

PROFESSIONE

Manager oggi: la parola ai protagonisti

Un nuovo libro curato da Paola Brivio e Maurizio Quarta mette in luce le caratteristiche della categoria dirigenziale del futuro e i nuovi ruoli per l'impresa di domani

Come si evolve il lavoro dirigenziale nella transizione da manager a professionista? A cosa fare riferimento per rivendere la propria professionalità in un mercato che non regala previsioni di breve periodo? Con un occhio al futuro, *Da manager a professionista. Nuovi ruoli per l'impresa di domani* cerca di rispondere a questi quesiti fondamentali per l'evoluzione della nostra professione. Un lavoro curato da Paola Brivio e Maurizio Quarta che hanno riunificato diverse realtà associative rappresentative delle maggiori funzioni aziendali. Non poteva mancare uno spazio dedicato a Manageritalia.

Ecco dunque un estratto del secondo capitolo – *Professione manager: non un'arte, non una scienza, ma una professione ad alto valore aggiunto* – a cura di Enrico Pedretti, in cui Giorgio Del Mare, amministratore delegato di Methodos, Stefano Scabbio, presidente e amministratore delegato di Manpower Italia e Giuseppe Truglia, presidente Centro formazione management del terziario, si confrontano su presente e futuro della professione manageriale.

Qual è il ruolo del manager oggi?

Del Mare: «Il manager, il professionista cioè che ha la responsabilità di gestire al meglio un team di persone e di garantirne di fronte all'organizzazione il raggiungimento degli obiettivi, ha oggi un ruolo che, se lo confrontiamo col passato, si sta sempre più alleggerendo di connotazioni "tecniche", strettamente legate all'ambito di esercizio della propria funzione, e sempre più arricchendo di elementi "trasversali". A prescindere dal tipo di organizzazione considerata stiamo da alcuni anni assistendo a un progressivo incremento della "mobilità" dei ma-

nager attraverso settori completamente differenti. Un fenomeno prima quasi esclusivo per i top executive delle grandi multinazionali (che passavano con successo dal food alla telefonia all'abbigliamento ecc.), che oggi riguarda sempre più tutti e anche il middle management. Quindi, per le organizzazioni ciò che fa la differenza nella scelta del manager non è tanto il bagaglio di competenze tecniche (oggi velocemente acquisibili, rinnovabili e incrementabili attraverso innovative modalità di formazione e apprendimento), quanto la capacità di guidare una squadra di professioni-

sti, di scoprire le aree di eccellenza di ciascuna risorsa trovando modalità di successo per farle esprimere al meglio, di orientare gli sforzi del team perché producano con la massima efficacia i risultati migliori possibili mantenendo alta motivazione e focalizzazione. Insomma, le organizzazioni oggi hanno bisogno e cercano leadership espressa».

Scabbio: «È un ruolo da ripensare, da innovare per costruire una nuova legittimità, dal punto di vista delle competenze e della condotta. Oggi ci troviamo di fronte a una crisi di credibilità del management, esplosa in maniera eclatante a partire dal caso Enron e confermata nella contingenza economica che stiamo attraversando. Situazioni che hanno aperto, d'altro canto, la possibilità di una ricostruzione della figura del manager. Il manager di oggi deve saper innovare in maniera coerente i processi della propria azienda e trasferirne i valori in un flusso operativo e di comunicazione circolare verso l'esterno e verso l'interno. Deve riconoscere e premiare, materialmente e con i comportamenti, il merito delle persone, che sono la fonte da cui nasce e si sviluppa il valore aggiunto di ogni impresa, implementando processi bottom-up, per assolvere pienamente al suo ruolo di ottimizzare la gestione del contesto d'impresa in cui opera, dal punto di vista economico e valoriale. L'azienda, infatti, è un insieme di risorse che crea valore per la società. Per questo, il manager, oggi come non mai, ha un compito non solamente economico



ve saper realizzare gli obiettivi. Ciò che rende straordinario il mestiere del manager è la sfida costante con se stesso, con i competitor, con il mercato, per raggiungere gli obiettivi prefissati che indicano la misura del successo ma nello stesso tempo la capacità di tradurre il sapere e l'esperienza in risultati concreti. Con questi risultati, infatti, si consolida il presente e si costruisce il futuro di tutte le organizzazioni».

Quali sono le principali caratteristiche della professione?

Del Mare: «La ragione di questo spostamento progressivo dalla "tecnicità" alla "trasversalità", con particolare focus sulla leadership, risiede nell'identificazione di alcuni elementi distintivi rispetto al ruolo del manager, che sempre più vengono considerati portatori di valore all'interno delle organizzazioni. Questi elementi non sono peculiari di alcun settore particolare, ma sono riscontrabili nelle eccellenze manageriali di tutti i settori.

In particolare, possiamo dire che cinque sono oggi le dimensioni chiave del manager di successo. **Execution:** il manager è garante e promotore della responsivity del team, cioè della capacità di ciascuno di fare bene le cose nei tempi stabiliti, dando risposte tempestive efficaci. **Role-modeling:** il manager funge da esempio lavorando, relazionandosi con gli altri e comportandosi in maniera coerente con i valori dell'organizzazione. Oltre ad aderire allo *strategic statement*, il manager ne diventa un diffusore attivo a colleghi e collaboratori. **Coaching:** il manager deve saper guidare e coordinare i collaboratori, motivarli e incentivarli costantemente, esaltare al massimo la loro capacità di performare. Perciò deve saper trasferire in maniera efficace *know how* e competenze e supportare i collaboratori nel loro percorso di sviluppo professionale. **Diversity:** il manager deve saper ascoltare, comprendere e valorizzare i contributi che provengono da ogni parte, con un approccio aperto trasversale alle culture del settore e del ►

ma anche sociale in senso ampio. Perché, con il suo operato, mantiene e incrementa il valore dell'azienda intesa come istituzione».

Truglia: «Il manager è figlio del suo tempo e quindi assume accenti, connotazioni e articolazioni interpretative del ruolo molto diverse in funzione della dimensione aziendale, delle caratteristiche del business, del contesto in cui si esercita la professione, del peso degli stakeholder e via di questo passo. Pur con queste differenze è possibile indicare alcuni elementi comuni e distintivi del ruolo che il manager è chiamato a interpretare oggi, anche e soprattutto nel pieno di una profonda crisi finanziaria e economica. Prima di tutto deve essere leader, di un piccolo gruppo, di un

esercito o solo della propria assistente, e questo richiede competenze nuove e abilità nel metterle in campo. Saper comunicare, informare, formare, motivare, guidare i collaboratori è diventato un crinale determinante per interpretare in modo eccellente il ruolo del manager. Poi deve sapere, deve governare in modo completo i contenuti del proprio lavoro. Perché viviamo nella società della conoscenza e chi sa di più quasi sempre vince la competizione quotidiana. Quindi, sapere specialistico, manageriale, relazionale, commerciale. Sapere però inteso non solo come bagaglio di conoscenze possedute, ma soprattutto come capacità di apprendimento continuo in un mondo che cambia rapidamente su tutti i fronti. Da ultimo, ma direi il principale elemento distintivo, de-

PROFESSIONE

paese di appartenenza, incoraggiando sempre propositività, innovazione, spregiudicatezza creativa. Sensitivity: il manager ascolta il clima dell'organizzazione, ne registra i cambiamenti e si impegna per mantenerlo nelle migliori condizioni possibili, creando appartenenza, motivazione e riconoscimento».

Scabbio: «Le caratteristiche della professione del manager si possono ricondurre a due tipologie principali: quelle che derivano da un processo di apprendimento formale, più facilmente misurabili, e

fortemente influenzato l'agire quotidiano. Internazionalità: per il manager è una realtà sia che operi in una multinazionale sia che operi in una piccola azienda di servizi sia che lavori in una piccola città del Sud. L'internazionalità è ormai una necessità con cui confrontarsi quotidianamente per catturare nuovi mercati o per acquisire nuove esperienze. Lavoro in gruppo: il "sapere" è indispensabile per guidare i collaboratori e risolvere i problemi, ma oggi non basta più ed è sempre più necessario saper lavorare in gruppo, scambiare idee, confrontare soluzioni, cambiare parere, far crescere il proprio bagaglio professionale. Il legare insieme il proprio sapere

dizioni e il terreno fertile per coltivare le piante dell'innovazione continua. Deve sviluppare ambienti e persone pronte a garantire continuità all'attività aziendale, ma nello stesso tempo impegnati a costruire i miglioramenti e le innovazioni indispensabili a competere».

E quale l'evoluzione futura?

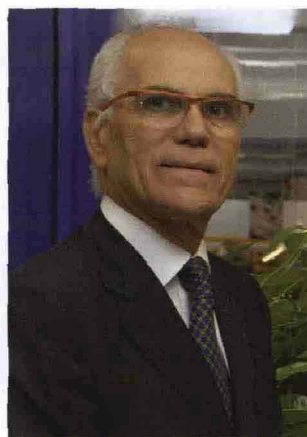
Del Mare: «Affrontare le sfide del futuro significa per i manager non solo aggiornare continuamente le proprie competenze tecniche e manageriali, ma anche e soprattutto coltivare e approfondire la capacità di generare innovazione. All'interno di un contesto competitivo costantemente crescente, e in uno



Giorgio Del Mare, amministratore delegato di Methodos.



Stefano Scabbio, presidente e amministratore delegato di Manpower Italia.



Giuseppe Truglia, presidente Centro formazione management del terziario.

quelle che invece scaturiscono da esperienza e inclinazioni naturali, come la leadership e la capacità di relazione interpersonale. Il sistema formale delle conoscenze, da intendersi in aggiornamento costante, e le qualità comportamentali sono entrambi necessari per un manager che voglia espletare il proprio ruolo in maniera professionale. Dovendo indicare le due caratteristiche più importanti della professione dei manager, punterei sull'innovazione e sulla capacità di ascolto e interpretazione della società del lavoro, esterna e interna al contesto aziendale».

Truglia: «Sono legate ad alcuni trend che negli ultimi tempi hanno

con le capacità di lavorare in gruppo genera un potenziale straordinario di energia positiva che rappresenta il volano indispensabile di tutte le realtà di successo. Innovazione: applicata ai prodotti, ai sistemi, ai progetti, rappresenta la vera risposta a tutte le criticità odierne. Un contesto capace di apprendere e innovare è certamente un contesto stimolante non solo per quello che realizza ma anche per lo slancio che riesce a trasmettere a tutte le persone che direttamente o indirettamente ne sono collegate. Un manager innovativo certamente è curioso, creativo, appassionato e quindi una ricchezza per la collettività in cui opera. Deve saper creare le con-

scenario critico che, almeno nei prossimi mesi, renderà ancora più complessa la partita, è infatti fondamentale che i manager esprimano energia dirompente di cambiamento. In poche parole i manager devono trasformarsi in veri e propri "innovatori", attraverso tre modalità: *think*, cioè individuare soluzioni nuove per il miglioramento dell'organizzazione, sviluppando idee innovative rispetto a modalità e approcci abituali; *realize*, cioè tradurre le idee creative in processi operativi, realizzativi e di gestione dell'organizzazione, trasformando un'intuizione brillante in una soluzione efficace; *achieve*, cioè ottimizzare il rendimento delle solu-

zioni realizzate, raggiungendo gli obiettivi economici e lavorando meglio di prima e a minor dispendio di energia».

Scabbio: «La condivisione di un codice deontologico comune e di comuni (ed elevati) standard professionali. La classe dirigente del futuro otterrà riconoscimento se si porrà come obiettivo non soltanto la massimizzazione del profitto, ma anche la creazione di valore sociale in senso ampio attraverso l'organizzazione eticamente trasparente dell'azienda in cui opera».

Truglia: «Anche la recente crisi finanziaria e economica ci fornisce alcuni insegnamenti ed elementi evolutivi che acquisteranno rilevanza maggiore e precisamente: "visione strategica", sempre di più per il manager è necessario essere determinati nel realizzare i risultati del giorno ma nello stesso tempo avere chiara la visione su dove si vuole portare l'organizzazione nell'arco di tre/cinque anni; "sapere globale", come leva per affrontare la realtà organizzativa nel suo complesso e non solo in una visione settoriale. Quindi non solo sapere specialistico che non basta più per progredire e per divenire efficace deve arricchirsi continuamente di un sapere proprio delle aree limitrofe e circostanti. Le aziende, le organizzazioni e la società moderna devono sapere contemplare questa molteplicità culturale e il manager deve saper arricchire il suo bagaglio professionale se vuole rendersi capace di progettare un futuro diverso per i suoi collaboratori, per sé e per l'intera società in cui opera».

Cosa deve fare un'associazione di rappresentanza per la valorizzazione e lo sviluppo del ruolo e della professione?

Del Mare: «A fronte dell'evoluzione del ruolo e della professione in atto, le associazioni di rappresentanza hanno due compiti ben precisi: supportare la diffusione, lo scambio

e l'accrescimento continuo di conoscenze, idee, esperienze e know-how e favorire il riconoscimento del valore aggiunto che questo tipo di professionalità oggi produce all'interno dell'organizzazione. Il che significa da un lato porsi come valorizzatore interno, attraverso la creazione di network di confronto e apprendimento con eventi tematici, formazione alta mirata, strumenti di informazione focalizzata, luoghi di scambio fisici e virtuali nell'ottica di un grande *think tank* allargato e trasversale. Dall'altro, puntare a una valorizzazione esterna, tesa a garantire il riconoscimento adeguato all'importanza che i manager ricoprono oggi nelle organizzazioni a tutti i livelli, e l'espressione concreta di una leadership professionale che favorisca la massima valorizzazione di questo tipo di competenze nel sistema impresa».

Scabbio: «Un'associazione ha il compito di aumentare le connessioni tra professionisti, alimentare e ampliare i nodi della rete attraverso cui trasmettere valori e competenze. Se si intende quella del manager come una professione, non si può prescindere infatti da un continuo aggiornamento del sapere, ma anche del saper fare e del saper essere. L'adesione a un'associazione comporta, inoltre, la condivisione dei principi che ne stanno alla base da parte dei manager che vi aderiscono, quindi l'associazione di rappresentanza deve anche assumere un ruolo di organo di controllo rispetto ai fondamenti valoriali condivisi».

Truglia: «Chi ha questo ruolo deve precorrere, guidare e supportare al meglio i mutamenti in atto nel ruolo e nella professione dei soggetti rappresentati. Per fare questo bisogna lavorare gomito a gomito con dirigenti, quadri e professional – con quei soggetti manageriali e quelle altre professionalità sempre più affiancati nel gestire le aziende – per dare risposte concrete in termini di servizi e assistenza. Bisogna



Da manager a professionista

Nuovi ruoli per l'impresa di domani

Franco Angeli, 2009, pp. 268, € 28

Il libro a cura di Paola Brivio e Maurizio Quarta si avvale degli interventi di numerose

realtà associative a rappresentanza delle funzioni aziendali più rilevanti. Oltre a Manageritalia si trovano contributi di associazioni relative ad acquisti, commerciale, organizzazione, amministrazione e finanza, information technology, relazioni pubbliche, risorse umane, temporary e project management. Il volume è stato presentato lo scorso 30 giugno in un incontro organizzato da Manageritalia Milano nel capoluogo lombardo ed è stato momento di scambio e interazione tra Maurizio Quarta, Giuseppe Truglia, Stefano Scabbio e i numerosi partecipanti.

anche sviluppare un'adeguata presenza istituzionale per costruire insieme un paese più meritocratico, più equo e competitivo.

Fare bene rappresentanza vuol quindi dire sviluppare e valorizzare una cultura manageriale capace di essere uno dei fattori determinanti per la crescita economica e sociale del sistema Italia. Vuol dire ottenere il giusto riconoscimento in termini di attenzione, risorse e presenze qualificate nelle sedi e ai tavoli dove si costruisce il futuro del nostro paese. Vuol dire difendere e valorizzare la qualità, la passione e l'impegno delle donne e degli uomini che hanno un ruolo portante per il futuro.

Il compito di chi li rappresenta è contrastare il naturale ritorno alle certezze acquisite, proprio dei momenti difficili, e spingere verso una forte azione di "innovazione continua". Perché domani come sempre, ma soprattutto dopo una profonda crisi, nulla sarà più come prima e quindi le vecchie risposte non potranno aiutarci a risolvere i problemi futuri. Ai manager di ieri e di oggi si dovranno sostituire i manager di domani con un ruolo e una professione in continuo divenire». ■