

2. Professione manager: non un'arte, non una scienza, ma una professione ad alto valore aggiunto

di *Enrico Pedretti*

1. Significato ed evoluzione della professione

“*Manager*” è un termine inglese noto in Italia soprattutto per essere spesso accostato a personaggi famosi e in vista che nel bene o nel male guidano aziende, team sportivi ecc. Meno note sono di certo le caratteristiche e competenze proprie di questa professione, siano esse riferite all'inglese manager o all'equipollente italiano dirigente. Invece, quella manageriale è una professione a tutto tondo che, fortemente evoluta nel corso degli anni, oggi richiede ben definite e definibili caratteristiche. Dove nulla è lasciato al caso e dove la creatività è sicuramente importante, ma poco conta se non è associata ad altre indispensabili capacità e conoscenze.

Detto che manager è chi dirige, gestisce e guida un'azienda o un'organizzazione, come sotteso al sostantivo dirigente, come è nata e si è evoluta questa professione?

L'attività economica e quindi la conduzione di aziende è vecchia come il mondo. Ma – se parliamo di management come attività che, avvalendosi di conoscenze e strumenti di supporto alle decisioni, permette di guidare e gestire secondo razionalità ed efficienza – possiamo molto probabilmente individuarne gli albori ai tempi in cui ebbe origine la contabilità e in particolare il metodo della partita doppia, detto anche “veneziano”.

E proprio nel periodo più fulgido della Serenissima e del suo Arsenal, l'azienda pubblica a supporto dell'attività commerciale della Repubblica, si sono trovate tracce di vere e proprie tecniche e pratiche di management. Qualcosa di simile lo possiamo ritrovare anche nel XVII secolo con la Compagnia delle Indie.

Per Alfred Chandler però il management come lo conosciamo oggi e come professione a tutto tondo prende corpo solo verso la metà dell'Ottocento. In quel periodo nasce l'azienda moderna e, soprattutto in America, le nuove tecnologie (ferrovie, telefono) e l'espansione dei mercati

fanno emergere per la prima volta l'esigenza di un coordinamento gestionale. Qui, secondo Chandler, nasce una nuova funzione economica (quella del coordinamento gestionale e della connessa allocazione delle risorse) e la corrispondente necessità di una nuova figura professionale: il manager, ovvero il dirigente stipendiato.

In seguito danno forma e corpo alle teorie manageriali e all'evolvere del ruolo del manager nel contesto socio-economico soprattutto Frederick Taylor, con la sua organizzazione scientifica del lavoro e Henri Fayol, che porta l'attenzione sull'organizzazione dell'area amministrativa e quindi di tutte le altre funzioni aziendali. Sempre negli Usa negli anni '50 nascono le prime business school ed Elton Mayo, Chester Barnard e altri studiano il management ed evolvono le corrispondenti teorie.

Teorie e pratiche si sviluppano attorno alla figura di un manager sempre più protagonista dello sviluppo che, come dice Henry Mintzberg, ha il compito di programmare, organizzare, coordinare e controllare svolgendo al contempo ruoli interpersonali (figura rappresentativa, capo e quindi responsabile del lavoro svolto dai collaboratori e delle relazioni esterne), informativi (investigatore, divulgatore, portavoce) e decisionali (imprenditore, risolutore di difficoltà, colui che assegna risorse, negoziatore).

Ma è poi Peter Drucker – da tanti ritenuto il vero guru del management – che all'inizio degli anni '70 definisce contenuti e confini del management.

Lo fa prima pubblicando *The Practice of Management*, nel quale sostiene che il management non è né una scienza né un'arte, ma una professione.

A seguire pubblica *Management*, un libro che è una specie di summa di quello che deve fare un manager.

Soprattutto Drucker definisce il management come una funzione generica che abbraccia gli stessi compiti di base che si trovano in ogni Paese e in tutte le organizzazioni. Quindi non più solo nelle imprese, ma in tutte le organizzazioni, il management si occupa di stabilire la direzione di marcia dell'istituzione che conduce. Il management – dice Drucker – deve pensare, avendo sempre presente la missione dell'istituzione, definire gli obiettivi e organizzare le risorse per ottenere i risultati attesi. Per lui le abilità manageriali stanno nella capacità di comunicare all'interno e all'esterno dell'organizzazione, di prendere decisioni in condizioni di incertezza, di sviluppare una pianificazione strategica e quindi una visione imprenditoriale. Chi non ha queste abilità e applica gli strumenti manageriali non è un manager ma un puro tecnico, afferma Drucker.

I compiti che Drucker assegna al manager sono quelli ancora oggi attuali. Primo, creare valore per l'azienda nel suo complesso, in modo che questo risulti maggiore di quello delle singole parti. Per fare questo il manager deve bilanciare e armonizzare diverse funzioni dell'impresa, gestire il busi-

ness, gestire il lavoro e i lavoratori e infine gestire l'impresa nella comunità e nella società. Secondo, attenzione al medio-lungo periodo armonizzando in ogni decisione e azione i bisogni immediati con il futuro a lungo termine.

Più recentemente Drucker ha attualizzato il suo pensiero alla «società della conoscenza» dicendo che il manager non è più responsabile del lavoro dei dipendenti, né delle loro prestazioni, ma del rendimento della conoscenza ottenuto all'interno dell'azienda.

Insomma, siamo ormai ai nostri giorni nostri e pare abbastanza chiaro e assodato chi è e che cosa fa il manager. Ma questo non per tutti e non sempre.

Proprio in Italia abbiamo esempi lampanti di un'economia basta sulla piccola e media impresa dove presenza, cultura e competenza manageriali troppo spesso sono del tutto assenti o al meglio insufficienti.

Pensiamo che oggi in nel nostro Paese ci sono circa 120.000 dirigenti e 320.000 quadri nel settore privato. Il rapporto tra dirigenti e lavoratori dipendenti è pari allo 0,9% (2,4% quello dei quadri) in Italia al 3% in Francia e Germania e a 6% in Inghilterra.

Pensiamo ai tanti esempi di un'economia dove ancora troppo spesso l'imprenditore, figura peraltro importantissima per creare un business e un'azienda sulla base delle sue idee e conoscenze, non capisce che non può ricoprire il doppio ruolo di imprenditore e manager. Che una gestione manageriale è ormai indispensabile non solo alla grande ma anche alla media e alla piccola azienda. Che un manager è un professionista con determinate capacità e competenze, che su queste e sui risultati raggiunti va selezionato, valutato e retribuito.

Proprio su questi punti cardine, su quelli sottesi alla moderna professione di manager, si basa *Youmanager*, il primo progetto italiano per la valutazione, lo sviluppo e la certificazione delle competenze manageriali che descriviamo nelle pagine seguenti.

Un percorso che permette di misurare e sviluppare la propria capacità di performance confrontandosi con standard manageriali di assoluta eccellenza.

Perché, come dice Drucker, fare il manager non è un'arte, non è una scienza, ma una professione ad alto valore aggiunto. E proprio per questo richiede ben determinate capacità e conoscenze che permettano di raggiungere performance di alto livello.

2. *Youmanager*: per valutare, sviluppare e certificare le competenze manageriali

Youmanager è il primo progetto italiano per la valutazione, lo sviluppo e la certificazione delle competenze manageriali. Ideato, realizzato e lanciato

da Cfmt (Centro formazione management del terziario), Confcommercio e Manageritalia alla fine del 2008, è un percorso che permette di sviluppare la propria capacità di performance valutando il proprio profilo e confrontandolo con standard manageriali di assoluta eccellenza. Ogni manager può così individuare eventuali aree di sviluppo e miglioramento professionale. La certificazione *Youmanager* che si ottiene al termine del percorso è un valore per il manager, un'opportunità per le aziende, un supporto per l'intero sistema.

Youmanager vuole anche essere un importante strumento per promuovere e valorizzare la professione del manager e contestualmente sviluppare presenza, cultura e competenza manageriali, elementi imprescindibili perché il nostro sistema possa competere con successo.

Così si valorizza il ruolo e l'apporto di manager e aziende presso società e istituzioni, ma soprattutto si favorisce la formazione continua. Si supporta una maggiore diffusione della meritocrazia e del riconoscimento dei risultati come leve per l'aumento della produttività e della crescita. Si offre a manager e aziende *benchmark* sui quali parametrare i percorsi di sviluppo delle competenze manageriali. Per questo è nato *Youmanager*.

3. Per i manager, per le aziende, per il sistema

Youmanager è un percorso che permette ai manager e alle aziende di confrontarsi con standard di performance manageriale di assoluta eccellenza.

I **manager** possono gestire attivamente il proprio sviluppo professionale e di carriera, riconoscere le competenze manageriali possedute e la propria capacità di produrre risultati. Presentarsi al meglio sul mercato. Le **aziende** possono avere un *benchmark* esterno con cui confrontarsi.

Possono reclutare, formare e pianificare lo sviluppo del proprio management. Un confronto utile e innovativo per le aziende già strutturate, uno strumento indispensabile per tutte le altre, soprattutto per le Pmi. Per affrontare al meglio le sfide.

Il **sistema** può aumentare la sua competitività e il suo sviluppo attraverso la valorizzazione e la diffusione della cultura manageriale e la qualificazione delle sue risorse.

Youmanager è inizialmente rivolto ai manager iscritti a Manageritalia e alle aziende iscritte a Confcommercio, successivamente sarà messo a disposizione di tutti i manager, di tutte le aziende e dell'intero sistema.

Gli obiettivi sono:

- ❖ valorizzare le competenze dei manager attraverso un sistema di certificazione riconosciuto a livello nazionale ed europeo;
- ❖ fornire ai manager degli standard di eccellenza con cui confrontarsi per indirizzare in maniera ottimale il proprio sviluppo professionale;
- ❖ fornire alle aziende italiane un *benchmark* di riferimento per individuare e sviluppare le competenze manageriali necessarie per competere al meglio;
- ❖ fornire al mercato del lavoro uno strumento di valutazione dei profili manageriali richiesti o posseduti.

4. Metodo e percorso

Youmanager è stato sviluppato utilizzando la cornice concettuale del sistema britannico e attingendo dal lavoro che si sta compiendo a livello comunitario con il Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente.

È il frutto del lavoro di qualificati specialisti che l'hanno costruito, sperimentato e validato attraverso il confronto preventivo con oltre un centinaio di manager italiani.

Il sistema propone quindi standard riferiti alla realtà del management italiano che verranno costantemente monitorati, aggiornati e si arricchiranno delle informazioni provenienti dai manager che lo utilizzeranno.

5. Che cosa sono gli standard manageriali

Il sistema di standard manageriali consiste in tre profili di riferimento standard che identificano:

- a) attività/responsabilità richieste (suddivise in unità);
- b) criteri di performance necessari per svolgerle in modo ottimale;
- c) relative capacità e conoscenze.

I tre profili manageriali standard si differenziano per complessità e articolazione delle attività-responsabilità, grado di autonomia e ampiezza delle leve di controllo possedute, indipendentemente dalla funzione di appartenenza. Ogni profilo manageriale standard è il profilo di riferimento e confronto per un determinato livello manageriale. Per cui:

- ❑ **livello 1.** Profili manageriali caratterizzati da alta complessità e diversificazione delle attività e dei risultati presidiati, elevato grado di autono-

CONTINUA . . .