

DIRIGENTE

APRILE 2019

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

**Manager: puntiamo
sul capitale umano**

Management

**ITALIA: COSA DICE
IL MODELLO HOFSTEDE**

Fisco

**PRONTI PER
IL 730?**

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art. 1, comma 1 - DCB/MI - 2/20 (abbonamento annuo € 16,50)

Copertina

MANAGER: PUNTIAMO SUL CAPITALE UMANO

Nell'attuale imprevedibilità e turbolenza dell'economia moderna e dei mercati, il manager è una risorsa strategica per competere con successo. A patto che dedichi maggiore attenzione al proprio valore professionale e a quello dei propri collaboratori in modo tempestivo. Pena essere etichettati nel tempo come obsoleti

Gian Carlo Cocco
presidente Gian Carlo Cocco Sgl

LA VITA DEI MANAGER è divenuta molto complicata a seguito delle difficoltà derivanti dai mercati, sempre più competitivi e imprevedibili. C'è poi un problema di diffusa modalità di orientamento al breve termine, di prevalenza dei risultati puramente finanziari e della frequente sindrome da smartphone che riduce la capacità di riflessione e di definizione delle priorità.

La cosiddetta "trimestrale", cioè la verifica formale della redditività a brevissima scadenza, ha originato un clima di ossessione verso i risultati che paradossalmente non favorisce il loro raggiungimento.

Questo approccio, basato sulla spasmodica attenzione di quello che si sta realizzando nel breve lasso di tempo e in ogni ambito di prestazione rende goffi, innaturali e timorosi. In altre parole, la paura di sbagliare, il timore di non farcela, si traduce in una diffusa "profezia auto-confermante" negativa.

A questi fattori si aggiunge anche la progressiva e diffusa "finanziarizzazione" del mondo economico e delle imprese. La speculazione finanziaria può arricchire enormemente chi riesce a praticarla, ma non genera reale ricchezza, come sa fare l'economia produttiva basata sull'innovazione e sulla strategia competitiva che impiega intelligentemente la finanza come mezzo per incrementare i risultati economici e non come fine ultimo di arricchimento.

Come uscire dalla "tempesta perfetta" dei mercati

Ma cosa possono fare i manager per non affogare in questa "tempesta perfetta"? Devono seguire le antiche leggi del mare: nei casi estremi occorre salvare la nave anche a costo di gettare in mare il carico che viene trasportato. Non perdere la nave significa poterla impiegare in futuro per trasportare nuovi carichi e recuperare il danno subito. Uscendo dalla metafora, i manager possono uscire dalle ricorrenti crisi economiche (che creano insormontabili difficoltà quotidiane e portano all'espulsione di molti di

loro, etichettati come "obsoleti") dedicando maggiore attenzione alla "propria nave", cioè al proprio valore professionale, e non solo al "carico", cioè alle non sempre chiare e spesso contraddittorie attività da svolgere.

Se i manager vogliono guardare serenamente al proprio futuro devono curare e valorizzare il pa-

trimonio con il quale vengono apprezzati e compensati: si tratta del loro "capitale umano".

maggior parte delle imprese private e pubbliche che operano nei mercati competitivi o per fornire servizi ai cittadini. In tempi non lontani il patrimonio prevalente delle imprese, regolarmente iscrivibile nel bilancio, era quello tangibile (impianti, macchinari, fabbricati, brevetti, denaro; le risorse umane rappresentavano

te nel tempo e apprezzate dall'impresa nella quale si opera e potenzialmente apprezzabili anche da altre imprese. Questo valore è sostenuto da due componenti fondamentali: le conoscenze acquisite e le capacità che si è in grado di mettere in campo.

In altri termini, il valore del capitale umano di ogni manager è composto dal proprio bagaglio di conoscenze applicative (che possono essere di varia natura: tecnologiche, di mercato, gestionali, scientifiche, tecniche ecc.) definite *hard skill* e dai comportamenti che consentono a queste conoscenze di produrre i migliori risultati. Questi comportamenti sono definiti, appunto, capacità, o *soft skill*, e rappresentano la forza motrice delle conoscenze.



trimonio con il quale vengono apprezzati e compensati: si tratta del loro "capitale umano".

Scoprire in cosa consiste il capitale umano

Il termine capitale umano va chiarito per poterne comprendere le enormi potenzialità.

Nella moderna economia d'impresa il capitale umano fa parte di quella componente ormai largamente prevalente di patrimonio intangibile che caratterizza la

un costo). Attualmente questa componente tangibile si è ridotta a favore di valori impalpabili, ma in grado di produrre risultati straordinari, come le competenze degli operatori, le forme di organizzazione, le capacità relazionali, la potenza di marchi originati all'interno e che, quindi, non possono essere formalizzati in brevetti.

Ma esiste anche un'accezione individuale di capitale umano: il valore delle competenze matura-

Incrementare il proprio capitale umano

Ma come è possibile evidenziare e incrementare l'abbinata strategica delle proprie *hard skill* e *soft skill*? Ovviamente questo capitale umano, o professionale, non è un valore assoluto ma correlato alle condizioni e alle richieste del mercato. Va continuamente verificato e adattato a quello che l'impresa nella quale si opera sta richiedendo e presumibilmente richiederà in rapporto al mercato di riferimento.

Si tratta dell'attività che ogni organizzazione che vuole rimanere competitiva e svilupparsi deve

curare aggiornando la propria "competenza distintiva" in sintonia con le richieste dei clienti o degli utenti. In altre parole, per consentire alla competenza (rappresentata da prodotti e/o servizi) di rimanere distinta dai clienti o dagli utenti occorre aggiornarla intelligentemente.

È la stessa manovra che ogni manager deve prioritariamente attuare per salvaguardare se stesso e contribuire allo sviluppo economico della propria organizzazione e dell'economia in genere. Salvo affidarsi al clientelismo...

Come è stato efficacemente compreso e attuato ormai da molti anni, le organizzazioni, per rimanere competitive nei mercati, devono ridurre strategicamente i tempi che vanno dall'ideazione di rinnovati o nuovi prodotti/servizi al consumo di questi da parte dei primi clienti o dei primi utenti, tramite il criterio del *time to market*, così i manager devono ridurre strategicamente i tempi di aggiornamento e di eventuale acquisizione delle proprie *hard skill* e *soft skill*.

Questa manovra, al tempo stesso teorica e pratica, la possiamo definire *time to mind*.

Applicare il *time to mind* a livello individuale e collettivo

Se i manager vogliono sopravvivere all'attuale "tempesta perfetta", dove le onde della speculazione finanziaria rischiano di far naufr-

gare molte organizzazioni e di far affogare molti manager, devono dedicare attenzione e risorse non solo ai risultati da raggiungere (cioè alla produzione del reddito), ma anche al capitale umano proprio e dei propri collaboratori (cioè il valore professionale che consente di operare efficacemente solo se è adeguato alle necessità). Nassim Taleb ha tradotto questa modalità con i titoli di suoi tre libri: innanzitutto i "cigni neri", cioè le minacce impreviste che si verificano continuamente. Poi, per evitare di soccombere alle turbolenze che tali avvenimenti producono occorre diventare "antifragili" e "metterci la faccia" affrontando i rischi, perché cercando di evitarli si rimane spiazzati.

Per quanto riguarda le *hard skill*, occorre ricordare che l'aggiorna-

mento continuo può essere ottimizzato dall'ingegnerizzazione della conoscenza, ma soprattutto dall'interscambio della conoscenza. L'apertura e l'interscambio continuo aumentano decisamente la modalità di combattere l'obsolescenza.

Per quanto riguarda le *soft skill* (che attualmente non sono sufficientemente curate) è indispensabile aggiungere ai tradizionali supporti della formazione e del coaching l'automiglioramento. L'incremento delle capacità avviene allo stesso modo dell'incremento delle abilità motorie (tipiche dello sport e dell'esecuzione musicale), non in termini linearmente progressivi, ma discontinui: occorre essere determinati e non demordere per ottenere il miglioramento.

Cosa si può ricavare dalla lettura di *Governare l'impresa con il capitale umano*

- Utilizzare *job description* sintetiche, autonome e dinamiche per seguire le turbolenze di mercato.
- Apprendere come misurare e incrementare *hard skill* e *soft skill* (anche tramite gli assessment telematici).
- Impiegare il *time to mind* per favorire l'automiglioramento anche tramite l'auto-coaching.
- Affiancare alla contabilità tradizionale la "contabilità del capitale umano" per valorizzare il capitale intangibile della propria organizzazione e unità organizzativa.



La procedura per lo svolgimento dell'autocoaching



1 Riesamina una situazione o un'attività recente in cui hai messo in atto il comportamento che vuoi rendere più efficace



2 Qual era il tuo obiettivo e quali azioni hai intrapreso?



3 Individua un comportamento efficace dell'azione svolta. Individua anche un comportamento che vuoi migliorare



4 A questo punto chiediti: "Cosa farei di diverso se mi trovassi ora in quella situazione?". Immaginalo tramite una visualizzazione che ti consenta di osservarti in azione. Definisci cosa è necessario fare in un piano d'azione e conservalo per verificare se e come verrà attuato in futuro



5 A fronte di una nuova situazione analoga alla precedente fissa un nuovo "appuntamento con te stesso" e ripeti tutta l'operazione. Occorre essere perseveranti e ripetere questo processo un buon numero di volte, finché non emerge e si consolida il miglioramento auspicato

L'automiglioramento organizzativo si basa su quattro leve fondamentali: sistematiche letture finalizzate in grado di aprire orizzonti e di fornire consigli operativi; visione ripetuta di brevi "lezioni filmate" svolte da esperti e formatori, visionabili su innumerevoli siti; impiego di guide, manuali e questionari collaudati in grado di stimolare riflessioni, approfondimenti e cambiamenti di comportamento; utilizzazione di promemoria comportamentali che richiama-

no alla mente particolari azioni emblematiche da mettere in atto per essere più efficaci nell'espressione di ogni specifica capacità.

A queste leve si aggiunge anche l'autocoaching basato su un percorso (vedi box) che deve essere reiterato molte volte, insistendo autonomamente finché non si è ottenuta la stabilizzazione del comportamento che si vuole ottenere (come fanno gli sportivi e gli strumentisti musicali).

L'autocoaching presuppone la

determinazione e la continuità da parte di chi lo svolge, ma i tempi di investimento possono essere recuperati in tutte le fasi nelle quali non si opera ma si ha tempo a disposizione: viaggi, attese, momenti di solitudine ecc.

In sintesi, l'alternativa per i manager di oggi è o governare se stessi e l'impresa con il capitale umano o essere manovrati e sfruttati da organizzazioni che obbediscono solo a mercati turbolenti, imprevedibili e privi di prospettive. ■