

RISORSE UMANE

STRATEGIC LEADERSHIP DEVELOPMENT



Antonio Angioni



Da più parti si ha conferma di un crescente interesse in merito alle tematiche della leadership, identificata dalle aziende non solo come una delle priorità ma come un'area nella quale investire perché da tempo bistrattata, nella quale non si ha la certezza di poter disporre di adeguate competenze. Nel corso di questi anni le imprese sono state esposte a mutamenti profondi e significativi, costrette a passare da contesti stabili, nei quali non era difficile avanzare previsioni, a contesti in continua evoluzione, con un elevato livello di incertezza; da organizzazioni del lavoro rigide a soluzioni flessibili; da un sistema valoriale improntato sulla lealtà ad un sistema orientato esclusivamente sulla qualità delle performance e delle competenze; da sistemi organizzativi complessi a forme lineari e maggiormente corrispondenti alle esigenze del mercato. Senza dimenticare gli effetti di un'obsolescenza della mano d'opera, trattenuta al lavoro per periodi prolungati rispetto al passato, non solo per i costi di un welfare non più sostenibile, ma anche per un trend demografico, in molti paesi occidentali, penalizzante. Per non parlare dell'irrompere di nuove soluzioni tecnologiche e delle generazioni digitali, a loro agio con il social web, le potenzialità e gli effetti del quale non sono stati ancora adeguatamente esplorati. Non c'è da stupirsi se in questo scenario sia entrata in crisi una certa figura di numero uno, del leader con una naturale predisposizione al

comando ed alla direzione, dotato di competenze, carisma, ambizione, visione e, più in generale, di quella capacità felicemente sintetizzata nell'espressione anglosassone *'make it happens'*.

Figura sicuramente funzionale al contesto precedente ma non a quello attuale, dove l'effetto combinato della globalizzazione e della digitalizzazione impone di ripensare le modalità stesse di gestire le imprese e di sviluppare nell'organizzazione stili ed approcci più coerenti con le nuove esigenze. Oggi sono richieste capacità di sviluppare strategie maggiormente condivise, di orientare al cambiamento continuo, di gestire complessi network, di investire nei talenti promuovendone un'effettiva crescita per saper cogliere le opportunità di business.

Right Management ha promosso nel secondo semestre del 2013, congiuntamente con *The Conference Board*, una ricerca intervistando un campione di 654 CEO (di cui 210 in Asia, 176 in Europa, 254 nel Nord America e 14 in altre regioni), rappresentativo di piccole, medie e grandi aziende. Il 40% degli intervistati ha dichiarato di non sentirsi adeguatamente preparato a gestire le sfide emergenti mentre il 25% delle imprese interpellate non ha ancora un adeguato piano di successione per le posizioni chiave.

Lo sviluppo della leadership, la retention dei talenti ma anche la loro gestione e motivazione sono percepite come sfide problematiche per molte organizzazioni.

Da più parti è stata lamentata una distonia fra le competenze necessarie e gli interventi di sviluppo, spesso ritenuti deficitari e non allineati con queste esigenze delle imprese. In particolare la ricerca ha evidenziato alcune componenti fondamentali per

