

Caccia al leader dei concorrenti

La nostra economia trabocca di manager, ma quelli in grado di fare veramente la differenza sono pochi. Ecco come aprire la caccia ai leader neutralizzandone gli effetti economici.

Il valore di un'azienda è sempre più legato alla qualità della sua executive leadership.

Per questo motivo le grandi aziende e le società di executive search cercano insistentemente di sottrarre manager di successo ai concorrenti o di scovare tracce di talenti di straordinario valore all'interno o all'esterno delle stesse. I 'Comandosauri' e i 'Controllosauri', ovvero gli onnipotenti Ceo che tutto dirigono o controllano in prima persona, sono più che mai destinati alla estinzione, così come le culture di protagonismo e paternalismo che li accompagnano.

Per contro, la continua osmosi competitiva dei mercati, la prolificità e pervasività delle tecnologie hanno comportato una radicale trasformazione degli stili di leadership e dei contratti sociali tra datori di lavoro e lavoratori.

Il valore di un manager d'impresa è equiparabile a quello di un timoniere di vela. Una gran parte del successo dipende dalla sua strategia, dalla sua tattica, dai suoi risultati effettivi e dalla capacità di far squadra.

Una buona executive leadership assume pertanto un valore determinante in termini di sostenimento del vantaggio competitivo e di creazione del valore economico.

Lo confermano anche le Borse valori di tutto il mondo. Quante volte infatti abbiamo assistito a repentini sbalzi nelle quotazioni di società quotate o addirittura a bruschi declassamenti di ranking, a seguito di imprevedibili cambiamenti nei vertici aziendali? Gli analisti di Borsa oggi studiano i vivai degli alti dirigenti d'impresa con lo stesso grado di anticipa-

zione di un sismografo e la stessa attenzione che investono nell'analisi tecnica e fondamentale.

La perdita di un manager di straordinario valore equivale alla perdita di un forte vantaggio competitivo. Ecco perché le imprese più avvedute si accapigliano oggi per cercare di attrar-

Il presente momento congiunturale parrebbe suggerire un atteggiamento riluttante al cambio di organico delle imprese. Ma in presenza di diverse aziende che languiscono finanziariamente e psicologicamente e stante l'incombente ripresa economica si presenta un'opportunità storica per le imprese più avvedute di aprire una caccia diretta ai migliori leader e talenti delle aziende concorrenti

re i migliori leader e talenti presenti sul mercato e proteggono gelosamente il proprio patrimonio umano.

La scarsità degli autentici leader. L'economia del benessere e la generazione del baby-boom ha prodotto un eccesso di manager e specialisti e, per



Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, www.helvia.ch

contro, una penuria di leader e imprenditori. Siamo zeppi di manager altamente qualificati e certificati, con carriere colme di altisonanti brand internazionali e di cariche ricoperte american-style (purchasing assistant manager, strategic sourcing manager, chief procurement officer - non me ne vogliano quelli dell'Ufficio acquisti, era solo un esempio!).

Ma la vera domanda da porsi è: alla fine della giornata, quanto hanno contribuito questi signori alla crescita e alla prosperità della nostra impresa? Quanti sono realmente in grado di assumersi e onorare le proprie responsabilità giustificando il lauto stipendio e bonus che percepiscono? Quanti si prodigano, senza riserve e reticenze, per il bene e il benessere sociale della organizzazione a cui pertengono?

A costo di risultare sgradito a diversi (spero non troppi), comincerei a togliere dalla conta dei manager il drappello degli 'Opportunisti' (ovvero di coloro che prepongono l'interesse personale a quello sociale), poi degli 'Inetti' (coloro che non sono all'altezza delle responsabilità che competono loro), dei 'Fachidiot' (ovvero di quelli che vedono il mondo solo attraverso la prospettiva della propria competenza), degli 'Stressati' (di quelli portati per natura o eccessivo carico di lavoro al conflitto interpersonale) e infine degli 'Ordinari' (ovvero di coloro che portano risultati non certo straordinari).

Alla fine della conta, il numero di manager in grado di portare i risulta-

ti e di creare le condizioni di crescita e benessere dell'impresa sono davvero pochi. Da una legione di aspiranti condottieri si è scesi ad uno sparuto manipolo di autentici leader. Pochi uomini in grado di fare però una enorme differenza!

Aprire la caccia ai leader. Il presente momento congiunturale di primo acchito parrebbe suggerire un atteggiamento riluttante al cambio di personale e di organico delle imprese. Ma con un pizzico di sagacia in più, in presenza di diverse aziende che languiscono finanziariamente e psicologicamente (in particolare, dopo le sonore bastonate del mercato e mal imbastiti interventi di ristrutturazione e riduzione costi) e stante l'incombente ripresa economica, si presenta una opportunità storica per le imprese più avvedute di aprire una caccia diretta (headhunting) ai migliori leader e talenti in carico alle aziende concorrenti. In alcune di queste aziende, i livelli

di fedeltà psicologica potrebbero essere bassi, i legami emotivi tenui, il senso di frustrazione personale e organizzativo acuto, il rischio professionale e aziendale ragguardevole. In tali evenienze, i leader e i talenti sarebbero probabilmente affacciati alla finestra alla ricerca di nuove opportunità e non disdegnerebbero di valutare attrattive offerte d'impiego. A ben pensare, oggi sono possibili recruit di leader e talenti che sino a 2 anni fa sarebbero stati impensabili.

Si potrebbero acquisire o lanciare nuove aree strategiche di affari, ristrutturare o rafforzare strutture commerciali e know-how tecnologici, entrare in nuovi mercati, acquisire nuovi portafogli di clientela, sviluppare nuovi prodotti ovvero dare nuovi impulsi vitali all'impresa.

Taluni potrebbero sostenere che l'imbarco di nuove straordinarie professionalità sarebbe un affare proba-

bilmente auspicabile ma sicuramente costoso, al punto tale da incrinare l'equilibrio economico d'impresa. Si potrebbe facilmente ribattere che l'acquisizione di nuovi leader e talenti dovrebbe avvenire in concomitanza con una verifica della qualità dei propri manager (management audit) e delle proprie competenze distintive (capability assessment) e delle proprie opportunità di business (strategic assessment).

Ciò al fine di identificare una leva economica di compensazione dei costi (nei casi di sostituzione del personale) o di esaltazione dei margini (nei casi di nuove opportunità di business) a cui poter ricorrere per neutralizzare i potenziali nuovi costi.

Ovviamente per coloro che posseggono 'tasche profonde' la portata di questo intervento può essere più ampia e socialmente ed economicamente meno penosa. Della serie: "Capitolo quinto, chi ha il soldo ha vinto!".

Voi vi occupate dei clienti.
Noi ci occupiamo di voi.

La serie testata è la struttura conosciuta nei servizi, attiva e familiare, che offre una crescita e prestazioni ai propri clienti che si armonizza, si integra e si completa in un unico sistema, integrando i servizi ai clienti e ai propri clienti.



Helsana
Un pensiero in meno.