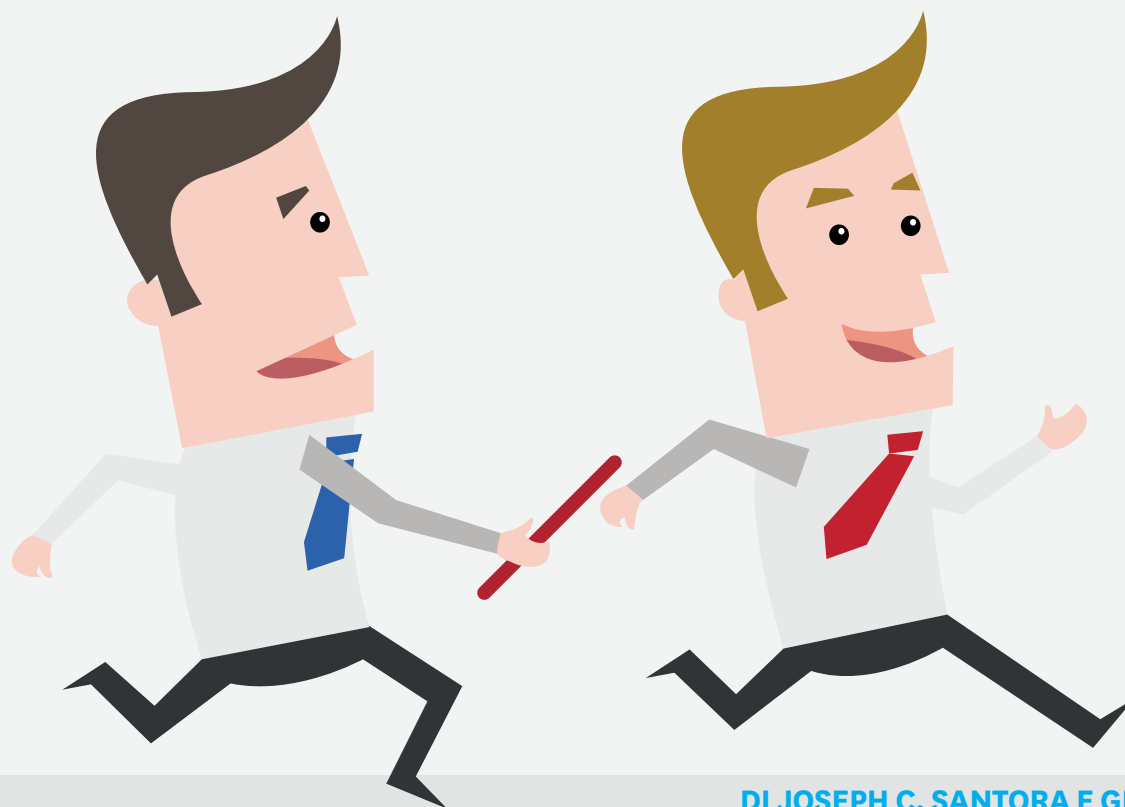


# IL CRESCENTE RUOLO DELLE RISORSE UMANE NELLA SUCCESSIONE MANAGERIALE



DI JOSEPH C. SANTORA E GIL BOZER



**N**egli ultimi anni, si è scritto abbondantemente sulla successione alla funzione direttiva sia nella stampa popolare sia nell'ambito dei circoli accademici. Purtroppo, in gran parte le notizie sulla successione manageriale non sono così buone. Ad esempio, la questione della pianificazione della successione continua a porre gravi problemi a molti consigli di amministrazione.

Hooijberg e Lane ("Il pasticcio dei CdA nella successione dei CEO", *MIT Sloan Management Review*, 2016) hanno rilevato come oltre il 50% dei membri del consiglio intervistati abbiano posto l'accento sul fatto che le loro aziende non dispongono di un piano di successione. Cosa si può fare, allora, per porre rimedio a una situazione così grave? Una possibile soluzione è che le Risorse umane e i CdA lavorino in modo collaborativo nel processo di successione, mettendo in campo la regola delle 4 C: competenze, criteri, core values (valori fondamentali) e coaching.

**1. Individuare le competenze che i CdA cercano nei propri CEO.** Per *competenze* si intendono le abilità o capacità di una persona in una certa posizione che spesso servono come elemento predittivo e di differenziazione critica delle prestazioni. Lo psicologo David McClelland, scrivendo in *American Psychologist* ("Verificare la competenza piuttosto che l'intelligenza", 1973), aveva sostenuto che le competenze sono importanti fattori predittivi e imperativi di successo nel lavoro. Quando le competenze dell'amministratore delegato sono in linea con le responsabilità e i compiti del ruolo, i risultati sono spettacolari e le prestazioni risultano massimizzate. Ad esempio, è molto probabile che una persona in possesso di competenze cognitive (come pensiero sistematico e agilità), competenze emozionali (quali autoconsapevolezza e autocontrollo) e competenze sociali (come disponibilità e capacità di operare e impegnarsi in ambienti diversi) raggiunga prestazioni ragguardevoli come leader. Le Risorse umane, collaborando direttamente con i CdA, possono elaborare delle linee guida sulle competenze in modo tale che le aziende possano reclutare, selezionare e assumere il miglior candidato per la carica di amministratore delegato.

**2. Stabilire dei criteri per la selezione di un successore.** Le Risorse umane possono venire in aiuto

al CdA nello sviluppo di linee guida strategiche appropriate ai fini della selezione di un successore. Ad esempio, se un CdA propende verso dei componenti interni come possibili successori, le Risorse umane possono sollevare la questione «Fino a che punto deve il successore essere simile o differire dallo stile di leadership e dalla strategia organizzativa del predecessore?». Essere a conoscenza di questo importante tipo di informazioni può aiutare a determinare se il componente interno possiede la "stoffa giusta" per essere alla guida dell'organizzazione. Un'altra domanda interessante da porsi è «Si deve anche effettuare la ricerca di un candidato esterno come sostituto più realistico?». Comprendere i migliori e più efficaci criteri per individuare i potenziali successori permette anche alle Risorse umane di prendere decisioni informate in merito al fatto di mirare alle persone giuste e avvalersi di canali di reclutamento efficaci.

**3. Allineare i valori chiave personali e organizzativi del successore con quelli dell'organizzazione.** Il guru del management Peter Drucker, scrivendo nella *Harvard Business Review* ("Gestire se stessi", 1999), sosteneva l'idea che «per essere efficaci in seno a un'organizzazione, i valori di una persona devono essere compatibili con i valori dell'organizzazione stessa. Questo principio si fa ancor più critico al momento di dover valutare e selezionare un amministratore delegato. Non devono necessariamente essere gli stessi, ma devono essere abbastanza in linea da poter coesistere». In quanto elemento chiave del cambiamento organizzativo, le Risorse umane devono contribuire al raggiungimento di un allineamento tra un potenziale successore idoneo dell'amministratore delegato con la cultura dell'organizzazione – ivi inclusi i valori fondamentali, la visione e la filosofia – per garantire che il successore possieda valori culturali e fondamentali che riflettano la cultura e i valori dell'organizzazione stessa.

**4. Reclutare un coach per il successore.** Un punto di vista predominante è quello che considera i dirigenti degli esperti che, come tali, non hanno bisogno di un coach. Purtroppo, però, non è sempre così. Molto spesso, infatti, ai vertici, i successori di un CEO si scontrano con una sensazione di solitudine e di isolamento. In questi casi, vi è un urgente bisogno di un "orecchio" indipendente – ovvero di una persona neutrale e disinteressata che ascolti e funga da cassa di risonanza. Un coach esterno può aiutare i candidati alla successione direttiva esordienti e meno esperti a eludere alcune insidie e faci-

litarli attraverso le fasi iniziali della loro transizione. Il coaching dei leader non è una novità, come affermava Manfred Kets de Vries nel suo articolo “Coaching per un leader tossici”, pubblicato su *Harvard Business Review Italia* (aprile 2014). Gli ex dirigenti in pensione dotati di vasta esperienza sono spesso adatti a rivestire il ruolo di grandi coach. In questo, le Risorse umane hanno un ruolo significativo da svolgere, aiutando a trovare la giusta corrispondenza tra un coach e un successore.

Competenze, criteri, valori fondamentali e coaching sono quattro ingredienti essenziali per individuare, sviluppare e selezionare il successore più adatto a prendere il posto di un amministratore delegato a fine carriera. Se le persone sono davvero i beni più importanti di un'organizzazione, allora è naturale che le Risorse umane aiutino il CdA a individuare il “miglior” successore. Assegnare un successore a un ruolo che non gli è consono è uno dei peggiori errori che qualsiasi organizzazione possa fare e che le Risorse umane e il CdA pagheranno a caro prezzo. ▽

 **Joseph C. Santora** è professore ordinario di Management all'École des Ponts Business School, Parigi. Competenze in leadership, cambiamento, successione e transizione direttiva. Ha insegnato a dirigenti di tutto il mondo e lavorato come consulente con oltre una ventina di organizzazioni negli Stati Uniti e in Europa. Fa parte di nove comitati di redazione ed è il fondatore e direttore dell'*International Leadership Journal* (jcsantora1@gmail.com).

**Gil Bozer** è docente al Sapir College, Israele. Insegna Executive coaching, Management e Leadership. È intervenuto in numerose conferenze internazionali e ha scritto per svariate riviste accademiche e professionali. Co-dirige la ricerca globale presso la *Association for Coaching* ed è associate editor dell'*International Leadership Journal* e membro del comitato editoriale di *Development & Learning in Organization: An International Journal*. (gilbotzer@gmail.com).



## Premio annuale “Federico Bianchi”

APCO, su iniziativa del suo socio CMC Danilo Viviani, AD di Coreconsulting, desidera commemorare Federico Bianchi, Senior Consultant di Coreconsulting, recentemente scomparso a soli 33 anni.

Viene indetto un Premio annuale intitolato a Federico Bianchi, cui potranno partecipare Consulenti di Management – in qualità di singoli professionisti o di consulenti attivi in studi o società di consulenza, non necessariamente soci APCO - che alla data del 31 dicembre 2016 non abbiano superato i 35 anni.

Il Premio consisterà nel rimborso della quota di partecipazione ad un corso di Management, in Italia o all'estero, a scelta del vincitore, per un ammontare complessivo (quota di partecipazione e spese) compreso entro la cifra di 20.000 (ventimila) euro.

La versione integrale del Bando può essere richiesta a [segreteria@apcoitalia.it](mailto:segreteria@apcoitalia.it)  
ovvero al n° 02 7750449 o visionata a: <http://www.apcoitalia.it/it>