

mANAGEMENT

Il valore del management nelle sue competenze per la società digitale


Alfredo Biffi

Associate Professor of Organizzazione Aziendale all'Università dell'Insubria (Varese) e Sda Professor presso l'Università Bocconi (Milano)

Cambiano le prospettive del lavoro, i ruoli e soprattutto le competenze. Quali prospettive per gli stakeholder decisori ed attori delle politiche di sviluppo socio economiche e per quelli della azione in azienda?

È ormai chiaro che il futuro delle imprese e del business in generale passa attraverso un processo di trasformazione dall'attuale configurazione delle attività, prevalentemente basata su lavoro umano in formato fisico analogico svolto con il supporto della tecnologia, ad un assetto digitalizzato, fondato sull'impiego di tecnologia combinato con intelligenza umana di eccellenza. In questo passaggio si modifica anche il ruolo di coloro che occupano posizioni manageriali, per i quali le responsabilità emergenti inducono a riflettere su quale possa essere il loro apporto al processo di cambiamento e alla definizione di nuovi contesti d'affari e di lavoro. Recenti ricerche, da ultima quella pubblicata da SDA Bocconi ed Aica sul futuro del lavoro, realizzata con il contributo operativo di AIDP e di ALDAI-Federmanager (il lavoro è pubblicato in "Lavoro-remo ancora? Tecnologie informatiche ed occupazione", di Pierfranco Camussone ed Alfredo Biffi, edizioni Egea), partendo dal contesto di cambiamento in atto verso il digitale, cominciano a prefigurare i contenuti del ruolo secondo gli stessi protagonisti: in linea generale e soprattutto, da gestori di persone a progettisti

e gestori di processi a basso impiego di persone, altamente qualificate.

Quindi manager-progettisti più che manager *tout-court*. Questa una prima prospettiva indicata dai manager intervistati: con questa visione il valore del management pare concentrarsi nella capacità di organizzare e gestire un contenuto di processo (alla ricerca di efficienza?) riducendo fortemente l'aspetto della gestione di collaboratori. In realtà la questione è più complessa.

Per capire concentriamo anzitutto l'attenzione sul concetto di digitale. Senza entrare in disquisizioni strettamente accademiche (non esiste in realtà una chiara e condivisa definizione del concetto) in sintesi possiamo così descrivere la digitalizzazione (nel dominio che ci interessa, ossia il business):

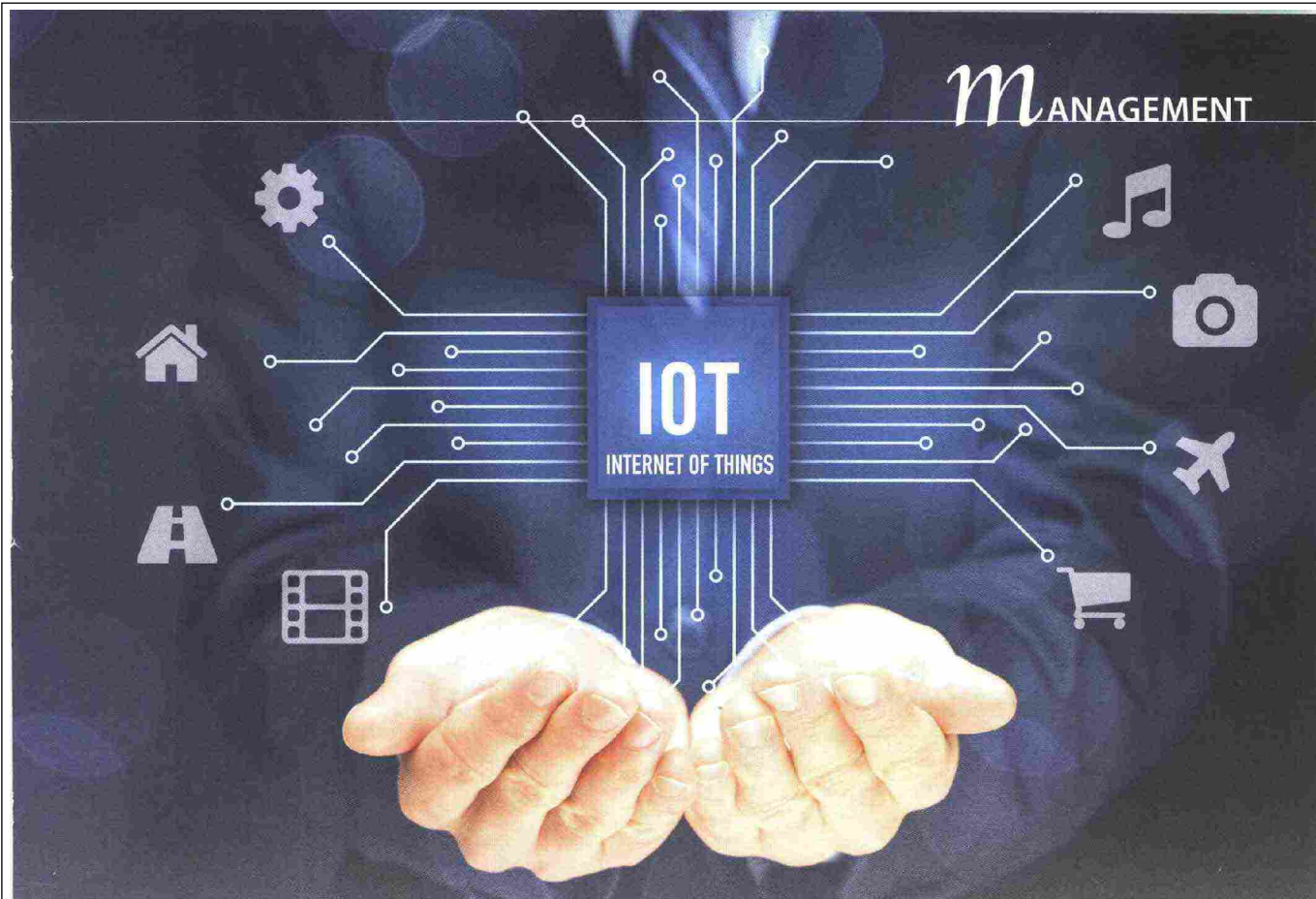
➤ digitale significa portare da uno stato fisico (analogico in origine) ad uno stato virtuale ciò che può essere trasformato in stato elettronico, o complementato (combinato) con elementi elettronici;

➤ la trasformazione ha portato, nel tempo e nelle aziende, a concepire e realizzare sistemi informativi automatizzati grazie alla capacità di utilizzare l'informazione come elemento che permette di riconoscere in virtuale gli stati fisici (facile pensare al passaggio dal

documento cartaceo al documento elettronico, o la lavorazione di utensili mediante macchine a controllo numerico il cui elemento informativo per lo svolgimento della sequenza di operazioni è stato automatizzato);

➤ la complementazione sta permettendo di inserire elementi (parti) elettronici in apparati manipolati o naturali (manufatti, entità biologiche e non) che hanno sia la caratteristica dell'essere fisici sia quella di possedere parti virtualizzate o virtualizzabili (le cose collegabili ad Internet – IOT – hanno questa proprietà), quindi riconoscibili per mezzo della informazione che "emettono".

Il digitale, quindi, mette a disposizione del sistema socio-economico la possibilità di modificare sistemi esistenti, quali per le aziende i sistemi informativi che supportano l'attività di gestione e l'impiego di tecnologie nell'operatività, e di pensare a possibilità di impiego di tutto ciò che, nell'ambiente, è in qualche modo complementabile nel suo essere fisico con apparati virtualizzanti. A tutt'oggi, le aziende in essere si sono sviluppate modificando i loro sistemi esistenti e rimanendo ancora ben lontane da ciò che si digitalizza nell'ambiente: sono le aziende che per vocazione (realizzatori di tecnologia) si occupano del



tema o le start up di giovani innovatori che stanno rendendo possibile l'esistenza di ambienti complementati e di loro impiego.

Ed è in questo contesto di digitale che può essere proposto il valore futuro del management.

Se la diffusione delle tecnologie comporterà minore necessità di attenzione al lavoro dei collaboratori (ce ne saranno meno e sempre più capaci di auto-organizzarsi) e maggiore attenzione al contenuto del business questo comporterà per i manager lo sviluppare le proprie competenze per,

con riferimento alla trasformazione interna:

▸ sapere interpretare le opportunità tecnologiche per inserirle nei processi operativi d'azienda;

▸ capire ove la tecnologia può sostituire la persona nello svolgimento della singola attività;

▸ capire ove la persona, complementata con la tecnologia, può creare un valore, combinato con due attori, superiore rispetto al puro impiego della tecnologia o della persona;

e con riferimento all'ambiente digitalizzato:

▸ riconoscere le opportunità che le cose virtualizzate offrono ed immaginare impieghi innovativi ed originali inestati nel business corrente o come strumento di ampliamento del medesimo;

▸ sviluppare ed acquisire le competenze, le persone, necessarie a realizzare questo tipo di sviluppo;

▸ relazionarsi con altre aziende per aumentare, in logica olistica, la capacità della popolazione digitale di sviluppare business.

Dal manager, organizzatore e gestore del proprio gruppo, a manager che immagina business, lo realizza in collabo-

razione con gli altri manager; monitora l'andamento mentre pensa ad ulteriori sviluppi. In sostanza, un ruolo le cui competenze sono costantemente "immerse" nell'innovazione.

L'evoluzione in questa prospettiva offre al management almeno tre elementi di valore, per l'azienda e per la comunità in cui essa opera:

▸ la sistematizzazione in logica digitale dei processi esistenti alla ricerca del miglioramento delle performance per qualità degli stessi e per loro efficienza;

▸ la propositività di idee e soluzioni per lo sviluppo del business che può fare da traino per la generazione di ulteriore ricchezza;

▸ la capacità di costruire ulteriori possibilità di impiego attraverso la partecipazione allo sviluppo del business, avendo il digitale come strumento di riferimento. ■

Parleremo del "futuro del lavoro nella società digitale"

presso SDA Bocconi, Aula Magna - via Gobbi, 5 - Milano

martedì 14 febbraio 2017 ore 14,00 - 17,30

La partecipazione al convegno SDA Bocconi è gratuita previa registrazione online.

Maggiori informazioni sul sito SDA Bocconi:

<http://www.sdobocconi.it/it/eventi/2017/02/il-futuro-del-lavoro-nella-societa-digitale>