

## TEORIE

## Nuove percezioni del lavoro manageriale e nuovi ruoli per le associazioni manageriali

di Maurizio Quarta

*Per un manager è oggi più che mai vitale capire come evolve il lavoro dirigenziale, alla luce anche di alcuni cambiamenti strutturali nelle relazioni di lavoro.*

*Cambia il modo in cui il dirigente vede e interpreta il proprio ruolo, passando dal concetto di status a quello di valore/contributo che si è capaci di fornire, e dalla visione del rapporto dipendente-datore di lavoro a una visione fornitore-cliente, in cui il manager diventa professionista e fornitore strategico di tempo, energia, capacità e intelligenza, attuando di fatto una vera e propria rivoluzione copernicana nel modo di vedere se stessi, il proprio lavoro e il valore del proprio lavoro.*

*Cambia quindi il focus personale, che progressivamente si sposta dal miglioramento del proprio posizionamento aziendale a obiettivi di più lungo periodo, quali le proprie rivendibilità ed employability.*

*Il risultato finale del processo è un professionista 'imprenditore di se stesso', attento alla vendibilità del proprio prodotto, attraverso una curata e continua autoformazione e la sistematica capacità di fare marketing e rete.*

*In tutto il processo, un ruolo chiave potrà essere giocato dalle associazioni di matrice manageriale.*



Maurizio Quarta, dopo una carriera in gruppi multinazionali e in consulenza (McKinsey), è *Managing Partner* di Temporary Management e *Capital Advisors* e *National Coordinator* del Chapter Italiano di *lim - Institute of Interim Management*. Ha creato il primo sito istituzionale italiano dedicato al temporary management: [www.temporary-management.com](http://www.temporary-management.com). È giornalista pubblicitario e ha pubblicato per Franco Angeli i volumi *Temporary Management - Ascoltiamo l'Europa* e *Game Over - Percorsi professionali per gli over 40*.

### Come cambia il mondo per i manager

I manager si trovano sempre più spesso a doversi confrontare e a utilizzare strumenti quali bilancio delle competenze e progetto professionale, per cercare di identificare i sentieri di carriera percorribili in un contesto sempre meno deterministico e prevedibile nel medio periodo, e che tende a ridurre il tempo medio utile per gestire la propria carriera, se è vero che l'ingresso nel mercato del lavoro avviene con sempre maggior ritardo e l'uscita finisce per essere anticipata sulla soglia dei cinquant'anni.

La prima cosa da fare è comprendere cosa le imprese chiedono per essere capaci di adattarsi a un ambiente sempre più globale e veloce in tutte le sue manifestazioni. Almeno due sono le tendenze in atto su cui riflettere. Da un lato, cresce il peso della capacità di adattamento all'ambiente da parte dell'azienda rispetto alla pura eccellenza esecutiva. In un recente studio dell'Università del Texas, l'evidenza dimostra che solo il 5% di un campione di oltre 6.000 aziende è stato in grado di mantenere un livello di *superior performance* nell'arco di dieci anni:

ovvero, molte imprese, ottime esecutrici di breve periodo, sono state incapaci di modificarsi al variare delle condizioni ambientali. È sempre opportuno ricordare che ogni forma di vantaggio competitivo è per sua natura temporanea: oggi, però, questa temporaneità tende a essere sempre maggiore.

Dall'altro, cresce anche il numero di organizzazioni a trifoglio, che, secondo il modello della *shamrock organization* di Sir Charles Handy, sono costituite da tre foglie tra loro strettamente interrelate e interagenti. Oggi la foglia che racchiude il *core* delle competenze tecniche e manageriali - ovvero quelle strategicamente indispensabili a ogni organizzazione per la sopravvivenza nel lungo periodo - tende a diventare sempre più piccola a fronte dell'allargamento delle altre due,





quella che comprende le relazioni *business-to-business* in *outsourcing* e quella che comprende la forza lavoro temporanea e a contratto.

Visto dalla parte dei manager, questo significa una sensibile riduzione dei livelli gerarchici, e quindi delle possibilità di carriera in senso classico, un forte aumento dell'autonomia decisionale a livello decentrato e un costante incoraggiamento affinché le persone mettano in campo modelli mentali differenti e non tradizionali. Non solo: viene meno il concetto di azienda come seconda casa/seconda famiglia, capace di garantire stabilità e certezze di lungo periodo a fronte dell'impegno profuso e della fedeltà dimostrata, così come viene meno il processo di identificazione con essa, con il ruolo e con la posizione tipici di qualche anno fa.

### Cosa chiedono le aziende ai manager

In sintesi, l'azienda di oggi ha bisogno di risorse capaci di coniugare al meglio diverse abilità e competenze. È certamente necessaria una grande capacità esecutiva e realizzativa, abbinata a una capacità decisionale più elevata che in passato; spesso, poiché la velocità è un fattore critico, le aziende mostrano una minore propensione verso un lungo periodo di apprendimento e integrazione da parte del manager, con una conseguente minore accettazione della mobilità inter-settoriale e dei cosiddetti *job hopper*. Si richiedono, inoltre, visione strategica e capacità di pensare non convenzionale, grande flessibilità personale per adattarsi all'assenza di schemi e modelli predefiniti e una non indifferente capacità negoziale, ben diversa dalla vecchia capacità politica, spesso sinonimo di acquiescenza e conformismo, per riuscire a vendere e realizzare concetti e modelli nuovi, che possono essere visti come una minaccia da parte dei grandi esecutori di breve termine.

In questo contesto, ha molto meno senso pensare alla carriera come semplice progressione verticale in un'organizzazione gerarchica, per fare riferimento a un concetto sempre più ampio e articolato che preveda la possibilità di fare carriera anche attraverso movimenti in senso orizzontale e il prevalere della visione di percorso formativo e professionale rispetto a quella di un percorso legato al ruolo o alla posizione.

Per il manager ciò significa operare un salto mentale passando dal concetto di status, legato alla concezione contrattuale del dirigente, al concetto di valore/contributo che si è capaci di fornire, e dalla visione del rapporto dipendente-datore di lavoro a una visione fornitore-cliente, in cui essere fornitore strategico di tempo, energia, capacità e intelligenza.

Il focus personale deve progressivamente spostarsi da un'ottica mirata a migliorare il proprio posizionamento aziendale e la propria retribuzione di breve periodo, a una di più lungo periodo in cui elementi chiave sono la propria rivendibilità e la propria *employability*, ovvero la capacità di

essere attraente per il mercato in qualsiasi momento, indipendentemente da fattori contingenti e non legati alla propria volontà e alla propria capacità.

È questa l'unica forma di sicurezza oggi possibile nel mercato del lavoro per i livelli manageriali, che va perseguita in maniera proattiva facendo leva su tutti i luoghi di socializzazione della persona e su tutte le opportunità e i momenti formali e informali di apprendimento.

### Nuovi ruoli per le associazioni manageriali?

In questo nuovo contesto, anche alle associazioni manageriali, che in qualche modo rappresentano e promuovono una data figura professionale, viene richiesto un atteggiamento mentale diverso rispetto al passato. L'associazionismo manageriale italiano mostra oggi un insolito fermento, sia per il crescente interesse da parte dei manager, sia per il grande attivismo di molte associazioni. Alla base ci sono due fenomeni rilevanti. Da una parte, un numero crescente di manager, di elevata *seniority*, viene immesso sul mercato del lavoro a seguito dei processi di ristrutturazione, con fortissime difficoltà per un positivo

reinserimento, nelle forme più tradizionali e in quelle emergenti. Molti cercano quindi nelle associazioni la soddisfazione di un bisogno di appartenenza, un gruppo con cui condividere i problemi e risolverli, un elemento che ne certifichi la professionalità: in altre parole, un elemento di supporto alla possibilità di reimpiego.

Dall'altra, molte associazioni manageriali sono coinvolte nella grande partita di riforma degli ordini professionali, che le vede in campo insieme agli ordini tradizionalmente intesi (notai, avvocati e così via). La posta in gioco è l'accesso ai tavoli 'politici', dove si ritiene che sia più facile difendere gli interessi degli associati, magari creando aree di business privilegiate e riservate a specifiche categorie professionali.

Manager e associazioni si muovono ciascuno su un diverso asse, interpretabile come un *continuum* ai cui estremi stanno concezioni radicalmente diverse del fare e vivere l'associazionismo manageriale. Partiamo dai manager. Possiamo definire i due estremi del continuum associazionistico manageriale come:

- Utilitaristico/egoistico, caratterizzato da un forte orientamento al breve e all'immediato: ci si associa per ricavarne un beneficio a breve (ad esempio, un nuovo lavoro), non si ha tempo da dedicare all'attività associativa né tantomeno a costruire per il lungo periodo, ma si mira a relazioni immediatamente spendibili;
- Costruttivo/altruistico, caratterizzato da un forte orientamento al progettare e al fare: ci si associa perché si ha un contributo da dare, mentre i benefici personali, incluse le relazioni a lungo termine, sono considerati come il ritorno 'composto' di lungo periodo di quanto è stato speso in termini di energie e di capacità creative.





A sua volta, un'associazione può interpretare la propria missione come ente di mutuo soccorso, in cui tendono a prevalere obiettivi di tutela e difesa degli interessi degli associati, meglio raggiungibili se si ha a disposizione un gran numero di associati, non importa se ad alto turnover. Questa visione è caratterizzata da: volontà di fare lobby, non nell'accezione positiva del mondo anglosassone, ma come meccanismo perverso secondo cui più soci equivalgono a più capacità di lobby, quindi a maggiori privilegi che portano più soci e così via (è anche possibile che alcuni processi di certificazione, peraltro non a norma europea, celino obiettivi di questa natura); interesse, da parte dei gestori, più verso titoli e cariche associative che verso la reale possibilità di incidere su una determinata realtà, fatto che può portare alla nascita di associazioni fotocopia che gravitano sullo stesso bacino di utenza e che si contendono, spesso furiosamente, gli associati, con grande dispersione di energie e di risorse; una gestione paternalistica e poco orientata alla managerialità e alla progettualità; un'ottica fortemente introspettiva più che rivolta all'esterno (un buon indicatore può essere il peso, che all'interno del sito di un'associazione, hanno i dettagli sulla vita interna rispetto all'approfondimento e alla diffusione delle tematiche della comunità professionale di riferimento).

All'estremo opposto, c'è chi interpreta il proprio ruolo come diffusore di cultura manageriale: a questo estremo le associazioni diventano un veicolo per creare e realizzare progetti e una piattaforma a disposizione degli associati per realizzare iniziative utili al sistema produttivo.

Il *changing manager*, che nell'ambiente in cui opera sa agire sui processi di innovazione e di cambiamento, cerca nel momento associativo l'opportunità di far crescere, crescendo egli stesso, la cultura dell'ambiente di riferimento.

Quanto più un'associazione sarà capace di divenire momento di aggregazione di *changing manager*, tanto più essa sarà vincente, tanto più saranno vincenti i suoi associati, tanto più sarà una vera e propria *changing association*.

### La certificazione dei manager

Un'area in cui certamente la capacità di cambiamento associativo sarà messa alla prova è quella della certificazione, stante la domanda e la pressione da parte di molti manager di poter avere, specie in tempi di crisi come l'attuale, una sorta di bollino blu da utilizzare come elemento distintivo per aumentare la propria rivendibilità personale.

La certificazione dei manager è prassi consolidata in molti paesi europei: in Inghilterra, ad esempio, costituiscono un punto di riferimento sia gli *Standards of Good Practice for Board of Directors*, sia i *Senior Management Standards*, che hanno coinvolto centinaia di senior manager per arrivare alla definizione rigorosa degli standard di riferimento.

Il tema è oggi di forte attualità anche in Italia sulla spinta del mercato unico, che richiede l'applicazione di una serie di standard per la realizzazione dell'effettiva libera circolazione delle Risorse Umane quale garanzia contro l'assalto di 'improvvisatori' sedicenti professionisti. Non vanno però trascurati altri fattori, come la domanda che ansia e

preoccupazioni per un futuro incerto generano nei manager, e che si manifesta con diverse modalità. Coloro che il mercato ritiene bravi e che si ritengono bravi, chiedono riferimenti certi per evidenziare la propria professionalità: per loro, la certificazione è il logico coronamento di un processo mentale e professionale (manager certificati). Coloro che sono in condizione di precarietà lavorativa, attuale o potenziale, spingono per avere il 'bollino blu', visto come soluzione dei loro problemi e con una valenza più psicologica. Esiste anche una forte esigenza di chiarezza e di certezza da parte delle aziende che, a fronte di un gran numero di manager in cerca di lavoro, richiedono elementi certi per ridurre la probabilità di prendere una decisione sbagliata, cui molte associazioni manageriali rispondono creando dei processi di certificazione per i propri soci.



### Passare a modelli di competenze manageriali

Non va infine dimenticata la diatriba in corso sulla proposta di riforma degli ordini professionali, che vede coinvolti sia gli ordini professionali (notai, avvocati e così via) sia i professionisti non regolamentati per legge, tra cui ritroviamo anche alcune associazioni di management.

A fronte di questo gran fervore certificadorio, bisogna in primo luogo porsi la questione se sia possibile e che senso abbia certificare un manager, e se esista un processo ideale da seguire.

Nel caso di un manager, è pressoché impossibile certificare la performance a causa dei tempi e dei costi necessari, senza considerare la complessità derivante dall'isolare le variabili indipendenti dal manager e influenzanti i suoi risultati (dinamiche di relazione, dipendenze interfunzionali, cambi di management).

Si possono però, sul modello anglosassone, definire dei modelli di competenze manageriali con i quali innescare un processo di accreditamento attraverso la definizione di comportamenti chiave genericamente predittori di successo, quali *priority setting*, *decision-making*, leadership, comunicazione verbale e scritta e la definizione di comportamenti 'chiave' propri di una data funzione o posizione (ad esempio, il concetto di leadership ha significati diversi in un contesto R&D rispetto a uno commerciale). La cosa però diviene di fatto impraticabile per una certificazione trasversale o *cross functional* (come i temporary manager). Infine, c'è l'evidenziazione di elementi quali onestà, senso etico, integrità, obiettività, riservatezza, molto più ragionevole da gestire attraverso un codice etico di condotta professionale, a cui i manager debbano obbligatoriamente aderire.



Ciò premesso, resta aperto il problema sul metodo da utilizzare. Scartata l'ipotesi di un esame (praticabile invece per posizioni più basse e più strutturate), sono disponibili diverse opzioni quali l'osservazione *on the job*, l'intervista approfondita abbinata a un *reference check*, la valutazione a 360°: in ogni caso il metodo dovrà essere rigoroso, credibile per il mercato, logicamente consistente e stabile nel tempo. In assenza di riferimenti certi, una prima significativa indicazione può venire da una norma europea, la EN 45013, secondo cui la certificazione delle professionalità, che attesta che una determinata persona possiede i requisiti necessari e sufficienti per operare con competenza e professionalità in un determinato settore di attività, deve essere effettuata da una terza parte indipendente.

I requisiti e criteri che un'organizzazione di terza parte indipendente deve possedere, e applicare ai fini della certificazione di una classe di professionisti, comprendono, tra gli altri: indipendenza, trasparenza, imparzialità e assenza di conflitti di interesse, partecipazione delle 'parti del mercato interessate', equilibrio nelle decisioni. Non deve essere possibile che prevalgano singoli interessi, competenza e riservatezza, codice deontologico, durata delle certificazioni limitata e controllata nel tempo; concessione del rinnovo della certificazione (dopo tre anni) solo se il professionista ha curato l'aggiornamento professionale previsto, ha continuato a svolgere l'attività professionale e ha rispettato il codice deontologico sottoscritto.

### Evitare di banalizzare la certificazione dei manager

La norma ha il grande pregio di porre in primo piano alcuni principi di fondo, oggi più che mai importanti a fronte del crescente e già citato interesse per la certificazione da parte delle associazioni manageriali.

La certificazione 'prima parte', come viene definito questo tipo di processo, presta il fianco a significative obiezioni relative all'assenza di conflitti di interesse, all'imparzialità e al coinvolgimento delle parti interessate. Infatti, per quanto un'associazione imponi un processo di certificazione con

il massimo delle cautele possibili, esistono tuttavia delle condizioni oggettive di pressione 'interna' che possono minarne oggettività e credibilità: in primis, l'esistenza nei soci di una serie di atteggiamenti, del tutto logici e naturali per il loro status, di cui un'associazione deve comunque tenere conto ("ho pagato la quota per anni e la certificazione è un mio diritto", "perché l'associazione deve certificare uno che non è socio e che non paga la quota?").

In secondo luogo bisogna tener comunque conto che un'associazione ha delle esigenze specifiche come organizzazione, ovvero sviluppo associativo e mantenimento degli associati: in che misura esse sono compatibili con una certificazione 'oggettiva' che, come tale, può non certificare certi soci, deludendone aspettative e bisogni, e quindi creando le condizioni per una loro uscita o per una loro non entrata? Può quindi essere possibile che, dietro un processo di certificazione, si nasconda una logica mirata ad attrarre un numero sempre maggiore di soci, che consente di acquisire peso negoziale e potere di lobby, e quindi avviare un meccanismo perverso del tipo più soci = più lobby = più privilegi = più soci e così via?

Premesso che, a rigore, un'associazione dovrebbe certificarsi essa stessa, prima di porsi come elemento certificatore, una veloce check list può aiutare a capire il reale valore di quanto viene proposto:

- Perché non si è scelta una certificazione di terza parte a norma europea?
- Non si tratta di un'operazione che in realtà vuole solo regolamentare il mercato, creando aree di privilegio in cui far lavorare solo i propri manager 'con certificato'?
- Il comitato di valutazione dei manager da chi viene nominato?
- Esiste un meccanismo di valutazione e di accreditamento formale dei membri del comitato?
- Qual è quindi il grado di riferimento operativo che i membri del comitato hanno con la professione oggetto della certificazione? Personaggi 'esterni' (docenti universitari, giornalisti economici) in che misura sono chiamati a far parte di un comitato per soli motivi 'cosmetici'?
- Le 'parti del mercato interessate' sono rappresentate in maniera significativa?
- Si prevede che la figura di valutatore/certificatore possa essere ricoperta anche da un socio, che si troverebbe quindi nell'oggettiva difficoltà di depurare gli effetti di relazioni personali?
- Il processo di certificazione è aperto a tutti oppure è limitato ai soli soci?
- Si vuole creare un registro apposito per i manager certificati? Se sì, quali sono le modalità di gestione del registro?
- Perché non favorire la nascita di un'associazione di manager certificati da una terza parte indipendente?
- Quanto è strutturato il processo di certificazione? In generale è buona norma diffidare di certificazioni troppo veloci basate su interviste altrettanto veloci;
- Esiste un meccanismo di certificazione della formazione cui i manager devono sottoporsi per mantenere vivo e aggiornato il proprio patrimonio di conoscenze ai fini del rinnovo della certificazione?

Solamente una grande chiarezza su tutti i punti elencati potrà evitare che la certificazione dei manager venga banalizzata nello stesso modo in cui lo sono stati principi e valori della certificazione d'azienda in Italia.

Se i manager non sono banane, le aziende non sono piantagioni...

