

PRIMO PIANO

Manager Bisogna cambiare paradigma

di **Patrizia Ginepri**

La complessità del post pandemia

Oggi è necessaria una serie di requisiti aggiuntivi per chi gestisce progetti, team o intere organizzazioni

«Stiamo assistendo a un vero cambio d'epoca tra carenza di materie prime, aumento dei costi e difficoltà logistiche»



Eliana Nicoletti La presidente di Federmanager nota che oltre ai problemi endogeni c'è anche da considerare la sfida tutta aziendale dovuta allo sviluppo sempre più accelerato del lavoro ibrido.



Siamo nell'era post. Nulla sarà come prima, dopo una lunga pandemia e un conflitto in atto che sta creando nuovi scenari politici ed economici. In particolare, gli eventi degli ultimi anni stanno modificando tutti gli schemi legati al consumo, alla produzione, all'occupazione (compreso il modo di lavorare, il posto di lavoro e il lavoro stesso). Mettiamoci poi anche la rivoluzione tecnologica e digitale, che da qui al 2030 spazzerà via almeno il 15% delle professioni attuali, con la naturale conseguenza di un piano di reskilling profondo, strutturato e trasversale. E non è tutto. Nuovi canali stanno determinando una vera e propria rivoluzione nel modo in cui comunichiamo, la più epocale dall'introduzione della stampa a caratteri mobili.

Nuovi scenari

Grazie alla tecnologia, oggi è possibile lavorare in un modo completamente nuovo, sempre più spesso da remoto e abbiamo visto quanto sa stato provvidenziale durante il lockdown. Agilità, flessibilità, velocità di esecuzione implicano sempre più autonomia e l'autorità all'interno dell'organizzazione aziendale è più decentralizzata. Tuttavia, più autonomia e lavoro fuori sede non porta a un superamento della gerarchia aziendale, significa concepire il lavoro in modo nuovo. Molto semplicemente, è necessario cambiare mentalità. Il business, si sa, è fatto di relazioni. In più, va ricordato che la relazione più significativa che le persone hanno all'interno di una struttura organizzativa è con il proprio supervisore. Questa relazione in particolare gioca un ruolo fondamentale sotto tutti gli aspetti ed è proprio su questo anello della catena che oggi bisogna portare maggiore attenzione. Un millennial medio, dicono gli studi, cambierà dagli 8 ai 15 datori di lavoro nel corso della sua carriera. Non solo. I millennial e le generazioni Y rimangono mediamente in un posto di lavoro per un massimo di 4 anni. E in movimento non sono più solo i giovanissimi. Dopo questa lunga premessa, un dato è certo: essere manager negli anni a venire sarà una partita complessa. Il post pandemia richiede una serie di «requisiti» aggiuntivi a chi gestisce progetti, team o intere organizzazioni e fra questi, in primis, la capacità di pensare a un modello che sappia integrare perfettamente linee guida e cambiamento.

La fotografia di Federmanager Parma

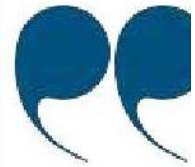
«Stiamo assistendo a un vero cambio d'epoca – conferma Eliana Nicoletti, presidente di Federmanager Parma – oggi occorre far fronte a problemi importanti come la carenza di materie prime, aumento dei costi, difficoltà logistiche, tutti fattori esogeni che il manager deve riuscire a governare. Ma non è tutto. C'è anche un aspetto endogeno che riguarda l'ambiente aziendale, con il lavoro ibrido ormai predominante a cui si somma il cambio di priorità, a cominciare dalla salute e dalla vicinanza alle persone care. In passato i percorsi lavorativi erano abbastanza definiti, oggi non è più così, compiti e ruoli sono più sfidanti. In questo scenario, le organizzazioni aziendali si trovano, già da qualche tempo, a focalizzare l'azione dei manager non tanto sulle tecniche quando sulle capacità organizzative e relazionali, perché risultano particolarmente critiche in un momento di cambiamento. Un team motivato performa bene, la pianificazione è sempre necessaria ma non così indispensabile». «Ora si procede sapendo che nel post Covid tanti aspetti non sono di fatto misurabili – spiega la manager - questo richiede maggiore reattività e le pmi italiane hanno dimostrato grande flessibilità nei momenti di difficoltà». Non ultimo le soft skills, «uno degli elementi che rende più visibile il tema della differenza di genere – sottolinea Nicoletti -. Il fatto che le donne, da sempre, utilizzino questo aspetto come trainante, le avvantaggia rispetto a

uomini che fino a oggi hanno sempre privilegiato il lato tecnico e la specializzazione delle loro conoscenze. L'aspetto vincente è governare il team, un gruppo di persone con varie competenze che si interfacciano per trovare una soluzione. Non il singolo. Le soft skills si possono allenare, l'ascolto, la condivisione, il fatto di non avere atteggiamenti muscolari, sono elementi nuovi per tante figure apicali. Le donne e i giovani sono più propensi. Non dimentichiamo che oggi occorre pianificare il lavoro in funzione degli obiettivi condivisi».

Cambio di paradigma

Il processo di cambiamento, come osservano i docenti del Cineas (la scuola manageriale fondata dal Politecnico di

Milano), rischia di essere un boomerang se affrontato senza un approfondimento delle competenze di leadership dei manager deputati a gestirlo, soprattutto nei casi di figure con background tecnico. Dopo un lungo momento iniziale in cui l'obbligo di operare in smart working ha restituito a molte aziende un risultato per lo più positivo, è emerso un senso di «stanchezza» al quale realtà anche molto innovative stanno rispondendo richiamando i propri collaboratori a svolgere le attività lavorative in ufficio. Un'azione correttiva non solo difficile da realizzare, ma anche poco auspicabile tenuto conto della tendenza delle persone a non voler tornare completamente indietro dopo l'esperienza appena vissuta. La chiave per affrontare il «new normal» non va cercata di conseguenza nel contrapporre permanenza a cambiamento (dei modelli organizzativi d'impresa), ma comprendendo entrambi gli elementi per sviluppare una leadership più profonda e un mindset che metta il manager in condizione di affrontare qualsiasi sfida. E non è un caso che nel cosiddetto «triangolo del talento» l'intelligenza emotiva sia considerata una delle competenze più importanti della leadership di un responsabile di progetto. Padroneggiare le soft skills annulla le distanze, sia quelle geografiche che quelle anagrafiche. Le attitudini fondanti dei comportamenti umani, infatti, non cambiano in ragione dell'utilizzo di una piattaforma virtuale, del lavoro da casa o anche della generazione di appartenenza. Di conseguenza, gestire e guidare le persone in presenza o in modalità remota non può prescindere dalla capacità di valorizzare al massimo le competenze necessarie per cogliere in modo sistemico i bisogni, i desideri, i timori e le problematiche dei propri collaboratori. Un ultimo aspetto che non può mancare al manager «post pandemico» è l'autorevolezza. Ed essere autorevoli significa anche pensare ed agire al di fuori di schemi preconfezionati.



I numeri

8-15

Posti di lavoro cambiati nella vita lavorativa

Un giovane, secondo, gli ultimi studi, cambierà durante la sua vita lavorativa, dagli otto ai quindici posti di lavoro. Il posto fisso ormai è una utopia.

4 anni

Carriera all'interno della singola azienda

Non ci saranno più intere carriere all'interno della singola azienda, ma periodi di lavoro più o meno lunghi. In più è previsto un aumento molto forte delle forme di lavoro ibrido,

