



di **Martina Gianecchini***

Vi presento il manager 4.0: non accentratore ma bravo allenatore di imprese agili e snelle

Nonostante l'evoluzione dei modelli economici e aziendali cui abbiamo assistito nel corso degli anni, chiunque provasse a descrivere le attività di un dirigente produrrebbe un elenco poco distante da quello elaborato da Henri Fayol nel 1931: prevedere l'evoluzione del business, organizzare le risorse a disposizione dell'impresa, formulare una strategia e dare indicazioni per la sua esecuzione, coordinare le attività, controllare il raggiungimento degli obiettivi. Data la pervasività e la dirompenza dei cambiamenti collegati all'Industria 4.0 e alla digital transformation, possiamo ancora dire che il lavoro dei manager corrisponde a questa descrizione? Per dare una risposta a questa domanda, è opportuno partire dai mutamenti che stanno investendo le imprese – soprattutto quelle più avanzate in termini gestionali – e conseguentemente chiedersi se essi sollecitino uno stile di guida diverso da quello tradizionale. La necessità di

rispondere con velocità e tempestività alle richieste dei clienti richiede innanzitutto che le imprese siano agili. Un'azienda agile è in grado di anticipare le esigenze del mercato e conseguentemente introdurre innovazioni, anche marginali, al proprio prodotto o servizio. Pensiamo alle app che abbiamo sul nostro cellulare: il fatto che quasi settimanalmente ci troviamo ad aggiornarle ci suggerisce che quando le abbiamo scaricate erano dei prodotti non solo molto diversi da quelli che sono ora ma anche lungi dall'essere perfetti. In altri termini, chi le ha realizzate e poi lanciate sul mercato era più preoccupato di posizionarle e agganciare nuovi clienti, piuttosto che creare un prodotto compiuto. Alla guida di aziende che, semplificando, potremmo dire orientate al principio per cui «il meglio è nemico del bene», servono manager disposti a non accentrare su di sé tutte le decisioni, perché questo provocherebbe un rallentamento dei processi aziendali, e consapevoli

che attraverso gli errori si impara e si migliora. In questi contesti assume sempre maggiore importanza lasciare autonomia e responsabilità ai propri collaboratori. Esempio, a questo proposito, è una frase attribuita a Steve Jobs, per cui «non ha senso assumere persone sveglie e intelligenti per vincolarne le azioni a forza di ordini; al contrario dovrebbero essere loro a dire all'azienda cosa fare». Al manager non viene più richiesto di comandare, coordinare e controllare, quanto piuttosto di essere coach: così come l'allenatore di una squadra di calcio non vede i propri giocatori solo la domenica ma li segue negli allenamenti quotidiani e solo in questo modo è in grado di curarne lo sviluppo e comporre la formazione migliore, così un dirigente dovrebbe essere vicino ai propri collaboratori al fine di valorizzarne le competenze e le potenzialità di ciascuno. Le tecnologie informatiche possono aiutare in queste attività perché facilitano la comunicazione, anche da remoto, e il monitoraggio

dei comportamenti e dei risultati individuali. Il tema della trasparenza e del controllo rappresenta l'ultimo elemento che mette in discussione il ruolo dei dirigenti. Grazie alle tecnologie è divenuto infatti estremamente facile, e poco costoso, verificare se e in che modo i collaboratori dell'azienda stanno svolgendo le attività loro assegnate. Queste informazioni possono essere usate, in modo tradizionale, per controllare l'operato delle persone oppure, in modo diametralmente opposto, per responsabilizzare i lavoratori attraverso la definizione condivisa di obiettivi misurabili. Se le indicazioni di Fayol non sono dunque completamente superate, sicuramente al manager dell'Industria 4.0 viene chiesto di declinare le proprie competenze in un modo nuovo, che usa la tecnologia come strumento evoluto per guidare e valorizzare i collaboratori aziendali.

**Osservatorio professioni digitali
Università di Padova*