

Da manager ad 'architetto del futuro'

Non capitava da mesi, forse da anni. Ecco perché l'evento si è guadagnato le telecamere di parecchi Tg e un discreto spazio sui quotidiani nazionali. Davanti a un pubblico di economisti, manager e giornalisti, lo scorso ottobre Symbola e Fondazione Edison hanno presentato in Assolombarda un rapporto di quelli che non pensavamo di vedere più. A partire dal titolo, Geografie del nuovo made in Italy, la poderosa ricerca ha passato al setaccio con certissima precisione il tessuto produttivo italiano con un solo obiettivo: puntare i riflettori sull'Italia che funziona, concentrando l'attenzione, una volta tanto, sui quei punti di forza che possono trasformarsi in formidabili leve per aiutare il nostro Paese a sollevarsi dallo stato di crisi in cui si trova. Dimentichiamoci il Pil, hanno esortato i relatori, che sempre più spesso rischia di dare una visione distorta del reale stato di salute delle economie. Italia, Germania e Giappone ne sono un esempio lampante: «in questi Paesi - ha ricordato Marco Fortis, vicepresidente della Fondazione Edison - la diminuzione del Pil è provocata principalmente dall'abnorme caduta dell'export, che sarà temporanea, mentre altri indicatori più sensibili e significativi, come i consumi delle famiglie o il tasso di disoccupazione vanno molto meglio che nelle economie più colpite, che sono Stati Uniti, Gran Bretagna, Spagna, Irlanda (vedi a pag. 14, ndr)». Insomma il nostro Paese, nonostante tutte le difficoltà, resterebbe quello della Ue

con maggiore surplus commerciale con l'estero e il secondo più importante d'Europa nei tre principali settori dell'economia reale: manifattura, turismo e agricoltura. L'invito ovviamente non è a sedersi sugli allori, ma a fare bene mente locale sugli elementi che ci hanno consentito di arrivare a questi risultati per tornare a puntarci sopra in questo momento di difficoltà. Senza scendere nel dettaglio degli elementi vincenti che caratterizzano i diversi settori, esiste però un filo rosso orizzontale che li accomuna tutti: la ricerca dell'eccellenza e della qualità, coltivata attraverso un costante ricorso all'innovazione. Nel 2008 le Pmi italiane che hanno scelto di affrontare la competizione globale aumentando la qualità dei loro prodotti sono state il 71% (contro il 64% della media europea) e il risultato è che il 12% del loro fatturato è derivato proprio dall'immissione sul mercato di prodotti innovativi, con risultati migliori rispetto a Germania, Spagna e Francia. Questa passione per l'eccellenza, tuttavia, è a sua volta diretta conseguenza di un altro elemento, altrettanto cruciale, che la ricerca non prendeva in considerazione: la preparazione e capacità delle risorse umane. Se davvero la ricerca della qualità è l'asso che abbiamo in mano, non possiamo non preoccuparci di chi quest'asso lo deve costruire sui mercati del futuro. Da questo punto di vista, in effetti, essere ottimisti è un po' più arduo. Almeno se si leggono le statistiche raccolte da Manageritalia, secondo le quali molte aziende stanno tagliando i vertici: dopo tre anni all'insegna della crescita (+2,7%), nel 2008 e nel 2009 migliaia di dirigenti hanno perso il posto di lavoro, facendo perdere alle nostre imprese quel capitale umano che garantisce maggiore know how nei progetti imprenditoriali. La sfida per competere, quindi, si sposta a monte. Riguarda le risorse umane e va giocata, a nostro avviso, su due fronti: quello di trattenere i talenti in una congiuntura economica difficile, ma

anche quello di cambiare la loro vision per adattarla a un contesto economico radicalmente cambiato. Un cambiamento che dovrebbe iniziare dal linguaggio: le stesse parole 'manager' e 'dirigente' che fino a ieri descrivevano bene la funzione di amministrare un'organizzazione ben definita, oggi rischiano di sembrare obsolete. Il compito dei capitani d'impresa non è più (o non solo) gestire, ma diventa creare. Trovare costantemente soluzioni, processi, idee per affrontare una realtà la cui connotazione più forte è diventata quella del continuo movimento. Lo ha ribadito recentemente Gary Hamel, definito da *Fortune* il maggior esperto mondiale di business strategy: chiamato a guidare un drappello di economisti con il compito di definire le 25 sfide cruciali per il rilancio dell'innovazione manageriale, Hamel ha sottolineato proprio il ruolo altamente creativo dei leader di domani. Che dovranno imparare sia a integrare maggiormente i fini economici delle loro imprese con quelli del contesto sociale e ambientale in cui operano, passando da una logica di massimizzazione del profitto nel breve periodo a una costruzione di valore per gli anni a venire; sia a destrutturare le loro organizzazioni andando verso un modello in cui il potere sia più distribuito all'interno, all'insegna di una maggiore autonomia. Insomma il manager 2.0, per dirla con Hamel, è promosso dal ruolo di gestore a quello di architetto sociale, di imprenditore di significato e di moltiplicatore delle potenzialità altrui. Una perla rara da selezionare con cura. Ecco perché abbiamo chiesto ai cacciatori di teste di selezionarne alcune, che vi presentiamo in esclusiva nell'inchiesta di copertina. Un contributo che ci permettiamo di aggiungere alla ricerca di Symbola e Fondazione Edison e che vuole essere più che altro un pro-memoria: il cerchio delle cose che funzionano si chiude sempre con le risorse umane.

di Maria Cristina Alfieri

