questa per un modo iper-connesso, chiamato a gestire ingenti quantità di dati in cui l'intelligenza selettiva diventa primaria e cruciale per il successo manageriale.

Il manager del futuro sarà chiamato a saper individuare, tra le tante disponibili, le informazioni utili al team, ignorando le rimanenti. La selezione dovrà avvenire in tempi rapidi senza però cadere nel bias del porto sicuro, ovvero alla selezione delle informazioni velocemente fruibili in quanto già conosciute, che andrebbero a decrementare la conto corrente informativo dell'interno team.

Dunque, nell'era digitale, per essere un manager disruptive gli ingredienti magici sembrano essere creatività, gestione della multiculturalità, empatia e velocità interpretativa. ■

FEDERICO VISCONTI

Rettore LIUC - Università Cattaneo

Capitalismo familiare e management: il ruolo dei giovani imprenditori

La crescita manageriale delle imprese familiari rimane un tema aperto. Un po' di strada, in verità, è stata fatta: le sferzate della crisi e la pressione ad aumentare la stazza delle aziende hanno tirato dalla parte giusta. Ma molta ne rimane ancora da percorrere, nella direzione di generare un gioco a somma maggiore di zero tra creatività imprenditoriale e professionalità manageriale. *Conditio sine qua non*: un imprenditore che guardi all'azienda non solo attraverso la lente della propria storia professionale ma anche con uno sguardo aperto, con una prospettiva sistemica. Per dirla terra terra: un imprenditore che manifesti una profonda stima nei confronti delle tecniche di management e dei loro interpreti.

Due domande sorgono spontanee: come si pongono le generazioni imprenditoriali emergenti rispetto al management? Quale contributo stanno dando al processo di managerializzazione delle imprese di cui sono al comando?

La realtà è in movimento e i segnali positivi non mancano. Un progetto di ricerca condotto in LIUC¹ evidenzia che il ruolo dei giovani imprenditori nel

¹ Il progetto di ricerca si è proposto di studiare gli obiettivi e il ruolo del giovane imprenditore nell'azienda di famiglia, adottando sia una metodologia qualitativa, mediante lo studio approfondito di quindici casi aziendali, sia una metodologia quantitativa, attraverso un questionario a risposte chiuse inviato a un campione più esteso di giovani imprenditori. Per quanto riguarda l'indagine qualitativa, le evidenze emerse sono descritte nel libro "Family up – Il Giovane Imprenditore fra continuità e cambiamento", a cura di Lazzarotti V. e Visconti F. (ed. Guerini Next, Collana Università Cattaneo Libri, 2017) e nell'articolo: Lazzarotti V. e Visconti F. (in press) "L'innovazione nelle imprese familiari: ce la faranno i giovani imprenditori?", Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, Il Mulino. Per quanto riguarda l'indagine quantitativa, i risultati sono illustrati nell'articolo: Lazzarotti V., Gjergji R. and Visconti F. (in press) "Socioemotional wealth and innovativeness in Italian family firms: what happens when the leader is a latest-generation member?", International Journal of Entrepreneurship and Small Business.

processo di managerializzazione delle imprese familiari prende forma attorno a tre dimensioni rilevanti.

1. Una concezione “moderna” dei rapporti con la famiglia proprietaria

Dall’analisi emerge che i giovani imprenditori rimangono fortemente attaccati all’impresa di famiglia, alla quale si dedicano con impegno costante. Sono orgogliosi di esserne parte e di dirigerla. Ma, per quanto legati emozionalmente all’azienda, non la confondono con la famiglia, bensì la considerano una realtà autonoma e indipendente. Emerge dunque una progressiva “maturazione” dell’atteggiamento con cui si concepisce l’azienda e se ne valutano le prospettive. Dietro la “maturazione” della generazione emergente, sta la “maturazione” dell’intera famiglia. Si tratta di famiglie che hanno preso le giuste distanze dal familismo (un’impostazione dei rapporti che, istintivamente più che deliberatamente, tende a privilegiare obiettivi e aspettative della proprietà rispetto alla competitività dell’impresa) per impegnarsi a costruire un nuovo equilibrio nei rapporti con “l’istituzione impresa”, differenziato di caso in caso, ma teso a rafforzarne la concezione identitaria.

2. Una concezione “flessibile” della struttura del capitale e del modello organizzativo

L’evoluzione del profilo professionale conta: in molti dei casi analizzati, i giovani imprenditori hanno avuto l’opportunità di laurearsi, di maturare esperienze in altre aziende, di sviluppare relazioni internazionali e via dicendo. Da queste e altre ragioni, si può capire perché i leader emergenti manifestano apertura e flessibilità lungo dimensioni che non sono state, storicamente, nelle corde delle imprese familiari italiane.

I giovani imprenditori non vogliono mantenere proprietà e controllo dell’impresa a tutti i costi. Anzi, sono disponibili a manovrare l’assetto del capitale e del sistema decisionale per cogliere opportunità di valore per l’azienda, in termini sia di risorse finanziarie che di riconosciute competenze professionali

esterne alla famiglia.

Gli spazi di manovra che si sono aperti e che si vanno aprendo in tema di apertura del capitale assumono un grande significato, soprattutto perché al centro dell'attenzione viene messa la strategia dell'impresa. Implicitamente, si considera il capitale una risorsa fondamentale per la sua attuazione e si riconosce che i mezzi propri possono non essere sufficienti per sostenere il disegno di crescita aziendale.

Con riferimento all'organizzazione interna e alle sue dimensioni costitutive, il quadro che emerge dalla ricerca è comprensibilmente variegato, per effetto delle dimensioni, dell'attività caratteristica, della storia aziendale tout court. Il dato è comunque quello di aziende "in tensione", nel senso positivo del termine e impegnate su più fronti di innovazione organizzativa. Emerge infatti una propensione di fondo a mettere in discussione la struttura esistente, a valutare le competenze di cui l'azienda necessita, ad intervenire su processi e meccanismi operativi. Nei fatti, si coglie una sostanziale apertura al cambiamento, la cui evidenza più significativa è rappresentata dall'atteggiamento nei confronti dell'inserimento di manager esterni: gradazioni e modelli diversi, ma apertura crescente ad assetti organizzativi imperniati anche su professionalità provenienti dal mercato.

3. Una concezione "aperta" delle relazioni con una pluralità di stakeholder

Negli attuali scenari economici, gli imprenditori sono sempre più sollecitati a lavorare condividendo risorse e attività con altri attori. Gli esempi non mancano, non solo all'interno della filiera o nell'ambito del settore di appartenenza (imprese familiari che interpretano ruoli critici a servizio di imprese leader o che risultano impegnate in esperienze di rete) ma con una pluralità di stakeholder. Per fare un esempio: nella società della conoscenza, relazionarsi con centri di ricerca, con partner tecnologici, con Università non rappresenta più un'opportunità ma sta diventando una necessità, una condizione per competere con successo. Una leva di crescita così sensibile come quella della open innovation passa, per molte imprese familiari, proprio dai network di collaborazione. Se si pensa agli annessi e connessi sul pi-

ano degli obiettivi del progetto, della selezione dei partner, della gestione dei processi, della allocazione delle risorse..... non si può che convenire che per un loro efficace ed efficiente presidio servono risorse e competenze manageriali qualificate. Bene, il quadro che emerge dalla ricerca induce ad essere positivi e fiduciosi: i giovani imprenditori guardano con sana curiosità imprenditoriale alle opportunità di collaborazione e di sperimentazione nell'ambito di percorsi di sharing entrepreneurship.

Le tre dimensioni evolutive delineate dicono di un mondo che sta cambiando. In modo non omogeneo, con intensità differenti, con risultati tutti da valutare, ma sta cambiando; anche, se non soprattutto, nella direzione di una maggiore apertura ai "temi di management". È innegabile che la crisi ci abbia messo del suo: per ristrutturare le aree di business, per risanare la cassa, per catturare opportunità di crescita esterna sono servite quelle competenze manageriali che per anni e anni ci si era permessi di snobbare. È altresì innegabile che molti giovani imprenditori quelle competenze le hanno e che, quando non le hanno, sanno di doverle acquisire da fuori, per il bene della loro azienda.

Proprio questo atteggiamento di fondo delle nuove generazioni delinea nuovi spazi di collaborazione con il mondo dei manager non familiari. Per definizione, essi sono allenati a gestire e a decidere, hanno l'esperienza e gli strumenti per farlo. D'altra parte, tradizionalmente, hanno faticato ad esprimere un contributo di valore nelle imprese familiari. Generalizzare non è mai buona cosa, ma non si devono dimenticare i disagi e le fatiche variamente indotte dal fatto di:

- doversi muovere in un contesto fortemente condizionato dalla presenza dell'imprenditore;
 - incontrare difficoltà nel farsi attribuire confini di ruolo e ambiti di responsabilità ben precisi;
-

-
- essere valutati sui risultati di medio/lungo periodo, a fronte di un progetto di crescita “a maglie larghe”, e non sulle performance di esercizio;
 - finire coinvolti in dinamiche relazionali tra familiari che possono avere un impatto negativo sulla propria attività e di riflesso sui risultati dell’azienda.

Anche sotto questo punto di vista, acqua ne è passata sotto i ponti e le patologie relazionali di cui sopra vanno assumendo contorni diversi, meno stridenti.

In conclusione, risultati di ricerca (e non solo) alla mano: i giovani imprenditori sono sempre più aperti al contributo dei manager esterni e i manager stanno sempre più prendendo le misure della complessità delle imprese familiari. Non sarà ancora “attrazione fatale”, ma potrebbe essere uno snodo importante dei processi di crescita quali-quantitativa delle piccole e medie imprese. Ne abbiamo bisogno: fino a prova contraria, esse rappresentano l’asse portante dell’economia del Paese. ■
