

BREXIT MOOD

I dirigenti e leader aziendali britannici guardano con sospetto e incertezza al loro futuro “contesto aziendale”. E sono consapevoli che costruire la fiducia tra i quadri intermedi, i senior manager e gli impiegati è oggi più importante che mai. Ecco le sfide a cui sono chiamati



di Elio Vera

elio.vera@cesma.edu

Elio Vera
CESMA, Centro
Esperienze e Studi
di Management
e Amministrazione.
Cofondatore
e consigliere
di APAFORM

Quali sono nel Regno Unito le sfide oggi affrontate dai quadri intermedi?

«Le principali problematiche affrontate giorno per giorno dai middle manager non sono in realtà cambiate negli ultimi 30 anni, malgrado

il contesto economico si sia modificato radicalmente. Tuttavia man mano che le

organizzazioni diventano più piatte, le pressioni sui middle manager crescono come conseguenza degli attuali problemi globali, ulteriormente accentuati dall'incertezza attorno alla Brexit.

Una preoccupazione chiave sta nel come colmare il vuoto di competenze e quale sarà l'attrattiva del Regno Unito post-Brexit con un pool di talenti ridotto, con i nuovi ostacoli alla libera circolazione e all'accesso a manodopera a basso costo. Inoltre c'è il problema dell'elevato turnover di personale causato dai millennials in cerca di rapide promozioni e di cambiamenti di lavoro, con la conseguenza di elevati costi di sostituzione, oltre a problemi nella costruzione della cultura e dello spirito di squadra.

Ciò naturalmente è collegato a quello principale, l'impegno dei dipendenti, un fattore chiave per le prestazioni e il successo generale. I middle manager hanno la chiave per un impegno di successo: possono costruire o distruggere tutti i tentativi di coinvolgere la forza lavoro!

I dirigenti britannici risentono degli stessi vecchi problemi che devono affrontare la maggior parte delle organizzazioni: abbattere le resistenze al cambiamento e sviluppare team innovativi in un ambiente sotto pressione».



Gene Crozier
Ex presidente Etihad per la leadership strategica, responsabile per lo sviluppo del progetto di Aviation University del Gruppo Etihad Airways di Abu Dhabi. Ex direttore esecutivo di BlessingWhite MENA, una divisione di GP Strategies e responsabile di progetti internazionali presso l'istituto di Chartered Management. Le sue competenze principali riguardano lo sviluppo di strategie, la garanzia della qualità e l'accreditamento (contribuendo fra l'altro all'elaborazione degli standard di EQUIS), la gestione interculturale, lo sviluppo della leadership, programmi e valutazioni basati sulle competenze, maturate in 30 anni di esperienza in quattro continenti.

Quali sono le soluzioni?

«Penso che si basi tutto sulla fiducia, sulla comunicazione efficace e sulla gestione del cambiamento e della crescita. La verità è che le aziende del Regno Unito sono meno produttive delle loro controparti europee. Pertanto i quadri intermedi potrebbero contribuire grandemente allo sviluppo delle loro aziende.

Negli ultimi due anni la Brexit ha accresciuto la diffidenza verso i leader in tutte le aree, così che creare fiducia tra i middle manager, i leader senior e gli impiegati è ora più importante che mai. Il middle management è il cuore di ogni organizzazione per trasformare la strategia in azioni, ma le cifre evidenziano che abbiamo molto da fare: **solo il 20% dei middle manager ha fiducia nel proprio capo**. La maggior parte di essi ritiene di poter essere molto importanti nella costruzione di una cultura di fiducia, ma pochi credono **che ciò gli venga concesso**. Meno di un terzo si sente sicuro nella comunicazione delle informazioni aziendali e meno del 10% viene coinvolto in questo ruolo. I leader senior devono affrontare questa carenza.

Ma proprio come i middle manager sono la chiave del successo, la loro naturale resistenza al cambiamento comporta che siano spesso visti come l'ostacolo maggiore per il cambiamento. I quadri intermedi hanno bisogno di utilizzare

nuovi approcci per affrontare le problematiche sopra indicate: hanno bisogno di poter utilizzare processi flessibili ed economicamente vantaggiosi per la formazione sul posto di lavoro, il team coaching e l'arricchimento delle mansioni. Hanno bisogno di un **LMS (electronic Learning Management System)** che supporti la collaborazione, l'apprendimento sociale e l'apprendimento just-in-time. Hanno bisogno di costruire processi che creino culture di elevata fiducia e impegni basati su valori significativi».

Cosa si aspettano i middle manager dai loro leader?

«I dirigenti devono colmare il divario tra i senior manager e il middle management, per creare organizzazioni ad alto livello di fiducia con comunicazioni aperte. La fiducia è personale e richiede molto tempo e impegno per ottenerla. Sappiamo che i middle manager vogliono che i loro capi condividano il pensiero fornendo opportunità di feedback e discussione, ammettano i loro errori e imparino anche coinvolgendo i quadri intermedi. Vogliono che incoraggino a sollevare problemi in una cultura basata su una elevata fiducia. Troppo spesso i capi dicono di voler ascoltare i propri collaboratori ma poi reagiscono negativamente a qualsiasi forma di critica.

La cosa più importante che si aspettano ►

“I middle manager hanno la chiave per un impegno di successo: possono costruire o distruggere tutti i tentativi di coinvolgere la forza lavoro!”

Chartered Management Institute
Per approfondimenti si rinvia il lettore a *Brexit blues: workplace stress increases as managers work 44 days extra* su www.managers.org.uk

è che i loro capi siano veramente ispiratori e mostrino i valori dell'azienda. Sappiamo che il coinvolgimento dei dipendenti è profondamente influenzato dalle parole e dalle azioni dei migliori leader e sappiamo anche che è tutto basato sui valori. I quadri intermedi spesso portano il peso di valori privi di significato. Le aziende di maggior successo vivono secondo i loro valori e questo inizia dal top management».

Di cosa hanno bisogno dalle loro organizzazioni?

«Penso che i dirigenti senior possano aiutare in due modi principali. In primo luogo, possono assicurarsi di riconoscere e facilitare l'importante ruolo svolto dai middle manager nella costruzione di una cultura di fiducia che porti al successo. Devono anche dimostrare loro il riconoscimento per averlo realizzato. In secondo luogo, devono fornire percorsi di sviluppo e di carriera efficaci (i quadri intermedi sono spesso dimenticati perché tutta l'attenzione è rivolta ai giovani talenti). Le organizzazioni devono prendersi cura della propria linfa vitale e i manager esperti hanno bisogno di supporto tanto quanto i giovani attraverso la formazione, i processi di accreditamento e gli eventi di apprendimento. Nella mia esperienza, i temi principali non sono diversi. Includono il pensiero strategico, la gestione verso l'alto, l'ispirazione verso gli altri, la motivazione dei team e le conversazioni difficili».

Mancano solo poche settimane alla possibile uscita del Regno Unito dall'Unione Europea: in che modo i quadri intermedi vivono questa

esperienza di vita?

«Certamente i leader aziendali nel Regno Unito stanno affrontando enormi incertezze riguardo al futuro contesto imprenditoriale. La Brexit è una fonte di stress ben documentata: secondo una ricerca condotta dal **Chartered Management Institute** (CMI) il 25% riferisce che l'incertezza sulla Brexit ha diminuito il senso di sicurezza del posto di lavoro, il morale e il benessere psicologico generale, mentre il 14% afferma di aver ridotto la propria motivazione. Alti livelli di stress comportano anche che circa il 10% si assenta dal lavoro per problemi di salute mentale. Probabilmente questa situazione non cambierà per parecchio tempo».

Quale potrà essere il futuro per i manager britannici dopo la Brexit?

«Sebbene la Brexit sia una vera minaccia per molte aziende, come qualsiasi cambiamento importante può essere anche un'opportunità per ripensare le cose, innovare e far crescere nuove opportunità. Se possiamo usarla per imparare davvero di più su ciò che costituisce il successo, allora il futuro potrebbe anche essere luminoso».

È prevista qualche misura governativa per aiutare l'incerta situazione dei quadri intermedi?

«Si parla di sostegno del governo per settori colpiti negativamente ma nulla è stato definito. Associazioni di membri professionali come la CMI, tuttavia, prestano molta attenzione alla situazione dei middle manager».