

LE BUONE INTELLIGENZE LA VERA CHIAVE DELLO SVILUPPO PER LE AZIENDE MODERNE

di ROBERTO DE DONNO

L'annuale indagine del magazine statunitense «*Fortune*», sulle cosiddette *most admired companies*, dimostra chiaramente come le aziende leader sui propri mercati di riferimento siano quelle che al loro interno dispongono di sistemi altamente qualificati di management e di gestione delle risorse umane. In poche parole, se dovessimo sintetizzare, con un lessico secco e inequivocabile, diremo che: nella competizione globale le imprese che raggiungono un alto livello di *performance* sono quelle dotate di un eccellente capitale umano.

È senza dubbio un aspetto importante, che pone al centro del dibattito economico e imprenditoriale una leva determinante dell'intera articolazione di un'azienda. Un elemento strutturale che si inserisce nelle strategie complessive di sviluppo di un'impresa, poiché nell'arena della competizione «globalizzata» la selezione del proprio *human resource* rappresenta la discriminante su cui innestare una nuova e moderna politica aziendale. Dall'indagine risulta chiaro come le elevate prestazioni nell'ambito produttivo, economico-finanziario nonché di innovazione e di marketing avvengono grazie all'attenta e dettagliata valutazione del cosiddetto *people management*, il quale realizza il vero «dispositivo competitivo» sul mercato di riferimento.

Ma com'è il *people management* del XXI secolo? Quali sono i suoi processi formativi?

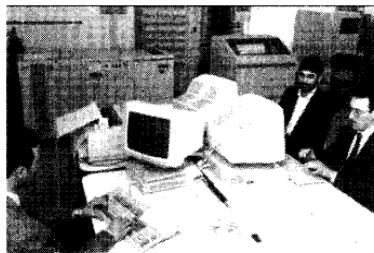
A differenza di quello che veniva propinato nei decenni precedenti, il manager assume oggi un ruolo-chiave nei processi manageriali e organizzativi, com'anche in quelli riguardanti la gestione dello stesso *human capital* all'intero di una struttura aziendale. Quindi, una figura sempre più composita chiamata a coordinare e regolare fenomeni sempre più complessi nell'era della competizione globale.

Ancora oggi si dice che l'ottimo manager deve essere calcolatore, freddo e poco sentimentale, ossia una «macchina» costruita per gestire aziende, business plan, contabilità, risorse umane e piani di sviluppo imprenditoriale, con metodi e pratiche esclusivamente razionali.

Un'impostazione che non ho mai né condivisa né sostenuta. Credo, invece, che il manager, per la sua straordinaria funzione dirigenziale, abbia bisogno di un background del tutto diverso da quello previsto e sviluppatosi nel corso del novecento. Il manager deve essere *in primis* un grande comunicatore, capace di costruire staff motivati e ambienti lavorativi creativi. E poi deve trasmettere le componenti umane basilari legate alle emozioni, ai sentimenti, alla creatività. Solo in questo modo si potrà costruire un management aziendale improntato sulla passione e sul coraggio, sul valore delle proprie decisioni, in grado di riempirsi di entusiasmo e idealismo. Due aspetti basilari destinati a non invecchiare mai.

Tale impostazione è oggi al centro del dibattito della formazione manageriale in Italia e all'estero, poiché pone la questione del cambiamento, ossia la capacità di gestire al meglio le fasi di trasformazione di un contesto aziendale e di mercato.

Un tema che si collega al concetto di «intelligenza emotiva» proposta nel suo ultimo libro da Joshua Freedman, «Intelligenza Emotiva, al cuore della performance», in cui lucidamente si afferma che per gestire il cambiamento in modo efficace bisogna partire principalmente dalle persone, intese come soggettività. Una tesi condivisibile poiché identifica nell'aspetto dell'emozione la connessione alla creatività, all'innovazione, ma anche e soprattutto al *problem solving*.



Pertanto, le aziende che ottengono un livello ottimale di performance sono quelle dotate di un eccellente capitale umano, ossia di quel *people management* orientato verso una concezione del tutto nuova e completamente sradicata dalle visioni del secolo scorso. La centralità della persona, l'attenzione agli aspetti sentimentali, così come a quelli esclusivamente emozionali sono il perno delle attuali dinamiche aziendali. Ciò esige che l'intero processo di apprendimento formativo deve essere concentrato sulla persona, sul suo sviluppo soggettivo capace di apprendere/trasmettere conoscenza, ma soprattutto di auto-munirsi di strumenti di auto-affinamento delle proprie abilità materiali ed immateriali, in cui l'intelligenza emotiva diventi la fonte di sviluppo delle proprie capacità manageriali e organizzative. Il vero *asset* aziendale sui cui avviare e promuovere una politica di crescita e di espansione, sia sul lato della ricerca e dell'innovazione, che sul lato dell'acquisizione e la gestione della conoscenza.

Tutti aspetti che a differenza della preparazione e della competenza, non sono destinati al tramonto e non esigono corsi di aggiornamento professionale.