



ROBERTO CRIPPA,  
MAURILIO MASSIMILIANO SARTOR,  
CHIARA VESCOVI

# **ACTION GUIDANCE**

**Un approccio manageriale  
e di sviluppo del Capitale Umano  
per la nuova normalità del business**

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions.**

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative  
in tutte le aree della consulenza manageriale,  
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,  
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

ROBERTO CRIPPA,  
MAURILIO MASSIMILIANO SARTOR,  
CHIARA VESCOVI

# **ACTION GUIDANCE**

**Un approccio manageriale  
e di sviluppo del Capitale Umano  
per la nuova normalità del business**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835156925

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Foreword / Prefazione</b> , di <i>Mart de Kruif</i>	pag.	7
<b>Alcune note per la lettura</b>	»	11
<b>1. Perché non basta andare verso la nuova normalità.</b>		
<b>Impariamo a navigarla</b> , di <i>Maurilio Massimiliano Sartor</i>	»	15
Introduzione	»	15
La nuova normalità	»	16
Altri possibili acronimi/approcci	»	30
Prime considerazioni	»	34
Bibliografia e riferimenti	»	34
<b>2. Action Guidance</b> , di <i>Roberto Crippa</i>	»	35
Le motivazioni di una proposta	»	35
<i>Guidance &amp; Control</i>	»	40
<i>L'Action Guidance</i>	»	45
Il controllo	»	67
Pianificare	»	72
Prendere decisioni	»	83
Gestire le informazioni	»	92
La leadership nell' <i>Action Guidance</i>	»	102
Considerazioni finali	»	109
Bibliografia e riferimenti	»	110

<b>3. <i>Human Capital Management Framework</i></b> , di <i>Chiara Vescovi</i>	pag. 112
Navigatori della nuova normalità	» 112
Lo schema di riferimento	» 115
La progettazione dei ruoli	» 118
La ricerca e la selezione	» 127
Il <i>People Assessment</i>	» 134
La valutazione delle aspirazioni	» 160
Valutazione dei rischi di uscita	» 166
Pianificazione dei rimpiazzi	» 175
Pianificazione del <i>People Development</i>	» 180
Considerazioni finali	» 186
<b>4. Esperienze dal campo e note conclusive</b> , di <i>Roberto Crippa, Maurilio Massimiliano Sartor,</i> <i>Chiara Vescovi</i>	» 188
Un caso applicativo	» 188
Altre esperienze dal campo	» 199
Note conclusive	» 212
<b>Postfazione</b> , di <i>Domenico Delli Gatti</i>	» 214
<b>Ringraziamenti</b>	» 217



# Foreword / Prefazione

di Mart de Kruif

Mission Command has a long history, but only came to fruition towards the end of the First World War. The enormous losses suffered in large-scale operations, the extreme centralization of command and control and the limited success of this led primarily to reflection and repentance on the German side. The Germans were convinced that there must be a better approach to operational success.

Based on the well-known way of thinking of von Moltke the older, the German army command developed the principles of *Auftragstaktik*, or 'Mission Command'. The principles of this were and are simple: you tell people what to do and why, but never how to do it. In short: based on the mission and understanding its intent, you give people the fullest possible freedom of action. The advantages of this are

I principi di *Mission Command* hanno una lunga storia, ma si sono concretizzati solo sul finire della Prima guerra mondiale. Le spaventose perdite subite in operazioni su ampia scala, l'estrema centralizzazione del comando e del controllo e i limitati risultati sul fronte portarono, soprattutto da parte tedesca, a profonde riflessioni sulla conduzione delle operazioni: doveva esserci un approccio migliore per conseguire il successo.

Prendendo le mosse dal pensiero di von Moltke il vecchio, il Comando dell'esercito tedesco sviluppò i principi di *Auftragstaktik*, evoluti poi nelle logiche di *Mission Command*. Tali principi erano, e sono, semplici: dire alle Persone cosa fare e perché, ma mai come farlo. In sintesi, in base alla missione e alla comprensione del suo intento, dare alle Persone la massima libertà di azione possibile. Tra i principali vantaggi di un simile

the motivation of your leadership through involvement and co-responsibility, creativity and flexibility in implementation, redundancy in the event of a breakdown or faltering communication and agility.

But nothing comes without a price. Mission Command demands a lot from everyone involved at every level. To begin with, it requires professionalism. In addition, it requires experience in lower levels and insight into the thinking and behaviour of the higher levels ('2 down, 2 up'). It requires trust, from commander to soldier and vice versa. And, above all, it requires an unconditional appeal to responsibility. This should never be delegated.

The Interbellum gave Germany the opportunity to deeply embed the principles and application of Mission Command in the training and education of the *Reichswehr*. And with success. It was not the Blitzkrieg, but Mission Command that led to the German successes in the campaigns of 1939 and 1940 and made the German armed forces redundant until the end of the war.

approccio: legittimazione della leadership attraverso il coinvolgimento e la corresponsabilità; creatività e flessibilità nell'esecuzione; ridondanza in caso di crisi o intermittenza della comunicazione; agilità.

Ma ogni cosa ha un prezzo. L'approccio di *Mission Command* richiede molto da tutti coloro che ne sono coinvolti, a qualsiasi livello gerarchico operino. Per cominciare, richiede grande professionalità. Richiede, ai livelli inferiori, esperienza e capacità di comprendere il pensiero dei propri leader ed immedesimarsi nel loro comportamento (pensare "due livelli sopra"). Richiede fiducia reciproca, dai comandanti ai soldati e viceversa. Richiede, soprattutto, la predisposizione senza riserve all'assunzione di responsabilità. Questa non dovrebbe mai essere delegata.

Il periodo interbellico diede alla Germania l'opportunità di radicare profondamente i principi e l'applicazione dell'approccio di *Mission Command* nella formazione e nell'addestramento della *Reichswehr*. E con successo: artefici delle vittorie nelle campagne del 1939 e 1940 non furono tanto le tattiche della guerra lampo, quanto l'applicazione dei principi di *Mission Command*, che resero le Forze Armate tedesche resilienti fin verso la fine della guerra.

Today, Mission Command is needed more than ever. In the armed forces, but also beyond. Developments in technology, the desire for complete control, a culture of accountability and the belief in a makeable world leads more than ever to centralism and control. But that is a path that leads nowhere. The big problems in this world cannot be met with the current forms of leadership that are based on direction and details. On the contrary, the very problems of our time require Mission Command. The art of letting go not only creates commitment, flexibility and confidence, but also allows today's leaders to detach from details and focus on the challenges of the future. Not just doing things right, but doing the right things.

That is why this book is needed now. More than ever. The future of the next generations requires a new leadership culture, in every aspect of our lives. This culture and its principles are the foundation of this book and a guide to a better world. I wish you good luck reading this!

Oggi più che mai è necessario un approccio di *Mission Command*. Nelle Forze Armate, ma anche in più ampi contesti. L'evoluzione tecnologica, il desiderio di controllo completo, una cultura della fiducia nel proprio operato e la fede in un mondo "abbordabile" conducono più che mai all'accentramento e al controllo. Ma è una strada che non porta da alcuna parte. I grandi problemi di questo mondo non possono essere affrontati con i più consueti modelli di leadership, basati sulla guida a redini strette e sui dettagli. Al contrario, i problemi propri del tempo che siamo vivendo richiedono un approccio di *Mission Command*. L'arte di governare con redini più lasche non solo crea impegno, flessibilità e fiducia, ma consente anche ai leader di non concentrarsi sui dettagli, bensì sulle sfide del futuro. Non si tratta solo di "fare le cose bene", ma di "fare le cose giuste".

Ecco perché questo libro serve ora. Più che mai. Il futuro delle prossime generazioni richiede, in ogni aspetto della nostra vita, una nuova cultura di leadership. Questa cultura e i suoi principi ispiratori sono alla base di questo libro, e una guida per un mondo migliore. Vi auguro buona fortuna leggendolo!

Ritiratosi dal servizio attivo nel 2016, il Generale di Corpo d'Armata Mart de Kruif è stato Comandante del Reale Esercito Olandese (C-LAS: *Commandant Landstrijdkrachten*). Dopo l'esperienza nella Forza di stabilizzazione (SFOR) dispiegata dalla NATO in Bosnia-Erzegovina per il mantenimento della pace, dal 2008 al 2009 ebbe il comando del *Regional Command South* (RC-S) della Forza internazionale di assistenza alla sicurezza (ISAF) in Afghanistan, i cui obiettivi principali erano: addestrare le locali Forze di sicurezza nazionale; assistere l'Afghanistan nella ricostruzione delle principali istituzioni governative; contrastare l'insurrezione talebana e di Al-Qaeda. Durante quel periodo l'RC-S giunse a contare 40.000 effettivi.

# Alcune note per la lettura

## Sezioni

La presente pubblicazione è suddivisa nelle seguenti sezioni:

### 1. *La nuova normalità*

Questa sezione introduce il concetto di *nuova normalità* sviscerandone i contenuti e i capisaldi, partendo dalla constatazione che molte imprese non erano organizzativamente preparate ad affrontare un periodo così caotico e che probabilmente non lo erano neppure mentalmente ed emotivamente. Nell'introdurre concetti che saranno sviluppati nelle sezioni successive, si accenna anche ad altri approcci o, meglio, ad acronimi, che sono stati utilizzati nel tempo per descrivere tali contesti.

### 2. *Action Guidance*

Questa sezione presenta i capisaldi logici e concettuali dell'*Action Guidance*, ossia la trasposizione nel business dei principi di *Mission Command* e le sue motivazioni. Sono inoltre illustrati i principi di base per la pianificazione, il controllo, la presa di decisioni e la gestione delle informazioni nell'approccio di *Action Guidance*. Sono infine presentati i tratti distintivi richiesti alla "nuova leadership".

### 3. *Human Capital Management Framework*

Questa sezione illustra una proposta per un approccio olistico alla gestione del Capitale Umano necessaria per una completa applicazione dell'approccio di *Action Guidance*: selezione delle Persone; valutazione individuale e di Team; valutazione delle aspirazioni; valutazione dei rischi di uscita; pianificazione dei rimpiazzi e dello sviluppo delle Persone.

#### 4. Esperienze dal campo e note conclusive

Questa sezione contiene alcune considerazioni maturate dall'esperienza di un caso applicativo dei principi di *Action Guidance* e dello *Human Capital Management Framework*, nonché brevi accenni ad alcune esperienze che sono state fatte in organizzazioni diverse dalla tipologia d'impresa oggetto di quanto descritto compiutamente nelle due sezioni precedenti e sperimentate dalla Società "Gamma".

### Terminologia

- capi, collaboratori, leader, professionisti  
Come espresso nella prefazione, l'approccio di *Mission Command* (e, conseguentemente, quello di *Action Guidance*) è basato su alti livelli di professionalità e leadership. Non viene fatto uso di termini quali "capi" e "collaboratori", che sono evocatori di concetti di autorità, privilegiando i termini "leader" e "professionisti", più consoni ai concetti di autorevolezza morale e professionale.
- uguaglianza di genere  
Nel rispetto dell'uguaglianza di genere questa pubblicazione fa quanto più possibile uso di termini neutri. È importante sottolineare che, in ogni parte del testo, non viene fatta alcuna distinzione di genere: preparazione, competenza e spessore morale non hanno sesso.
- *responsibility* ed *accountability*  
Nella lingua italiana, *responsibility* ed *accountability* sono entrambi traducibili come "responsabilità", ma ciò non rende giustizia alle differenze sostanziali tra questi due termini. Seguendo la logica sottesa alle cosiddette matrici RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) la *responsibility* afferisce chi si fa carico di fare le cose. Essa può essere condivisa tra più Persone, e può essere delegata. L'*accountability* afferisce alla titolarità sui risultati di una data azione, o processo. Essa è un'attribuzione personale ai leader, e nell'*Action Guidance* non può mai essere delegata. Ciò significa che i leader possono delegare l'azione ai propri professionisti, ma su di loro ricade la titolarità del risultato.  
Ai fini di evitare ambiguità interpretative, in questa pubblicazione il concetto di *responsibility* viene tradotto in "responsabilità", mentre quello di *accountability* rimane nella sua forma inglese.

## **Figure e tabelle**

In ogni sezione, figure e tabelle sono indicate con la notazione “x-y”, dove “x” riferisce alla sezione di riferimento, ed “y” è un numero progressivo all’interno della sezione.

## **Riferimenti bibliografici**

Nel testo la notazione tra parentesi quadre [x-y] indica il riferimento bibliografico della fonte, riportata alla fine di ogni sezione. Vigge la medesima notazione sopra illustrata.

## **Approfondimenti**

Alla fine di ogni sezione e laddove applicabile, sono riportati i riferimenti ad ulteriori pubblicazioni utili ad un approfondimento dei temi trattati.





# 1 Perché non basta andare verso la nuova normalità. Impariamo a navigarla

di Maurilio Massimiliano Sartor

## Introduzione

Facciamo molta fatica a riconoscerlo, però dobbiamo ammetterlo, non eravamo preparati!

Eppure, lo sapevamo, lo abbiamo sempre saputo, e qualcuno di noi l'aveva imparato fin da giovane, se non addirittura sin da piccolo, quando dalla cattedra di una scuola, al campo scout, o tra i banchi di una chiesa ci avevamo detto e ripetuto più volte la stessa frase: *estote parati*.

Chissà se questo motto, quest'avvertimento, l'abbiamo compreso ed appreso, oppure l'abbiamo solo "sentito dire".

Ma almeno oggi, che siamo nel bel mezzo di una *nuova normalità*, siamo pronti? Siamo sicuri di essere davvero pronti? Cosa possiamo fare per essere realmente pronti a gestire noi stessi, i nostri collaboratori e le sfide di tutti i giorni: personali, sociali e/o lavorative?

Ce lo siamo chiesto più e più volte in questi ultimi mesi, mentre affinavamo le idee che ci avevano portato a formulare e sperimentare sul campo un approccio ed i correlati strumenti per affrontare in modo proattivo le sfide della *nuova normalità*, confrontandoci con altri colleghi e professionisti di diversa estrazione e settori.

Una volta verificato che c'era effettivamente la possibilità di condividere queste esperienze e guidare progetti e Persone in grado di affrontare e gestire attività e relativi business in modo proattivo e non più solo obbedendo a *input* predeterminati e calati dall'alto, abbiamo cominciato a parlarne con altri colleghi delle Risorse Umane e, perché no, anche con esperti del mondo accademico.

Da questi confronti e dalle risultanze dal campo è nata l'idea di allargare la condivisione formalizzandola nella presente pubblicazione. Ecco perché è scritta a più mani: perché dalle idee e dall'operatività di diversi Team di Persone e dalla sperimentazione fatta in più aree e funzioni aziendali, si possono trarre nuove strategie, tecniche e tattiche efficaci che ci permettano di riconoscere e gestire quella *nuova normalità* che tanto sta coinvolgendo molti di noi, preoccupati di fronte alla constatazione di non riuscire più a gestire le cose con le modalità e con gli strumenti che in passato avevano sempre funzionato.

## **La nuova normalità**

### **La *nuova normalità* negli attuali contesti volatili, incerti, complessi e... ambigui**

Attraverso un rapido esame dei fattori politici, sociali, economici e di contesto che hanno caratterizzato la nostra vita ed il business di questi ultimi anni, vengono identificati gli aspetti che connotano le complesse situazioni che stiamo affrontando, la volatilità in costante aumento, le incertezze che ci spaventano e le situazioni spesso ambigue che siamo costretti ad affrontare.

In pratica: “se anche voi avete sperimentato questi aspetti, o se vi state confrontando con essi, allora... benvenuti nella *nuova normalità*, che non è destinata a scomparire”.

In particolare: la *nuova normalità* ha impatti significativi sul modo di approcciare il business, sugli stili di management, di leadership, e sui tratti distintivi delle “Persone” adatte a convivere con essa e ad esserne artefici.

Quanto sta succedendo è frutto di un insieme di fattori che ha portato a situazioni già vissute anche in passato, ma non certo con questa intensità e frequenza.

Per situazioni di questo tipo sono state coniate diverse definizioni: quella che ci ha guidato nella stesura delle linee guida che proponiamo per gestire le problematiche che dobbiamo giornalmente affrontare è sintetizzata nell'acronimo VUCA.

## Cosa sottende l'acronimo "VUCA"

L'acronimo VUCA sottende concetti appresi da giovane, ma poi lasciati sopire in una remota parte del cervello per molti anni, perché, sino a poco tempo fa, tutto attorno a noi aveva ogni giorno un'apparenza "normale" e la vita sociale e lavorativa era caratterizzata da un insieme di movimenti che si susseguivano apparentemente sempre uguali, giorno dopo giorno.

Nella primavera del 1980 ad Aosta, presso la SMALP (Scuola Militare Alpina) ero un Allievo Ufficiale del 99° Corso AUC e stavo partecipando con gli Amici/colleghi ad una "lezione di strategia e tattica militare" [1-1] quando per la prima volta uno degli istruttori accennò a situazioni che sul campo potevano presentare grandi difficoltà apparentemente impossibili da affrontare, almeno con strategie e tattiche convenzionali.

Nel descrivere come negli anni le strategie militari erano cambiate, tra le altre particolarità, l'istruttore si soffermò a commentare questo concetto dicendoci che "in particolari situazioni di guerriglia un plotone avrebbe potuto dover affrontare possibili contesti di forte difficoltà a causa di imprevisti ricorrenti". In casi come questi bisognava essere sempre pronti a riconoscere ed affrontare un impegno militare "anche in situazioni di incertezza ed in rapido cambiamento, magari caratterizzate da scarsità di informazioni e dall'impossibilità di poter affrontare un eventuale pericolo come ci era stato insegnato o con tecniche e tattiche studiate a tavolino".

Si trattava di situazioni che, negli anni successivi, qualcun altro avrebbe meglio descritto come il regno della "inevitabilità della sorpresa".

Questa modalità di gestione dell'operatività (e delle truppe) era stata concepita fin dagli inizi del 1900 in Germania, e ripresa dall'U.S. Army, dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, quando l'esercito americano si trovò impegnato in conflitti completamente differenti rispetto al passato, come, a puro titolo d'esempio, quelli sostenuti durante la guerra in Corea e soprattutto nel Vietnam.

Si trattava di "un insieme di situazioni e di modalità operative completamente diverse da quelle che gli eserciti erano abituati ad affrontare durante le "vecchie" guerre di posizione e di conquista. Descriveva e spiegava "il crescentemente e caotico contesto che si sviluppa in situazioni anomale e non conosciute", tanto da cambiare completamente il concetto di guerra tradizionale.

Questa diversa modalità di operare, in situazioni similari a quelle di guerriglia, era destinata a stravolgere le modalità operative degli eserciti.

ti che operavano in modo tradizionale e, nel tempo, molto è cambiato e nulla è tornato come prima, visto che anche durante le Guerre del Golfo, “situazioni analoghe hanno creato non pochi problemi a chi riteneva di poter risolvere i conflitti in poco tempo e con metodologie e tattiche ormai obsolete”.

Probabilmente anche oggi c'è chi pensa che basti avere tante armi per provocare e vincere una guerra contro qualcuno che riteniamo essere più debole.

## **La sua applicazione nel business**

L'acronimo VUCA in questi ultimi anni è però entrato prepotentemente anche nel business.

In un contesto VUCA “le imprese e le organizzazioni fronteggiano crescenti richieste da nuovi Clienti mai prima serviti, con esigenze mai prima affrontate, incessante pressione sulla produttività a causa di concorrenti sempre più agguerriti, e da minacce ai modelli di business da parte di imprese operanti in nuovi settori”.

Anche l'intera Supply Chain (Catena di Fornitura) si muove oggi con modalità diverse dal passato, e VUCA è diventato “il regno di mutamenti nell'ecosistema di business, della necessità di una rapida adozione di nuove tecnologie, di cambiamenti demografici e socioculturali di Fornitori, Clienti e... Collaboratori.

Consideriamo quanto accaduto in questi ultimi anni in Italia e nel Mondo Occidentale, sia nella gestione delle aziende, che delle organizzazioni in genere.

A partire dalla primavera del 2020 anche in Italia sono arrivati i primi segnali delle difficoltà che la pandemia causata dal COVID-19 avrebbe prodotto sui mercati globali con danni e strascichi difficilmente calcolabili e controllabili a priori. Era già ben chiaro ai più che non si sarebbe trattato di una “crisi passeggera”, ma di un fenomeno che avrebbe assunto proporzioni inimmaginabili.

Quanto accaduto negli anni 2021 e 2022 ce l'ha poi confermato. Sono stati anni complessi e difficili da gestire ad ogni livello: economico, politico e sociale.

A livello economico abbiamo assistito a discontinuità epocali e profonde difficoltà nella gestione delle aziende, delle Supply Chain, dei Fornitori e dei Clienti.

Difficoltà di reperimento di materie prime ad ogni livello, in particolare problemi quasi insormontabili nella gestione di acciai, rame, vetro, componentistica elettronica, ...

Fortissime tensioni sulle energie, elettricità e gas *in primis*, aumenti dei prezzi incontrollabili e, a volte, speculativi che sono perdurati per mesi e mesi senza che domanda ed offerta riuscissero a calmarne l'andamento.

Nessuno ci sapeva dire quanto sarebbero durate queste tensioni e quando si sarebbe tornati alla... normalità di prima.

Le Supply Chain globali stavano affrontando una pressione, una volatilità e un'incertezza senza precedenti, pressate da una continua difficoltà a gestire logistica e trasporti e dall'impossibilità di gestire adeguatamente le consegne dei Fornitori e di conseguenza quelle verso i Clienti.

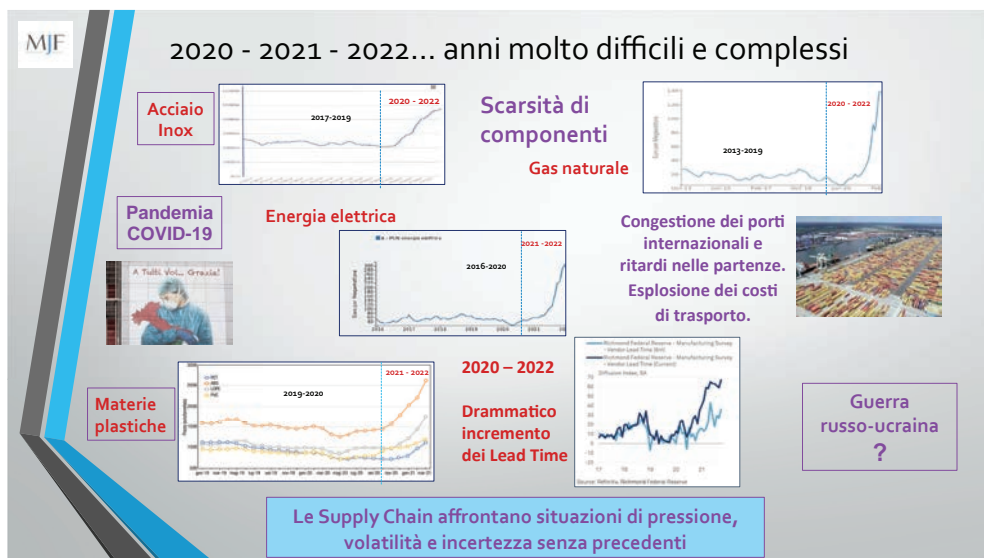


Fig. 1.1 - 2020-2022 anni complessi

## I cambiamenti avvenuti nel mondo delle HR

Tutto quello che è accaduto e che sta ancora accadendo, come ha inciso ed inciderà sulle Persone e sulla loro gestione da parte delle aziende?

Premesso che sarebbe opportuno non generalizzare e che Persone ed aziende si stanno comportando in modo assolutamente... VUCA, è opportuno rilevare che sono state riscontrate forti analogie e profondi cambiamenti in entrambe.