

Lezione di employability/7: management e leadership, le competenze di un ricercatore

di Martina Ori

Tag: #employability, #comunicazione, #giovani, #lavoro, #leadership, #management

Prima ancora di arrivare all'università della California Berkeley, ho ricevuto un'e-mail che già di per se costituisce una interessante lezione di *employability*. Un dottorato all'università di Berkeley non è sufficiente per garantire un futuro – diceva il messaggio – sei in grado di guidare un gruppo? Gestire collaboratori? Fare *mentoring* tenendo conto delle diversità? Questo è il senso del corso *Science Leadership and Management*, organizzato – altro punto degno di nota – da un gruppo di studenti e tenuto da relatori diversi di volta in volta invitati a parlare della propria esperienza. Questi elementi sarebbero già sufficienti per trasmettere un approccio culturale alla formazione, allo sviluppo ed al lavoro diverso da quello mediamente incontrato nel nostro Paese. L'idea che si può e si deve fare sempre di più e meglio. Sì, perché è fondamentale essere buoni manager – anche quando non si ricoprono funzioni manageriali – leader e ricercatori allo stesso tempo. Carol Schembi, *R&D Department Manager* degli *Agilent Labs* nel corso del seminario ha sviluppato un interessante ragionamento che parte da considerazioni apparentemente banali. Il mondo della ricerca è talmente vasto e complesso che non si può fare ricerca da soli, si è sempre parte di un'organizzazione. E in un contesto di questo genere le competenze necessarie oltre all'originalità delle proprie idee e dei progetti scientifici – qui data per scontata – sono due: conoscere bene la propria struttura di appartenenza e saper comunicare. Pare una banalità, ma raramente, sottolinea Schembi, questi elementi vengono posti al centro del proprio lavoro. Partiamo dal primo concetto. Cosa significa conoscere la propria organizzazione? Significa conoscere gli obiettivi e sposarne la mission. Carol Schembi in maniera perentoria afferma che se non si condivide in toto la mission della propria organizzazione è assolutamente necessario lasciarla e guardare altrove. Conoscere una organizzazione significa porsi un obiettivo individuale all'interno della stessa. Significa comprendere l'intento strategico, ovvero in che modo gli altri misurano il successo, comprendere quella che lei definisce *currency* ovvero la moneta con cui in quel particolare contesto si misurano il valore e la qualità di un lavoro nonché le capacità professionali di ciascuno. Per intenderci, se per la carriera accademica, la *currency* è costituita dal numero di pubblicazioni e dall'autorevolezza delle riviste su cui si pubblica, in una impresa potrebbe essere ad esempio il numero di invenzioni brevettate, la velocità nel trovare soluzioni in momenti di emergenza. È fondamentale comprendere esattamente quale sia la *currency*, per non perdersi in attività che possono non essere altrettanto "remunerative". Oltre alla conoscenza della propria organizzazione, bisogna essere straordinariamente bravi in quello che Carol Schembi definisce *the biggest part of your work* (la parte principale del proprio lavoro) ovvero comunicare: *everything that you create has no value unless you can communicate* (qualunque cosa tu crei, non ha valore se non sai comunicare) recitava una slide. Diversi studi dimostrano come quando alle persone venga chiesto su cosa si basa la qualità di un leader, la maggior parte cita le competenze relazionali: *we are measured by what we transfer* (siamo misurati da ciò che sappiamo trasferire) diceva un'altra slide. È fondamentale

sviluppare una sensibilità verso gli altri, essere aperti, ascoltare e porre domande. Comprendere e riconoscere le diverse intelligenze dei membri del team. Ci sono vari modi di essere *smart*: *science smart*, ovvero persone che hanno fortissime competenze scientifiche, *people smart*, persone con ottime doti relazionali, *getting-the-job-done smart*, persone rigorose nel portare a termine compiti anche complessi, e *organizational smart*, persone con elevate doti organizzative. Da non sottovalutare inoltre chi ha capacità manuali: già il solo fatto di definire, sotto una luce positiva come *technically talented people* (persone dal talento tecnico) coloro in possesso di competenze manuali è un segno dell'elevato valore che si attribuisce a queste abilità. Leader e manager devono saper incoraggiare le varie intelligenze mediante comunicazione formale e non formale. È fondamentale organizzare spesso riunioni, meeting ed incontri individuali, che per quanto comportino costi elevati per l'organizzazione sono sicuramente meno costosi della mancanza di comunicazione che può provocare una duplicazione degli sforzi, alienazione, isolamento. E nonostante essere leader o manager siano due cose completamente diverse, la capacità di comunicare è fondamentale per entrambi. Un leader è una persona in grado di definire un obiettivo condiviso, una vision, ispirare e lanciare progetti. *A leader does the right thing*: il leader fa la cosa giusta. Un manager struttura e controlla il lavoro. Raccoglie risorse, amministra, dà feedback. *A manager does things right*: il manager fa le cose nel modo giusto. Ma il compito di entrambi è mettere in relazione le persone tra loro e farle comunicare. La lezione di *employability* che si può trarre dal seminario è semplice, ma non banale. La riporto qui di seguito per punti in inglese come nell'originale così come Carol Schembi l'ha saputa efficacemente trasmettere a un gruppo di giovani studiosi che cercano di capire come muoversi nel mercato del lavoro di oggi:

Find the right organization

Know its currency

Value the contribution of everybody

Communicate

Be a leader no matter what your official role is.

Enter a place as a scientist. Be a good scientist and take a lead role. Read like crazy and talk to people.

Manage the expectation of your boss.

Do great science

Have fun

Martina Ori

ADAPT Research Fellow

Visiting Researcher at UC Berkeley, IRLE