

Sviluppo e tenuta degli alti potenziali

La ricerca e la tenuta di "risorse" più che buone è uno dei nodi critici di qualunque organizzazione; nella nostra esperienza, la definizione "alti potenziali" individua quei soggetti che, secondo il giudizio di specialisti, ma soprattutto secondo il giudizio della alta dirigenza, sono dotati di quelle capacità e competenze che li candidano a ruoli di coordinamento e di direzione.

Fondatezza delle procedure di assessment e dei metodi di training sono gli aspetti cruciali con cui inevitabilmente abbiamo a che fare; a questo si aggiunge un ulteriore e non meno pericoloso ostacolo, costituito dalla generalmente inconsapevole tendenza dei capi a castrare lo sviluppo di HP e KP

Negli anni notiamo con qualche stupore che la preoccupazione delle Alte Direzioni e degli Imprenditori per l'individuazione e lo sviluppo dei soggetti che dovranno assumere i compiti di coordinamento e di direzione si trovi al quarto o quinto posto in ordine di priorità.

Da un lato ci sembra che questo fenomeno sia legato, nelle grandi organizzazioni, alla deriva di instabilità e di imprevedibilità che unisce il destino di tutte le organizzazioni del ventunesimo secolo; le alte direzioni cioè sono assai più toccate dall'andamento delle operazioni e da comprensibili e fondati timori di una improvvisa quanto imprevedibile "sparizione" dell'organizzazione (per cessione, per fusione, per la asfissia dei mercati, per l'entrata in gioco di possenti concorrenti da altre parti del mondo).

Occuparsi e preoccuparsi del futuro viene percepito allora come un lusso che non ci si può permettere, come una inutile fantasticheria, salvo il fatto che non si stia parlando di soggetti che possono determinare un impatto immediato: insomma siamo schiacciati sul piano della tattica con il fiato corto.

Subdolamente, in questo modo si attiva uno dei processi più letali per qualunque organizzazione, una sorta di necrosi del tessuto organizzativo: si è portati e spinti a ripetere, a ricorrere al consolidato dei saperi e delle esperienze maturate, si apprende sempre meno, si innova e ci si rinnova sempre meno.

D'altra parte ci sembra che, connesso con il quadro degli elementi precedente, dirigenti e imprenditori inconsapevolmente sostengano una visione del loro lavoro che come di qualcosa che non può essere trasmesso ad altri; al di là di comprensibili quanto poco scusabili "prudenze" dei dirigenti, è anche vero che qualunque mestiere si fonda anche su saperi taciti che è costitutivamente impossibile esplicitare.

Ciò che colpisce del quadro che i nostri interlocutori ci restituiscono nel corso degli incontri professionali, è un rappresentazione del lavoro serrata in una dimensione temporale che conosce il presente, ha dimenticato il passato e non ha futuro; in una metafora a volte usata per dire di come vanno le cose in azienda, è come se dirigenti e imprenditori, al di là delle parole, agissero sulla base del presupposto di far parte di una famiglia in cui si è figli ma non si hanno figli, nè si fanno figli.

Al di là delle nubi scure che scorgiamo all'orizzonte (e le possiamo scorgere sempre, basta alzare lo sguardo fino ad incontrarle), delle comprensibili preoccupazioni per il presente, avvertiamo nettamente la ripulsa diffusa verso la possibilità di assumere impegni e responsabilità di presidio del che cosa lasciamo a chi viene dopo di noi, la diffusa ripulsa verso l'assunzione di una posizione generativa che è anche e soprattutto sostenere la crescita e la maturazione di chi, in qualche modo, continuerà dopo di noi.

Questa ci sembra essere la difficoltà maggiore, la fonte principale degli ostacoli e degli "errori" nella feconda gestione di quelli che vengono chiamati High Potential o Key People; restando nella metafora, e consapevoli dei limiti che le metafore impongono alla trasmissione dei significati dell'esperienza, sappiamo quanto è difficile crescere figli quando sono amati e voluti, il compito diventa letteralmente impossibile quando i figli non sono nè voluti nè amati, e a volta abbastanza chiaramente temuti.

A nostra conoscenza non esiste una procedura "standard" che è possibile seguire per ottenere risultati soddisfacenti (d'altro canto, non sapremmo indicare in quale ambito del comp rtamento organizzativo potremmo invece trovarne...); nel corso degli anni abbiamo trovato utile tenere d'occhio alcuni aspetti che qui tentiamo di sintetizzare.

1 Al primo posto viene certamente il tipo di contratto sociale e psicologico che il singolo soggetto sostiene con l'organizzazione: la disponibilità al rischio e la assenza del ricorso ai propri saperi e competenze come ostaggi con cui sostanzialmente ricattare l'organizzazione sono i primi due tratti chiave.

Cambiando angolatura, grande attenzione va posta alla sintonia tra progetto d'impresa (e che si fa quando il progetto d'impresa è opaco e indefinito?) e progetto professionale del soggetto HP o KP: laddove risulta impossibile garantire una sufficiente armonizzazione l'esperienza insegna che è meglio lasciar perdere, per quanto promettente e "interessante" sia il soggetto in questione.

2 Intelligenza d'uomini e di cose: tanto semplice a dirsi quanto terribilmente complesso a farsi. La buona conoscenza degli specifici processi organizzativi che generano valore è condizione cogente, accanto a quella non meno sfidante di attivare, fondare e sostenere legami fiduciosi fecondi. Considerando l'attuale orizzonte comune a tutte le organizzazioni produttrici di beni e servizi, indipendentemente dal disegno organizzativo, indispensabile è il ricorso alle abilità e competenze necessarie a costituire efficaci team, ad ogni livello organizzativo.

Determinante è il quoziente di intelligenza emozionale di cui dispone il candidato, determinante è la capacità di ricorrere a questi specifici saperi in modo pieno, sia per il buon governo delle interazioni che per il presidio delle condizioni che consentono di alimentare costantemente la spinta all'apprendimento, individuale e collettivo

3 Infine, fermo restando che non esauriamo certo la ricognizione delle aree di competenza, esplicita e tacita, di cui il soggetto HP/KP è portatore e presidio, attenzione e impegno vanno destinati al nutrimento delle abilità di analisi, diagnosi e innovazione organizzativa; ampiezza di visione, olistico, tolleranza (e comprensione) della complessità, consapevolezza delle profonde connessioni che, non dissimilmente dal moderno web, legano locale e remoto, periferico e centrale, singolo a gruppo a organizzazione a comunità a umanità.

approfondimento per l'azione

La formula coaching, individuale e di gruppo, si presenta anche in questi casi, come modalità possibile per ottenere soddisfacenti risultati; tuttavia, l'armamentario da mettere in gioco per ottenere gli effetti desiderati è abbastanza più ampio,

Per approfondimenti è possibile rivolgersi a

Claudio Allievi

Antonella Alzani

Ugo Bonora

anche chiamando il numero verde 800 466 445