



MANAGER
SOLUTIONS
SOLUZIONI SERVIZI CONSULENZE



FEDERMANAGER

L A S C A C C H I E R A D E L V A L O R E

AGILE, TEMPORARY E WELFARE MANAGEMENT

realizzato nell'ambito del progetto di



fondirigenti

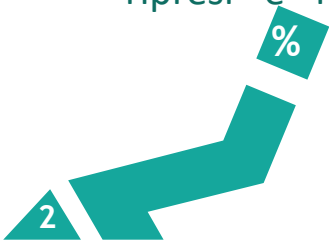


INTRODUZIONE AI RISULTATI

Il Progetto “La Scacchiera del Valore: Agile, Temporary e Welfare Management” consiste in un’attività di Ricerca che si sviluppa attorno a 4 macrotemi (lavoro Agile, Temporary Management, Networking e Welfare Management) su due livelli: un’indagine desk ed un’ampia Survey online.

A livello di Survey, i cui risultati sono dettagliati nelle 4 sezioni contenute nel documento, si è ricostruito un framework concettuale fondato sulla metafora della Scacchiera.

Riprendendo le parole di Garry Kasparov, il noto campione russo di scacchi, «c’è una grande quantità di incertezza ed una varietà quasi illimitata di mosse che si possono fare sia negli scacchi che nel business». Sono stati pertanto ripresi e riadattati ai fini della nostra ricerca alcuni pezzi del gioco per indagare i 4 macrotemi di cui si è accennato.





Macrotema 1 - Andare all'attacco per creare nuovo Valore: Torre e Alfiere per la messa in atto di una strategia aziendale e/o manageriale.

La strategia negli scacchi viene decisa da Re e Regina, ma i due pezzi più aggressivi (Regina a parte) sono quelli che possono percorrere anche tutta la scacchiera, con una differenza:

- la Torre segue una logica lineare, interna, e dunque è come un Temporary Manager che ha ampia facoltà di scelta ma sempre nell'ottica dello sviluppo definito dalle regole d'ingaggio;
- l'Alfiere può andare lontano ma in modo trasversale e su ambiti esterni, e dunque è accostabile a un Export Manager o ancor meglio a un Manager dell'Internazionalizzazione, che “taglia” in diagonale gli equilibri di un mercato domestico per avvicinarsi anche ai punti più lontani della scacchiera, pur non avendo il potere che la Torre (un top manager o un Temporary Manager con senior expertise) possiede, essendo il pezzo più importante dopo la Regina.



%



Macrotema 2 - Creare Valore con le competenze e la flessibilità del manager e dei suoi collaboratori: la Regina che apre una strada e la insegna ai Pedoni.

La Regina è la figura che gode della massima libertà di movimento, ed è una sorta di Direttore Generale che imposta la vera azione di un'azienda o di un'organizzazione produttiva.

Dunque l'utilizzo Agile del tempo e delle altre risorse viene deciso e implementato da lei, perché un manager credibile è quello che imposta una strategia ma poi la mette in pratica, e insegna con l'esempio e la delega ai collaboratori (Pedoni) come svolgere al meglio il proprio ruolo.

La Survey di questo Macrotema 2 è basata quindi sulle specificità di uno stile manageriale Agile, e su come questo possa essere trasferito sia ai primi livelli che dipendono da un AD o un DG (Torre e Alfiere), sia agli altri collaboratori (Pedoni). Un tema forte è quello delle Competenze, perché senza queste non si crea Valore in modo duraturo.



%

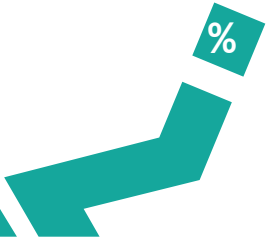


Macrotema 3 - Condividere e moltiplicare il Valore, con il Network e la strategia decisa dal Re.

Il Re apparentemente ha un peso ridotto nella partita, ma questo è il suo valore operativo, mentre quello strategico è massimo, perché è il Re il pezzo più vulnerabile. Il Re può difendersi facendo muovere i pezzi attorno a lui, e così l'imprenditore o l'azionista (o il manager che ricopre il ruolo di AD) sono tanto decisivi quanto (apparentemente) distanti dalla mischia visibile, e a maggior ragione dalle funzioni operative, anche di quelle apicali (svolte da Torre e Alfiere).

Il Re è la figura preposta a giocare “politicamente” il Valore creato dagli altri pezzi (manager) sulla scacchiera, e a diffonderlo e moltiplicarlo con una regia di Network e con altre risorse relazionali.

La strategia nasce dal Valore di cui si dispone, ma anche dal modo in cui lo si condivide e lo si combina con altre strategie e altre fonti di Valore.



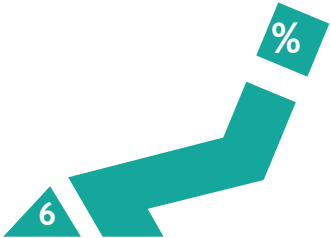
%



Macrotema 4 - Un percorso collaterale per utilizzare il Valore e sostenere la produzione di nuove risorse: il Cavallo a supporto del Welfare Management.

Il Cavallo è per vocazione un animale che supporta, che sulla scacchiera non ha la forza d'azione di una Torre o di un Alfiere, ma può concludere la propria avanzata andando di lato, proprio come un manager deve lavorare e produrre ma avere un meccanismo che, anche prima della necessità di salute o della pensione, lo supporti per recuperare le forze in un momento di difficoltà, o anche solo per potersi godere una parte del Valore da lui creato per l'azienda.

Il Cavallo rappresenta il momento del rallentamento nell'avanzata per la conquista del Valore, è il momento in cui Torre o Alfiere, ma anche un Pedone, si ferma di lato, perché il Welfare aziendale è qualcosa non di separato dal lavoro manageriale ma semplicemente di "laterale" al momento di massimo impegno lavorativo.



%

Alla Survey hanno risposto complessivamente 315 manager, vediamo a seguire i risultati nel dettaglio.



QUESTIONARIO

t o r r e - a l f i e r e

Andare all'attacco per creare nuovo Valore

■ NOTA METODOLOGICA

MODALITÀ DI RILEVAZIONE

Metodologia CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*)

TECNICA DI RILEVAZIONE

Questionario strutturato

PERIODO DI RILEVAZIONE

9 luglio - 4 settembre 2020

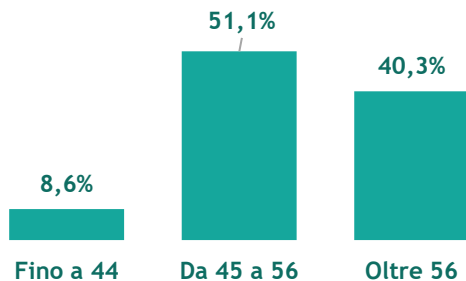
NUMERO DI QUESTIONARI COMPLETATI

N. 315



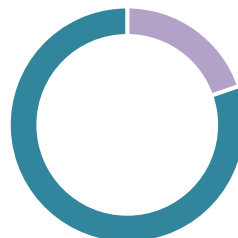
Età media

54,2



ETÀ

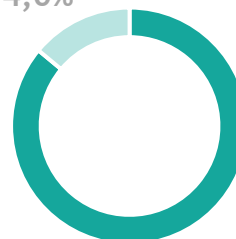
UOMINI
80,3%



DONNE
19,7%

GENERE

INATTIVO
14,0%



ATTIVO
86,0%

STATO OCCUPAZIONALE

%



La Torre, nella nostra metafora, è un manager quadrato e con chiare regole d'ingaggio, che si muove con linee dirette sulla scacchiera. Il tipico caso è quello di un Controller, ma oggi anche altre figure devono avere un approccio "quadrato" e aperto a costruire strategie, per cui un manager Torre può essere anche individuabile nel Direttore generale di una PMI o in un Temporary che viene chiamato con un incarico complessivo, per risolvere non solo problemi specifici ma più generali, fino alla stessa continuità aziendale che oggi non di rado è affidata a figure esterne, che hanno appunto un contratto da Temporary, e quelle ora descritte sono forme di Agile Management da tenere in considerazione e approfondire.

Quanto ti senti d'accordo con l'impostazione data in premessa, e dunque sulla possibilità che la Agility possa riguardare anche figure Temporary con un commitment importante e non settoriale?

ABBASTANZA, perché il panorama è già in evoluzione, e perché la necessità di flessibilità delle aziende in materia di costi fissi ed efficienze ha portato a forme di impegno solide per un manager che non abbia un contratto interno da dirigente

48,6

MOLTO, perché la dimensione Temporary ormai è parte integrante della filosofia Agile, e anzi ha in certo senso precorso l'Agile Management

37,1

POCO O NULLA, perché alla fine le scelte decisive per un'azienda possono essere affidate solo a manager interni, se non si tratta di consulenti e basta

14,3

%



La Torre, nella nostra metafora, è un manager quadrato e con chiare regole d'ingaggio, che si muove con linee dirette sulla scacchiera. Il tipico caso è quello di un Controller, ma oggi anche altre figure devono avere un approccio “quadrato” e aperto a costruire strategie, per cui un manager Torre può essere anche individuabile nel Direttore generale di una PMI o in un Temporary che viene chiamato con un incarico complessivo, per risolvere non solo problemi specifici ma più generali, fino alla stessa continuità aziendale che oggi non di rado è affidata a figure esterne, che hanno appunto un contratto da Temporary, e quelle ora descritte sono forme di Agile Management da tenere in considerazione e approfondire.

Quanto ti senti d'accordo con l'impostazione data in premessa, e dunque sulla possibilità che la Agility possa riguardare anche figure Temporary con un commitment importante e non settoriale?

Relativamente alla domanda se una filosofia organizzativa fondata su Agility possa riguardare anche figure Temporary, il 48,6% degli intervistati si dichiara abbastanza d'accordo. Inoltre, il 37,1% ritiene che la dimensione Temporary anticipi l'Agile Management.



Quanto un manager con una funzione o un commitment (anche esterno) da Torre può portare o creare nuovo Valore per l'azienda?

molto, perché una visione aggiornata di un manager Torre implica che questi possa e debba creare non solo nuove risorse ma nuovo Valore, con una cultura della crescita da infondere trasversalmente in tutta l'azienda

57,8

In alcuni casi, perché una buona gestione ordinaria apre spazi alla creazione di risorse da finalizzare alla creazione di Valore, che però è una funzione che spetta ad altri (R&D, Chief Innovation Officer...)

34,9

poco, perché i manager con una missione "quadrata" come la Torre devono pensare a far "quadrare" i conti e garantire l'andamento ordinario dell'azienda

7,3

%

La maggioranza (57,8%) dei rispondenti ritiene che un manager Torre apporti molto valore all'azienda. Tuttavia, il 35,9% esprime perplessità in merito alla creazione di valore, che spetterebbe a diverse figure organizzative.



Un altro tema che sta acquisendo una dimensione trasversale è quello del rischio, che ha varie forme e che non è più una prerogativa dei manager Torre in senso tradizionale. Quanto condividi questa impostazione, e quanto credi che essa porti a una filosofia Agile?

MOLTO, perché i temi del controllo Rischi e della creazione del Valore sono collegati (vi sono rischi imprevisti di prodotto, di mutamento di scenario, perfino geopolitico o sanitario, e vari altri che possono lanciare o affossare il Valore creato), e perché una visione più ampia di un manager Torre è già una forma di Agility rispetto alle prassi manageriali tradizionali

63,2

ABBASTANZA, nel senso che un numero circoscritto di problemi aziendali devono essere monitorati anche da altri manager

28,3

POCO, perché alla fine i rischi sono quelli che vanno presidiati da una figura specifica e qualificata: i Risk Manager

8,6

%



Un altro tema che sta acquisendo una dimensione trasversale è quello del rischio, che ha varie forme e che non è più una prerogativa dei manager Torre in senso tradizionale. Quanto condividi questa impostazione, e quanto credi che essa porti a una filosofia Agile?

Il 63,2% degli intervistati considera molto importante la dimensione di gestione del rischio per un manager Torre.

Il 28,3%, tuttavia, condivide l'opinione che la gestione del rischio sia una tema da condividere anche con altri tipi di manager.



Funzioni importanti di risk Management possono essere svolte da un Temporary?
E da un Fractional?

Sì, un Temporary che sia skillato e considerato molto serio, ma un Fractional che è impegnato a tempo su più aziende non può avere ogni giorno la focalizzazione su tanti (troppi) problemi delicati che riguardano più aziende
47,6

Anche un Fractional può avere ruoli apicali e/o di Risk Management in un gruppo di aziende non collegate, a patto che queste siano di dimensioni medio-piccole e non abbiano un quadro di business particolarmente complesso
30,2

No, perché in ultima analisi i segreti e i problemi più delicati di un'impresa devono essere solo nelle mani di figure interne all'azienda
22,2

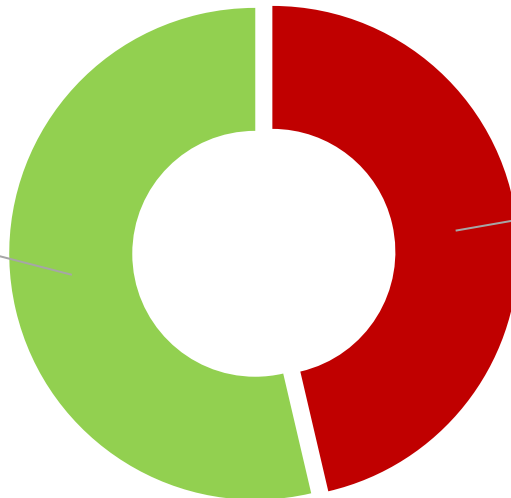
%

La maggioranza relativa dei rispondenti (47,6%) ritiene che la gestione del rischio possa essere efficacemente affidata ad un Temporary manager, ma non altrettanto da un Fractional manager.



Un altro passo ancora: un consulente può svolgere le funzioni di un manager Torre?

Sì, perché oggi il mondo del lavoro è talmente destrutturato che anche una figura che resta esterna (come il consulente) può ricevere un commitment molto importante, anche se questo gli conferirà una responsabilità molto relativa rispetto al risultato, 53,7



No, perché la differenza tra consulente e manager è che il secondo si compromette (anche in parte o a tempo, come i Temporary e i Fractional), mentre il consulente dà indicazioni ma la sua storia professionale non “entra” in quella dell’azienda 46,3

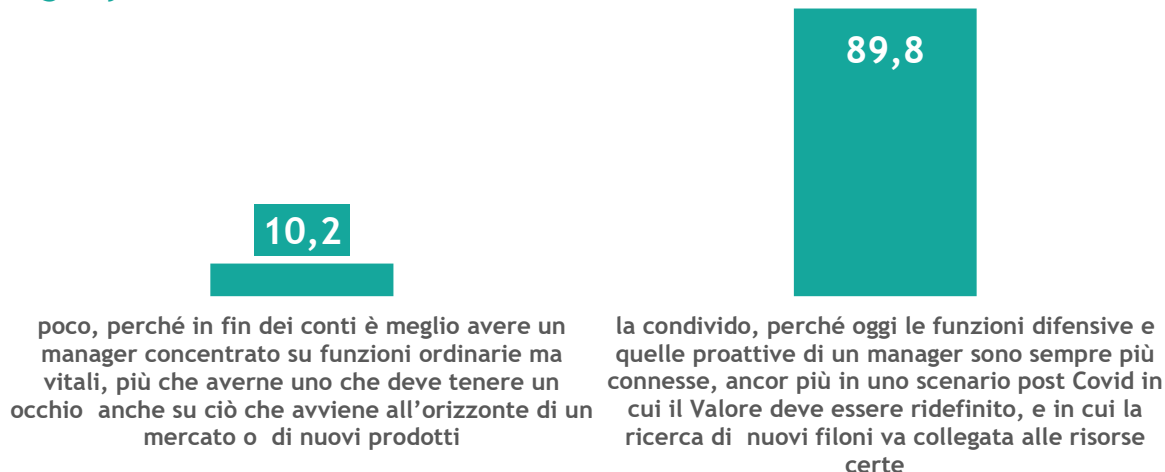
Il 53,7 degli intervistati concorda sul fatto che le mansioni di un manager Torre possano essere efficacemente svolte da un consulente, che tuttavia rimane esterno alle dinamiche aziendali.

%



Una mossa classica è l'arrocco, in cui si incrociano re e Torre, in genere per difendere meglio il re. In questo modo però si potrebbe dare più spazio e libertà d'azione alla Torre, che esce dall'angolo, e dunque un manager Torre può produrre nuovo Valore e non solo “difendere” i conti e la stabilità dell'azienda.

Quanto condividi questa impostazione, e quanto pensi che sia una nuova visione della Agility?

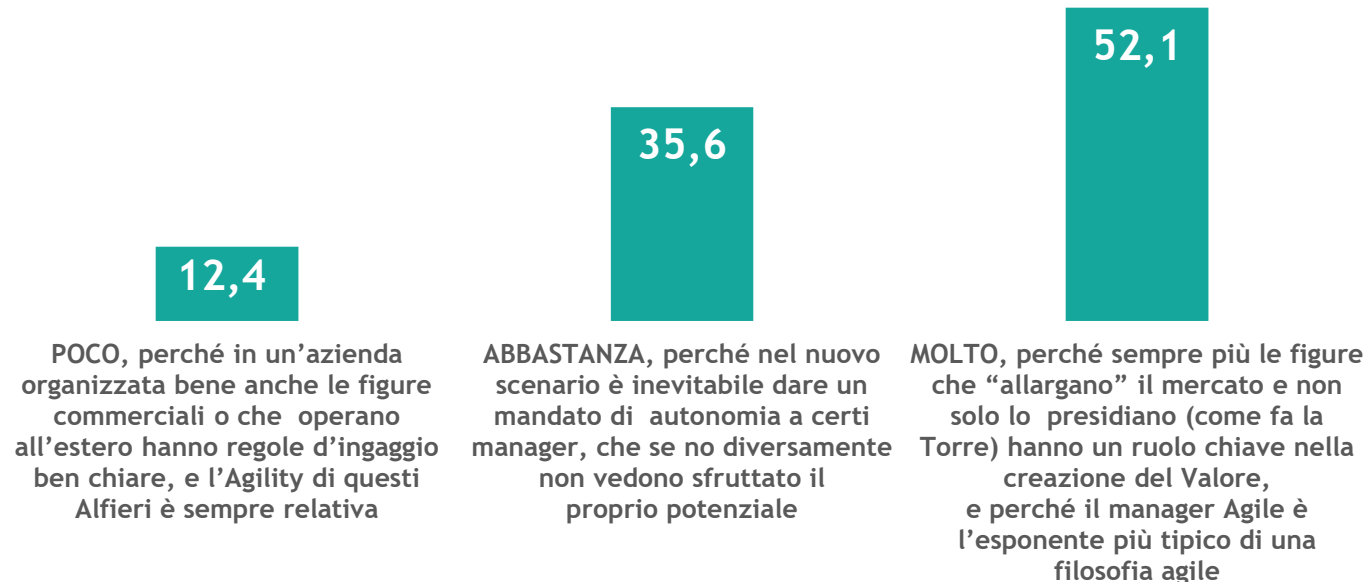


La maggioranza degli intervistati (89,8%) condivide l'opzione che un manager Torre abbia ampi spazi di manovra nella creazione di valore per l'azienda e non solo relativamente alla gestione delle funzioni vitali dell'organizzazione.

%



Il manager Alfieri è una figura che ha il massimo dell'agilità consentita, fatta eccezione della regina, e dunque è un manager con ampie deleghe a livello commerciale ma anche, non di rado, di tipo strategico. A maggior ragione, una figura che opera all'estero o con l'estero ha la tipologia dell'Alfiere, e in un'economia sempre più globalizzata ha un peso importante quasi quanto la Torre, e a volte perfino superiore. Quanto ti senti d'accordo con questa impostazione?



%

In merito all'affermazione che un manager Alfieri (dotato di grande agilità) abbia una importanza uguale o superiore ad un manager Torre (che gestisce le funzioni vitali), il 52,1% dei rispondenti si dichiara molto d'accordo.



Il capolavoro dell'Alfiere è quando copre la regina che va a dare lo “scacco matto del barbiere”, un'azione fulminante che sfrutta la disattenzione dell'avversario. Pensi che una grande azione coordinata fra il vertice aziendale (la regina) e uno degli Alfieri sia possibile anche se quest'ultimo è un manager Temporary? e se fosse Fractional?

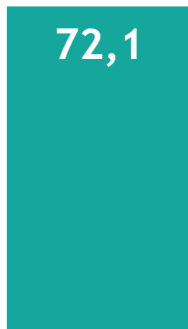
quest'azione è possibile con manager Temporary, che si “giocano” tutto in un'azienda in cui non hanno una vera assunzione ma comunque un rapporto tutto focalizzato su quella impresa, ed è possibile proprio perché oggi il legame fra Agility e Valore creato ha un raggio d'azione più ampio, che però non arriva ai Fractional, che hanno una inevitabile dispersione dell'attenzione su più aziende 55,9	il “colpo grosso” della mossa del barbiere è possibile anche coinvolgendo un Fractional manager 22,5	no, le azioni decisive di un'azienda, soprattutto quando è il vertice aziendale che si espone direttamente (se la mossa del barbiere non riesce, la regina rischia), devono essere compiute solo da manager interni 21,6
--	---	---

%

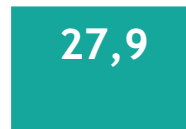
La maggioranza assoluta degli intervistati (55,9%) concorda che una azione coordinata tra il vertice di una azienda e un manager sia possibile nel caso Temporary, ma assai improbabile nel caso Fractional.



Il nostro Alfiere può essere un Export Manager, o avere un ruolo più ampio di Manager dell'Internazionalizzazione, ovvero colui che in un Paese estero costruisce rapporti non solo con clienti ma con fornitori, interlocutori politici e amministrativi, e a volte con atenei o centri di ricerca, dunque costruendo una presenza molto più ampia e strategica. Vedete una forma di Agile Management:



vi può essere Agility anche nel caso dell'Export Manager, perché oggi il mercato mondiale è talmente fluido e in mutamento che anche la sola politica delle vendite deve lasciare al manager, per essere efficace, margini rilevanti di autonomia

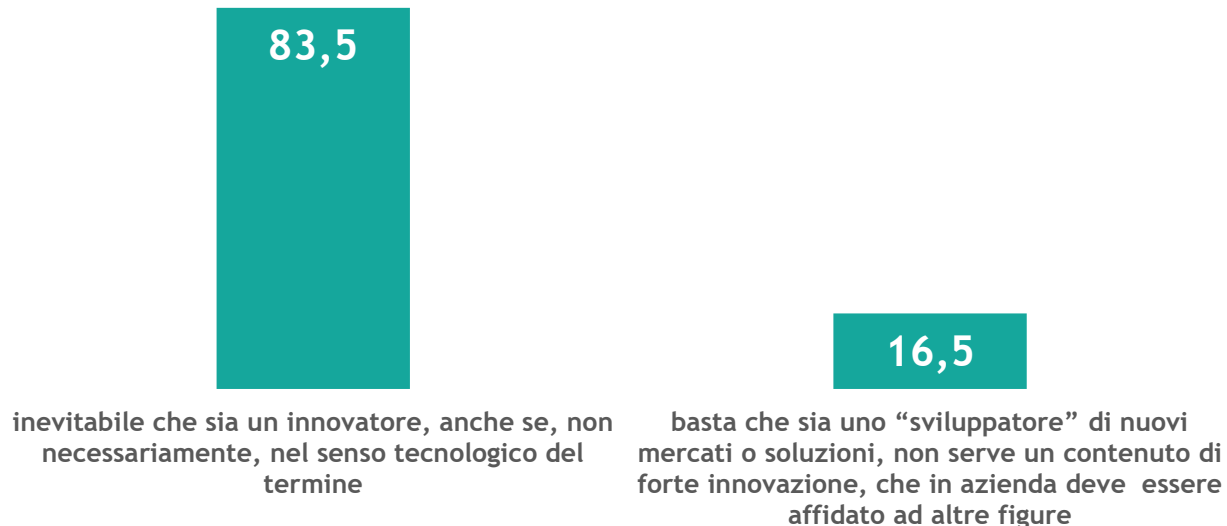


solo nel caso della seconda figura menzionata, perché l'Export Manager ha pur sempre indicazioni precise e limiti alla propria azione (a livello di scontistica, di tempi di pagamento ecc.)

%

Il 72,1% del campione dichiara che una forma di Agile management è compatibile con le mansioni di un Export manager, per via dell'estrema mobilità del mercato.

“ Un manager Alfieri deve per forza essere anche un innovatore?

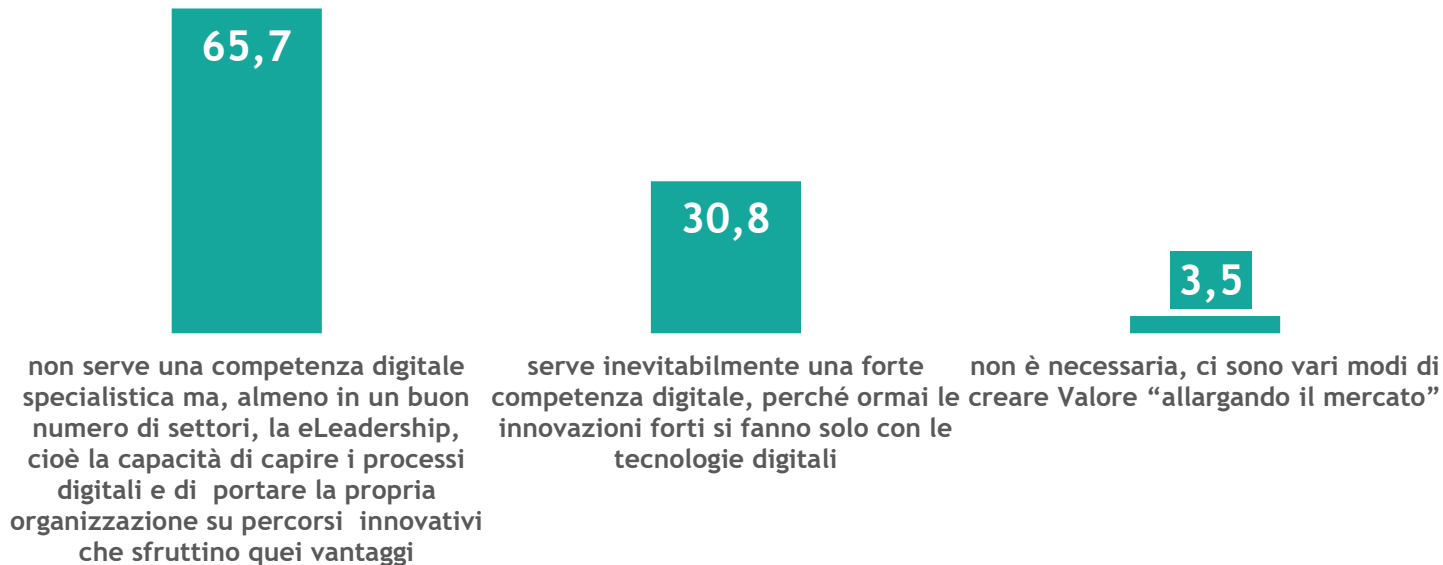


Per l'83,5% degli intervistati, l'apertura all'innovazione è una caratteristica insostituibile per un manager Alfieri.

Viceversa, il 16,5% ritiene che sia sufficiente una attitudine per lo sviluppo di soluzioni, non necessariamente innovative.

%

“ Un manager Alfieri quanto deve avere anche una preparazione di tipo digitale?



Rispetto alle competenze digitali, la maggioranza assoluta degli intervistati (65,7%) ritiene che un manager Alfieri non possa fare a meno di una conoscenza, anche in termini generali, dei processi di digitalizzazione che coinvolgono le organizzazioni.

%



Oggi un manager Alfieri che opera all'estero o con l'estero, che tipo di preparazione deve avere a livello di normative e contratti internazionali?



Il 54,3% degli intervistati ritiene sia bene per un manager Alfieri avere una buona conoscenza di normative internazionali, ma senza allontanarsi dal focus della sua funzione, ovvero la creazione di valore finalizzata ai risultati.

%



Un manager Alfieri come deve lavorare coi propri Pedoni, i collaboratori più diretti?

69,2

inevitabile che abbia una squadra di persone molto proattive, per seguirlo e appoggiarlo in un'azione forte in diagonale, come sulla scacchiera

30,8

può avere anche una parte di persone con mentalità esecutiva, perché la creazione del Valore dipende dal manager e dalla sua capacità di muoversi in modo Agile (non è necessario avere un team Agile, basta lo sia colui o colei che lo guida)

La maggioranza assoluta degli intervistati (69,2%) concorda che sia meglio per un manager Alfieri selezionare i collaboratori più stretti sulla base di affinità di pensiero e attitudini proattive.

Viceversa, il 30,8% ritiene che per una buona collaborazione siano sufficienti le qualità esecutive dei collaboratori.

%

“ E un manager Torre, che tipo di collaboratori deve avere?

nell'attuale contesto è imprescindibile che un manager Torre abbia almeno alcuni membri del proprio team che si muovano in ottica innovativa e Agile: senza questi, è facile che rimanga un manager tradizionale, o almeno un manager che porterà solo sulle proprie spalle ogni nuovo problema e la responsabilità di ogni nuova soluzione

83,8

fondamentale che sia un team di persone precise e focalizzate: la propensione all'innovazione non è necessaria e anzi, in certi contesti, può creare confusione e a volte anche danni

16,2

L'83,3% degli intervistati concorda sul fatto che anche un manager Torre ricavi benefici circondandosi di collaboratori proattivi e aperti all'innovazione.

%



QUESTIONARIO

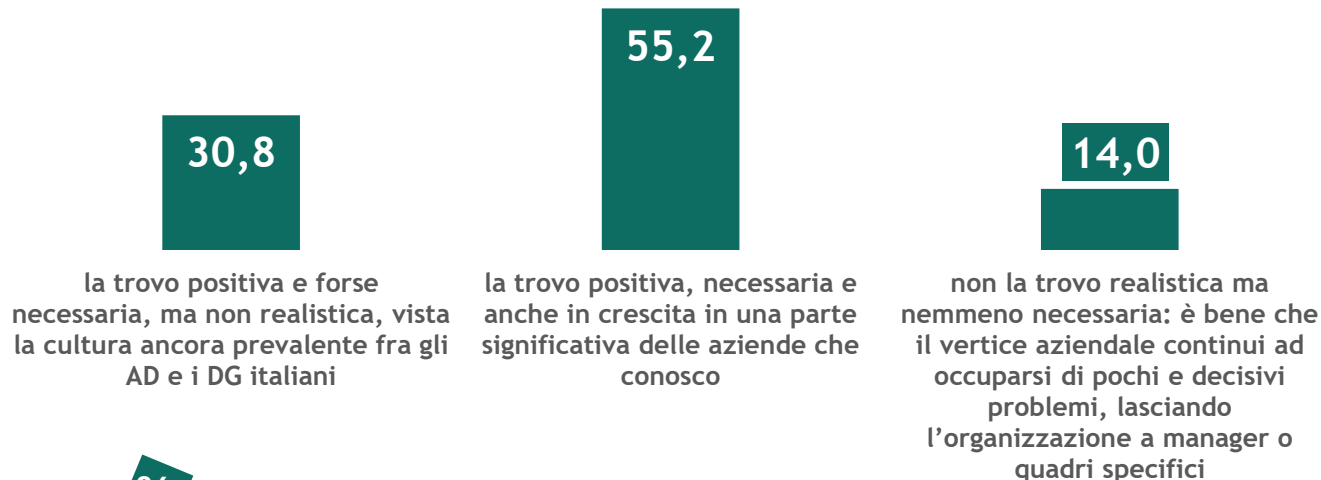
R e g i n a

Creare Valore con le competenze e la
flessibilità del manager



Il tempo degli Amministratori Delegati o dei Direttori generali inavvicinabili anche dai manager sembra avviarsi a un forte ridimensionamento, viste le condizioni dei mercati che richiedono una presenza molto più vicina di quelle figure al business quotidiano, e un dialogo più stretto coi manager apicali di funzione e a volte con gli stessi middle manager. La Regina è dunque una figura che deve cambiare, e qui cercheremo di capire in che misura potrebbe cambiare in una dimensione Agile.

La regina come la figura cui, in un'ottica Agile, devono arrivare anche i problemi generali di organizzazione, e quindi figura non iperspecialistica, ma con una funzione olistica di guida strategico-operativa dell'azienda: cosa ne pensi di questa impostazione?

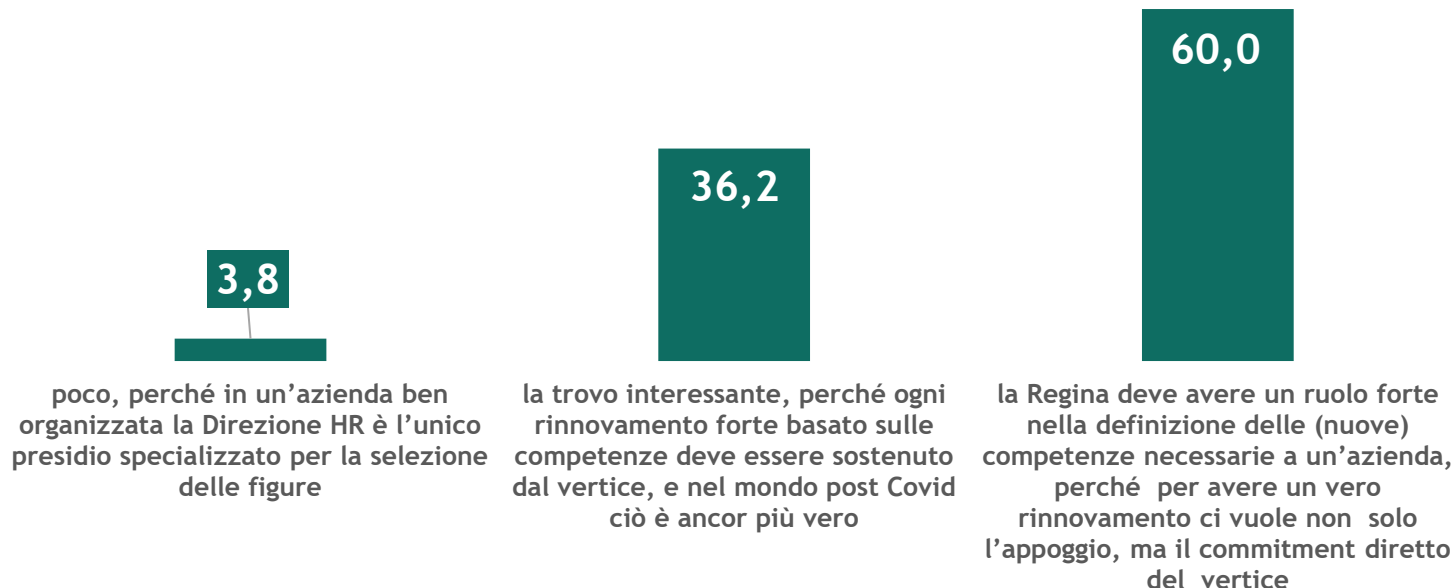


%

Im merito al ruolo della Regina, ovvero un manager eclettico ma non iperspecializzato, e di come sia in grado di seguire processi organizzativi di diversa natura, la maggioranza degli intervistati (55,2%) ritiene che sia una figura non solo necessaria, ma anche in forte crescita.



La regina come la figura che deve interessarsi pure delle competenze presenti in azienda (anche se in un'ottica strategico-apicale), che sono sempre più decisive per creare Valore: la visione strategica delle competenze richieste non è solo un problema della Direzione HR. In che misura condividi questa impostazione:



%

Il 60,0% dei rispondenti condivide l'opinione secondo cui la Regina debba partecipare attivamente alla selezione di nuove competenze per i processi innovativi, cooperando con la Direzione HR.



Sempre di più, e non solo nel dibattito agile, si sostiene che alle competenze verticali debbano essere affiancate soft skill trasversali, con cui manager e quadri sanno impostare team working, negoziati, dialogo e gestione conflitti, e sanno dimostrare una leadership adeguata al ruolo. Pensando alla generalità delle aziende che conosci, ritieni che:

2,9

47,6

49,5

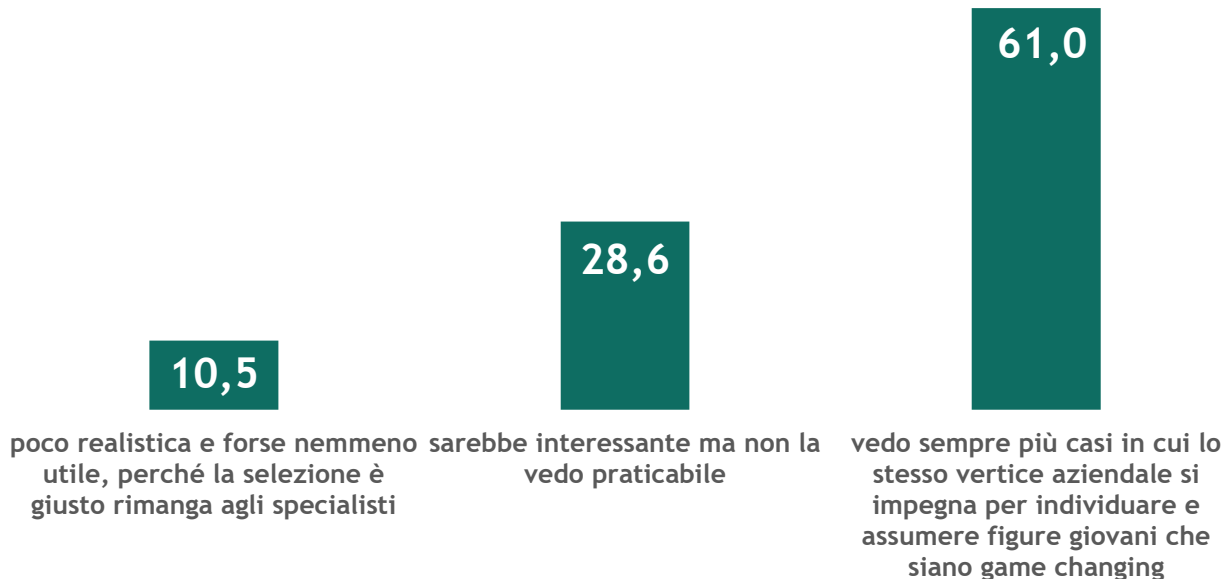
questa visione sia troppo avanzata, e che ciò che conta sono le competenze verticali e tecniche di settore

questa visione sia importantissima, e per manager e quadri le soft skill sono ancor più necessarie in questa fase di profonda crisi economica post Covid

le soft skill sono molto importanti ma lo restano altrettanto quelle verticali che i singoli manager devono continuare a dimostrare (quello che Steven Covey chiamava “sharpening the knife”, affilare ogni giorno la lama delle proprie competenze specifiche)

Riguardo alla necessità di affiancare soft skills trasversali a competenze verticali, la maggioranza relativa degli intervistati (49,5%) ritiene che la preminenza spetti comunque a competenze di natura specifica. Tuttavia, il 47,6% ritiene le soft skills trasversali un elemento strategico nella fase di gestione crisi.

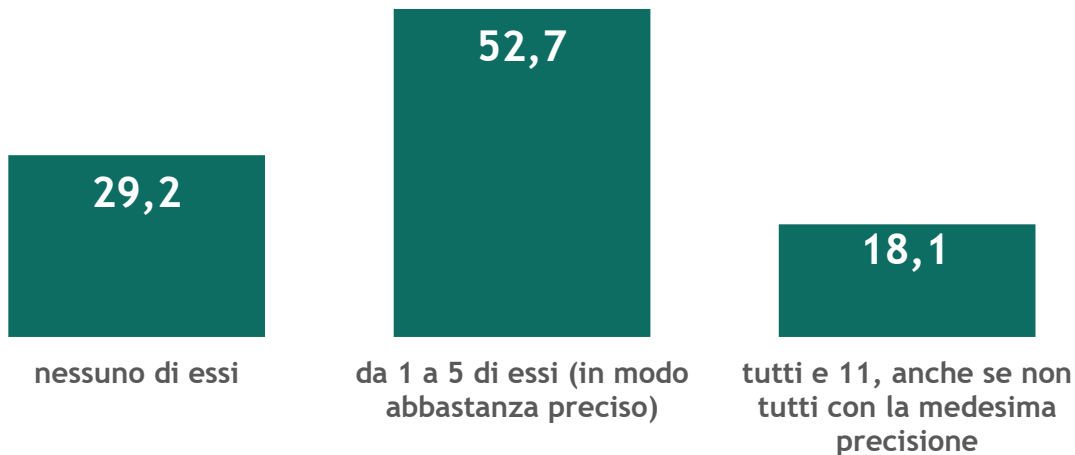
“ In una visione Agile, la Regina può venire interpellata per la ricerca (e poi per il retainment) di certi talenti giovani ma decisivi, perché questi sono il primo driver per la creazione del Valore. Trovi questa affermazione:



La maggioranza degli intervistati (61,0%) ritiene importante che i vertici aziendali siano direttamente impegnati nella selezione di nuovi talenti. Tuttavia, il 28,6% considera tale pratica interessante, seppur poco attuabile.

%

“ Vorremmo sapere quanto conosci dei principali concetti del Manifesto Agile (nato per IT ma poi esteso come paradigma manageriale), che qui riportiamo: Product owner, Team, Scrum Master, Backlog, Scope, Planning, Visualize Work, Daily Stand-Up, Sprint review, Sprint retro, Start Again.



Riguardo la conoscenza dei principali concetti del Manifesto Agile, il 52% degli intervistati dichiara di conoscerne da 1 a 5, mentre il 18,1% afferma di conoscere tutti gli 11 punti. Il 29,2% non ne conosce nessuno.

%



Quanto una regina deve conoscere i principi Agile? Quanta Learning Agility deve avere?



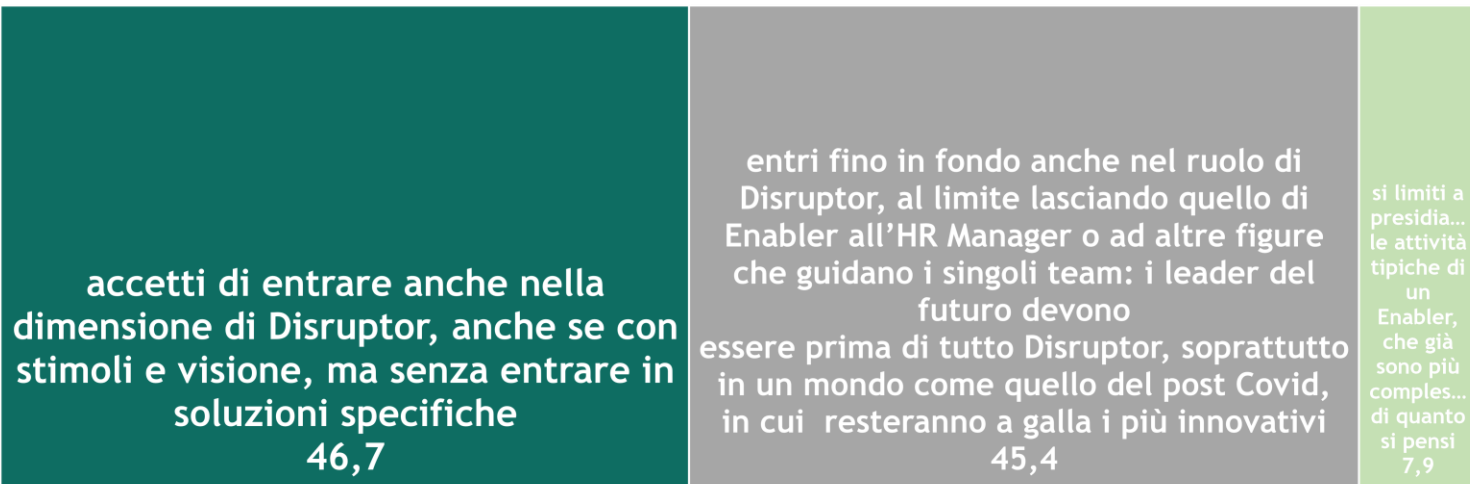
La maggioranza dei rispondenti (50,5%) ritiene che per una figura verticistica, come la Regina, sia necessario sviluppare competenze digitali per esprimere al meglio il paradigma Agile. Tuttavia, il 46,0% ritiene sufficiente che sviluppi una Learning Agility, non necessariamente digitale.

%



Secondo Simon Hayward, l'autore di The Agile Leader, un manager di vertice (per noi, la Regina) deve essere sia "Enabler" che "Disruptor": il primo deve essere il grande conoscitore dei processi, mentre il Disruptor il sovvertitore di essi per trovare prodotti innovativi; il primo deve delegare e dare fiducia ai collaboratori mentre il secondo deve infrangere modalità di pensiero e portare una discontinuità radicale; e ancora, alimentare empatia e fiducia è l'attività naturale dell'enabler, mentre per l'altra figura è il mettere in discussione lo status quo, così come per l'enabler è importante l'empowering, mentre per il Disruptor lo è creare nuovi "ways of thinking" nell'azienda.

A tuo avviso è preferibile che la Regina, che ha accettato i principi di fondo Agile:



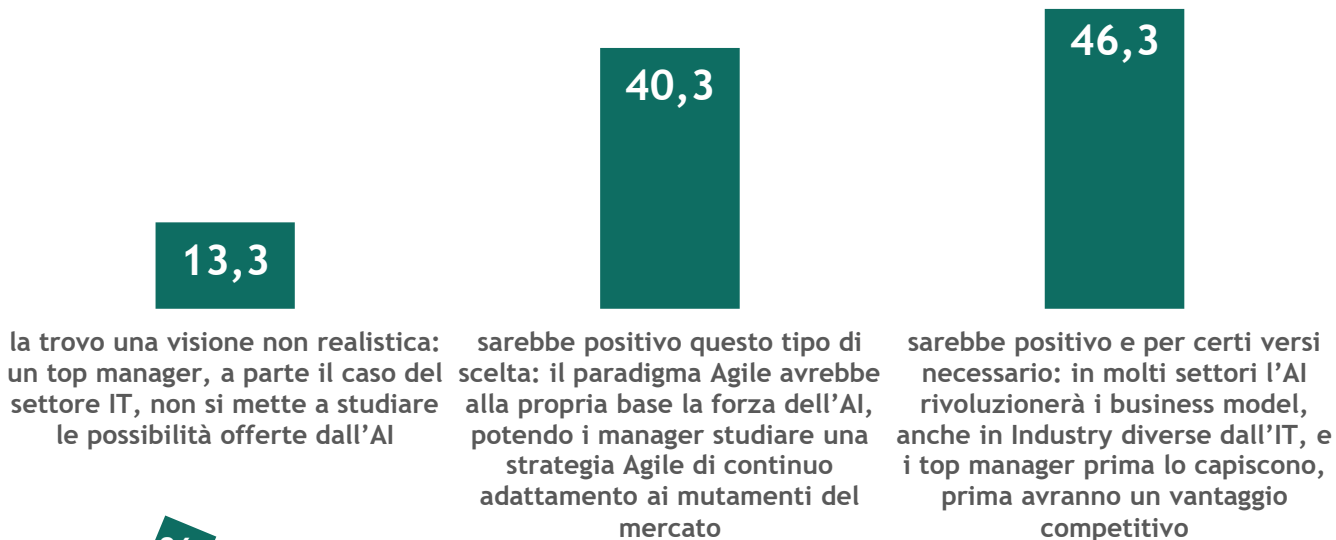
Per la maggioranza (46,7%) dei rispondenti, è importante che una figura apicale come la Regina sia in grado di attivare temporaneamente una modalità di pensiero divergente (Disruptor) per favorire l'emersione di soluzioni non convenzionali.

%



Una regina Agile per alcuni non può restare estranea al dibattito sull'Intelligenza Artificiale (AI). Fra i molti aspetti legati all'AI, vi è la posizione di chi sostiene che da un utilizzo dei Big Data sempre più basato su quest'ultima si possano avere tante decisioni ordinarie assunte dalle macchine, mentre i manager potrebbero concentrarsi su quelle più strategiche e controverse.

Cosa ne pensi di un AD o DG che si apra all'AI per usare questi applicativi come “macchine predittive”, per concentrarsi meglio sulle decisioni strategiche per creare Valore?



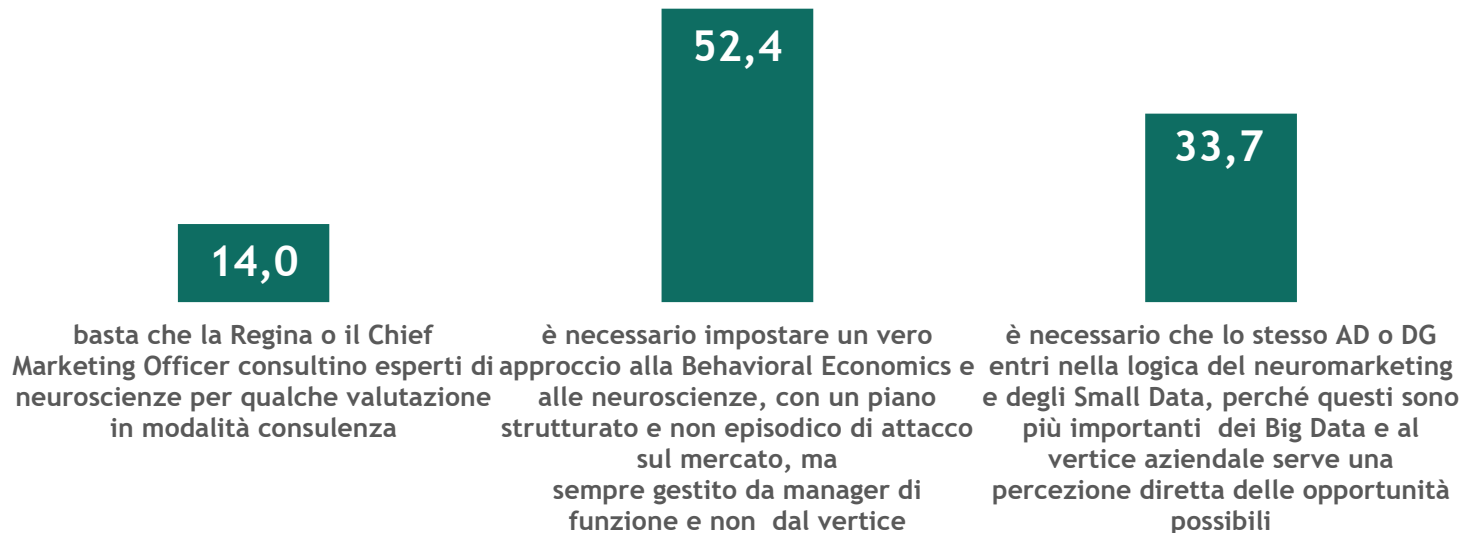
%

Il 46,3% dei rispondenti ritiene necessario che i processi decisionali dei vertici vengano supportati da conoscenze e metodologie IT proprie dei Big Data, in modo da automatizzare le fasi di elaborazione e sviluppare un vantaggio competitivo.



Martin Lindstrom e altri sostengono che, oltre che ai Big Data e all'AI, un manager avveduto debba studiare anche gli Small Data provenienti da pochi e importanti clienti, fino a fare del neuromarketing e dello studio delle percezioni del Valore anche in sede emotiva il centro di una strategia, soprattutto nelle vendite.

Quali competenze servono per individuare il Valore effettivo del mio cliente (purché importante e rappresentativo), e magari per creare il cosiddetto Valore condiviso? (cioè fatto proprio da una community di consumatori o clienti).



%

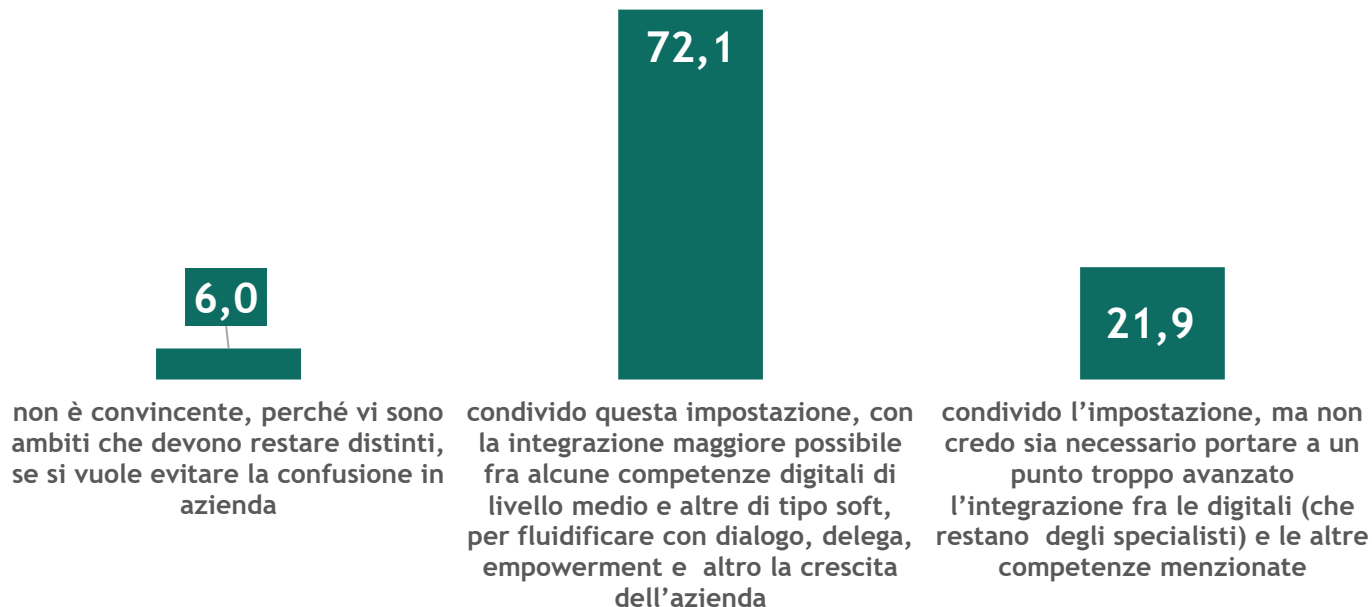
Il 52,4% degli intervistati ritiene necessario un approccio sistematico guidato da principi di neuromarketing e psicologia sociale all'interpretazione delle tendenze di mercato.

Allo stesso modo, il 33,7% considera importante conservare i tradizionali approcci Small Data alla elaborazione di conoscenza.



Torniamo a una visione Agile sul versante interno: da tempo sono criticati i silos organizzativi, e si sottolinea l'importanza di competenze digitali, soft skills e Knowledge Sharing.

Qual è la tua valutazione in proposito:



%

Il 72,1% degli intervistati condivide una concezione eclettica delle competenze, in cui hard e soft skills contribuiscono a favorire processi di dialogo, delega, empowerment.



QUESTIONARIO

R E

Condividere e moltiplicare il Valore, con il
Network e la strategia

“

Secondo Simon Hayward, autore di *The Agile Leader*, vi sono 4 elementi alla base di quella che egli definisce una *Connected Leadership*, che di fatto è la premessa per una leadership che sia “anche” Agile (quest’ultima viene da Hayward considerata un passo ulteriore rispetto alla *Connected Leadership*). Il primo di questi è il “Purpose and Direction”, due elementi che devono essere molto chiari sia al personaggio di vertice (noi diremmo il re) sia al gruppo manageriale (regina, Torre, Alfieri).

Nelle aziende in cui avete lavorato o che avete conosciuto con informazioni abbastanza precise, avete notato che questo requisito è...

39,7

31,4

28,9

abbastanza frequente, in questi 2 decenni la dinamica competitiva globale ha costretto i vertici delle aziende ad essere più aperti alla comunicazione, e a volte alla stessa condivisione preventiva, delle strategie coi propri manager e anche collaboratori

molto raro, ma a motivo del fatto che gli intenti chiari vi sono ma solo nella mente del Re, che non comunica il “Purpose and Direction” da lui deciso e perseguito

molto raro, essendovi soprattutto aziende che vivono day-by-day, oppure con una governance di fatto talmente frammentata da rendere impossibile una conoscenza di intenti strategici chiari per i collaboratori, e per gli stessi manager

%

La maggioranza dei rispondenti (39,7%) ritiene che un modello manageriale Agile fondato su «Purpose and Direction» sia abbastanza frequente. Il 31,4% lo considera molto raro, per motivi di mancata comunicazione degli obiettivi.



Il secondo pillar è costituito dalla “Authenticity”, che si esprime ad esempio nella capacità di un “re” di costruire con collaboratori e interlocutori esterni rapporti di fiducia e relazioni trasparenti, facendo networking nel senso più apprezzato del termine.

Questi atteggiamenti, per l'esperienza vostra personale o per la vostra conoscenza di altre imprese, li registrate in modo...

35,9

abbastanza frequente: c'è una cultura della credibilità d'impresa più diffusa di quanto si creda, gli imprenditori che si battono nella crisi attuale sono animati da sentimenti positivi e non solo da un (legittimo) calcolo di utilità per la propria azienda

33,7

non infrequente: le due crisi (2008 e 2020) hanno creato un obbligo di assumere atteggiamenti corretti e di networking per convenienza, oggi ogni azienda è sottoposta a un giudizio sociale che la premia o la punisce in base alla credibilità del suo vertice

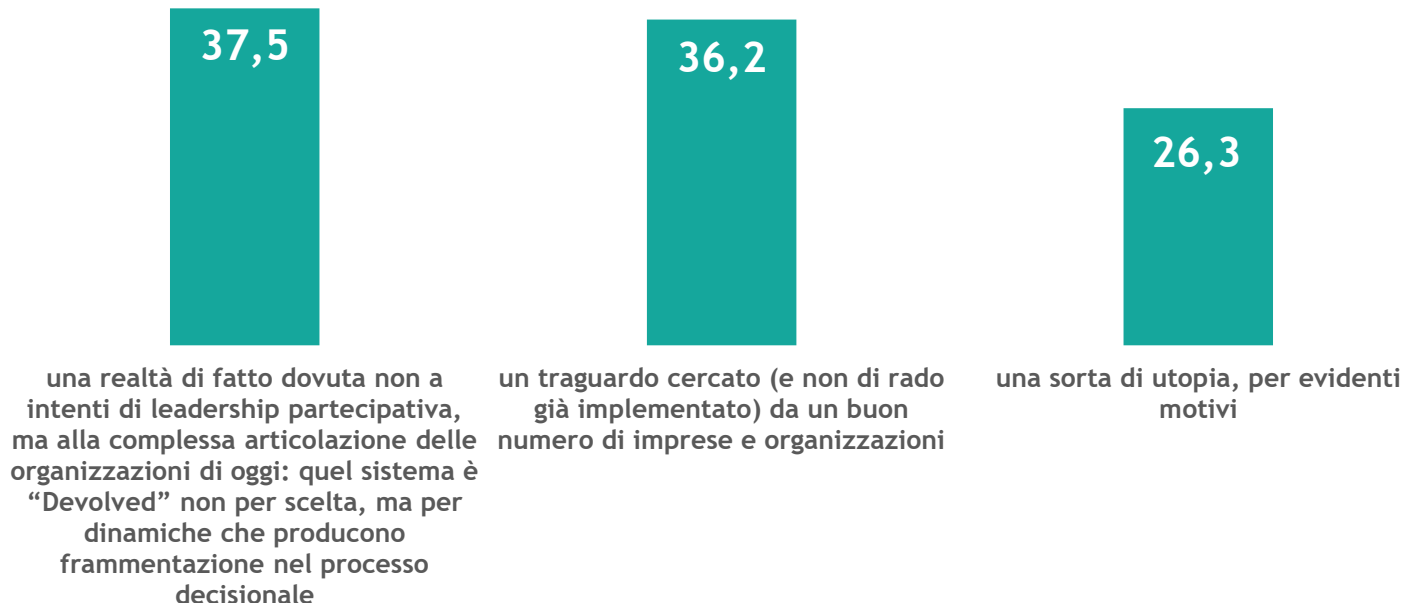
30,5

quasi inesistente, in quanto vediamo quasi sempre nelle figure apicali atteggiamenti cinici e a privi di credibilità, e non interessati a creare un networking fatto di relazioni autentiche

%

In merito al requisito di «Authenticity», il 35,9% degli intervistati lo ritiene una caratteristica abbastanza frequente, grazie alla cultura della credibilità d'impresa. Per il 33,7% le ragioni della sua relativa diffusione sono determinate dai vincoli di trasparenza e correttezza imposti alle imprese dopo un momento di crisi finanziaria.

“ Il terzo elemento della *Connected Leadership* è un sistema di “*Devolved Decision Making*”, con delega e distribuzione delle responsabilità, e con una condivisione delle decisioni strategiche con alcuni collaboratori. Credete che questo sistema nel nostro Paese sia...



Il 37,5% degli intervistati considera il sistema di «Devolved Decision Making» non frutto deliberato di uno stile partecipativo di leadership, bensì il risultato delle complesse strutture organizzative odierne. Tuttavia, mentre il 36,2% la ritiene una realtà già presente in numerose organizzazioni, il 26,3% lo ritiene un obiettivo irraggiungibile.



L'ultimo elemento è un “Collaborative Achievement” che si esprime ad esempio nel networking, nel Teamwork e nella Sharing Knowledge.

Sono tutte componenti che portano a una forte cultura Agile, ma qui la domanda è se questo sistema a vostro avviso sia...

56,8

possibile ma poco realistico: a principi “collaborative” e Agile si contrappone una realtà in cui l'inerzia continua a premiare modalità di vertice e poco condivise

34,0

possibile e abbastanza frequente: la maturazione della cultura di tante aziende è avvenuta in misura maggiore di quanto si pensi, ad es. nella convinzione che il condividere e collaborare dentro l'azienda porti a una creazione di Valore di maggior entità

9,2

impossibile, vista la natura verticistica della gran parte delle aziende che conosco

%

Nel 56,8% dei casi, gli intervistati considerano il «Collaborative Achievement» come un elemento possibile, ma poco realistico. Invece, il 34,0% la considera una pratica non solo possibile, ma anche frequente. Infine, solo il 9,2% degli intervistati la giudica impossibile.

“

Passiamo ora a porvi la domanda sulle 8 transizioni attorno a cui gli olandesi Pim De Morree e Joost Minnaar hanno costruito il loro manifesto di Corporate rebels, una serie di posizioni che hanno scosso il dibattito sui modelli aziendali nel mondo anglosassone, che vogliamo riportare, grazie al vostro giudizio, al contesto delle imprese italiane e se volete di aziende straniere che conoscete.

Si tratta di 8 antinomie, e vi chiediamo se, nel complesso delle aziende da voi conosciute anche indirettamente, e per il giudizio che vi siete fatto sul panorama delle aziende italiane, trovate o meno in esse un cambiamento (barrare le voci in cui vedete un'evoluzione)...

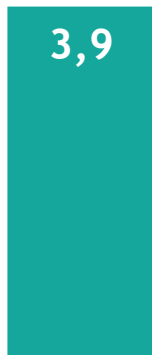


Domanda a risposta multipla

Delle 8 antinomie possibili secondo il manifesto di Corporate rebels, la scelta più selezionata dai rispondenti è stata «Directive leadership vs. Supportive leadership» (42,5%), seguita da «Hierarchical pyramid vs. Network of teams» (40,0%)

%

“ Alcune affermazioni di De Morree e Minnaar rendono chiaro il perché della “ribellione”, e vi chiediamo quanto condividete da 1 (nulla) a 5 (moltissimo) queste loro affermazioni...



“È dolorosamente ovvio che il Sistema in cui molte persone ancora lavorano è stato creato per un mondo stabile, lento e prevedibile che non esiste più”



“Questa è una storia del potere ispiratore di una ribellione. Non dovete essere un CEO per cambiare i metodi di lavoro. Né avete bisogno dell'autorizzazione della Direzione HR”

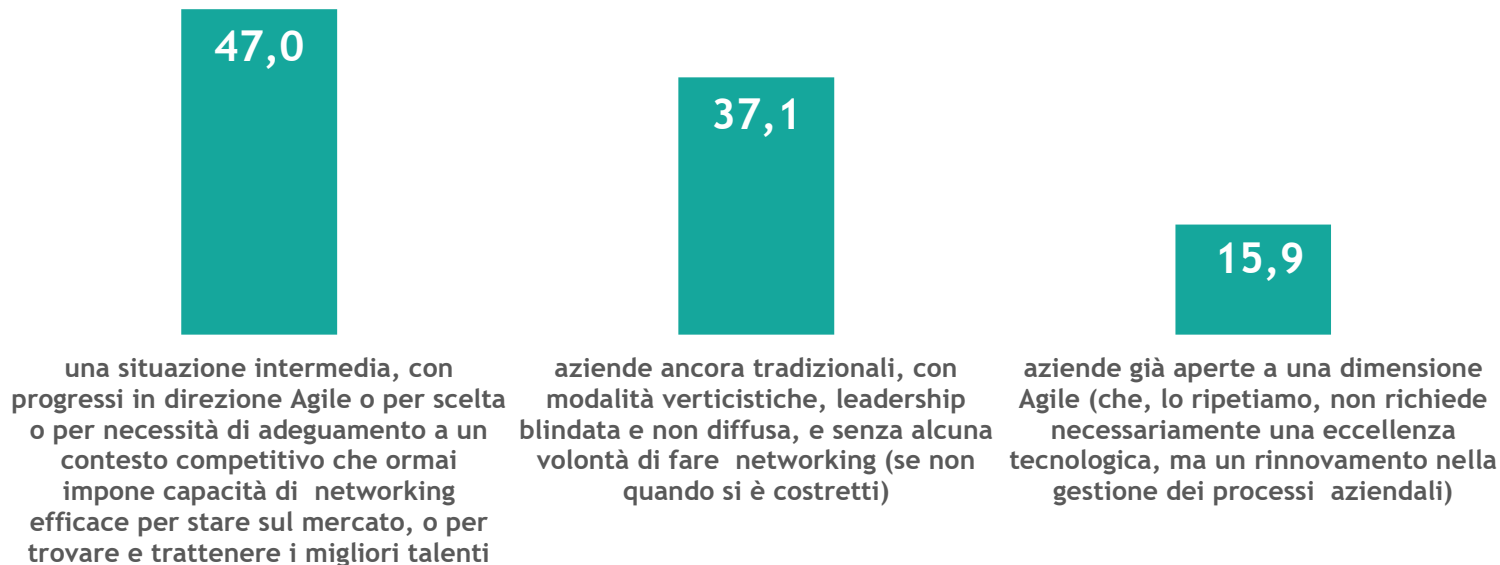


“Le persone in casa propria sono adulti responsabili. Perché li trasformiamo improvvisamente in adolescenti senza libertà, quando raggiungono il posto di lavoro?”

Valore medio (Scala 1-5)

Gli intervistati hanno riportato un grado di accordo superiore alla media (2,5) il relazione alle affermazioni proposte.

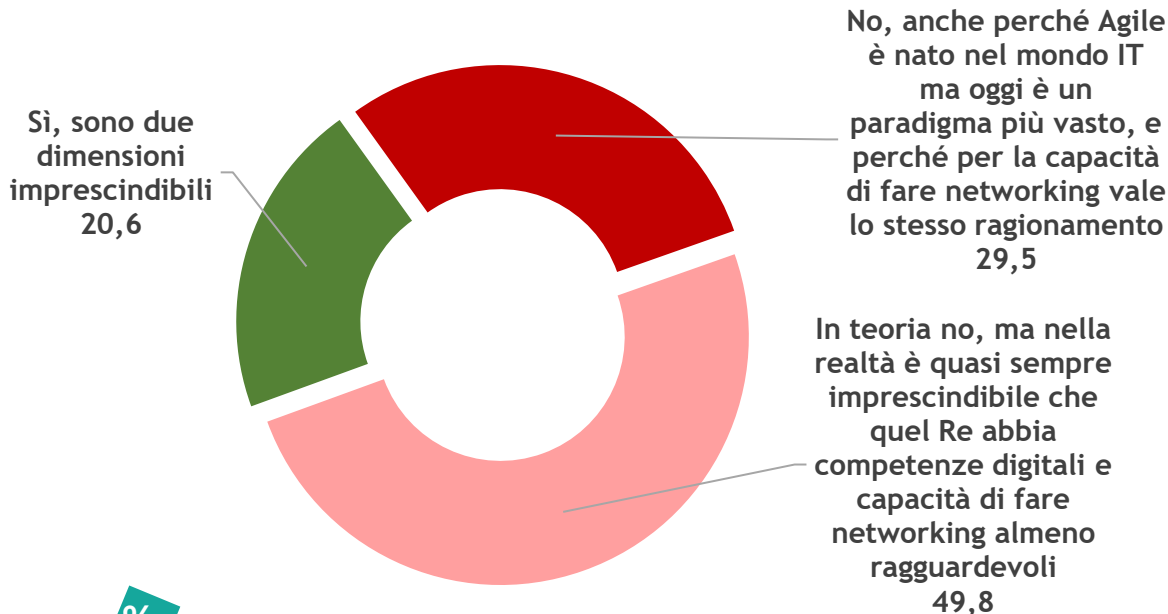
“ Se tutto quel che abbiamo citato e vi abbiamo sottoposto è ciò che configura il paradigma Agile, nel complesso di aziende che avete conosciuto nella vostra carriera e in particolare in questi ultimissimi anni, credete che il panorama italiano sia fatto prevalentemente da...



Riguardo lo scenario organizzativo italiano rispetto al paradigma Agile, il 47,0% dei rispondenti ritiene che si trovi in una situazione intermedia. Il 37,1% riporta una esperienza con aziende tradizionali e verticistiche, mal coniugate con le caratteristiche Agile. Il 15,9%, infine, considera tale paradigma una realtà già attuale in diversi contesti italiani.

%

“ Ragonando ora in termini non di quel che vedete come diffuso, ma di quel che ritenete sia necessario: pensate che un RE, nel senso da noi attribuito con la metafora, debba in qualche modo essere digitale per essere Agile e creare networking?



La maggior parte dei rispondenti (49,8%) non considera le competenze digitali necessarie allo sviluppo Agile, sebbene esse facciano spesso la differenza in termini di innovazione e networking.

%

“ Si parla spesso di e-Leadership. Credete che la figura di vertice di un'azienda Agile debba essere:



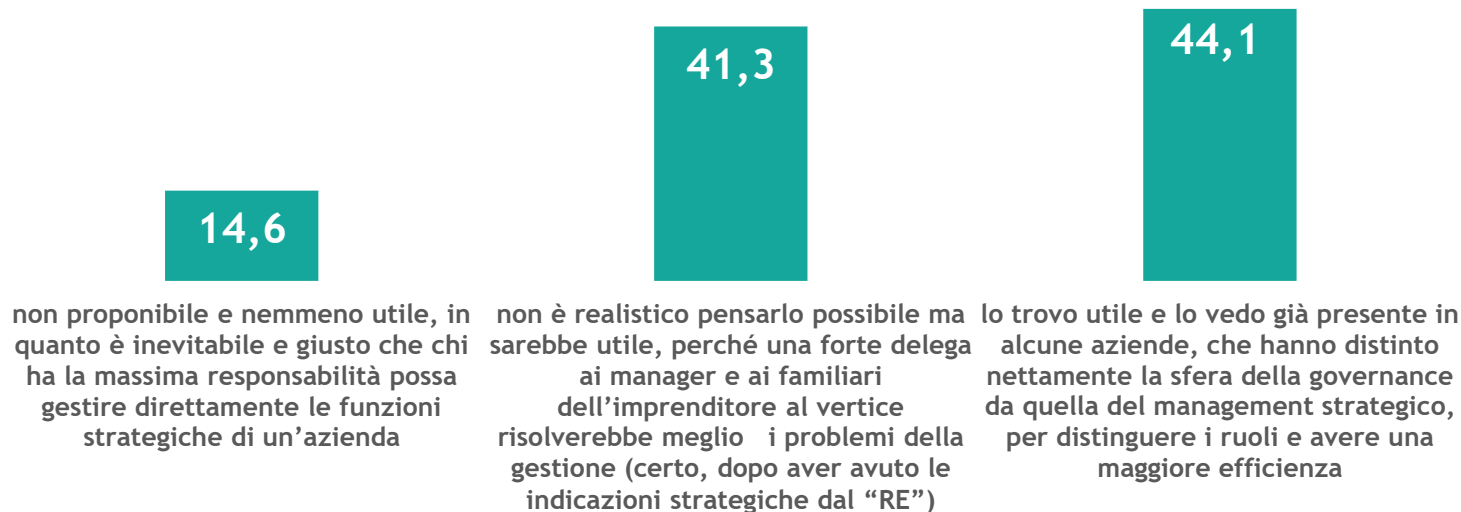
Riguardo il vertice di una azienda Agile, il 56,2% degli intervistati ritiene che la leadership dovrebbe essere dotata di competenze generali, pur senza trascurare un nucleo duro di cognizione metodologica Agile.

%



Il re sulla scacchiera può compiere solo un passo alla volta, ma il suo valore è decisivo, come a dire che non ha potere operativo ma custodisce l'autorità da cui dipende un'organizzazione.

A vostro giudizio, un cambio di paradigma di questo tipo, per cui l'imprenditore o un CdA non dovrebbero avere poteri operativi (nemmeno quelli top), è:



Il 44,1% degli intervistati ritiene utile un cambio di paradigma volto a depotenziare i vertici di capacità operativa. Tuttavia, il 41,3% lo ritiene uno scenario improbabile, ma auspicabile. Infine, il 14,6% lo considera non solo irrealizzabile, ma anche inutile.

%



QUESTIONARIO

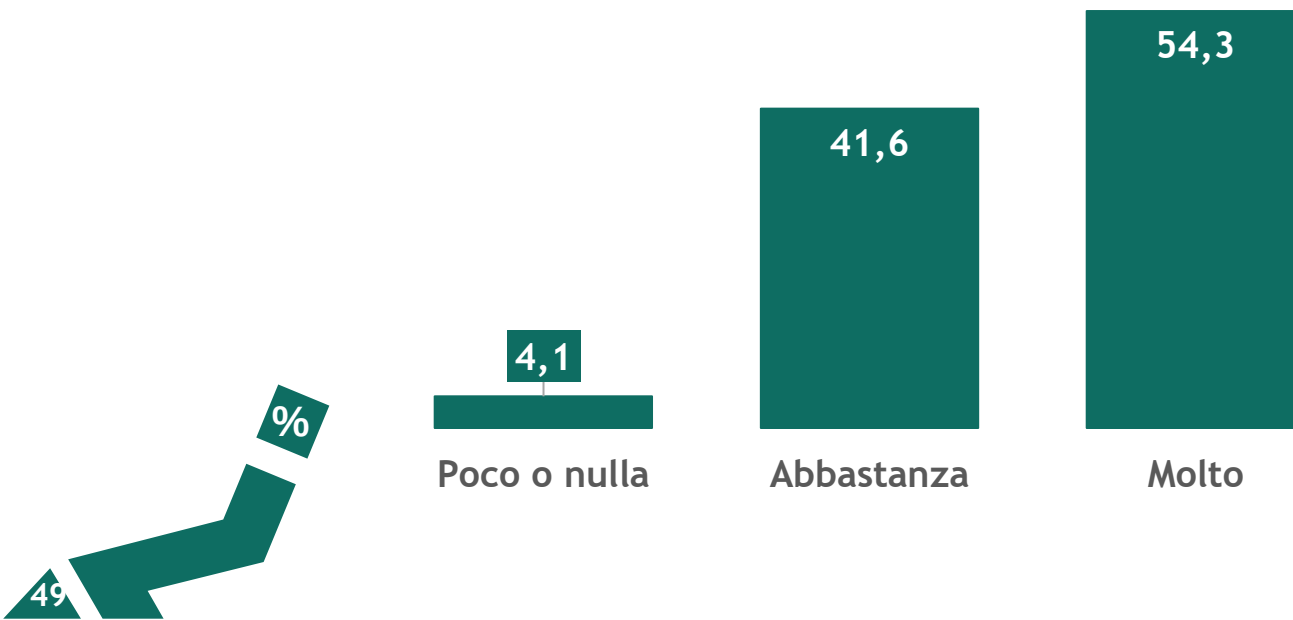
C a v a l l o

Unpercorso collaterale per utilizzare il Valore e
sostenere il Welfare Management



Il CAVALLO, nella metafora della “scacchiera del valore”, rappresenta una modalità creativa di fare management attraverso i tempi “lateralmente” al lavoro, con spazi di welfare che sono diritto del singolo manager ma anche il mezzo per recuperare forza e lucidità. ecco perché il Welfare aziendale deve essere qualcosa non di separato dal lavoro manageriale ma connesso a questa dimensione, “laterale” all’impegno lavorativo. Di qui la necessità di indagare attraverso poche domande come il Welfare Management possa essere una leva per produrre Valore, attraverso le competenze di un manager in grado di fare una mossa decisiva nel costruire un nuovo sistema di Welfare aziendale fondato su strumenti e obiettivi strategici che, oggi più che mai, richiedono di essere rivisti alla luce del post emergenza Covid-19.

Quanto sei d’accordo sull’idea che un Welfare manager, come un Cavallo sulla scacchiera, debba muoversi anche “lateralmente”, quindi in un’ottica di lungo periodo, nell’elaborare una strategia di Welfare aziendale?





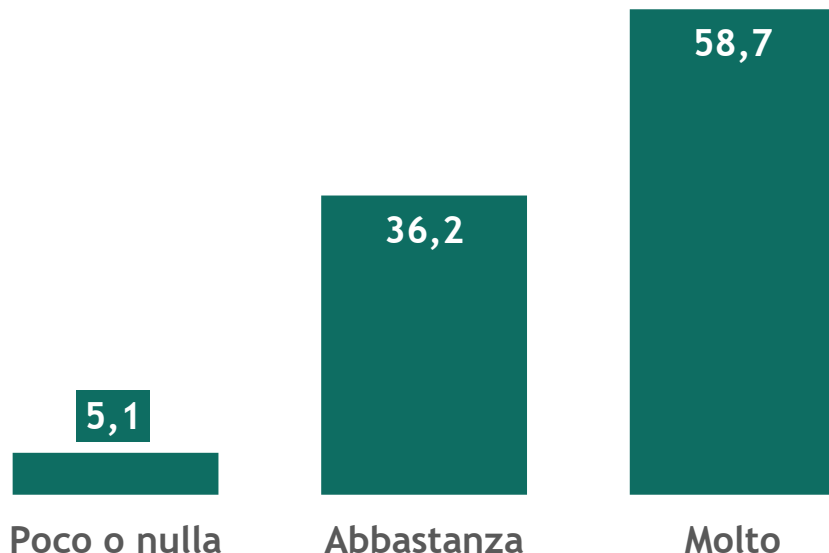
Il CAVALLO, nella metafora della “scacchiera del valore”, rappresenta una modalità creativa di fare management attraverso i tempi “lateral” al lavoro, con spazi di welfare che sono diritto del singolo manager ma anche il mezzo per recuperare forza e lucidità. ecco perché il Welfare aziendale deve essere qualcosa non di separato dal lavoro manageriale ma connesso a questa dimensione, “laterale” all’impegno lavorativo. Di qui la necessità di indagare attraverso poche domande come il Welfare Management possa essere una leva per produrre Valore, attraverso le competenze di un manager in grado di fare una mossa decisiva nel costruire un nuovo sistema di Welfare aziendale fondato su strumenti e obiettivi strategici che, oggi più che mai, richiedono di essere rivisti alla luce del post emergenza Covid-19.

Quanto sei d’accordo sull’idea che un Welfare manager, come un Cavallo sulla scacchiera, debba muoversi anche “lateralmente”, quindi in un’ottica di lungo periodo, nell’elaborare una strategia di Welfare aziendale?

La maggioranza degli intervistati (54,3%) concorda che nell’elaborazione di una strategia di welfare aziendale sia necessaria una visione di lungo periodo.



Pensando a un Welfare manager che, come il Cavallo, dà il meglio quando è in mezzo alla scacchiera, quanto sei d'accordo sul fatto che debba mettere in atto azioni centrali per l'effettivo benessere di tutti i lavoratori e non solo a supporto delle strategie dei responsabili delle risorse Umane?

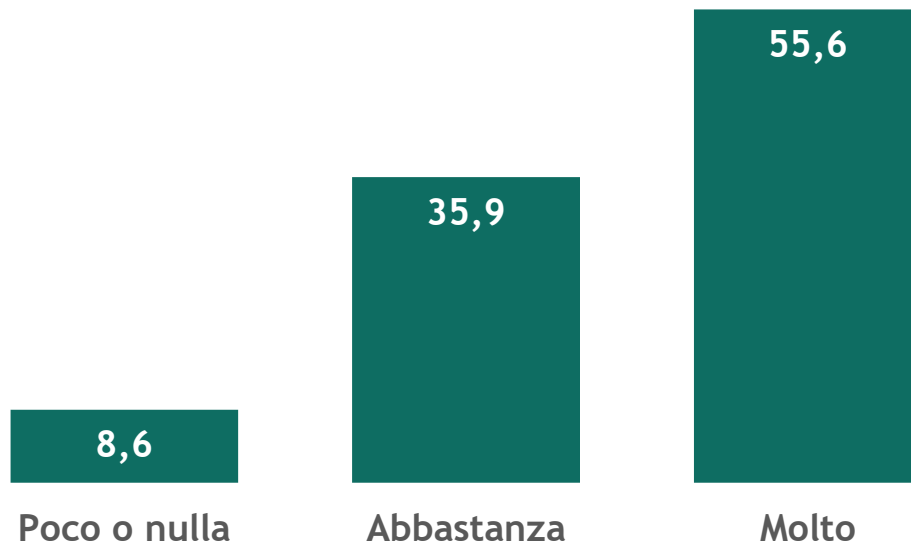


Il 58,7 dei rispondenti è concorde sul fatto che un Welfare manager creativo massimizzi la sua utilità se in posizione centrale rispetto ai processi organizzativi, non solo a supporto delle strategie adottate dai responsabili delle risorse umane.

%



Il Cavallo sulla scacchiera sa raggiungere risultati anche con mosse non convenzionali. In questo momento di emergenza sanitaria che sta trasformando il lavoro manageriale, quanto ritieni importante incentivare o prolungare lo Smart Working come strumento di Welfare Management a supporto sia delle attività aziendali che dell'equilibrio tra lavoro e famiglia?

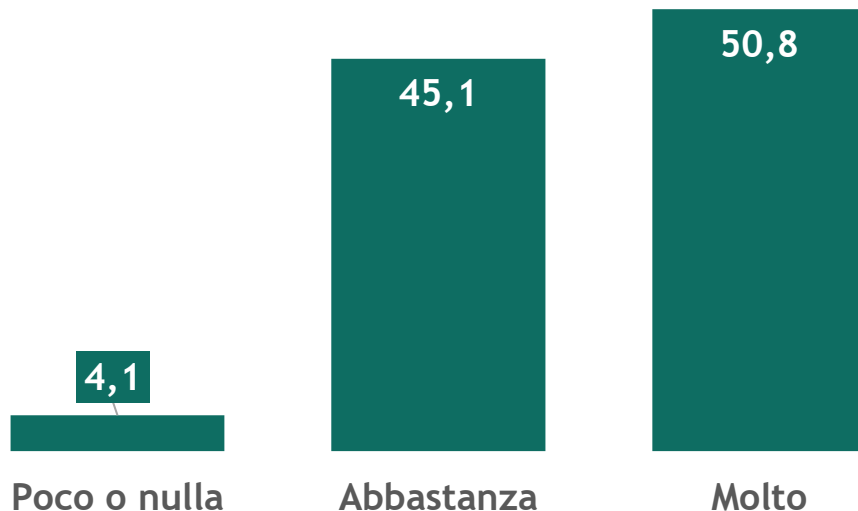


%

Per il 55,6% degli intervistati risulta molto importante sviluppare e incentivare soluzioni basate su Smart Working come strumento di Welfare Management.



La mossa del Cavallo viene definita, in senso figurato, come un'iniziativa abile e inattesa che permette di uscire da una situazione critica. In questa nuova fase dell'emergenza sanitaria in cui si affaccia la consapevolezza della crisi economica, quanto ritieni che una politica di Welfare Management calata sui reali fabbisogni dell'azienda possa contribuire a sviluppare una resilienza sul medio-lungo termine?

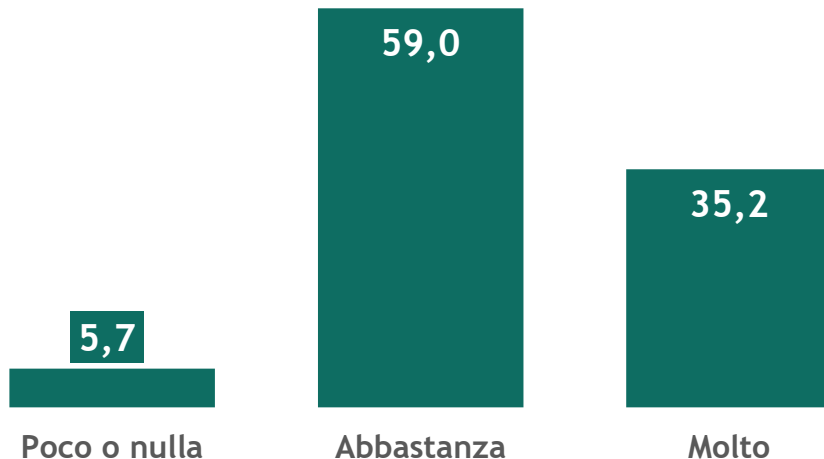


%

In relazione alla domanda se una politica di Welfare Management possa contribuire a rafforzare l'azienda nel medio-lungo periodo, la maggior parte degli intervistati (50,8%) si dichiara molto d'accordo.



Il Cavallo esprime il meglio di sé nelle posizioni in cui è circondato da molti pezzi, mentre la sua efficacia diminuisce notevolmente nelle posizioni più isolate. Quanto ritieni che questo modello possa essere adattabile al lavoro di un Welfare manager nell'adozione di meccanismi di gestione delle criticità?

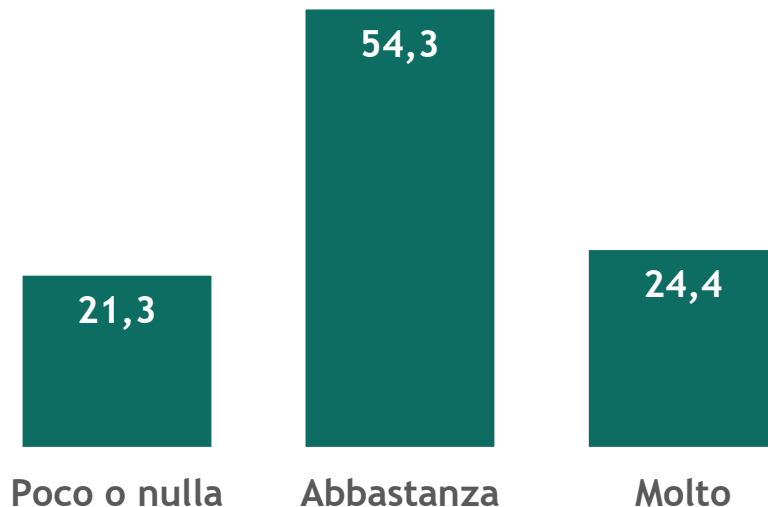


%

Il 59,0% dei rispondenti si dichiara abbastanza d'accordo sui benefici, nella gestione di criticità, derivanti dall'adozione di un Welfare Management orientato alla relazione tra le varie posizioni della realtà professionale.



Negli scacchi l'inchiodatura è una mossa che obbliga l'avversario a non muovere un determinato pezzo per evitare la cattura di un altro. Il pezzo bloccato si dice "inchiodato". Nella tua azienda ti è capitato di sperimentare una situazione di immobilità per quanto riguarda l'avvio di nuove politiche di Welfare anche supportate dal digitale?

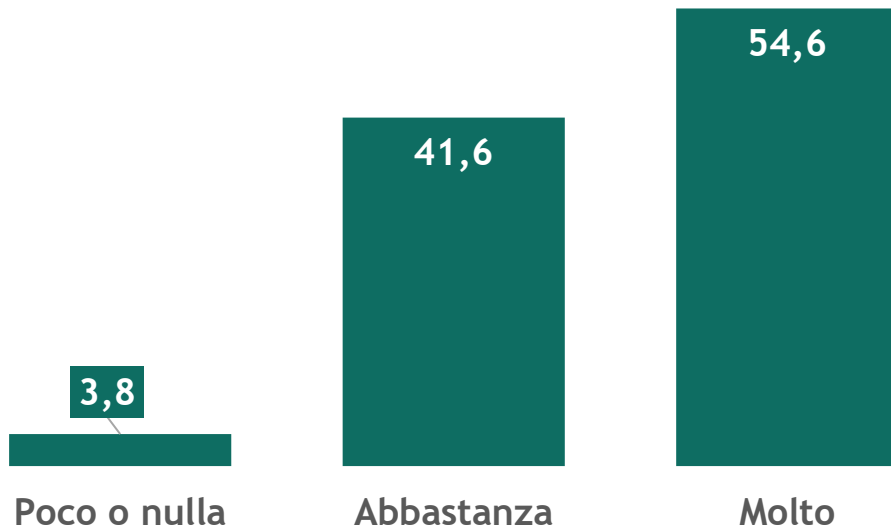


%

La maggioranza assoluta dei rispondenti (54,3%) ritiene di aver sperimentato abbastanza frequentemente, relativamente alle politiche di Welfare, una situazione di immobilità del processo, anche quando supportate dal digitale.



La natura creativa del Cavallo si esprime al massimo nella mossa del salto. Ritieni che un Welfare manager debba avere il medesimo slancio nel supportare la ripresa economica con una forte spinta verso riforme e innovazioni anche sperimentali, programmi personalizzati e finalizzati a coprire tutta la nuova gamma di esigenze che nasceranno nei lavoratori?



%

Relativamente al quesito se un Welfare manager debba avere uno slancio creativo verso l'adozione di processi aziendali innovativi, la maggioranza assoluta degli intervistati (54,6%) si dichiara molto d'accordo.



CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E FOCUS SU ALCUNI HIGHLIGHTS

La ricerca ha evidenziato quanto il lavoro Agile stia trasformando le imprese ed entrando a far parte di processi aziendali modificandone struttura, cultura e «modo di vivere il lavoro».

Dalle 4 Survey è emerso un quadro articolato, eppure ben definito su cosa significhi ad oggi essere un «lavoratore Agile», anche in seguito all'emergenza Coronavirus, e su quali competenze, politiche e strumenti sia necessario puntare per far sì che i manager del prossimo futuro possano lavorare al meglio sfruttando tutto ciò che di positivo le nuove tecnologie possono fornire.

A fronte dei dati emersi e dei risultati ottenuti, riportiamo alcuni spunti di riflessione che potranno contribuire alla fase di modellizzazione.



%

Macrotema 1 - Andare all'attacco per creare nuovo Valore: Torre e Alfiere per la messa in atto di una strategia aziendale e/o manageriale.

Punto focale della prima Survey è relativo alle caratteristiche professionali e alle competenze del **Temporary** manager. Ci si è interrogati sulla adattabilità di questa figura a una filosofia e un modello organizzativo fondati su **Agility**. Al quesito il 48,6% degli intervistati si è dichiarato abbastanza d'accordo dato il panorama aziendale in continua evoluzione. Ne emerge come centrali siano **competenze trasversali** di **flessibilità** e **adattabilità**, competenze che appartengono tipicamente a Temporary manager ma anche Agile manager. Caratteristica che è stata sottolineata e confermata anche in seguito, quando il 37,1% dei partecipanti si è detto concorde sul fatto che il **Temporary** altro non sia che un «**anticipatore**» della **dimensione** di **Agile** Management. Tali figure non sono quindi «simili» o «complementari» ma una l'evoluzione dell'altra. Gli attuali Temporary manager dovranno quindi compiere uno sforzo verso tale crescita per restare competitivi in un mondo sempre più Smart e innovativo.

Una trasformazione verso l'**innovazione** percepita anche dagli intervistati con un 83,5% del campione che ha ritenuto che l'apertura all'innovazione e lo sviluppo di **competenze digitali** siano caratteristiche insostituibili per il manager del futuro.



Se ne deduce come sia insito nel ruolo di un Temporary manager quello di garantire (e possibilmente accelerare) il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tanto quanto quello di sviluppare **percorsi e processi di cambiamento** che aiutino l'azienda ad adattarsi e a reagire più **velocemente** e **agilmente** ai mutamenti del mercato e dello scenario portati dalla digital transformation ma anche dall'attuale rivoluzione del modo di lavorare. In questo senso, sarà strategico per i Temporary manager dotarsi di una “**cassetta degli attrezzi**” piena di strumenti, tecnologie e approcci innovativi in termini di **Digital Workplace**, **Smart Working** e **approcci Agile**.

Non si possono trarre le stesse conclusioni invece per la figura del **Fractional manager**; questa particolare declinazione del Temporary management, da considerarsi come una quarta via accanto alla dirigenza tradizionale, al Temporary e alla consulenza, è considerata dal 47,6 % dei rispondenti non sufficientemente focalizzata per garantire efficacemente obiettivi di medio lungo periodo.



Macrotema 2 - Creare Valore con le competenze e la flessibilità del manager e dei suoi collaboratori: la Regina che apre una strada e la insegna ai Pedoni.

Elemento importante di riflessione emerso dalla seconda Survey è relativo alla poca percentuale di distanziamento (meno del 2%) della risposta inerente la necessità di affiancare **soft skills trasversali** a **competenze verticali**: infatti nonostante la maggioranza (49,5%) ritenga che la preminenza spetti comunque a competenze di natura specifica, il 47,6% ritiene le **soft skills trasversali** un **elemento strategico**, soprattutto nelle fasi di gestione di situazioni di crisi.

Una spaccatura di opinioni che evidenzia come le competenze, più che a risposte generiche, siano da legare a una concezione più «olistica», in cui non esistono specifiche situazioni ma problematiche da risolvere ogni volta in modo diverso. Tale diversità riporta all'attenzione l'importanza della flessibilità, una competenza capace di adattarsi ai diversi bisogni, e della **Knowledge Sharing** necessaria per diffonderle.





Anche in merito al ruolo del «manager Regina», l'analisi ha rilevato due linee di tendenza tra loro vicine: il 50,5% pensa siano necessarie **competenze digitali**, mentre per il 46% è sufficiente sviluppare una **Learning Agility**, non necessariamente digitale.

Competenze hard VS spiccata flessibilità e una buona predisposizione al cambiamento? Non necessariamente. La velocità della digital transformation e l'attuale situazione di rilancio e uscita dall'emergenza costringe le aziende e i manager ad abbandonare la rassicurante via della pianificazione dettagliata e di medio lungo periodo per sviluppare nuove forme di apprendimento organizzativo. Uno scenario in cui diviene centrale una **visione sinergica delle competenze** e in cui appare strategico combinare la **business agility**, ovvero la capacità di imparare ad agire in modo flessibile ed adattabile, con un solido bagaglio di competenze anche digitali.



Macrotema 3 - Condividere e moltiplicare il Valore, con il Network e la strategia decisa dal Re.

In merito alla terza Survey, meritano attenzione alcune riflessioni riferibili alla cosiddetta «**Connected Leadership**» e ai 4 elementi alla base di questo modello». È innanzitutto emerso un atteggiamento critico in relazione al «**Collaborative Achievement**», considerato dal 56,8% dei rispondenti un elemento **poco realistico**, seppur possibile in alcune realtà. **Positive** (35,9%) sono state invece le opinioni per quanto riguarda il paradigma Agile «**Authenticity**», in cui la figura al vertice costruisce un **networking** con i propri collaboratori basato su relazioni di fiducia e che viene avvertito come molto presente. Infine, analizzando le figure Agile al vertice, il 56,2% ritiene che la leadership dovrebbe essere dotata principalmente di **competenze trasversali/generaliste** (il 49% specifica che le competenze digitali non sono necessarie per Agile ma importanti per il networking) e il 44,1% ipotizza che sarebbe utile, in un'ottica di networking, **aumentare lo scambio di informazioni e operazioni**, depotenziando i vertici di capacità operativa.

A tale visione fa seguito un 41,3% che ritiene quanto descritto improbabile, seppur auspicabile per il futuro.



Macrotema 4 - Un percorso collaterale per utilizzare il Valore e sostenere la produzione di nuove risorse: il Cavallo a supporto del Welfare Management.

La quarta ed ultima Survey ha fatto emergere dati molto positivi e ben distaccati in cui la maggioranza dei rispondenti (54,6%) ritiene che ogni operazione di **innovazione e sviluppo** dei processi aziendali legata alla **crescita del Welfare** aziendale sia positiva e da incentivare. Nello specifico, il 54,3% concorda che nell'elaborazione di una strategia di Welfare aziendale sia necessaria una visione di lungo periodo e il 58,7 % è d'accordo sul fatto che un Welfare management creativo non debba essere solo a supporto delle strategie dedicate alle risorse umane, ma debba avere una posizione centrale rispetto ai processi organizzativi per essere efficace.

I manager rispondenti hanno fatto emergere che per abbassare nel prossimo futuro la percentuale di **immobilità dei processi** (ad oggi, secondo la Survey 54,3%) le imprese del futuro dovranno quindi spingersi verso **politiche di Welfare aziendale creative e personalizzate** alle diverse esigenze manageriali.



%



**MANAGER
SOLUTIONS**
SOLUZIONI SERVIZI CONSULENZE

Indirizzo

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma



FEDERMANAGER

Sito Web

www.federmanager.it/progetto-agile-temporary-e-welfare-management/

E-mail

centrodi ascolto@federmanager.it



fondirigenti