

fmt.sight 15

HOW

PEOPLE FIRST

HUMANIZE

WHAT

YOUR

GEAR

SKILLS



fmt.sight il futuro visto da vicino
foresight magazine di segnali e visioni

Incipit

Ti hanno detto che tutto sta per cambiare
e che forse non ci sarà più bisogno di te.

Digerito il futuro? Ora dirigilo
con nuove competenze.



Avvertenze

Benvenuti nel numero dedicato alle future abilità manageriali. Un viaggio poco lineare nella nuova economia senza centro. Niente di strutturato. Solo un mash-up ipertestuale di impulsi, suggestioni, esempi, idee e innovazioni per cogliere il nuovo manager che umanizza competenze e processi.

fmt.sight 15

Ciao umano, nel
2025 avrò ancora
bisogno della tua
competenza

AAHU

PEOPLE FIRST

MANA

HUMANIZE
YOUR
SKILLS

GER

 **cfmt**
managers and knowledge community

fmt.sight il futuro visto da vicino
foresight magazine di segnali e visioni

 **fmf**
FUTURE
MANAGEMENT
TOOLS

Prologo / chi sceglie chi?

Goring & Associates
Italy
C.A. Dott. Brambilla Francesconi
Via delle Meraviglie 14
20100 Milano

Egregio dott. Francesconi
Mi dispiace dovervi comunicare che nonostante l'impegno dimostrato la Goring & Associates non ha superato il periodo di prova. Credo sia meglio per entrambe le parti che io interrompa il mio rapporto di lavoro con voi con effetto immediato. Auguro alla vostra società ogni bene per il futuro.

Cordiali Saluti

firmato
Matheus Talentus junior

Matheus Talentus Junior
Nuovo Corso 12
22110 Città del Capo

COME SONO ANDATO OGGI?



MEDIA GIORNALIERA COLLABORATORI



MEDIA GIORNALIERA COLLABORATORI



LINK CORRE- LATO

Vai → 

<http://www.glassdoor.com/index.htm>

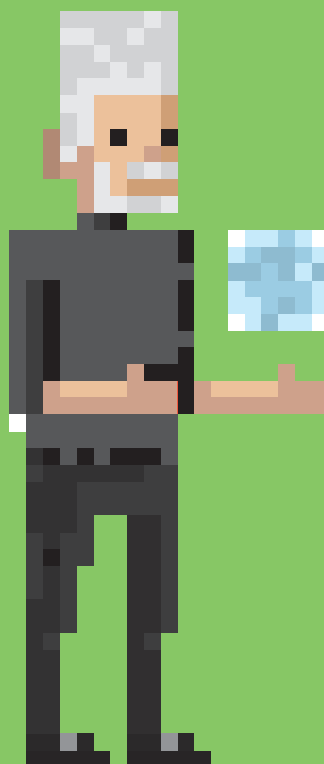
Vai → 

<http://www.kununu.com>

Ti hanno detto che tutto sta per cambiare e che forse non ci sarà più bisogno di te. Ti hanno detto che le macchine ci sostituiranno in tutte le mansioni, comprese quelle intellettuali. E ti hanno detto che le vecchie formule di successo basate su abilità di performance sono superate. Digerito il futuro? Ora dirigilo con nuove competenze.

No, non parliamo delle solite skills basate sull'ennesima moda manageriale ma di qualcosa di molto più sostanziale. L'impresa del futuro ha bisogno di un manager bravo nei piani B, visionario nelle strategie, unico nei contenuti, mentore con i collaboratori, civico verso la società, scopritore di talenti, versatile come i siti responsive e soprattutto "umano" nelle qualità esibite.

L'evento è il quindicesimo fnt.day del ciclo, nuovo format del Future Management Tools, piattaforma promossa dal CFMT per distillare e anticipare il futuro che ci attende, che esplora tematiche di frontiera in un contesto informale e collaborativo.



fmt.day 15 / Humanager. Humanize your skills

Cfmt presenta la prima giornata dedicata alla nuova leadership che umanizza i processi e che mette al centro ogni singolo lavoratore della conoscenza.

Scopri al Talent Garden il nuovo manager in otto sorprendenti profili. Un manager che segna la fine delle competenze omologate e l'inizio delle competenze "diversamente abili" dalle macchine. Un'occasione esclusiva, utile, concreta per viaggiare nelle future competenze manageriali.

Giovedì
03 dicembre 2015
ore 09.30 - 12.30

Talent Garden
Via Merano, 16
Milano

Thomas Bialas
Futurologo, responsabile progetto
FMT - Cfmt

Enzo Rullani
Direttore T-Lab - Cfmt

Andrea Boldrin
Retail manager - Decathlon Italia

Germano Buttazzo
Sales manager - LinkedIn Italia

Cristina Spagna
Managing Director - Kilpatrick
International Executive Search

Coordina
Enzo Riboni
Giornalista, Corriere Della Sera

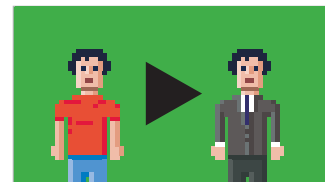
special guest / Eckhard Störmer
Esperto di punta del rinomato Z-punkt,
una delle principali società
internazionali di foresight
management e previsione strategica,
Störmer è curatore di uno dei più
completi studi sul futuro del lavoro e
delle competenze: The Future of Work,
Jobs and skills 2030 realizzato su
incarico della UK Commission for
Employment and Skills.

Parteciperà alla giornata un parterre
di manager, giornalisti e testimonianze
d'impresa.

- La partecipazione all'evento è gratuita e riservata ai dirigenti associati in regola con il versamento degli appositi contributi. Per iscriversi: www.cfmt.it
- Per un contatto diretto: Anna Scirea ascirea@cfmt.it - 02.5406311
- Ci troveremo per scoprire le nuove opportunità che l'Humanager offre ai manager nella "dirompente" sede di Talent Garden Milano.

fmt.day
il futuro tutto
in un giorno

Explore



Humanager
video teaser
<https://vimeo.com/145513643>

Per visualizzare il programma
e iscriversi:
<http://www.cfmt.it/convegni/area/futuremanagementtools/convegno/humanager>

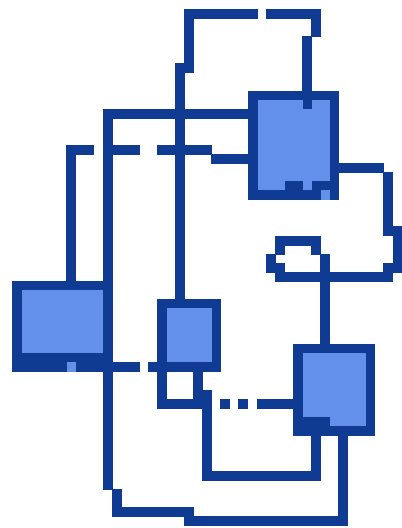
Ohlala holacracy managers

Capitalismo industriale. L'imprenditore, il direttore, il dipendente, il lavoratore vivevano, come ogni buon sistema fatto di caste, in mondi separati e soprattutto separabili. Ognuno aveva una coscienza di classe e ognuno ci teneva a mantenere le dovute distanze (compresi gli operai). Anche fisiche.

Ora assistiamo a un nuovo ordine, o disordine, se preferite, che per il management possiamo così sintetizzare:

Sopra si pensava. Sotto si faceva. Una volta. Oggi è tutto sottosopra. Ai piani alti si comandava. Ai piani bassi si eseguiva. Una volta. Oggi tutti i piani saltano, anche quelli fisici. Per dire: la nuova immensa sede direzionale (430 mila metri quadri) di Facebook in California è un enorme sviluppo in orizzontale (flat) perché i tanti piani in verticale (vedi grattacieli) ci parlano di gerarchia. Gerarchia che i lavoratori della conoscenza non vogliono proprio più digerire figuriamoci dirigere (farsi). Non solo. Circolano molti dubbi impertinenti fra i dipendenti. Il principale: quando il capo schiaccia (metaforicamente) un sonnellino e fa una (lunga) pausa non crolla l'impresa. Il sistema pare funzionare assai bene senza comando. Tuttavia o proprio per questo?

Vi ricordate alcuni anni fa? In Belgio un intero paese è riuscito a sopravvivere e bene (funzionava tutto come al solito: dalle scuole agli ospedali, al traffico ordinato in strada) senza il capo (il governo) per 541 giorni. Un record per Wikipedia. Ovvio quindi il dubbio. Ma oggi si comanda ancora o l'azienda si dirige da sé? No, non vogliamo parlare del Self Management Institute o della solita Semco brasiliana ma di Holacracy, di questi tempi sulla bocca di tutti in fatto di "qui non comanda più nessuno" e tutto



> CANTA

> 
CI VOR-
REBBE...

[https://www.youtube.com/
watch?v=lp8g2li17yY](https://www.youtube.com/watch?v=lp8g2li17yY)

funziona in una reciproca e armoniosa cooperazione di decisioni flessibili fra le parti naturalmente interconnesse. Sulla carta, perché secondo le critiche di Steve Denning, opinionista di Forbes (molti altri hanno invece esaltato il modello anti-gerarchico), in realtà ogni gruppo di lavoro, definito “circolo”, è sì dotato di autonomia gestionale, ma dipende dagli obiettivi del circolo gerarchicamente superiore. Per quanto riguarda invece l’assenza di figure manageriali, è più che altro un’assenza semantica: è sparito il termine ma non coloro che guidano. Allora perché parlarne tanto? Forse perché la mitica Zappos (leader nell’e-commerce di calzature in orbita Amazon) di Tony Hsieh si è “holacrizzata” da un anno a questa parte per diventare il nuovo modello organizzativo del futuro.

Sì, ma con quali risultati? Confusione, scrive il Wall Street Journal. Sperimentazione, con qualche delusione, ribatte Zappos. Di fatto dopo aver eliminato manager, titoli e stipendi il cerino è tornato a Tony Hsieh, che ora dovrà anche affrontare lo scetticismo della borsa e degli headhunter (nessun titolo, nessuna carriera). Ohlala holacracy. L’ennesimo fuoco di paglia? Valuteremo fra un anno ma intanto qualunque cosa voglia dire in futuro dirigere e gestire, una cosa è chiara: in un’epoca dove il management, compreso il ceo, viene eletto dai collaboratori e rimane in carica solo per un anno (come nel caso della svizzera Umantis) non c’è più spazio per posizioni (da occupare) ma solo per ruoli (da esercitare). Sì ma quale? Quello da vero leader. No, non è sinonimo di manager. Sono due mestieri ben distinti. Il manager gestisce, il leader innova. Il manager si concentra su sistemi, strutture e processi, il leader sulle persone e sulle loro qualità. Il manager chiede spesso “come?” e “quando?” il leader invece “cosa?” e “perché?”.

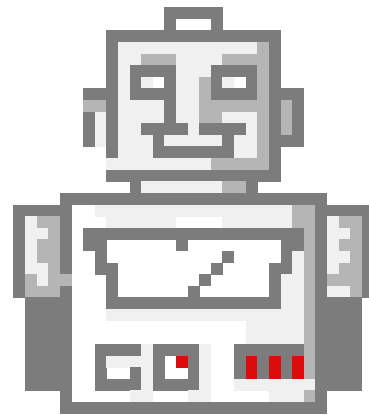
Molti “impertinenti” collaboratori sognano un mondo senza manager ma non senza leader.

Macchine contro di noi

Questo lavoro è troppo macchinoso? Allora lo facciamo noi (macchine). Questo lavoro è troppo ingegnoso? Allora lo facciamo ancora una volta noi (macchine). Ovunque ti giri ti vedi circondato da white collar robots, cognitive computer, big data e Artificial Intelligence, industry 4.0. Secondo il futurista britannico Rohit Talwar andiamo verso uno scenario dominato da robot e intelligenza artificiale. La sua tesi: stanno nascendo nuove forme di smart software che rimpiazzeranno sempre più lavori. Questo porterà alla scomparsa di molte occupazioni attuali, che abbiamo calcolato tra il 30 e l'80%. Da qui a 50 anni, saranno molto poche le persone che lavoreranno full-time. Molte persone potrebbero non lavorare proprio, oppure lavorare fino a 100 anni. Non solo. Nel 2030 il 90% dell'informazione generalista disponibile su web sarà gestita da software e senza che un dito sfiori una tastiera. Insomma, giornalismo artificiale o storytelling automatizzato. Algoritmi e software (come automatedinsights.com e narrativescience.com) che interpretano e trasformano dati e numeri complessi in una notizia o in un articolo divulgativo. E se possono sostituire un giornalista perché non anche un manager? Ecco la questione cruciale. Chi vede oggi minacciata la propria professione da algoritmi e automazione intelligente deve guardarsi allo specchio e riflettere su: "Ma io cosa faccio effettivamente? Un semplice lavoro di routine che anche una macchina può fare o un lavoro tosto di testa, originale e raffinato che nessun artificio, anche il più intelligente, può imitare e replicare?".

Techief executive officer. Sufficiente come suggestione per farvi venire la pelle d'oca? Prendere ordini dalle macchine e credere in loro. La fine del management è null'altro che l'inizio del chip ceo? Futura macchina senza conducente (self driven car) uguale a futura impresa senza conducente (self driven business)? Domande che non trovano una risposta qui e ora ma magari al MIT, che sulla questione ha alcune idee

Techief executive officer Il nuovo capo meccanico



ben chiare. In passato la tecnologia serviva per agevolare (supporto) le decisioni del manager. Ma cosa succede se la tecnologia pretende non di agevolare ma di decidere direttamente, forte della propria capacità di maneggiare enormi masse di dati (vedi Ibm Watson e simili)? Che viene messa in discussione la stessa esistenza del management? Non proprio, ma analogamente a quello che è avvenuto nelle fabbriche “intelligenti” anche qui è richiesta una rivoluzione copernicana delle competenze e abilità. “L’algocrazia” (comandano gli algoritmi) domina l’economia digitale e forse richiede che l’essere umano (e il manager) rifletta su un nuovo umanesimo digitale dove macchine e umani riescono a convivere bilanciando mansioni e soprattutto responsabilità e dilemmi etici.

Pubblicità Apple Watch: “Abbiamo dato alla tecnologia un tocco umano. Letteralmente”. Non deve preoccuparci l’invasione di campo (macchine umane) ma la revisione del nostro campo d’azione come umani e nella fattispecie come manager. Quello che vediamo all’orizzonte è alquanto chiaro. La prossima sfida è chiara. Fondere uomo e macchina con compiti cognitivi differenti.

Unirsi per superare i propri limiti puntando sulla complementarietà.

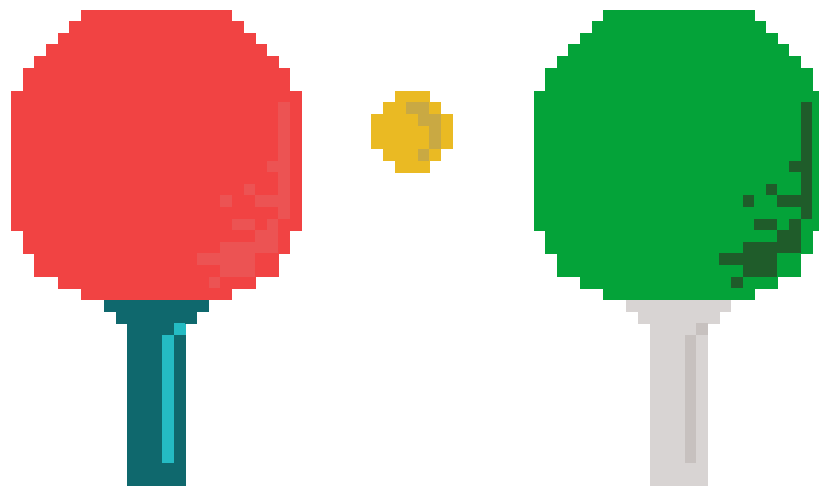
L’unione si vince sulla distinzione. Non dobbiamo fare meglio delle macchine ma essere “diversamente abili”.

Paradossalmente per dominare il tecnocratico futuro bisogna dominare alcune qualità perdute del passato.

Dipendenti contro di noi

Da chi dipendi? Da nessuno, grida il nuovo lavoratore della conoscenza (tutti pensano di farne parte). L'insofferenza verso gerarchie, regole, orari, comandi aumenta di anno in anno e in tutte le imprese. Come dice Frank Kohl-Boas, head of HR Northwest, central & eastern Europe di Google. «All'inizio dell'avventura di Google i fondatori erano convinti che si poteva benissimo fare a meno dei manager, poi però ci siamo accorti che un affiancamento ai vari team poteva tornare utile. Chiaro, non come comando, perché i lavoratori della conoscenza vogliono conoscenze, non comandi. Dirigere diventa dunque un lavoro assai complicato quando tutti pensano di non aver bisogno di nessuno e gridano "bottom up avanti tutta": qui si naviga con rotte partecipate e condivise. Ma è veramente così? Ovviamente no perché qualcuno deve pur prendersi l'onore e l'onere delle decisioni. Semplicemente oggi il manager deve essere molto più convincente per far presa sul dipendente. Il collaboratore "follower" segue se fiuta sostanza e rilevanza. Manager come faro che illumina la ciurma. Dipendenti come "soci" che condividono le scelte prese.

Ma poi si lavora ancora oggi o si gioca solo a ping pong? Come nella nuova sede italiana di LinkedIn a Milano, un po' casa un po' ufficio. Divanetti e poltrone, ma anche un'amaca e un giardinetto interno, e poi calcio balilla, ping pong, playstation, cucina conviviale, stanza-cantina con poltrone in pelle e bottiglie di vino per andare "su di giri" con qualche collega, e infine chitarre e biciclette per spostarsi in città. Già, giocare. Ci avete mai fatto caso? Le aziende più innovative sono quelle i cui ambienti di lavoro assomigliano più a un asilo che a un ufficio. Dunque altalene al posto delle sedie, oppure addirittura un tavolo (come lo swing table concepito dai designer di Duffy London) dove dondolarsi durante le riunioni. Che dire: se volete i migliori (talenti) allora siate il migliore ufficio in città. Accogliente e divertente.



Don't talk to me.
I don't need you

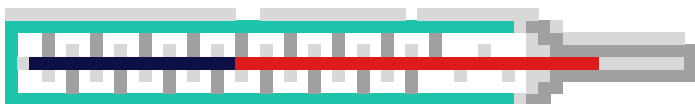
Lifestyle e workstyle si fondono. Impossibile distinguerli. Trasformare gli spazi di lavoro in spazi ibridi dove le idee prendono forma è il nuovo mantra. Lavorare in uno spazio bello migliora la qualità della vita e del lavoro. Ma quale spazio? Obbligare tutti al co-working in ambienti aperti non porta per forza a maggiore collaborazione. Gli uffici giusti mischiano aree di condivisione con aree d'isolamento. Luoghi "multidisciplinari".

Lavorare meno. Lavorare meglio. Secondo uno studio di Microsoft i dipendenti americani giudicano 16 ore delle 45 che passano ogni settimana in ufficio come improduttive. Peggio ancora va per il tempo passato in meeting e riunioni varie, giudicate nel 70% dei casi come perfettamente inutili. In estrema sintesi, la ricerca giunge alla conclusione che mediamente in una settimana 3 giorni lavoriamo e 2 li sprechiamo. Come dice Bob Kustka, esperto di produttività e time management: «Più lavoriamo e meno efficienti siamo».

Competenze contro di noi

È come un brutto raffreddore che ci toglie il fiato. Parliamo delle troppe competenze di cui periodicamente facciamo (obbligati) il pieno. Dopo il design mindset arriva anche il digital mindset. C'è sempre qualcosa di irrimediabilmente nuovo da imparare in fatto di competenze cognitive e professionali. “10 trends that will change management forever”. Questo il tono “profetico”, che si ripete come un mantra, inesorabile, anno dopo anno, sugli osannati siti specializzati in tendenze di competenze. Ma la moda è (sempre) effimera, dunque anche le periodiche competenze alla moda. Oggi tutto deve essere empowerment, team building, bottom-up, lean thinking, design mindset, balanced scorecard, diversity management e ovviamente resilienza. Se non sei resiliente non vali niente. Oltre la terminologia di stampo anglosassone, oltre l'ammirazione incondizionata per le business school e oltre la riproduzione alla cieca di modelli imparati a memoria c'è un mondo fatto di parole e gesti di senso. L'impresa del futuro ha bisogno di un manager bravo nei piani B, visionario nelle strategie, unico nei contenuti, mentore con i collaboratori, civico verso la società, scopritore di talenti, versatile come i siti responsive e soprattutto “umano” nelle qualità esibite. Competenze personali “vere” e una leadership che umanizza i processi, compreso ROI e istogrammi, e che mette al centro ogni singolo lavoratore della conoscenza in un ambiente lavorativo aperto, sperimentale e senza gerarchie. Il nuovo manager segna la fine delle competenze omologate e l'inizio delle competenze “diversamente abili” dalle macchine. Perché per gestire tutta questa velocità di trasformazione bisogna tornare ad avere un rapporto forte con le proprie “Eigenschaften”, uniche, rare e sorprendenti. Benvenuto Humanager. Libera il naso. Libera le tue migliori qualità.

Si sopravvaluta quello che sarà possibile (e fattibile) fra un anno e si sottovaluta quello che sarà possibile (e fattibile) fra dieci anni.



Are you (sk)ill? / costipato di competenze



MA IL FUTURO
PRETENDE ALTRE
COMPETENZE

Leggi →

The Future of Work,
Jobs and skills 2030

http://mag.cfmt.it/wp-content/uploads/2015/11/The_Future_of_Work_Jobs_and_Skills_in_2030.pdf



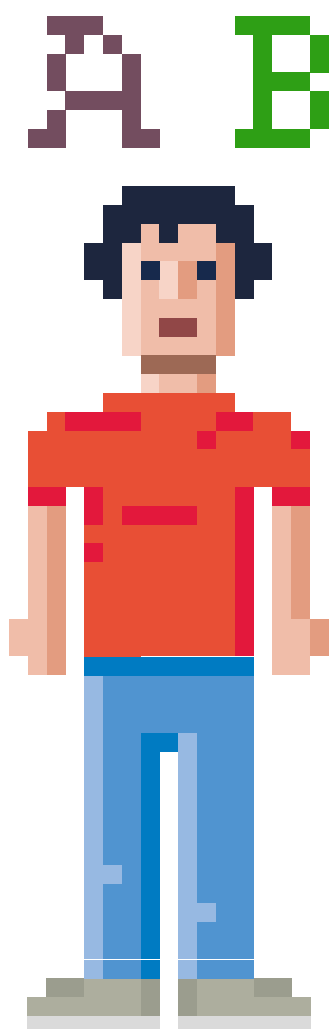
MA IL MANAGER
SOGNA NUOVE
COMPETENZE

Leggi →

in anteprima gli highlights dell'indagine qualitativa "Il nuovo management: sfide e impatto sulle competenze" svolta dal T-Lab di Cfmt su un panel di esperti, opinion leader e dirigenti d'impresa. Scopri come cambiano sfide da fronteggiare, ruolo del manager e competenze chiave.

<http://www.cfmt.it/tlab>

Profilo humanager 01



Potremmo anche chiamarlo
il manager svolta,
spiazzante nelle decisioni
e conscio che l'economia
della conoscenza inizia
quando l'alternativa non è
più l'ultima spiaggia ma la
prima, ovvero la norma.

**Il manager alternativo
Suona solo piani B**

LUI È
LUNGIMIRANTE
AUDACE
SPERIMENTALE
DIROMPENTE

“Ragazzi, ho un piano B”. Uno solo? Male. Perché è bene averne tanti e sempre. Piano B non come exit strategy ma come strategy. Punto e ... basta.

Con il fondamentalismo del piano A. Questa non è più l'epoca di Tina, (there is no alternative) ma di Mona (more options, noble alternatives). Detto diversamente, non esiste alternativa ma solo alternative (come nuovo terreno di gioco). In un'epoca discontinua e complessa il cambiamento non è un nemico ma lo status quo e l'unico approccio valido è “facciamo questo oppure quest'altro”. Avere uno o più piani B significa essere manager abili nell'elaborazione e gestione delle continue opzioni. Chi conduce (lead) mica deve gestire ma decidere osando e rischiando, se necessario. Ovviamente si deve sperimentare piani B a tutto campo e quindi non solo una singola innovazione, una singola tecnologia, un singolo modello di business e soprattutto un singolo settore, il proprio. Qui viene in aiuto Google. Qual è il mio settore di appartenenza è una domanda del passato. Infatti Larry Page e Sergey Brin non se la pongono mai. Qual è il mio settore di competenza è una domanda del futuro. Infatti Larry Page e Sergey Brin se la pongono sempre. Questo produce, nel caso di Google, una moltiplicazione dei piani B nei più disparati campi e una visione delle possibilità ampia e senza restrizioni. Può un retailer d'abbigliamento aprire alberghi? Certo, se ha le competenze in casa. Ma poi fila tutta così liscio con infiniti piani B. Non è detto. Google continua a fare i soldi “veri” con il solito unico prodotto: il motore di ricerca. L'ultimo decennio è stato speso per cercare “the next big thing”. Ma ancora non è stato trovato. Sono, come spesso sono per i piani B, esperimenti e scommesse a lungo termine. Solo fra dieci anni sapremo se l'auto senza conducente o i google glass, tanto per fare due esempi, sono redditizi. Ma è giusto provare. La Kodak disse a se stessa: “non ho bisogno di piani B” la Fujifilm invece disse “ho bisogno di molti piani B”. La Kodak non esiste (di fatto) più, mentre Fuji esiste e fa i soldi nel settore medicale. Fortuna? Anche perché per un buon piano B ci vuole anche un buon lato B.

Profilo humanager 02



Potremmo anche chiamarlo il manager vino perché vinifica decisioni in purezza puntando al 100% su unicità, senso e verità del contenuto aziendale e gestionale.

Il manager in purezza
Governa unicità al
100 per 100

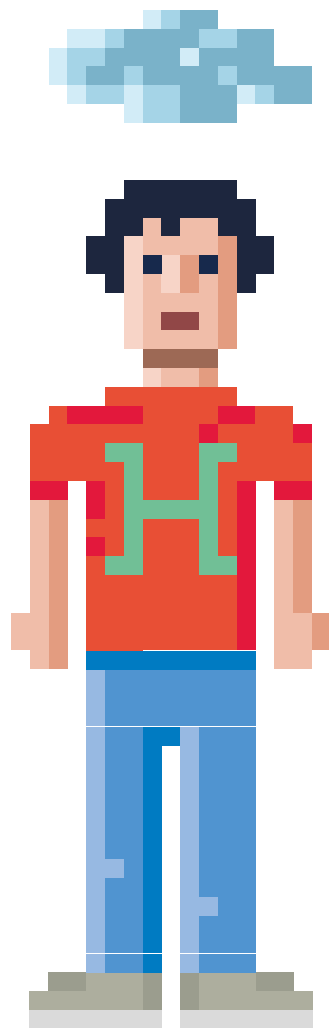
LUI È
AUTENTICO
TRASPARENTE
VALORIALE
ICONICO

Perché cavolo lavoro qui? Più sale il livello dei collaboratori più sale la domanda di senso. Manager in purezza. Ogni suo gesto è proteso a rispondere a questa domanda oggi esistenziale: “che senso ha l’impresa in cui lavoro e che senso hanno le cose che facciamo e che faccio”? Non solo deve saper rispondere internamente ma anche esternamente verso fornitori, partner e infine clienti.

Il lavoratore (e cliente) della conoscenza non vuole solo soldi ma qualità e verità. Le persone seguono più volentieri manager e imprenditori che guidano l’impresa con grandi fatti e con grandi storie. Sembra, nel senso buono del termine, di tornare bambini: “Leader raccontami ancora una volta quella bella fiaba così ricca di senso”. Un leader così non sfigurerebbe neanche al Ted.

Un leader così lavora su sostanza, rilevanza, originalità, reputazione e conversazione. Dare un senso alla propria presenza sul mercato e in azienda. Questo manager “sceneggiatore” sa che una storia sensata vale più di ogni marketing, anche se di content. Infatti lui si occupa di progettazione e non di spettacolarizzazione di contenuti. Niente attention leadership (guadagnare l’attenzione spesso con l’imposizione) dunque, ma interesting leadership (rendersi interessanti per fatti impressionanti). Infine il clima in azienda e le relazioni. Anche qui una metamorfosi in purezza. Da collega di lavoro ad amico di lavoro (ovvio senza strafare). L’amicizia (nel senso puro del termine) deve invadere anche lo spazio professionale. I nuovi talenti pretendono ambienti informali, collaborativi e distesi. Se devo lavorare tanto allora devo starci bene come a casa mia. La leadership si trasforma in leader(friend) ship. Non solo. Mi fido dunque non ti controllo. Mi fido dunque ti seguo. Trust-based performance management o anche followership.

Profilo humanager 03



Potremmo anche chiamarlo
il manager onirico, lucido
nel vagare e conscio
che l'ozio misurato e
programmato rende visibili
soluzioni che gli altri
manco si sognano.

Il manager nuvola
Sogna con i piedi per
terra

LUI È
VISIONARIO
MEDITATIVO
INNOVATIVO
PERCETTIVO

Sognare con la testa fra le nuvole è (relativamente) facile. Sognare con i piedi per terra è (relativamente) difficile. Per questo il manager nuvola è raro. Perché con la mente deve spaziare ma per poi razionalizzare e interpretare, direbbe Freud, i suoi sogni nella realtà trasformandoli in soluzioni praticabili. Vagare, sognare, oziare. Non sono proprio parole amate in azienda. Vediamo. Meglio un genio pigro che un idiota operoso (vedi Newton seduto sotto il melo). L'impresa sopravvaluta l'operosità. L'attività è bene la passività è male. Chi si ferma è perduto. Ma sarà vero? I portieri che rimangono immobili ai rigori parano (statisticamente) il 60% dei tiri, ma paradossalmente è un'opzione poco praticata. Meglio buttarsi platealmente che rimanere inermi. Il mondo pretende azione, ovunque. Eppure forse bisognerebbe seguire le orme zen di Drugo, straordinario fannullone del film dei fratelli Coen "Il grande Lebowski" e osare più pigrizia o meglio ozio. Perché, detto in termini aziendali: è impossibile essere produttivi senza essere pigri, perché il pigro sarà sempre alla ricerca di un modo più semplice e veloce per fare una cosa e quindi di conseguenza essere più produttivo. Non è teoria, è pratica: infatti Bill Gates (così si racconta in Microsoft) assumeva tizi pigri ogni qualvolta si presentava qualche lavoro spinoso da fare. Il pigro pensa forte. Il pigro lavora a letto (John Lennon componeva così). Il pigro ama anche dormire. Non tanto come i Koala ma quasi. Come Totoro, forse. "Il mio vicino Totoro" è un bellissimo film d'animazione del grande Hayao Miyazaki e Totoro è un grosso e tondo animale, incrocio tra un orso e un procione, calmo e bonario, che ama dormire e rendersi invisibile a tutti, mostrandosi solo a chi effettivamente desidera. Ci piace immaginare un manager così, onirico. Custode non della foresta, ma dell'azienda. Il buon sonno dovrebbe diventare una competenza chiave e priorità delle HR. Il "macho manager" che dorme tre ore a notte prende decisioni annebbiate. Il "dreamy manager" invece prende decisioni illuminate.

Pensateci o meglio dormiteci sopra: le migliori decisioni vengono elaborate mentre si dorme.

Profilo humanager 04



Potremmo anche chiamarlo il manager migliore perché nel suo piccolo opera per un mondo migliore mettendo al centro delle decisioni elementi di civic economy, di cause marketing e di social innovation.

**Il manager benefit
Non pretenda ma renda
benefici a tutti**

LUI È
CIVICO
CONVIVIALE
SOCIALE
ALTRUISTA

Tutti a chiedere benefit (fringe) e lui invece nisba. Gli piace dare, non ricevere. Per dire. Da Google i manager sono privati dei vari status symbol: niente ufficio più grande, niente auto aziendale, niente smartphone più grande, niente divise. Ma non è solo questione di niente ma anche di più. Dare di più ai propri collaboratori. Dare di più ai propri clienti. Dare di più alla comunità locale. Dare di più al territorio. Dare di più alla natura. E dare di più agli azionisti? No, perché il manager benefit ragiona in termini di low profit per spalmare sul resto della società benefici per tutti. Una better world company insomma. Verrebbe in mente il passato anziché il futuro, ovvero il solito Adriano Olivetti.

Le sue visioni e pratiche sono compatibili proprio con il manager che abbiamo in mente. Un manager che dirige imprese comunitario-molecolari che lavorano su innovazioni che hanno un forte impatto sociale, urbano e civico e che rappresentano un modo più sostenibile di organizzare e far crescere la nostra economia. Guardando invece di nuovo in avanti si possono scorgere le seguenti cose. Il fenomeno della sharing economy, del collaborative consumption, della social entrepreneurship, sono chiari segnali o più esattamente chiare sperimentazioni di modelli non ego ma noicentrici. In futuro le imprese e i manager saranno chiamati a soddisfare anche e soprattutto bisogni e aspirazioni sociali. Le quali diventano giorno dopo giorno più complesse tanto da richiedere per il futuro una nuova figura professionale: gli “humanagents” che ci aiutano a gestire la caotica e complessa vita moderna affiancandoci in tutti gli ambiti.



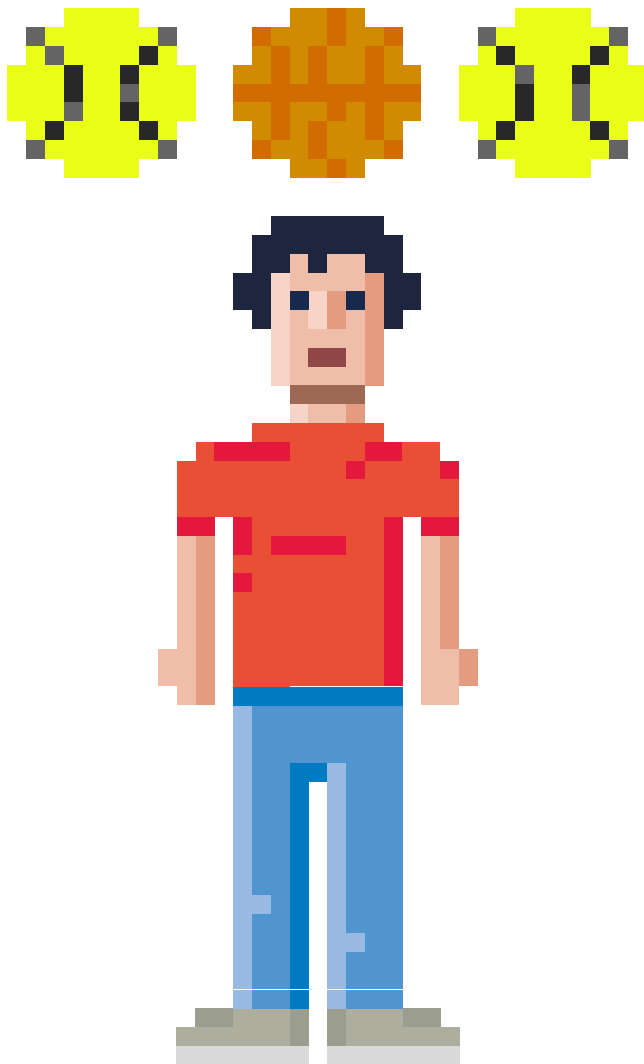
IL MANIFESTO DELL' ANTIWORK

Leggi 

<http://www.contributoria.com/issue/2014->

[12/543d1c2487628e9a6500001b/](http://www.contributoria.com/issue/2014-12/543d1c2487628e9a6500001b/)

Profilo humanager 05



Potremmo anche chiamarlo il manager mentore perché guida e affianca piccole squadre in un clima di autogestione controllata e allenata dove giocare, creare, e reinventare i mercati di domani.

**Il manager moderatore
Partecipa
moderatamente ai
giochi altrui**

LUI È
COLLABORATIVO
EMPATICO
SERVIZIEVOLE
COMPLICE

Ehi ragazzi. Il mio capo è squadrista. Non fascista. Già perché lo squadrista moderno non vuole intimidire (gli avversari) ma favorire (i collaboratori). Per dirla con la neozelandese Trade Me: «We let people self-organise into small, cross-functional teams called squads». Total squadification, ecco il nuovo mantra dell'autorganizzazione motivazionale (motivata dai manager, ex).

Come dicono da Google: “Da noi il management significa “solo” coaching e mentoring. Di squadre per l'appunto”. Uno dei grandi temi del futuro è infatti quello di trasformare il comando in “semplice” serviceteam, il manager in attivatore (enabling leadership) e l'impresa in una specie di Kindergarten ludico ma lucido. Vediamo un buon esempio all'opera. Chi comanda in Spotify (leader nello streaming musicale on demand con 60 milioni di clienti in tutto il mondo)? In teoria qualcuno, in pratica nessuno. O per dirla con il fondatore svedese Daniel Ek «Un buon collaboratore prende nel 70% dei casi la stessa decisione che prenderebbe il capo, nel 20% dei casi una decisione migliore e solo nel 10% una decisione di “emme”». Niente management dunque? Sì, ma con moderazione, ovvero moderando. Se vuoi avere i migliori programmatori e talenti devi offrire moltissima libertà, questo il credo di Spotify. Certo, devi essere al loro fianco ma senza gerarchie e comandi formali. I 1.200 programmatori dell'azienda svedese possono contare su circa 60 cosiddetti agile coach. Il loro ruolo è affiancare le varie squadre interdisciplinari composte da 6 a 20 persone, che a loro volta fanno parte, se lavorano nello stesso ambito, di una tribù tematica più vasta (max 150 persone) che si scambia opinioni e idee con incontri periodici. Chiaramente tutta questa libertà ha un prezzo. Inizialmente questo processo crea insicurezza perché se nessun capo pone limiti, i limiti se li deve porre ogni collaboratore o gruppo. Poi si devono creare sofisticate alchimie interne per valutare le competenze di ognuno e saperle mettere in gioco quando servono. Inoltre tutto fila liscio solo con una sostanziale riduzione dell'ego e della competitività. In fondo bisogna gioire del successo altrui, condividendolo in modo genuino. Non scontato.

Profilo humanager 06



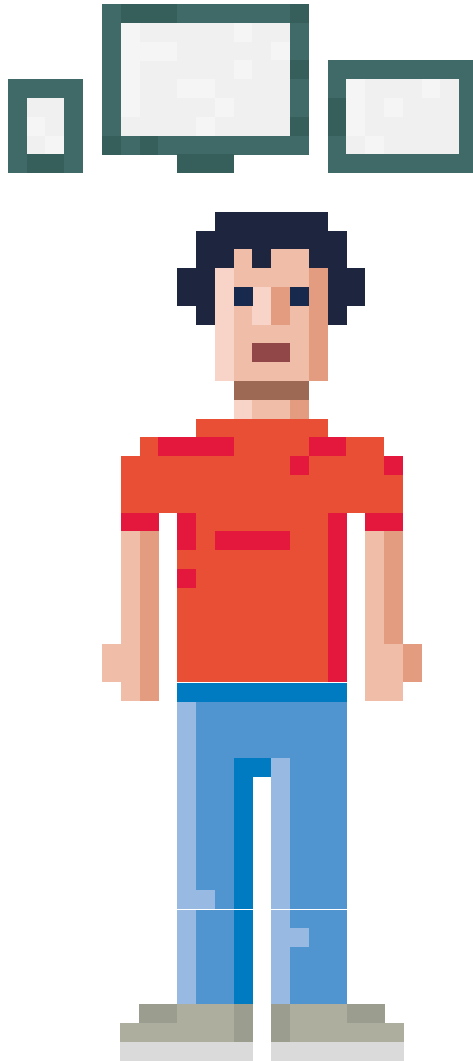
Potremmo anche chiamarlo il manager cv free capace di aprire le porte a uno storytelling “intimo” dei candidati per valutare i collaboratori e i loro punti di forza ragionando in termini di vera rilevanza.

**Il manager biografo
Legge solo storie
di competenze da
raccontare**

LUI È
ASCOLTATORE
NARRATORE
SCOPRITORE
MODELLATORE

Abbasso il curriculum viva la biografia. Abbasso il professionista viva il dilettante. Esagerato? Non se prendete la parola dilettante alle lettere (etimologicamente). Come ci ricorda la Treccani “Il dilettante è colui che coltiva un’arte, una scienza, uno sport non per professione, né per lucro, ma per piacere proprio”. Il lavoro non come punizione ma come premiazione. Un premio che mi concedo e che mette in risalto le mie vere doti. È giusto: la biografia umana è troppo complessa, discontinua e ricca per farsi ingabbiare nel banale CV “template”. La storia di ogni collaboratore va raccontata e interpretata come una costellazione di eventi. Alcuni lasciano il segno, altri no. Niente di lineare. Manager e imprese devono andare alla (disperata) ricerca di storie di competenze vere. Negli States ora viene in aiuto Sumry, una nuova piattaforma o tool di recruitment che manda in soffitta il curriculum sostituendolo con storie personali. In pratica, aiuta gli utenti a evidenziare i loro punti di forza. Molte aziende, tra cui Apple, Google e Instagram, stanno già utilizzando Sumry come parte del loro processo di recruiting. Mentre altre come Deutsche Bahn (Ferrovie tedesche), Google e Saap non selezionano più i futuri collaboratori in base alla media dei voti o in base a parametri misurabili, ma con approcci che mettono in risalto le vere abilità e competenze. Provate a immaginare biografie che ragionano in termini di rilevanza, proprio come i motori di ricerca, e soprattutto aprite le porte a uno storytelling “intimo” dei candidati. E provate a ricordare Steve Jobs: gli eventi che hanno fatto la differenza per il suo maniacale minimalismo (anche estetico, dei prodotti Apple) sono stati le esperienze zen e il viaggio in India, gli eventi che hanno fatto la differenza per le sue intuizioni (anche progettuali in termini di interfaccia grafica e font) sono stati i corsi di calligrafia (mentre “cazzeggiava” al college). Come sarebbe stato giudicato? Direttori del personale e selezionatori avrebbero dedotto le sue qualità e doti professionali da quella miriade di esperienze apparentemente male assortite? Ovviamente no. Il manager biografo non fa (più) di questi errori ma trova il meglio e tira fuori il meglio di ognuno.

Profilo humanager 07



Potremmo anche chiamarlo il manager mutante ben conscio che nella propria e altrui (collaboratori) vita professionale le competenze dovranno adattarsi velocemente ai continui cambiamenti.

**Il manager responsive
imita il comportamento
dei siti responsive**

LUI È
ELASTICO
VERSATILE
EVOLUTIVO
SITUAZIONISTA

Il luogo più sicuro per le navi è il porto ma non è per quello che sono state progettate. Cosa c'entra? C'entra perché oggi bisogna navigare adattandosi continuamente alle mutevoli condizioni. Per esempio: il gruppo Haufe di Friburgo modula e adatta lo stile di direzione alle persone che ha in azienda, anche periodicamente e senza nessun chiaro modello in testa. Potremmo chiamare questo modello anche responsive (come per i siti). Il tema: responsive organizations. Suona bene e fa volare la fantasia. Come ormai tutti sanno, il responsive web design indica una tecnica per realizzare siti capaci di adattarsi graficamente in modo automatico e immediato al dispositivo coi quali vengono visualizzati. Che la stessa cosa si possa immaginare per un'organizzazione aziendale suona suggestivo. Responsive company: l'impresa che risponde velocemente ai cambiamenti adattandosi a nuove esigenze e sfide. Il manager che risponde velocemente ai cambiamenti adattandosi a nuove esigenze e sfide. D'accordo, e poi? Piuttosto che prepararci a un unico lavoro barra competenza, dovremmo prepararci all'idea che avremo sempre più impieghi e competenze diverse in divenire. Imparare a imparare sempre nuove skills. Alcune delle più importanti? Risolvere problemi (aumentano), progettare contenuti (scarseggiano), prevedere cambiamenti (uccidono). Quest'ultima competenza è la più trascurata. Ce l'avete in azienda un responsabile per la lungimiranza o un direttore per gli affari futuri che prevede gli avvenimenti e vi provvede in tempo? No? Allora il vostro tempo è passato.

Profilo humanager 08



Potremmo anche chiamarlo il manager Basta blablabla consapevole che l'innovazione richiede idee, le idee richiedono pensiero e il pensiero richiede silenzio o meglio vita contemplativa anche in azienda.

**Il manager silenzio
Isola la concentrazione
per passare all'azione.**

LUI È
INTUITIVO
RIFLESSIVO
SINTETICO
PRAGMATICO

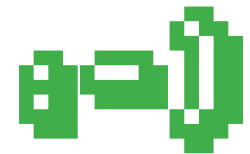
La soglia del dolore, con conseguente devastazione fisica, si raggiunge tra i 100 e 120 decibel. Danni all'udito sono invece già possibili e plausibili con 80 decibel che corrisponde a un semplice squillo di telefono. Un calo delle prestazioni e della relativa produttività vengono invece rilevati con un livello di decibel tra i 50 e 60 che non è nient'altro che il normale volume di conversazione in un grande ufficio. Molto rumore per nulla? Sì perché come hanno dimostrato molte ricerche, apprendimento e concentrazione vengono disturbati già da livelli di 30_40 decibel. Per intenderci un leggero sussurro o sottofondo di musica classica appena percepito. A differenza della società industriale (produttrice di rumore) la società della conoscenza (produttrice di pensieri) pretende silenzio, vero. La concentrazione e il dovuto isolamento sono la vera competenza del futuro. La complessità richiede innovazione, l'innovazione richiede idee, le idee richiedono pensiero e il pensiero richiede silenzio, o meglio vita contemplativa come nei conventi. Una strada per ritrovare la dovuta calma e lucidità è quella dello yoga. Per il neuroscienziato Sat Bir Khalsa di Harvard, l'antica arte indiana è proprio quello che serve ai manager per prendere decisioni ponderate ed equilibrate. Se però poi i luoghi restano rumorosi e dominati da chiosose e spesso inutili riunioni la meditazione è tempo sprecato. Un buon trucco o esercizio può essere il meeting in piedi. Tiene svegli e facilita la concentrazione. Per portare a bordo il proprio team sui nuovi progetti basta e avanza un'ora. E poi tutti di nuovo al lavoro, quello vero in silenzio. Sì ma dove? Non che i nostri ambienti lavorativi (in primis gli uffici) siano proprio il massimo da quel punto di vista. Storicamente i think tank ante litteram furono i conventi. Lì i monaci (di fatto l'élite delle professioni della conoscenza di allora) trovarono l'infrastruttura ideale per isolarsi ma anche per confrontarsi e cooperare. Basta replicare quel modello? Forse non basta ma è un buon inizio per ripensare i luoghi dove pensare.

Epilogo / Emoji comanda

Oggi sono visionario 8-), la riunione sarà visionaria 8-) e le decisioni saranno visionarie 8-). Domani sarò pragmatico :-|, la riunione sarà pragmatica :-| e le decisioni saranno pragmatiche :-|. Dopodomani sarò collaborativo :-), la riunione sarà collaborativa :-) e le decisioni saranno collaborative :-).

Firmato

Chi usa emoticon è più attivo sessualmente <3. Questo il dato emerso da un sondaggio di Match.com e da uno studio della Rutgers University del New Jersey. Alla faccia delle faccine :-o. Ma non si vive di solo sesso. L'uso di tali figurette è dilagante, senza limiti in ogni forma di messaggio e contesto ;-). Una babele costitutiva che preannuncia una nuova era di comunicazione anche in azienda ^_^? Si possono gestire relazioni °_° e motivazioni fra i collaboratori facendo uso di emoji? È plausibile immaginare un futuro dove ogni leader o manager è accompagnato da una faccina >:-/? che lo identifichi (come oggi già accade per pensatori famosi, vedi Zygmunt Bauman)? Nuova intelligenza emotiva o banalità emotiva?




Non fare le scarpe ai tuoi collaboratori ma emozionati per loro.

Max Simkin è un disilluso calzolaio di New York, la cui vita cambia quando si imbatte in un'antica macchina da cucire magica, che gli permette di vivere la vita dei suoi clienti dopo aver indossato le loro scarpe. Scoprirà che guardare la vita dal punto di vista di altre persone è l'unica strada per capire e gestire la vita. Ottimo film per manager.



WATCH
FILM

Guarda 
The Cobbler

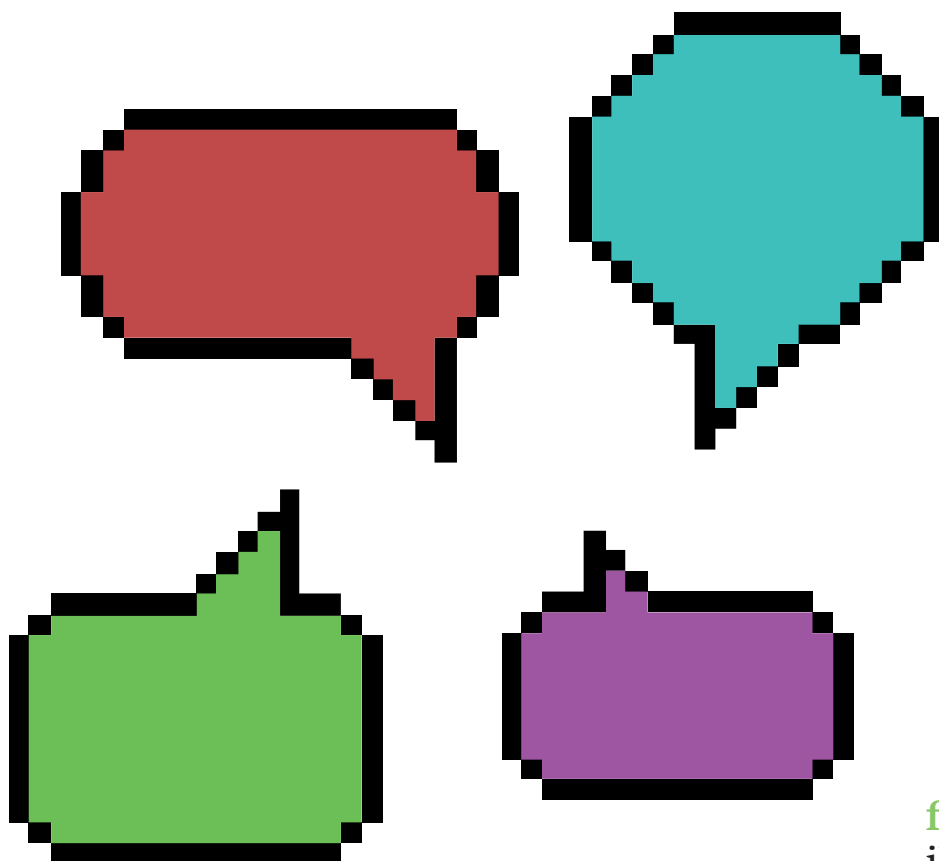
(esce in Italia nel 2016)

fmt.day 2016

Save the date

Sta per accadere qualcosa
di nuovo per il ciclo Future
Management Tools
Restate collegati

città: Milano
location: dove meno
te lo aspetti



fmt.day
il futuro tutto
in un giorno

Colophon

Design Architect:
Marco Tortoioli Ricci

Publisher:
Cfmt

Scenario architect:
Thomas Bialas

Progetto grafico:
CoMoDo - Laura Bortoloni

COMODO

www.comodosociale.it

