

# Sulle tracce del **Management**

**Le competenze manageriali  
per il Nuovo Mondo**



# Presentazione



*Il mondo delle nostre aziende è cambiato in questi ultimi cinque anni con una velocità e un'intensità difficilmente prevedibili, influenzate dallo scenario internazionale e affrontate dagli imprenditori e dai manager con modalità non sempre adeguate e proattive.*

*Abbiamo subito la grande crisi internazionale, ne siamo usciti con una nuova visione del business, delle strutture organizzative e delle relazioni tra persone.*

*Che cosa ci aspettiamo quindi dai manager del futuro?*

*Questa è la domanda che ha guidato il lavoro di Cofimp che sono lieto di presentare, frutto delle attività di consulenza realizzate a fianco e a favore delle aziende del nostro territorio.*

*Le competenze manageriali presentate in questa pubblicazione sono l'essenza e il valore delle nostre imprese, che oggi e per il prossimo futuro hanno necessità di coerenza, credibilità, responsabilità ed etica.*

*Come si declina tutto questo nell'agire manageriale?*

*Sicuramente ancora nell'attenzione al saving e all'efficienza, anche grazie alla diffusione di strumenti integrati di controllo di gestione, di valutazione degli investimenti, di outsourcing di servizi.*

*Ma la technicality non basterà più. È necessario solo fino a un certo punto essere dei buoni tecnici, dei professional iperspecializzati, ma per accompagnare l'evoluzione delle imprese, la globalizzazione e l'attività su progetti trasversali e innovativi, i fattori decisivi saranno l'adattabilità, la capacità di aderire alla visione strategica, l'autorevolezza, la capacità di fare network.*

*Chi è troppo legato alla tecnica o alla sua specializzazione – e questa crisi l'ha dimostrato – rischia di avere risorse limitate. Chi ha avuto la capacità di essere flessibile, di capire e agire con una visione e un orizzonte temporale più ampio dell'oggi e del locale, di sviluppare capacità di gestione più trasversali, ha saputo costruire opportunità, per sé e per la propria azienda.*

*In stretta connessione e complicità con l'imprenditore, con la proprietà, il manager è chiamato a esprimere capacità di guida, coraggio nel portare avanti le scelte, esempio per i collaboratori – gli americani dicono walk the talk, dando enfasi non solo alle teorie manageriali ma anche e soprattutto ai comportamenti, al fare, all'esserci, che sono poi le caratteristiche del nostro fare impresa.*

*In sintonia con tutto questo, la ricerca presentata da Cofimp mette in evidenza la necessità di apprendere ad agire la leadership attraverso strumenti e con metodo, consapevoli della valenza organizzativa e non solo personale delle competenze di relazione.*

*Come viene detto nel quarto capitolo di questo lavoro, ciò significa considerare responsabilità del manager:*

- *La comprensione e l'interpretazione dell'ambiente in cui l'azienda opera;*
- *Lo sviluppo di relazioni improntate a fiducia e orientate al risultato;*
- *La promozione di senso di responsabilità e di energia a tutti i livelli dell'organizzazione.*

*Ho trovato poi interessante e ricca l'ultima parte di questo lavoro, le indicazioni per un management del futuro che sappia tenere insieme l'attenzione ai cambiamenti di scenario, la passione e l'energia nell'interpretare il ruolo, la capacità di utilizzare al meglio tutti gli strumenti di gestione di cui le nostre aziende si sono e si stanno dotando.*


*Auguro perciò a tutta la comunità dei manager che Cofimp ha creato e accompagnato in questi anni di poter lavorare con efficacia e fiducia nel futuro sulle proprie competenze, a servizio dello sviluppo e dell'innovazione delle loro imprese.*

**Stefano Aldrovandi**  
Presidente Gruppo Busi





<b>Arriva il Nuovo Mondo: come cambia lo scenario</b>	
L'impatto del cambiamento sulle strutture organizzative .....	7
Il ruolo del management nel contesto attuale .....	7
La crisi dei modelli organizzativi .....	8
L'importanza della valutazione della performance come strumento organizzativo .....	10
Management: lo stato dell'arte .....	11
<b>Misurare le competenze manageriali: questioni di metodo</b>	
Come si combinano capacità, conoscenze ed esperienze .....	13
Una rielaborazione aggiornata del modello delle competenze .....	14
Le due dimensioni dell'agire manageriale .....	15
In principio...: l'adeguatezza al ruolo .....	16
Performance e Management - L'efficacia dei comportamenti .....	17
Un approccio tradizionale nella valutazione dei comportamenti .....	17
Un approccio distintivo: la consapevolezza delle proprie aree di miglioramento .....	18
L'ambito della ricerca .....	19
Il campione di riferimento .....	20
Criteri di misura .....	21
<b>Come sono cambiati i manager: i risultati della ricerca</b>	
L'evoluzione delle competenze .....	23
Esiste una consapevolezza adeguata di questa realtà? .....	24
Cinque anni e un mondo fa .....	25
Dove sono le aree di eccellenza? Capacità e ruoli aziendali .....	26
Le sfide per lo sviluppo manageriale .....	27
<b>Management vs. Leadership</b>	
Professione Manager? .....	29
Il manager come leader del cambiamento .....	30
Il management s'impara? .....	30
Coerenza e credibilità .....	32
Lead Thinking: pensare da leader, agire da manager .....	33
Stili di leadership ed efficacia dei comportamenti .....	34
<b>Il Manager del futuro</b>	
La creazione di nuovo valore .....	37
La dimensione globale .....	38
L'importanza crescente dei fattori interculturali .....	39
La gestione della generazione Y .....	40
Dalla responsabilità verso l'intraprenditorialità .....	41
Utilizzare meglio gli strumenti manageriali disponibili .....	42
Networking: da social a professional .....	43



**Come sono cambiati  
i manager:  
i risultati della ricerca**

# Come sono cambiati i manager: i risultati della ricerca



## L'evoluzione delle competenze

Gli ultimi 5 anni hanno rappresentato un periodo molto difficile, complesso e caratterizzato da grandi cambiamenti, di fronte ai quali ciascuno di noi è stato chiamato a rivedere, modificare ed aggiornare le proprie competenze, i propri comportamenti organizzativi e anche il modo di intendere il proprio ruolo professionale.

È difficile affermare se e fino a che punto le variazioni di contesto siano state da sole responsabili dei cambiamenti registrati oppure se esistano motivazioni più soggettive legate ai comportamenti attesi o disattesi da parte d'imprenditori e manager.

Una prima tendenza consolidata è **la diversa evoluzione**, nel corso degli ultimi 5 anni, **tra l'efficacia dei comportamenti** - come è cambiato il modo di conoscere e di saper utilizzare gli strumenti manageriali - e **l'adeguatezza al ruolo** - la modalità di interpretare con energia, responsabilità e pro-attività il ruolo nei diversi contesti organizzativi.

La ricerca ha colto, infatti, un'evoluzione delle capacità manageriali prevalentemente per quanto attiene la confidenza negli strumenti manageriali per l'efficacia/efficienza organizzativa a scapito di una contestuale valorizzazione di tutte quelle capacità riconducibili alla leadership, al ruolo di guida, di innovatore nei comportamenti dei propri collaboratori, di rigeneratore di entusiasmo e di nuova motivazione.

Le aree di capacità	2004	2009
Efficacia dei comportamenti	2,3	2,9
Adeguatezza al ruolo	2,6	2,4

Tab. 3  
Valutazioni medie complessive

1 = debole  
2 = quasi adeguato  
3 = adeguato  
4 = più che adeguato  
5 = eccellente

L'efficacia dei comportamenti si attestava su un punteggio di 2,3 nel 2004, mentre nel 2009 si attesta a 2,9. Per quanto riguarda l'adeguatezza al ruolo il punteggio rilevato nel 2004 era 2,6 mentre il punteggio nel 2009 è regredito a 2,4.

La prima parte di questa decade ha rappresentato, per molte aziende, anni di crescita costante della domanda, di apertura di nuove opportunità di business dettate dall'allargamento dei mercati che hanno sollecitato imprenditori, dirigenti e manager soprattutto nella loro capacità di rispondere alle richieste tempestivamente, in parti del mondo profondamente differenti e con la necessità di coniugare efficienza delle prestazioni con efficacia organizzativa. Attività sicuramente impegnative e complesse che hanno comportato per molti manager la necessità di saper rispondere rapidamente ad obiettivi assegnati sempre più sfidanti ed impegnativi.



In questo contesto, è diventato importante aggiornare rapidamente tecniche e strumenti di gestione; il **ricorso al metodo** abitualmente rassicura di più, in quanto non espone al compito più faticoso di ragionare sulla propria motivazione al lavoro, sulla propria voglia di impegnarsi in prima persona, sulle proprie abilità relazionali.

Inoltre, è importante tenere presente che anche l'assegnazione, da parte del Top Management, di obiettivi prevalentemente di tipo quantitativo, ispirati al raggiungimento di risultati misurabili nel breve periodo (il ricatto del budget), ha contribuito a questo risultato.

In sintesi, buona performance nel breve, migliore capacità di utilizzo delle tecniche e degli strumenti disponibili, ma sempre all'interno di una "confort zone" che in molti casi ha premiato sul breve periodo, lasciando in eredità oggi una classe dirigente più opaca, meno intraprendente, in difficoltà nell'esprimere vitalità professionale, freschezza di idee e soprattutto capacità innovative e di cambiamento.

## **Esiste una consapevolezza adeguata di questa realtà?**

Il nostro metodo di valutazione ha fatto della consapevolezza il proprio elemento distintivo.

In ultima analisi quello che importa veramente, a differenza di quanto testimoniano numerosissime esperienze disponibili di valutazione delle capacità, è la volontà espressa e agita, per dirigenti e responsabili, di riconoscersi aree di miglioramento, di accettare le costanti evoluzioni richieste dal ruolo, di saper esprimere innovazione e motivazione a prescindere dalle età anagrafiche e dalle anzianità professionali.

I risultati dell'indagine riportano una **sensibile differenza tra l'auto percezione espressa dai manager rispetto a quanto rilevato dagli esperti di Cofimp**, sia per quanto riguarda adeguatezza al ruolo che efficacia nei comportamenti manageriali.

C'è una difficoltà di rappresentare una leadership autorevole e assertiva, capace di indurre energia, di saper tracciare nuove "rotte" consapevoli dei cambiamenti di scenario (vedi tab.2).

La consapevolezza è migliore in senso assoluto per tutte le capacità relative all'efficacia dei comportamenti manageriali, mentre è ancora lontana da una corretta percezione rispetto a cosa si chiede oggi ad un manager (vedi tab.2)

Sembra prevalere ancora il concetto che esperienze/conoscenze tecniche siano sufficienti per poter affrontare gli aspetti collegati alla gestione delle risorse umane. Inoltre, la dimensione globale del contesto di



riferimento azzerare le differenze tra grandi, medie e piccole imprese e rende cruciale la capacità di "gestire la complessità" a prescindere da ogni dimensione quantitativa del business.

<b>Le aree di capacità</b>	<b>Auto</b>	<b>Etero</b>
<b>Efficacia dei comportamenti</b>	<b>3,4</b>	<b>2,8</b>
<b>Adeguatezza al ruolo</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>

Tab. 4  
Confronto tra auto ed etero valutazione - Valori medi relativi al periodo considerato

1 = debole  
2 = quasi adeguato  
3 = adeguato  
4 = più che adeguato  
5 = eccellente

## Cinque anni e un mondo fa

È interessante osservare che cosa è cambiato in questi cinque anni, nei comportamenti e dunque nelle competenze possedute e agite nel ruolo manageriale, in risposta evidentemente ai cambiamenti del contesto, dalle caratteristiche di sostanziale **stabilità e possibilità del 2004** alla turbolenza, **crisi e incertezza del 2009**.

Quali capacità sono state più fortemente sollecitate, richieste e quindi rafforzate? Su quali di queste, i manager hanno investito di meno, rendendole così meno evidenti e robuste?

<b>Anno</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>
<b>Efficacia dei comportamenti</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>
<b>Adeguatezza al ruolo</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>

Tab. 5  
Confronto 2004 – 2009; Autovalutazione

1 = debole  
2 = quasi adeguato  
3 = adeguato  
4 = più che adeguato  
5 = eccellente

La percezione generale, a livello di autovalutazione, è quella di essere complessivamente adeguati alle richieste del ruolo, per le 2 aree di analisi. (vedi tab.5)

I punteggi raccolti esprimono una crescita omogenea nella propria consapevolezza. Va riconosciuto, infatti, l'impegno e la consapevolezza di dover qualificare le proprie competenze così come la percezione di essere ancora impegnati in un percorso di sviluppo professionale non concluso.

<b>Anno</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>
<b>Efficacia dei comportamenti</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>
<b>Adeguatezza al ruolo</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>

Tab. 6  
Confronto 2004 – 2009; Etero valutazione

1 = debole  
2 = quasi adeguato  
3 = adeguato  
4 = più che adeguato  
5 = eccellente

Le principali differenze con quanto percepito dai valutatori riguardano il sentirsi adeguati nel proprio ruolo, la percezione di sé come leader, la



capacità di affrontare i cambiamenti, di guidare i propri collaboratori e di partecipare allo sviluppo delle proprie organizzazioni. (vedi tab.6)

Cresce il rischio di autoreferenzialità, che spesso assume forma in un atteggiamento troppo critico verso coloro che detengono il ruolo di decisori in azienda.

Ad esempio nelle relazioni con i titolari delle aziende, si lamenta carenza di vision, incoerenza nell'elaborazione di comportamenti organizzativi, scarsità di delega, basso riconoscimento delle professionalità e infine una cronica incapacità nel separare le valutazioni riconducibili alla proprietà con quelle legate al business. Queste argomentazioni sono in molti casi legittime, tuttavia possono diventare un alibi, compromettendo una corretta consapevolezza sulle proprie aree di miglioramento.

In particolare sta crescendo una diversa percezione in merito al ruolo, alla capacità di guidare fatti e persone in condizioni di forte instabilità, dove diventa indispensabile attingere a risorse professionali che riguardano prevalentemente la leadership e la capacità di innovare non solo processi, ma soprattutto modelli di business e di management. (vedi cap. 5)

## Dove sono le aree di eccellenza? Capacità e ruoli aziendali

Sono state considerate per semplicità solo **4 tipologie di funzione**:

- Responsabili Produttivi: Operations, Logistica, Acquisti, Ufficio Tecnico;
- Responsabili Commerciali: Vendite, Marketing, Customer Care, After sales;
- Responsabili Amministrativi: Amministrazione, Finanza e Controllo;
- Responsabili di Staff: Human Resources, IT service, Qualità, Sicurezza...;

In linea generale, tutte le funzioni sono più deboli nelle capacità riconducibili all'adeguatezza al ruolo **senza presentare sensibili differenze tra di loro**. (vedi tab.7)

Tab. 7  
Etero valutazione per funzione  
professionale – valori medi  
sull'intero periodo

1 = debole  
2 = quasi adeguato  
3 = adeguato  
4 = più che adeguato  
5 = eccellente

Le funzioni	Efficacia nei comportamenti	Adeguatezza al ruolo
Produzione	2,7	2,5
Commerciale	2,7	2,7
Amministrazione	2,8	2,5
Servizi di staff	3,0	2,7



## Le sfide per lo sviluppo manageriale

È indubbio che nei prossimi anni la classe dirigente sarà chiamata a qualificare ulteriormente la propria capacità di guida, di indurre energia, di progettare il futuro delle nostre organizzazioni, anche ri – mettendo in discussione modelli e comportamenti esistenti. Questa necessità è già dichiarata nei contesti internazionali (l'intero numero di gennaio-febbraio della Harvard Business Review è dedicato al tema "Transform your business to meet today's challenges")<sup>(10)</sup>, e sta trovando forza e possibilità anche nel nostro Paese.

Leadership e Adattabilità / Flessibilità, insieme alla capacità di migliorare i propri comportamenti relazionali, in particolare l'Empatia e la capacità di Gestione del lavoro di gruppo sono gli aspetti più critici per tutte le funzioni aziendali. (vedi tab.8)

Peter Drucker diceva che il leader degli anni 80 doveva sapere indicare ai propri collaboratori "che cosa fare e come" in virtù di una maggiore esperienza professionale e delle conoscenze specialistiche possedute.

Il leader di oggi deve, invece, saper ascoltare le richieste, le difficoltà e le soluzioni proposte fornendo gli strumenti necessari per procedere assicurando coerenza con gli obiettivi definiti. In un contesto specialistico in continua evoluzione, il Management è impegnato nella gestione di risorse esperte e portatrici di conoscenze adeguate. Ciò che diventa cruciale è pertanto la capacità d'interpretare in modo innovativo il ruolo, rappresentando un fattore di cambiamento per le proprie aziende.

Capacità	Efficacia nei comportamenti	Adeguatezza al ruolo
Leadership		2,2
Adattabilità/Flessibilità		2,4
Empatia		2,0
Team work	2,3	

Tab. 8  
Dettaglio delle capacità più critiche riferite al 2009  
Eterovalutazione

1 = debole  
2 = quasi adeguato  
3 = adeguato  
4 = più che adeguato  
5 = eccellente

<sup>(10)</sup> Harvard Business Review, REINVENT your Company, your Strategy, your Marketing, your Career, January - February 2010, hbr.org



# **Il Manager del futuro**

# Il Manager del futuro



## La creazione di nuovo valore

Come ripensare i propri modelli di business? Come creare nuovo valore per le proprie organizzazioni? Come adattare con efficacia e rapidità i propri modelli di management alle nuove strategie? Sono alcuni temi di riflessione sui quali la classe dirigente si dovrà confrontare nei prossimi anni nell'elaborare nuove strategie di sviluppo.

Una recente ricerca pubblicata su Harvard Business Review - Marzo 2010<sup>(18)</sup> ha riportato i risultati di uno studio relativo a come le imprese hanno affrontato e superato difficili situazioni di crisi vissute negli anni '80 e '90, fino alla grave crisi del 2008.

Solo il 9% delle imprese competitive **prima** di una situazione di crisi lo sono risultate anche **dopo**. Pertanto, le modalità con le quali il Management ha gestito questi periodi ha fatto e farà la differenza. È opportuno interrogarsi quindi sui nuovi fattori che caratterizzeranno lo sviluppo professionale nei prossimi anni e sugli strumenti manageriali e professionali necessari, sulle condizioni che saranno vincenti

Ci sono ormai alcune linee di tendenza che sembrano consolidate. La capacità di interpretare il ruolo, saper tenere insieme il raggiungimento/mantenimento della performance sul breve periodo con la costruzione di progetti di sviluppo per il medio termine. Una nuova focalizzazione sul ruolo di guida, di punto di riferimento per collaboratori e colleghi. La gestione della complessità organizzativa come regola operativa e non più come situazione straordinaria. La ricerca ha potuto intercettare queste priorità sulle quali vi è buona consapevolezza anche da parte dei manager stessi. Le loro capacità sono cresciute in questi anni prevalentemente per quanto attiene la valorizzazione dei comportamenti utili ad ottenere/dimostrare risultati di performance nel breve periodo. Le condizioni economiche di riferimento, insieme ai modelli organizzativi adottati hanno di sicuro privilegiato e favorito i risultati economici annuali, anche con il ricorso a sistemi premianti molto diffusi e centrati sul raggiungimento degli obiettivi assegnati. Tuttavia tutto quanto sviluppato non sembra bastare.

Di fronte ad uno scenario economico profondamente mutato, è necessario ritrovare "nuovi leader". Energia, passione, guida, responsabilità sono concetti che assumeranno per i prossimi 3 anni un ruolo centrale.

Ma più nello specifico, che cosa pensano manager e responsabili d'azienda della leadership? Una recente ricerca su base internazionale, pubblicata dalla Duke University<sup>(19)</sup>, fornisce alcuni spunti di riflessione concreti ed interessanti:

1. Lo sviluppo della propria leadership è ritenuta dai manager la 2° sfida più importante dopo quella di gestire progetti d'innovazione;
2. Le azioni del leader si ritiene possano avere un impatto sulle performance

<sup>(18)</sup> Harvard Business Review, *POWER out the recession. What to Do Now to Rebound From the Downturn*, March 2010, hbr.org

<sup>(19)</sup> Fuqua/Coach K Center on Leadership & Ethics (COLE) by Duke University's Fuqua School of Business in collaboration with the Kenan Institute for Ethics, and Duke University Athletics, *Executive Leadership Survey*, marzo 2009, [www.leadershipandethics.org](http://www.leadershipandethics.org)



della propria organizzazione solo se è ritenuto affidabile e coerente nei suoi comportamenti;

3. Gli strumenti manageriali di gestione dei collaboratori sono presenti e diffusi nelle organizzazioni; è diffusa la consapevolezza che possano essere un sostegno efficace anche per lo sviluppo della propria leadership;
4. Generalmente i nostri manager dedicano poco tempo allo sviluppo della propria leadership - meno del 25% del tempo dedicato alla formazione al ruolo mentre più enfasi viene data all'acquisizione/implementazione di nuove tecniche su aspetti specifici. (ad es. la gestione dei colloqui di restituzione nelle attività di performance appraisal)
5. I programmi di sviluppo manageriale offerti dalle Scuole di Management sono ritenuti poco efficaci e molto spesso inadeguati rispetto a specifiche esigenze/esperienze vissute direttamente.

La capacità di migliorare l'efficacia della propria leadership diventa quindi l'obiettivo macro verso il quale tendere: ma quali saranno i fattori di cui tenere conto? Abbiamo riassunto le nostre considerazioni distinguendo tra fattori che riguardano i cambiamenti di scenario (la dimensione globale, i fattori interculturali, la gestione delle nuove generazioni), fattori che riguardano i cambiamenti nelle modalità di intendere il proprio ruolo (dalla responsabilità verso l'intraprenditorialità) e fattori che riguardano gli strumenti manageriali a sostegno del proprio ruolo (un migliore utilizzo degli strumenti già disponibili, il networking).

## La dimensione globale

*Think globally, act locally:* nei prossimi anni, qualsiasi attività d'impresa manifatturiera o di servizi avrà una dimensione/prospettiva internazionale del proprio business, sia per nuove start up, così come per realtà esistenti. Nuovi modelli di business accompagnano l'evoluzione dello scenario di riferimento, nuovi settori si affermano come drivers per le attività d'impresa ad alta creazione di valore; information technology, scienze della vita, biotecnologie, nanotecnologie, eco sostenibilità. Lo sviluppo dell'innovazione all'interno delle organizzazioni, che sarà la sfida principale da gestire nei prossimi anni, richiede la capacità di intercettare/attrarre le conoscenze necessarie per la propria organizzazione nelle aree del mondo dove queste sono presenti. Il nuovo business nasce internazionale fin da subito, e la conoscenza stessa diventa il presupposto fondante per ogni ipotesi di nuova attività ad alto contenuto innovativo. La dimensione globale si evolve quindi da opportunità per il recupero d'efficienza, all'allargamento dei mercati di vendita per i propri prodotti, per diventare nei prossimi anni il presupposto strategico organizzativo di molte attività manifatturiere e di servizi.



## L'importanza crescente dei fattori interculturali

Sviluppare e qualificare la propria "leadership internazionale" rappresenterà un fattore indispensabile per manager e responsabili d'azienda. La capacità di creare valore/profitto sarà quindi sempre più dipendente da questo fattore. Uno studio recente ha messo in evidenza, infatti, come il 25% dei progetti internazionali fallisca a seguito dell'incapacità di dirigenti e manager nel gestire efficacemente le differenze interculturali che caratterizzano oggi i mercati mondiali, mentre i fattori interculturali sono di gran lunga la dimensione più critica da considerare (vedi Fig. 2).

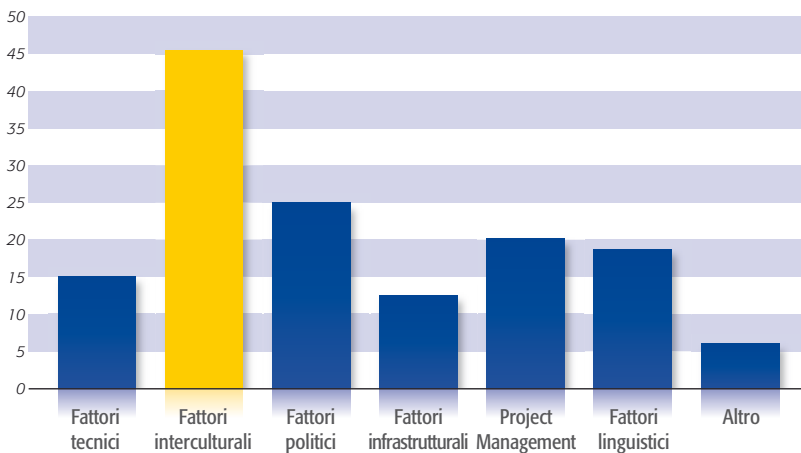


Fig. 2  
I fattori critici nella gestione di progetti internazionali

Fonte: Hoffmann, Schoper, Fitzsimons: Internationales Projektmanagement, 2004

Sappiamo infatti che più del 50% della popolazione mondiale, rappresentante oggi la parte del mondo più dinamica in termini di crescita economica, è espressione di alcune caratteristiche culturali profondamente diverse da quelle europee; ad esempio l'importanza delle relazioni personali extra-lavorative nella conclusione positiva di affari, così come il riconoscimento dei livelli gerarchici come vincolo operativo non superabile oppure dei processi di comunicazione improntati a relazioni esclusivamente formali.

Come affrontare questa realtà? Come condurre affari? Come assicurare la performance, quindi, in aree del mondo culturalmente molto diverse dalla nostra?

Dall'esperienza alla capacità, dai chilometri in giro per il mondo alla formazione, all'analisi delle differenze culturali, alla consapevolezza che questi ambiti sempre di più rappresenteranno parte integrante del "carnet" di capacità richieste per dirigenti e responsabili chiamati a svolgere il proprio ruolo in un contesto internazionale.

Le aziende diventano realtà organizzative meno in ostaggio dei propri collaboratori esperti, abitualmente orientati a considerare la loro conoscenza di un paese o di un'area del mondo come una parte integrante della propria personalità/esperienza di vita.



La dimensione globale e la rapidità dei cambiamenti impongono di saper sviluppare nuove relazioni internazionali efficaci; obbligano le aziende ad essere performanti rapidamente, a tradurre le attitudini personali dei propri manager in successi professionali, in altre parole ad allargare il ventaglio delle capacità manageriali richieste, assegnando obiettivi specifici anche su questi aspetti e verificando l'efficacia dei comportamenti con gli strumenti tipici della performance appraisal.

## La gestione della generazione Y

Per la prima volta nella storia delle organizzazioni, il Top Management è poi chiamato a dover gestire la presenza contestuale di 3 generazioni di collaboratori, ciascuna portatrice di caratteristiche ed istanze distintive.

Convivono, infatti, collaboratori che appartengono alla generazione dei Baby Boomers, persone oggi di circa 50 anni, con collaboratori di circa 40 anni, espressione della Generazione X, ed infine con collaboratori più giovani in età compresa tra i 25 e i 30 anni (Generazione Y). Quali sono le principali caratteristiche di ciascuna generazione?

Possono coesistere efficacemente all'interno di un'organizzazione? Che cosa può motivare oggi un giovane talento?

Valgono gli stessi strumenti di gestione utilizzabili per le persone di circa 40 anni? Per un approfondimento su questo tema, rimandiamo a una recente indagine realizzata dall'Harvard Business School; tuttavia la riflessione sulle modalità di ri-considerare il proprio ruolo è il fattore più critico che emerge dalla nostra indagine e che impegnerà dirigenti e responsabili.

Troppo spesso è possibile osservare responsabili impegnati prevalentemente in un'attività di "accreditamento permanente" nei confronti del proprio capo diretto, meno portati a conoscere i bisogni, le aspettative dei propri collaboratori, a farsi carico di obiettivi aziendali da ottenere.

Agire la leadership richiede, come abbiamo visto, capacità di ascolto attivo, di farsi carico, di fornire soluzioni e non solo informazioni oppure generiche indicazioni.

La capacità di assicurare giovani talentuosi o comunque di attrarre personale qualificato rappresenterà un elemento distintivo e vincente, anche ripensando al proprio modello di management.



## Dalla responsabilità verso l'intraprenditorialità

Se i cambiamenti di contesto riguarderanno prevalentemente le "regole del gioco"- le condizioni esterne con le quali imprenditori, dirigenti e responsabili dovranno confrontarsi nei prossimi anni - i cambiamenti nel modo di interpretare il ruolo rappresentano invece la capacità del Top Management di partecipare efficacemente alla creazione di valore per la propria organizzazione.

La ricerca ha messo in evidenza come l'adeguatezza al ruolo, l'impegno nel tradurre **mission** e **vision** in **obiettivi** e **risultati** sarà la vera area critica.

Esaminando l'evoluzione di questi ultimi 5 anni, è facile riconoscere il miglioramento medio delle capacità gestionali disponibili, a differenza di quanto non sia accaduto invece per lo sviluppo della leadership in azienda. Un sentimento di sfiducia, un cinismo diffuso sono parte della vita di tutti noi e possono costituire una spiegazione parziale di questa realtà, ma è vero, tuttavia, che esistono anche problemi di motivazione personale, di percezione del valore sociale del proprio lavoro, di attivazione in comportamenti di valori quali etica e responsabilità.

In particolare su quest'ultimo aspetto sarà possibile nel prossimo futuro "fare la differenza" concretamente.

Le condizioni di mercato sono sempre più caratterizzate da variabilità, con cicli espansivi e recessivi che si alternano con maggior frequenza.

Difficile pensare a condizioni esogene stabili che rappresentino ammortizzatori "naturali" per inefficienze, ritardi o perdite di competitività interne. In situazioni d'instabilità, la capacità di essere guida, esempio, di trasmettere energia, entusiasmo, di valorizzare i propri collaboratori diventano i requisiti vincenti per i nuovi leader; mentre compensi economici e sistemi incentivanti importanti potranno giustificarsi agli occhi di colleghi e collaboratori solo con una piena e ampia assunzione della responsabilità personale e professionale.

Fino a che punto siamo pronti per tutto questo? Quanto valgono per noi valori quali serietà, stima dei collaboratori, riconoscimento dei meriti, esempio e impegno personale? È possibile pensare di "vivere alla giornata" una parte importante della propria storia professionale? Come si declina operativamente il senso di responsabilità nelle azioni di management?

Queste domande sono oggetto di confronto e di riflessione, ma certamente accompagneranno il percorso nella formazione dei leader del futuro.

Cambia il modo di vivere il ruolo per i manager e si arricchisce anche di aspetti tipici del ruolo imprenditoriale.

Assumersi responsabilità nello svolgimento del proprio lavoro significa



quindi saper esprimere una forte focalizzazione verso i risultati, economici o di performance, avere ben presente che la creazione di valore costituisce la ragione imprescindibile per ogni azione manageriale.

Pertanto è importante conoscere e comprendere le strategie e gli obiettivi generali dell'organizzazione, saperli declinare nell'ambito delle proprie attività, sapersi assumere la responsabilità nelle forme richieste, condividendo con la proprietà e il Top Management sia la consapevolezza del rischio economico-finanziario d'impresa che la determinazione nella creazione del valore. Si tratta quindi di sviluppare intraprenditorialità.

## Utilizzare meglio gli strumenti manageriali disponibili

La ricerca svolta dalla Duke University sulle principali criticità che devono affrontare oggi imprenditori e manager ha sottolineato l'importanza di strumenti manageriali praticati ed efficaci a sostegno dello sviluppo della propria leadership.

Tuttavia, la vera criticità per molte aziende non è rappresentata oggi dalla loro presenza o assenza, quanto piuttosto dal corretto utilizzo di questi strumenti manageriali e soprattutto dalla coerenza delle policy di gestione adottate singolarmente rispetto allo stile di management aziendale.

Tecniche per la valutazione di posizioni organizzative e di prestazioni professionali, strumenti per la valutazione della performance, analisi dei fabbisogni formativi, strumenti per la definizione di obiettivi / sistemi premianti, analisi di clima rappresentano strumenti di people management conosciuti e diffusi nelle nostre organizzazioni, in alcuni casi assistiti anche da ingombranti sistemi informativi di supporto.

Siamo tuttavia in grado di poter sostenere che questi strumenti aiutino le imprese concretamente a migliorare la qualità delle loro performance? Se osserviamo le soluzioni organizzative adottate per opporsi alla pesante e prolungata situazione di crisi, sembra che l'unica soluzione efficace sia stata una robusta riduzione dell'organico, associata a sostegni pubblici erogati "a pioggia", validi per tutte le tipologie d'impresе, anche per quelle a basso tasso di managerialità.

E quindi?

La competitività delle imprese sarà legata nei prossimi anni alle qualità professionali di dirigenti e responsabili, alla loro capacità di incidere effettivamente sui comportamenti dei propri collaboratori così come alla concreta attuazione delle strategie elaborate e proposte dal Top Management. Minor interesse per nuovi investimenti in metodologie, strumenti, in costose consulenze per soluzioni di Information Technology, ma più spazio ad attività di empowerment, alla crescita di una nuova generazione di leader.



## Networking: da social a professional

Fino a che punto la rappresentazione formale delle nostre organizzazioni, per quanto attiene i ruoli e le effettive responsabilità agite dei manager, corrisponde a quella sostanziale? La mappatura dei processi e la definizione delle responsabilità sono sufficienti a garantire efficienza organizzativa, a garantire la migliore circolazione interna del flusso di dati ed informazioni o più semplicemente a creare nuovo valore?

Sempre più frequentemente si parla di organizzazione formale e di organizzazione sostanziale, a conferma dell'importanza di quest'ultima. Molto spesso, infatti, i ruoli ricoperti non rappresentano effettivamente quanto ci si attende da loro, costituendo ostacoli a volte insormontabili.

La consapevolezza quindi di dover leggere l'organizzazione "oltre" la sua rappresentazione, di lasciare spazio alle relazioni con colleghi e collaboratori per conoscerne meglio attese e potenzialità.

In questa prospettiva, l'esperienza recente della grandissima diffusione dei social networks conferma il bisogno di ciascuno di noi di condividere esperienze, di raccontare le proprie storie professionali, di entrare in contatto con altre culture per arricchire la nostra vita.

Si può seriamente pensare che questi comportamenti non riguarderanno nel prossimo futuro anche la sfera professionale di ciascuno di noi? L'appartenenza ad una società complessa e la specializzazione esasperata fanno invecchiare rapidamente conoscenze ed esperienze.

La diffusione dell'economia della conoscenza obbliga tutti a "contaminare" le proprie esperienze, a condividere il sapere, favorendone la diffusione.

Emergono nuove comunità professionali esterne ed interne alle organizzazioni, per favorire scambio di esperienze tra ambiti di ricerca diversi e lontani, alla ricerca di Serendipity.

Siamo consapevoli del Nuovo Mondo, siamo pronti per ripartire?



# **Bibliografia essenziale**

# Bibliografia essenziale



- Barker R., **"No, management is not a profession."**, Harvard Business Review, luglio 2010
- Bennis W. **"On Becoming a Leader"**, Perseus Publishing, 2003
- Blake R. - Mouton J.S., **"The Managerial Grid, Gulf Publishing"**, 1964 (trad. it. Gli stili di direzione, Etas Kompass, 1969)
- Carretta A., Dalziel Murray M. , Mitrani A., **"Dalle risorse umane alle competenze - metodi, strumenti e casi in Europa per una gestione e sviluppo delle risorse umane basata su un modello comune di competenze"**, F. Angeli, 2003
- Cocco G.C., Gallo, **"Valorizzare il capitale manageriale tramite gli Assessment Questionnaires"**, Franco Angeli, Milano 2006
- Drucker P. , **"The Post Capitalist Society"**, Butterworth Heinemann, Oxford, 1993
- Fertonani M., **"Le competenze manageriali - Dalla valutazione delle prestazioni e del potenziale alla valutazione delle competenze manageriali"**, F. Angeli, 2001
- Fondirigenti, **"Indagine nazionale sui dirigenti delle aziende industriali e dei servizi"**, Roma, 2001
- Fondirigenti, **"Il Management Made in Italy"**, Roma, 2004
- Goleman D., **"Leadership that gets results"**, Harvard Business Review, 2000
- Goleman D., Boyatzis R.E., Mckee A., **"Essere Leader"**, Rizzoli, 2002
- Khurana R., Noria N., **"È ora che il management diventi una professione"**, Harvard Business Review Italia, marzo 2009
- Levati V., Saraò M.V., **"Il modello delle competenze"**, F. Angeli, 1998
- Mintzberg H., **"Il lavoro manageriale"**, F. Angeli, 2010
- Spencer L., Spencer M., **"Competenza nel lavoro"**, F. Angeli, 1995



## Gli autori

### **Maurizio Sarmenghi**

Responsabile dei Servizi di Consulenza di Cofimp, consulente e formatore per dirigenti e manager d'impresе pubbliche e private sui temi dell'Innovazione e della gestione del cambiamento, Management e Leadership.

Esperienza di Direzione Generale d'impresa, ha gestito e coordinato progetti di consulenza di direzione e di sviluppo organizzativo.

Ha curato ricerche, pubblicazioni e study tours sui temi dell'innovazione, degli scenari internazionali e dell'evoluzione 2.0 per PMI e grandi imprese.

### **Federico Bencivelli**

Consulente e formatore senior, ha sviluppato negli ultimi 10 anni metodologie e strumenti finalizzati alla valorizzazione dei comportamenti organizzativi di imprenditori, dirigenti e responsabili di funzione. Progetta e realizza interventi di analisi del potenziale, assessment delle competenze manageriali e coaching individuale; Svolge attività di docenza su tematiche di people management, comunicazione ed efficacia relazionale. Ha curato ricerche e pubblicazioni su temi del temporary management, dell'intelligenza emotiva, dei sistemi retributivi e incentivanti per le PMI.

### **Elisabetta Zanarini**

Consulente e formatore senior, realizza attività di consulenza al ruolo e Executive Coaching; Interventi di analisi del potenziale/assessment e valutazione delle competenze manageriali e formazione al ruolo in azienda; attività di docenza su leadership e people management in master di primo livello, percorsi di Alta Formazione, attività di formazione per quadri e dirigenti, per imprenditori, per dirigenti pubblici. È coach associato ICF.