

FORMARE ESPERTI IN TRE DISCIPLINE

La società ha bisogno di leader esperti di scenari no-profit, governativi e aziendali, afferma **NICK LOVEGROVE** di Brunswick

CHE COSA HANNO IN COMUNE questi aspetti: terrorismo internazionale, disparità di reddito, cambiamento climatico, infrastrutture, istruzione, sanità, crimine e corruzione? Sono chiaramente tra le sfide più scomode del nostro tempo. Oltre a questo, si tratta di complessi problemi multidisciplinari con vari soggetti interessati che hanno pareri discordanti su causa ed effetto e che sono ancora più in disaccordo sulle possibili soluzioni.

Per questo motivo, tali problemi non possono essere risolti soltanto dai governi o da qualsiasi altro singolo settore della nostra società. Possono essere gestiti efficacemente solo da governi, aziende e società civile che collaborano al fine di fornire soluzioni durevoli e sostenibili. Per questo, abbiamo bisogno che più leader siano esperti nelle tre aree, per poter operare in tutte le divisioni tra il settore privato, pubblico e no-profit.

Dopo aver sviluppato la loro ampia competenza lavorando in ognuna delle tre aree a vari livelli, questi individui si distinguono sia per la loro mentalità che per la loro esperienza. Possono apprezzare le esigenze, le aspirazioni e gli incentivi delle persone in tutti e tre i settori; ne conoscono il linguaggio specifico. Quando le nostre organizzazioni affrontano delle sfide, abbiamo bisogno di leader con quelle competenze, che sappiano destreggiarsi nella complessità del mondo attuale.

Per esempio, nel 2008 e 2009 quando la crisi finanziaria ha minacciato di danneggiare l'economia

globale, la risposta è stata guidata da esperti nelle tre aree menzionate, come Hank Paulson e Tim Geithner negli Stati Uniti, Mark Carney in Canada e Adair Turner nel Regno Unito. Alcuni degli attuali amministratori delegati di maggiore successo hanno ricoperto ruoli importanti nella gestione delle principali sfide sociali: persone come Indra Nooyi di PepsiCo sulla sicurezza delle acque, Paul Polman di Unilever sulla sostenibilità ambientale e Howard Schultz di Starbucks sullo sviluppo di lavori e competenze.

Tuttavia, poiché i leader nelle tre aree necessarie per gestire al meglio tali sfide stanno acquisendo sempre maggiore valore, sono anche più difficili da formare. Questo è il risultato di una crescente disparità salariale nel mondo del business, delle istituzioni e del no-profit, così come dei diversi incentivi e culture dei tre settori. Come afferma Jack Donahue, professore della Kennedy School di Harvard, "il governo è impermeabile e gli affari sono appiccicosi". È una situazione spiacevole in quanto la ricerca suggerisce che le persone che sono state capaci di andare oltre la propria area di competenza hanno avuto importanti carriere in qualità di leader. Molti hanno cercato consapevolmente di ampliare la propria esperienza lavorativa e le competenze professionali in questo modo, di conseguenza hanno sviluppato e applicato sei tratti distintivi dei leader nelle tre aree:

Bussola morale I leader di successo cercano sempre un modo per perseguire obiettivi professionali sovrapposti e potenzialmente conflittuali. Lo fanno utilizzando una solida bussola morale che permette loro di costruirsi una carriera con uno scopo coerente e una percezione sicura di ciò che è "giusto e sbagliato", in modo da potersi destreggiare tra motivazioni conflittuali quando serve. Gli esperti dei tre settori negli affari perseguono non solo il valore per gli azionisti, ma anche il "valore pubblico": guadagnare per la società nel suo insieme, non solo per l'azienda. Come ha affermato Bill Gates, un "motore ibrido di interesse personale e preoccupazione per gli altri è utile a una cerchia più ampia di persone rispetto a quanto si può ottenere dal solo interesse personale".

Filo intellettuale Molti leader nelle tre aree si concentrano su un problema o tema particolare nel tempo, costruendo una competenza specifica nel processo. Questo rafforza la loro credibilità e la capacità di superare i confini delle aree, ampliando la loro efficacia: non sono più "esperti in tutto,



“Gli esperti dei tre settori... riconoscono le somiglianze in situazioni apparentemente non collegate, e a volte trovano soluzioni non convenzionali”

maestri in niente”. A loro volta, districandosi tra le aree di competenza, aumentano l’importanza e l’impatto della loro esperienza in materia. Questo è stato spiegato da Julius Genachowski, che ha passato più di dieci anni alla IAC, l’innovativa società di media e tecnologia, prima di ritornare alla Federal Communications Commission (Commissione federale per le comunicazioni) degli Stati Uniti in qualità di presidente, dove aveva iniziato la sua carriera.

Abilità trasferibili I dirigenti aziendali si distinguono per la capacità di assegnare poche risorse per cogliere allettanti opportunità di mercato. I funzionari del governo mettono insieme interessi contrapposti al fine di creare quadri politici e giuridici. I leader nel no-profit concepiscono nuovi metodi per promuovere il benessere sociale. Gli esperti dei tre settori acquisiscono elementi da tutti e tre gli insiemi di abilità e, man mano che li applicano a nuove sfide, consolidano la loro capacità di lavorare in tutti i settori. Gli esperti nelle

tre discipline riconoscono somiglianze in situazioni apparentemente non collegate, a volte individuano soluzioni non convenzionali.

Intelligenza contestuale Per scegliere gli strumenti giusti nel loro repertorio, gli esperti nelle tre aree non solo devono riconoscere i parallelismi tra i settori ma devono anche valutare accuratamente le differenze e tradurle. Ciò deriva dalla semplice affermazione secondo cui il contesto è importante. Il successo spesso dipende da un’elevata capacità di comprendere e adattarsi a diversi tipi di ambienti. Per esempio, l’illustre uomo d’affari e ambientalista Roger Sant ha assunto lo stile e l’approccio che usava all’inizio della sua carriera nel governo e li ha applicati con successo ad una grande società energetica quando ha fondato e guidato la società americana AES. E li ha riutilizzati in un altro contesto quando ha presieduto il World Wildlife Fund e altre organizzazioni no-profit ambientali.

Rete integrata Quando chiedete alle persone il

segreto del loro successo, di solito fanno riferimento ad altre figure: mentori che hanno supportato la loro carriera, partner e collaboratori che li hanno aiutati ad affrontare un problema complesso e amici che li hanno sostenuti nei momenti difficili. Ognuno di noi ha una rete. Gli esperti dei tre settori costruiscono reti più ampie e diverse per consolidare i loro team di leadership, riunire i gruppi necessari per gestire problemi complessi e ampliare la loro gamma di opportunità professionali.

Mente preparata Gli esperti dei tre settori costruiscono le loro carriere seguendo il principio enunciato da Louis Pasteur, “Nel campo dell’osservazione, il caso favorisce soltanto la mente preparata”. Sanno di dover essere preparati a prendere decisioni professionali e personali per essere pronti emotivamente, intellettualmente e finanziariamente.

Per parafrasare il Presidente Kennedy nella sua dichiarazione sull’impegno dell’America di andare sulla Luna, le persone scelgono di diventare esperte dei tre settori non perché sia facile, ma perché è difficile. È sempre fonte di ispirazione incontrare persone eccezionali che stanno costruendo carriere brillanti dedicate alla gestione di alcuni dei problemi

“Per parafrasare il Presidente Kennedy... le persone scelgono di diventare esperte dei tre settori non perché sia facile, ma perché è difficile”

più complessi della nostra società.

Tuttavia in molte parti del mondo, gli esperti dei tre settori non sono ancora il modello prevalente per il successo della leadership. Chi vuole affrontare la sfida dovrà essere pronto a scelte difficili, sacrifici e disciplina. Il risultato per il singolo sarà una vita personale e professionale più significativa e appagante. La società, a sua volta, avrà un leader con approcci più solidi e creativi ai nostri problemi più scomodi.

Per contribuire a raggiungere quei risultati, dobbiamo cambiare il modo in cui selezioniamo e sviluppiamo i futuri leader nel settore aziendale, governativo e sociale. Nella formazione accademica e dirigenziale dobbiamo inserire problemi legati ai tre settori; avviare programmi di scambio affinché i leader a metà carriera possano costruire reti tra i settori; e rendere l’esperienza dei tre settori una priorità di sviluppo di talento per i leader aziendali e i futuri amministratori delegati.

Solo allora creeremo più esperti dei tre settori di cui abbiamo bisogno per affrontare le sfide del 21° secolo.

NICK LOVEGROVE è socio dirigente dell’ufficio statunitense di Brunswick. Proviene da McKinsey, dove ha lavorato per più di 30 anni con clienti nel settore pubblico, privato e no-profit. Lui è l’autore di *The Mosaic Principle*, che sarà pubblicato verso la fine del 2016.

STEVE RATTNER, LO “ZAR DELLE AUTO”

Guidando con successo le attività del governo per salvare l’industria automobilistica, ha fatto ricorso a tutte le abilità della sua ampia esperienza nelle tre discipline

Nel 2009, senza un singolo giorno di esperienza nel settore automobilistico, Steve Rattner è stato nominato “Zar delle auto” degli Stati Uniti dal Presidente Obama. Nel mezzo di una conclamata crisi economica, Rattner ha continuato a condurre un’inversione di tendenza nelle sorti dell’industria automobilistica degli Stati Uniti.

La sua storia dimostra la capacità di trasferire competenze ed esperienze da un settore ad un altro. Attualmente commentatore di notizie finanziarie di alto profilo e presidente della società di investimento per le risorse filantropiche di Michael Bloomberg, Rattner ha iniziato come reporter di problematiche politiche ed economiche per il New York Times.

Questo lo ha portato al settore delle banche di investimento, in cui ha lavorato per più vent’anni, assumendo anche incarichi di leadership nel settore

no-profit e politico. Quando la crisi economica è sopraggiunta nel 2009, Rattner è stato chiamato dalla nuova amministrazione Obama per guidare la task force che ha tracciato il percorso di ripresa dell’industria automobilistica. “Si è rivelato un problema che potevamo risolvere”, dice Rattner.

“Le competenze di riorganizzazione finanziaria che

io e gli altri avevamo fornito al governo erano direttamente pertinenti”. Tuttavia la formazione finanziaria era solo una parte delle sue numerose competenze, derivanti dal lavoro nel settore pubblico, no-profit e privato.

“Ecco perché mi volevano”, dice Rattner. “Pensavano che potessi occuparmi di questa delicata serie di problemi. Di certo non sono stato assunto per la mia esperienza nel settore delle auto, che era praticamente pari a zero”.



Steve Rattner ha guidato la task force del presidente Obama sull’industria automobilistica nel 2009