

LIL MANAGER DEVE ESSERE CAMALEONTICO, capace di abbinare multidisciplinarietà eppure conoscenza approfondita di varie discipline che servono a guidare l'impresa. Deve saper trasformare la vision di un'azienda in azioni concrete per creare valore condiviso. È la sintesi di **Paolo Boccardelli**, direttore della Luiss Business School e autore del rapporto *Il manager del futuro*, pubblicato in occasione dei vent'anni della Fondazione Findirigenti G. Taliervo. «La sfida è riuscire a seguire un innovativo stile di leadership, in grado di affrontare le trasformazioni che la società pone a quelli che definiamo leader for a new world».

Il tema è centrale e fra quelli discussi al summit di Davos, dove il World Economic Forum e la società di consulenza Accenture hanno presentato una ricerca sul modello di leadership più adatto a competere nell'era dello stakeholder capitalism: gli interessi economici possono restare centrali per un'impresa solo quando sono uniti a quelli sociali e ambientali. Di più: lo studio, che si intitola *Seeking new leadership*, evidenzia che profitto e sostenibilità hanno una correlazione positiva, che una leadership socialmente responsabile porta a migliori risultati finanziari.

Accenture ha esaminato parallelamente performance e azioni correlate a sostenibilità, fiducia degli stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, territorio) e innovazione di oltre 2.500 società quotate in borsa, tra il 2015 e il 2018. Il dato principale mostra che le imprese con livelli elevati sia di innovazione sia di fiducia degli stakeholder ottengono performance finanziarie migliori rispetto alle altre dello stesso settore, con un utile in media di 3,1 punti percentuali più elevato, quindi un maggiore rendimento per gli azionisti. «Abbiamo bisogno di un nuovo modello che metta al primo posto le esigenze di tutti gli stakeholder, unendo l'imprenditorialità con la ricerca di valori condivisi, attraverso una collaborazione che coin-



Nel fondo,
Enrico Cereda,
presidente e ad
di Ibm Italia.

Mentre avanza il 4.0 e nasce lo **stakeholder capitalism**, anche **lo stile degli executive viene rivoluzionato**. Il profitto va unito agli interessi sociali e ambientali, affinché le imprese ottengano **migliori risultati**. Report ed esperti lo spiegano e lo dimostrano così | **Lucia Gabriela Benenati**

GOLDEN MANAGER

Identikit dei nuovi dirigenti

volga tutti e possa migliorare la comunità in cui si opera. La buona notizia è che le prossime generazioni sono ben disposte a sviluppare le competenze di leadership necessarie per fare in modo che ciò accada», è stata la sintesi di **Adrian Monck**, amministratore delegato del World Eco-

omic Forum.

Questa predisposizione è indispensabile anche perché siamo ormai immersi nella quarta rivoluzione industriale, «che sta modificando profondamente la stessa società e il rapporto con le macchine. Tuttavia, ciò che rimane immutato è il ruolo



OSSERVATORIO DESIGN THINKING FOR BUSINESS - SCHOOL OF MANAGEMENT POLITECNICO DI MILANO

delle persone. Ora più che mai è importante valorizzare le relazioni, il lavoro di squadra, l'esperienza», raccomanda **Maria Raffaella Caprioglio**, presidente dell'agenzia per il lavoro Umana. «Nel nuovo contesto, la capacità di gestione e interpretazione dell'enorme quantità di dati ormai a disposizione è quel che fa la differenza e che consente al manager di sfruttare le informazioni utili a beneficio dell'azienda e delle parti interessate, cogliendo nuove opportunità». Puntare sul capitale umano, quindi, come ha ribadito anche Paul Romer, premio Nobel per l'economia del 2018, che ha dimostrato in che modo conoscenza e nuove idee determinino la crescita di lungo termine di un'azienda.

Internet, lo sviluppo di nuove tecnologie e l'enorme mole di dati disponibili contribuiscono alla trasformazione dello stile di management. Secondo stime, dal 2015 la tecnologia cloud ha per esempio cambiato le modalità di esecuzione di attività lavorative per il 56% delle imprese. E negli ultimi 2 anni i professionisti It di diverse aziende internazionali hanno dichiarato di aver migrato su piattaforme cloud il 74% delle applicazioni. La ►►

Copertina

Come si fabbricano i capi potenziati

Preparazione generalista e specialistica insieme, per restare agganciati all'innovazione continua. Saper gestire l'interazione uomo-tecnologie. Avere una dimensione cosmopolita...

Intervista con Andrea Prencipe, rettore Università Luiss Guido Carli

L'Università **Luiss Guido Carli** di Roma è tra le fabbriche italiane di manager più accreditate al mondo. Il rettore **Andrea Prencipe**, 52 anni, è naturalmente un precorritore e stabilisce, di volta in volta, nuovi obiettivi. Come quando alla laurea in economia e commercio ha aggiunto un master in management dell'innovazione alla Scuola superiore Sant'Anna di Pisa, un secondo master in gestione dell'innovazione tecnologica e un dottorato in strategie tecnologiche alla Science and technologies policy studies dell'University of Sussex. Dopo una lunga esperienza lavorativa in Gran Bretagna, è rientrato in Italia, alla Luiss, per occuparsi dei temi della gestione strategica dell'innovazione tecnologica e organizzativa. L'ateneo è ora alle prese con l'organizzazione di Reinventing higher education, una delle più grandi manifestazioni sull'alta formazione del mondo, che si terrà il 29 e 20 aprile.

Domanda. Come si formano i manager del futuro?

Risposta. Osservando i cambiamenti del mondo del lavoro. Le competenze manageriali sono definite dalla comprensione del momento storico: nell'era digitale i dirigenti devono saper gestire l'interfaccia uomo-macchina, per far emergere pienamente le potenzialità di entrambi. L'imprenditoria è caratterizzata da problemi complessi che richiedono il coinvolgimento di competenze diverse: economiche, finanziarie, tecniche, ma anche soft skill, che io preferisco chiamare human skills. Occorre specializzarsi, certo, ma è necessario accompagnare la formazione specifica con una preparazione generalista. Il motivo è semplice: le specializzazioni hanno tassi di obsolescenza elevati, solo chi mantiene un approccio generalista, cioè chi fa spaziare lo sguardo, sarà in grado di individuare nuove aree di specializzazione ed essere pronto al salto di qualità. Alla Luiss, definiamo i nostri manager generalisti specializzati.

D. Qual è l'identikit di un generalista specializzato?

R. Innanzitutto, è cosmopolita: viviamo in contesti multinazionali e multiculturali e bisogna saper comprendere, così da favorire l'interazione con individui che provengono da altre tradizioni economiche e culturali. Abbiamo scoperto che spesso i manager sono ferratissimi in economia ma poi hanno difficoltà a comprendere i fenomeni socioculturali distanti dai propri e questo rischia di ripercuotersi anche nello svolgimento del lavoro. Ecco perché abbiamo lanciato una laurea magistrale in global management & politics, che offre preziose skill geopolitiche.

D. Sono preziose anche le competenze digitali...

R. Imprescindibili, perché la rivoluzione è oggi. Abbiamo una laurea in management e computer science, che insegna ai manager a parlare la lingua dei data scientist. Ecco, se c'è un manager davvero evoluto è quello che sa essere una figura d'intersezione fra più mondi, settori, divisioni, lingue. Un augmented manager, potenziato.

D. Le aziende chiedono capacità di problem solving.

R. Spesso è più difficile individuare il problema che risolverlo. Prima che la capacità di problem solving, un manager deve possedere quella di problem framing: fotografare il problema, studiarlo e poi risolverlo. Per questo lavoro, serve una cassetta degli attrezzi molto ampia e multidisciplinare, con una specializzazione importante e una serie di microskill che permettano di definire la cornice del problema e individuare gli specialisti giusti per la soluzione.

D. Quanto sono bravi i manager italiani rispetto agli stranieri?

R. Sono particolarmente competenti e hanno un quid in più: sono capaci di immaginare un'opportunità e lavorano con tenacia per perseguirla.



Copertina

Consigli a chi comanda per il 2020

(suggeriti dall'*Economist*-Business section)

1 Un grazie e qualche complimento aiutano. La gente non lavora solo per lo stipendio. L'apprezzamento funziona meglio se è specifico, per qualcosa particolare che il dipendente ha proposto, fatto, raggiunto. Per millennial e giovani la rassicurazione è essenziale.

2 L'atmosfera in azienda segue lo stile dal capo. Se è arrabbiato o impreca, se alza la voce, quelli sono (cattivi) comportamenti sdoganati per tutti. Se non comunica, non avrà riscontri e suggerimenti. Se prende di mira qualcuno, il dipendente sarà sminuito agli occhi di tutti, e il mobbing è reato. Invece, un capo rilassato fa l'ufficio rilassato, probabilmente più produttivo.

3 Se la squadra sbaglia, forse ha avuto istruzioni sbagliate o confuse. Se un risultato tarda, è possibile che il manager abbia incaricato la persona sbagliata. E tocca a lui imparare dall'errore.

4 Le priorità devono essere sempre comunicate chiaramente: più controllo dei costi o più investimenti? Prodotti nuovi o difesa delle quote di mercato con quelli tradizionali? Se il capo non sceglie, tutti ondeggiando.

5 Basta managerialese, non solo è oscuro ma dà l'impressione di voler fare fumo. Linguaggio poco chiaro significa spesso idee poco chiare. Massima dello scrittore George Orwell: «Mai usare parole ed espressioni straniere, parole scientifiche o di gergo professionale, se c'è l'equivalente in lingua nazionale».

6 Ascoltare, non solo comandare. Sono i dipendenti che parlano con clienti e fornitori, hanno informazioni e impressioni importanti da riferire. Chi non si fida di loro ha assunto le persone sbagliate.

7 Riunioni brevi (e meno numerose). Basta osservare, altrimenti, quanti guardano il cellulare, si distraggono, reprimono sbadigli. Molte riunioni si sostituiscono con un'email di informazioni. Molte altre con uno scambio d'idee in piedi.

8 Dimenticare gli esempi grotteschi di team-building: la partitella o la svelata obbligatoria, i giochi di guerra. Rubano un finesettimana e provocano imbarazzo da vicinanza eccessiva. I rapporti fra colleghi restano fra persone che non devono necessariamente essere amiche. Meglio una serata al ristorante, semmai.

► crescita velocissima dei big data, che la banca Barclays ritiene possano raddoppiare ogni 2 anni, analogamente alla legge di Moore per i chip (raddoppio della po-

tenza di calcolo ogni 18 mesi), crea altre enormi opportunità. E le competenze per cui la domanda aumenterà maggiormente fino al 2030, in Europa e negli Stati Uniti,

sono le conoscenze avanzate di information technology, la capacità di programmare e le conoscenze digitali. Il traino esercitato dallo sviluppo dell'intelligenza artificiale, dalla robotica e dall'advanced analytics sarà trasversale ai settori economici, alle funzioni aziendali e alle professioni, pur con impatti differenziati.

In questo ambiente caratterizzato da complessità, volatilità e incertezza, i manager-leader devono raggiungere i loro obiettivi anzitutto immaginando i prossimi business model, oltre che la futura domanda di prodotti e servizi. E i big data vanno interpretati, per rappresentare un importante vantaggio competitivo.

«Oltre alla formazione tradizionale e alla lettura degli scenari economici, per il dirigente diventa essenziale considerare il contesto tecnologico e sociale. Quindi investire incessantemente non solo in conoscenze ma anche nelle soft skill, in modo da generare sia ricchezza alle imprese, sia benessere ai lavoratori e al paese, rimanendo competitivi», avverte **Carlo Poledrini**, ingegnere e presidente di **Fondirigenti**. Il tema delle competenze, tradizionali e digitali, e delle nuove modalità di lavoro è di rilevanza prioritaria nel nuovo stile manageriale richiesto. «I leader devono sapersi adattare, creando un equilibrio fra intelligenze artificiali e biologiche, tra delega e controllo», aggiunge **Enrico Cereda**, top manager di vasta e lunga esperienza, ora presidente e amministratore delegato

Le caratteristiche del ceo vincente

Una ricerca di Korn Ferry, società di consulenza organizzativa che accompagna le aziende nel ridisegnare i propri asset manageriali, confema che i capiazienza non dovranno avere più come unico obiettivo soltanto il profitto. La società ha stilato le caratteristiche dei



ceo europei di successo entro pochi anni (2025), che derivano da una ricerca effettuata su 163 alla guida di società pubbliche e private. Vinceranno quelli capaci di esercitare una leadership etica e orientata alle persone: il 95% degli intervistati ha dichiarato che i manager non dovranno avere più come unico obiettivo il profitto ma dovranno focalizzarsi sulle persone e sull'aspetto sociale. Sintetizza **Maurizia Villa**, managing director e country chair di Korn Ferry in Italia: «I ceo del futuro devono saper gui-

dare un'organizzazione con trasparenza e devono fare la differenza cambiando il modo di fare impresa».

Risposte ad alcune domande dell'indagine.

- In quale misura il ruolo di ceo si concentrerà sulla leadership etica:

1. in larga misura (56%)
2. solo in parte (38%)
3. come ora (5%)

-Quali saranno gli ostacoli maggiori per i leader del 2025:

1. difficoltà nel trovare talenti

qualificati

2. modelli di business che non tengono il passo con il cambiamento
3. complessità globale

-Quali esperienze l'hanno preparata maggiormente alle sfide del ruolo di ceo:

1. formare una squadra per raggiungere un obiettivo non allettante
2. imparare dai propri errori o fallimenti
3. guidare un programma di trasformazione del business aziendale

di Ibm Italia. «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 manager deve fare leva sulle soft skill per dare vita a un ambiente di lavoro innovativo, aperto, trasparente e inclusivo».

Queste considerazioni trovano riscontro nelle analisi delle teorie di leadership strategica, che delineano i tratti essenziali dei dirigenti del futuro: nuove architetture mentali, e non solo rivolte alla tecnologia e al digitale; maggior capacità di imprenditorialità, elaborazione e condivisione degli obiettivi, riconoscimento e promozione del cambiamento; gestione di team che promuova integrazione generazionale, collaborazione, diversity. Il manager evoluto deve essere pronto a mettere in discussione i paradigmi tradizionali nella valutazione dell'attività d'impresa come in quella delle persone, stimolare l'innovazione, ribaltare la routine ripensando radicalmente modelli organizzativi. «Deve essere un simbolo di ispirazione, aperto nei toni, impavido dei rischi se ben calcolati, improvvisatore, disposto ad accettare le critiche e a imparare dai propri errori», elenca Boccardelli. Per i dirigenti della vecchia scuola, sono innovazioni difficili da digerire, inutile nascondere. Eppure indispensabili, infatti non pochi



I manager a lezione come gli attori

Ken Rea è un trainer per la preparazione di attori e manager. Perché uguale è la loro esigenza di tenere desta l'attenzione di un pubblico, trasmettere un messaggio apparendo naturali, sebbene efficaci. I manager vogliono più presenza, gravitas, carisma, ma molti si sentono insicuri e inadeguati quando devono ispirare e motivare la squadra.

Fra i dirigenti come fra gli attori, il carisma non è universale e tanti sono gli introversi. L'autenticità è essenziale per il carisma, la maschera invece non funziona, l'uditorio se ne accorge e la credibilità crolla. Bisogna quindi imparare a proiettare carisma e il metodo di Ken Rea, che lavora nella Guidhall School of Music and Drama di Londra, prevede per i manager tecniche che gli attori imparano per coinvolgere l'audience, migliorare capacità comunicative, presentazioni e storytelling. Negli anni i corsi sono stati adottati da clienti come Amazon, Bbc, Continental, Ericsson, Financial Times, HeidelbergCement, Ibm, Klm, Lloyds, MasterCard, Moët Hennessy, Nato, Vodafone, Zurich Insurance... Franco Angeli ha appena pubblicato *L'attore straordinario*, il libro di Rea che condensa la sua esperienza.

che deve essere carismatico per risultare efficace, perfettamente bilanciato tra ragione e sentimento». In questa prospettiva, la formazione è necessità e opportunità

a punto un progetto di alta formazione per i dipendenti del gruppo, guidato da Fabrizio Palermo, e di otto società partecipate (Ansaldo Energia, Fincantieri, Ital-

VADEMECUM DELLE PRIORITÀ



Risk management



Vedere opportunità



Pensare in prospettiva



Generare idee



Agire con priorità

senior manager si avvalgono della visione originale dei junior per percorrere sentieri poco battuti. «Ecco perché è indispensabile che il dirigente sia anche talent oriented, ovvero capace d'individuare le persone di maggior valore e trattenerle in azienda», prosegue Boccardelli. «Senza dimenticare

per rafforzare le soft skill.

Un esempio rilevante viene dalle grandi società che promuovono master e progetti di formazione per arricchire le basi tradizionali e le abilità dei dipendenti. Come Cdp, il più grande motore di investimenti pubblici, che ha appena messo

gas, Open Fiber, Post, Sia, Snam e Terna). «L'obiettivo è creare una classe di manager in grado di gestire realtà complesse, sia nel privato, sia nel pubblico, che possiedano una visione trasversale nei vari settori di professionalità», la spiegazione del presidente di Cdp, **Giovanni Gorno** ►►

Copertina

► **Tempini.** Manager che riescano a tenere il passo con i cambiamenti, adottino un comportamento di first mover, innovando nel più breve tempo possibile, e scelgano di certificare le loro competenze.

Le dieci più importanti sono state elencate nel rapporto che descrive il manager del futuro. Ecco.

- In grado di gestire la complessità, cercando di raccogliere e analizzare le informazioni a disposizione nel modo più efficace, al fine di risultare il più possibile razionali.

- Esperti decisionmaker, 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.

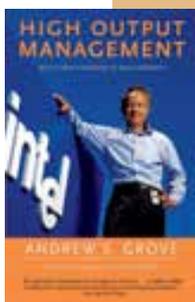
- Emotivamente intelligenti, capaci di attuare quelle azioni che si adattano e integrano alla strategia dell'intera organizzazione.

- In grado di seguire la propria intuizione, in modo che l'istinto possa produrre idee brillanti e spingere verso approcci risolutivi.

- Longterm thinker, in grado di pianificare piani strategici che tengano conto dello scenario attuale e delle future esigenze aziendali in un'ottica di ambidexerità.

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

Non deve stupire l'abbondanza di termini inglesi e managerialesi: è questa la lingua franca dei dirigenti, oggi. Oltre a quelli in queste pagine, un decalogo del manager di successo è stato stilato anche durante il World Economic



Suggerimenti da un grande guru

Ispirati a un libro famoso, *High Output Management* di Andrew S. Grove, ex chairman di Intel. Possono in qualche passaggio suonare ovvietà, ma spesso non sono applicati nella gestione delle imprese.

- Ogni funzione aziendale va modellata come un processo produttivo, con input, output, timing, controllo qualità, per ottenere i migliori risultati con il minimo spreco.

- Servono parametri quantitativi per misurare costantemente i risultati dell'organizzazione aziendale, come le scatole nere degli aerei.

- Concentrarsi sulle funzioni chiave: supervisionare delegando l'esecuzione, decidere guidando i processi gestionali, tralasciare il resto.

- Riunioni (né troppe né troppo poche) solo su punti precisi. Sui temi spinosi, meglio i faccia a faccia. Negli incontri di staff, essenziale la capacità di regia, lasciando aperta la discussione. Nei meeting operativi, il manager governa lo

scambio di informazioni e feedback tra aree dell'azienda.

- Domande essenziali per una riunione utile: quale decisione va presa? Entro quando? Chi bisogna consultare? Chi decide o chi blocca? Chi bisogna informare?

- Obiettivi a breve inquadrati in una strategia di lungo periodo, dopo aver valutato questi elementi: dimensioni del mercato, posizione dell'azienda, chiari obiettivi e tappe intermedie per raggiungerli da trasmettere agli esecutori.

- Evitare duplicazioni e funzioni ridondanti, tipica evoluzione delle aziende che crescono, ma che finisce per frenare decisioni e sviluppo.

- Alle funzioni centrali (finanza, risorse umane...) vanno affiancati gruppi con obiettivi specifici e limitati, più vicini al cliente e per una rapida

esecuzione del compito.

- Il cosiddetto matrix management, inventato alla Nasa: alcuni uffici riportano a più di un supervisore o superiore. In apparenza un sistema complicato, eppure ampiamente adottato dagli anni 70.

- Motivare i dipendenti, unico modo per aumentare i loro risultati, individuali e di squadra. Come fanno gli allenatori sportivi bravi. Ma non solo con le parole.

- L'esame dei risultati, che devono essere misurabili, produce stress ai sottoposti, ma può migliorarne motivazione e performance.

- I bravi promossi in un ruolo o funzione che poi risultano inadatti possono essere utilmente reimpiegati.

- Se un valente quadro o dipendente se ne va, spesso è colpa del manager, pure se va a guadagnare di più, in certi casi: quindi ascoltare, valorizzare...



Forum. Molti i punti in comune con quello italiano, dal problem solving all'intelligenza emotiva, al pensiero critico, negli ultimi anni capace di fare la differenza all'interno di un sistema economico in rallentamento. Al punto che la Sda Bocconi School of Management, al terzo posto nella classifica delle migliori business school europee, con numerosi corsi di formazione organizzati nel 2019 per oltre 12mila manager italiani e stranieri, propone un corso di critical thinking, gestito dal filosofo

Damiano Canale (nel tondo) con un gruppo di psicologi sociali e di logici. Il quotidiano inglese *The Guardian* si spinge a suggerire alle aziende di inserire un chief philosopher officer nei propri organici e di metterlo a confronto con top manager e dipendenti per migliorare le relazioni e il business. E per fare la differenza, proprio come riesce ai 100 e più manager emergenti che *Capital* ha selezionato (articolo successivo) fra gli iscritti a **Federmanager**, distinguendosi per competenze, innovazione, professionalità e visione del futuro. 

© RIPRODUZIONE RISERVATA