EUREN EXECUTIVE SEARCH

A MEMBER OF INTERSEARCH
worldwide organization of executive search firms

GIUGNO 2020

RISORSE

L'OPINIONE
di Silvano Joly

Qui *non* comando io!
Come far succedere le cose senza dare ordini

L'autore di questo articolo, Silvano Joly, è un caro amico di Euren ed è uno dei nostri Industry Advisor.
È Country Sales Manager in Centric Software dal 2016.
Ha ricoperto posizioni di sales leadership presso innovation leaders come PTC, Reply, Sap e Dassault Systemes.
Ha anche lavorato con aziende pre-IPO e con start-up.
Collabora con varie università italiane ed è Individual Contributor per Il Sole 24 Ore.
È da sempre amico della Piccola Casa della Provvidenza, il più antico istituto dedicato all'assistenza di persone con gravi disabilità.

È di Gabriele D'Annunzio la massima *"L'arte di comandare, è di non comandare"*, cioè riuscire ad ispirare azioni senza dare l'ordine di eseguirle. In questa frase ritroviamo alcuni elementi del modello di Leadership attuale, che è radicalmente cambiato negli ultimi decenni, mettendo da parte lo schema organizzativo piramidale basato su controllo ed efficienza e proponendo velocità, adattabilità, creatività come indicatori di performance. Questa evoluzione è stata descritta da Gary Hamel in *"The Future of Management"*. Hamel immagina la reazione di un dirigente degli anni '60 catapultato dalla macchina del tempo in un'azienda del 2000. Il viaggiatore, pur trovandosi tra nuove tecnologie, sistemi digitali, mezzi di comunicazione istantanea, scopre che gli stili di management in uso sono gli stessi dei suoi tempi. Il libro mette in luce quel che tutti sanno e pochi ammettono: il management deve ancora cambiare molto se non vuol fallire. Provocatoriamente Hamel parla del buon manager come di un "innovatore seriale", capace di disintossicarsi dai convincimenti sclerotizzati e di riprogrammare il DNA suo e dei collaboratori. Soprattutto, uno che si sforza di usare l'innovazione tecnologica, non per replicare on line sistemi di gestione consolidati, ma per ridisegnarli e adottare modi manageriali non convenzionali che diano risultati dirompenti, vincendo la paura del cambiamento. L'innovatore seriale esce dallo schema della supervisione, smette di controllare lo status quo e di amministrare l'ordinario e si assume rischi. In una parola: OSA! Oggi abbiamo un ulteriore sfida, lo smart working che, dopo il Covid19, sarà la nuova normalità, rivoluzionando spazi di lavoro, cultura manageriale e strumenti. E soprattutto il sistema di valutazione del lavoro: non più riferibile a presenza fisica, meeting, viaggi, ma solo a risultati e performance. L'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano dice che *"Lo smart working non è solo una moda, è un cambiamento che risponde alle esigenze delle persone e delle organizzazioni; come tale, è un fenomeno inarrestabile"*. Ma proprio perché smart working non è solo lavoro da remoto, va ripensata anche la logica della gestione del personale, basandola su fiducia e collaborazione. Non possiamo gestire i colleghi/collaboratori come classi scolastiche su Zoom, con l'appello e le webcam accesa per controllare che nessuno dorma... Così il *Comandare* diviene arte del *Non Comandare* e agisce sulla responsabilizzazione dei singoli. Questi ultimi, guadagnando autonomia, vengono sempre più valutati sui risultati ottenuti. Smart working e smart management liberano talenti e attitudine, lasciano evolvere i comportamenti dei singoli per farne "CEO" di sé stessi e del proprio tempo. Il manager paternalista e autoritario va in pensione. Contano di meno tempra, attitudine al comando, doti organizzative e capacità di controllo, mentre servono sempre più le rare doti del *Talent Scout*, che non solo trova risorse di qualità, ma le sa anche mettere a fattore comune, con vantaggio per la crescita delle professionalità e dell'azienda.

HR DEVELOPMENT

Intelligenza Emotiva organizzativa

Intelligenza Emotiva (IE) è un concetto denso, fatto di skills e caratteristiche intime personali e relazionali. IE non è affatto sinonimo di generosità o gentilezza, ma esprime un senso di equilibrio nella percezione, lettura, gestione e utilizzo delle emozioni. A livello organizzativo, le IE individuali interagiscono in un contesto complesso dove il Quoziente Emotivo (QE) di tutti è costantemente sfidato. Per questo motivo, spesso le aziende ci chiedono interventi di sviluppo mirati a trovare un equilibrio emotivo organizzativo. Come valutare dunque il QE di un team o di un'organizzazione? Come migliorarlo? Esistono metodi che scattano fotografie "tridimensionali" dell'abilità emotiva in gioco in azienda: come e quanto le persone sanno dare un nome, interpretare e utilizzare le emozioni proprie e altrui? Come attribuiscono significati alle relative risposte psico-fisiche? Quanto funzionali sono le loro reazioni? Le risposte ci aiutano a costruire sessioni e "workout" specifici (individuali e di gruppo) che si possono avvalere di innumerevoli strumenti creativi. Una domanda sorge però spontanea nell'attuale periodo storico: quale valore assume l'IE nell'organizzazione dispersa tra le "autonomie" degli smart workers? Goleman nel 1995 scriveva: "Nella futura organizzazione virtuale il valore dell'IE può solo aumentare [...] si lavorerà meno per la compagnia e più per sé, l'IE sarà utile a conservare le relazioni indispensabili alla sopravvivenza". Insomma, uno strumento a disposizione per sentirsi ancora vivi come professionisti, provando l'ineguagliabile sensazione di essere sempre parte di qualcosa.

Continua a leggere...

Autore Articolo: Serena Cutrera,
Euren InterSearch Senior Consultant

INTERNAZIONALE

Adapting to a new normal

The world is facing challenging times and this will have significant impacts on how we go about our daily activities. How we execute our roles and responsibilities will be guided by one crucial factor – public health. The phrase health and safety have at no time in recent memory been more important in the workplace as it is now. Ensuring our health and wellbeing has always been highlighted at home, schools, and workplaces what has changed is that we have been made to confront the realities of the consequences of poor implementation of safety guidelines.

Continue reading...

www.intersearch.it
euren@intersearch.it

EUREN INTERSEARCH - www.intersearch.it
Aut. Min. Lav. ex D. Lgs. 276/03 - prot. nr 1317 del 15.1.07
TORINO Corso G. Marconi, 13 - 10125 Torino
Tel: +39 011 6690143 - Fax: + 39 011 6693104
MILANO Via Carducci, 26 - 20123 Milano
Tel: +39 02 5814021 - Fax: +39 02 58140250
ROMA Via Agri, 1 - 00198 Roma

Join us on LinkedIn

Sponsor AIDP 2020 ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE