

SERVIZI MANAGERITALIA

DA PRECARI A CLASSE DIRIGENTE

“Un Ponte sul Futuro”: la proposta di Manageritalia per i giovani che vogliono impegnarsi a diventare classe dirigente

Per i figli degli associati che si trovano nella fase iniziale della loro carriera, Manageritalia ha selezionato una squadra di tutor e coach pronti ad offrire un contributo in grado di accelerare la loro crescita professionale e manageriale

Gian Carlo Cocco

Gian Carlo Cocco è presidente della Gian Carlo Cocco srl. Coordina progetti di consulenza e formazione per la valorizzazione del capitale umano. Ha pubblicato decine di libri tra cui *“L'apprendimento come vantaggio competitivo (Franco Angeli)”* nella collana *T-Lab* del Cfmt. Affiancato da Maria Grazia Strano, come lui docente del Cfmt, è stato incaricato da Manageritalia di coordinare la realizzazione e la gestione del nuovo servizio “Un ponte sul Futuro”.

Se fra dieci o quindici anni la maggioranza dei giovani che opera da poco tempo all'interno delle imprese della più varia natura ed entità, genericamente definiti “precari” (al di là delle condizioni di stabilità o rischio occupazionale), non avrà avuto una metamorfosi professionale di natura dirigenziale o, addirittura, imprenditoriale, il declino che oggi viene patentato per l'Italia da molti economisti e sociologi di fatto diventerà una triste e sciagurata realtà.

Oltre alle condizioni di sviluppo o crisi dell'economia internazionale, oltre alle condizioni di incremento della ricchezza e dell'innovazione prodotte dall'intero tessuto economico e sociale della nostra nazione, oltre alle politiche messe in atto dalla compagine governativa, occorre che i giovani abbiano davanti a sé un chiaro percorso di crescita professionale e di supporto manageriale.

Su questa ultima, e certo non meno importante, condizione intende influire il servizio di Manageritalia “Un Ponte sul Futuro”.

In questi mesi di confortante attività si è andata strutturando la squadra di coloro che sono pronti a offrire il loro contributo a uno o più giovani desiderosi di avere una guida in grado di accelerare la loro crescita professionale e manageriale, per trasferire al più presto nelle loro mani il “testimone” di chi influisce, o ha recente-

mente influito, sui risultati di reddito e di valore dell'impresa per la quale opera o ha operato.

La presenza di “tutor” e “coach”, in grado di rispondere alle esigenze di contenuto tecnico o comportamentale dei giovani nelle fasi iniziali della loro carriera, è ormai vasta e variegata sia professionalmente che territorialmente. Il numero di coloro che sono disposti a fornire questo apprezzabile contributo si avvicina al centinaio e non si limita ai manager pensionati (anche se da breve tempo e comunque coinvolti in ruoli consulenziali o in attività di supporto manageriale), ma comprende anche molti manager ancora lontani dall'età pensionabile, fortemente impegnati all'interno di imprese competitive, disposti a ritagliare tempo ed energia alla loro attività professionale per fornire supporto ai giovani che richiederanno il loro contributo.

Questo gruppo di operatori, molto diversi tra loro per esperienza e settori di attività (e questo li rende un “bacino” estremamente ricco e articolato), sono accomunati da un'unica passione ideologica che li vede condividere in pieno le finalità di questa iniziativa di elevato valore sociale.

Certamente i giovani verranno attratti da questa compagine definita, metaforicamente: “Un Ponte”, per aggregare ad essa le loro storie, le loro speranze e i lo-





Sul numero 10-2007 di *Dirigente* è stata lanciata la ricerca di coach e tutor per il progetto "Un Ponte sul Futuro". Ricerca che ha dato buoni risultati tanto che adesso si passa alla fase operativa.

ro obiettivi di crescita e di successo, in una parola il loro "Futuro".

Il futuro delle comunità e delle nazioni è garantito dall'efficace "passaggio del testimone" fra generazioni

Sia le culture più elementari che le civiltà più sofisticate hanno sempre basato il loro ricambio generazionale, la loro continuità e il loro sviluppo sul sistema del trasferimento d'esperienza tra "anziani" e giovani. Nelle nazioni moderne questo processo si è incentrato su meccanismi di riproduzione (e, quando necessario, rinnovamento) della classe dirigente.

Questo fenomeno, spesso implicito, se non si manifesta in modo rispondente alle necessità può divenire stridente e contraddittorio, soprattutto se si inceppano alcuni meccanismi fondamentali che governano il trasferimento del sapere e del saper fare. Da parte di molti studiosi ed esperti emergono segnali preoccupanti riguardo la nostra nazione: un'economia a rischio di sorpasso da parte di economie emergenti, un declino imminente annunciato da indicatori non solo economici ma anche sociali, istituzionali e valoriali.

In questo panorama preoccupante si aggiunge, certo non come fattore secondario, il non sempre facile dialogo ge-

nerazionale tra coloro che hanno maturato esperienze di successo e si apprestano ad abbandonare l'agone competitivo e coloro che si affacciano al mondo del lavoro con un bagaglio di studi e di preparazione che dovrebbe garantire un rapido inserimento in ruoli significativi. Sembrerebbe che i primi non avvertano più il dovere e il gusto di trasferire le loro esperienze e che i secondi non avvertano più il fascino e il vantaggio di raccogliere il prezioso distillato di ciò che dovranno poi filtrare con l'esperienza che quotidianamente matureranno. Ma è proprio così? Vi è una reale indisponibilità da ambo le parti a percorrere le strade vincenti dell'efficace passaggio del testimone, o si tratta solo di malaugurate condizioni che possono essere superate in termini ampiamente condivisi? L'adesione raccolta alla proposta del "Ponte sul Futuro" dimostra che si tratta di condizioni superabili. A questo punto sta ai giovani la definitiva conferma, e non ci possono essere dubbi che arriverà puntualmente. Può essere utile chiedersi cosa stia accadendo nelle altre nazioni in termini di allevamento delle nuove classi dirigenti. Due notazioni possono fornire utili spunti di riflessione. In India si sta verificando uno strabiliante scambio di competenze tra le università e le imprese. In Cina il 30% degli studenti della Business School di Shanghai sono nordamericani ed europei.

SERVIZI MANAGERITALIA

La modalità classica del passaggio del testimone generazionale non si è minimamente modificata nelle nazioni tradizionalmente competitive e in quelle emergenti. L'accelerazione derivante dagli sviluppi della tecnologia, della scienza, del management non sono in grado di rendere obsoleta l'esperienza maturata in lunghi anni di militanza manageriale. Semmai rendono più dialettico e appassionante il processo di guida e di supporto che i manager consolidati possono fornire ai giovani. Il mito del giovanilismo a tutti i costi si è rivelato comunque pericoloso se non deleterio.

L'apprendimento delle competenze come vantaggio competitivo per le imprese e gli individui

Acquisire e incrementare la competitività professionale è la nuova e appassionante sfida che i giovani devono affrontare. L'alternativa è sottostare alla cultura anti-meritocratica della "raccomandazione" e del "nepotismo". Ma proprio quando il valore dell'affidabilità/professionalità diviene sempre più strategico sia per le imprese che per le persone, assistiamo a un pericoloso scollamento generazionale tra esperti in fase di compimento del ciclo professionale e giovani nella delicata fase di inizio della crescita professionale. Questo scollamento tende a originare improvvisazione nell'impiego dei contenuti di competenza e, talvolta, anche a

diffondere la pericolosa scorciatoia che porta a millantare credito professionale.

Oggi, infatti, quelli che gli studiosi di oltreoceano definiscono *knowledge worker*, cioè i lavoratori che impiegano un elevato contenuto di competenze, rappresentano un patrimonio intangibile di gran lunga più strategico di quello iscrivibile tradizionalmente in bilancio (come, ad esempio, gli impianti e i macchinari), un valore che assicura il futuro delle imprese. Ma anche un valore che assicura il futuro e il successo professionale.

Per incrementare questo patrimonio professionale è indispensabile puntare alla rapida crescita dei giovani rigorosamente basata su azioni in grado di metterli nelle condizioni di accedere e rimanere nella categoria dei *knowledge worker*. Occorre da un lato seguire l'evoluzione delle competenze che il mercato impone, dall'altro abbreviare i processi di acquisizione delle competenze di base necessarie per assorbire quelle più specifiche. Parliamo delle competenze professionali più tradizionali o, come molti studiosi le definiscono, le competenze fondamentali i cui paradigmi sono duraturi nel tempo (si pensi ai fondamenti del marketing, del controllo di gestione, della logistica, dell'organizzazione, della strategia d'impresa ecc.).

Solo quando si sono stratificate le competenze fondamentali si possono aggiungere quelle innovative che vengono via via introdotte, sperimentate e diffuse originando "vantaggi competitivi" di competenza, in grado di rendere professionalmente appetibile chi le possiede.

UN PONTE SUL FUTURO

Un prezioso servizio, offerto gratuitamente, per valorizzare la professionalità dei figli dei nostri associati

TUTOR E COACH PER I MANAGER DI DOMANI

A chi è rivolto

Giovani, massimo 35 anni, figli di associati Manageritalia, già inseriti in una realtà lavorativa che desiderino valorizzare la loro professionalità tramite l'affiancamento di un tutor o un coach.

Cosa offrono i tutor e i coach

- **Tutor:** referente tecnico-funzionale, esperto in un'area funzionale aziendale (marketing, finanza, logistica, information&communication technology ecc.). Il supporto avrà una prevalente valenza tecnica, ma si arricchirà con notazioni di esperienza, di pratica quotidiana, di trucchi del mestiere e di una guida all'apprendimento mirato sui contenuti applicativi fondamentali.
- **Coach:** referente organizzativo con la spiccata vocazione a dare supporto in fase di inserimento o consolidamento in contesti lavorativi. Il suo contributo si caratterizza nel fornire indicazioni su come migliorare l'espressione di alcuni comportamenti chiave per ottenere valide prestazioni (miglioramento delle capacità di comunicazione, di problem solving, di lavoro di gruppo, di negoziazione, di orientamento al servizio, di determinazione verso i risultati, di iniziativa ecc.). Si tratta quindi di una guida comportamentale e operativa su come si naviga efficacemente nelle organizzazioni.

Il contenuto dell'apprendimento: la natura delle competenze

Le competenze professionali sono composte da due fondamentali elementi:

- le *conoscenze*, cioè il sapere applicativo in grado di consentire il raggiungimento dei risultati riducendo al minimo il rischio di errore (in termini organizzativi le conoscenze vengono definite know-how tecnico);
- le *capacità*, cioè specifici comportamenti, rilevanti per il ruolo e l'attività da svolgere, che possono essere descritti e riconosciuti. Le capacità possono essere definite come le ruote motrici del knowhow tecnico.

Due sono le sfere di intervento per migliorare le competenze professionali.

1. Trasferimento e approfondimento di conoscenze tramite due manovre interconnesse:
 - trasferimento e approfondimento di nozioni, teorie e modelli;
 - trasferimento e approfondimento di tecniche e modalità operative.
2. Miglioramento nell'espressione delle capacità (ad esempio comunicare, lavorare in gruppo, programmare, gestire conflitti ecc.) tramite il trasferimento di strategie comportamentali, basato sulle seguenti leve:

- apprendimento dagli errori e imitazione di persone efficaci;
- guida da parte di "best performer" o di "allenatori" opportunamente preparati.

In linea generale, per le conoscenze abbiamo la figura del tutor che stimola e supporta l'apprendimento di contenuti e tecniche in modo personalizzato; per le capacità abbiamo la figura del coach che aiuta a navigare nell'ambiente lavorativo consentendo di incrementare il livello di espressione delle capacità chiave.

Il successo del supporto che può fornire un tutor o un coach è correlato al coinvolgimento e all'impegno dell'utente, oltre che, ovviamente, alla competenza e all'esperienza di chi fornisce il servizio.

In conclusione, possiamo citare le dichiarazioni di molti grandi manager internazionali (un esempio per tutti Jack Welch) che hanno collegato sistematicamente il loro personale successo, e quello ottenuto per le imprese per le quali hanno operato, all'opportunità di essere stati seguiti e supportati da uno o più "mentori".

La loro crescita è fortemente debitrice a queste oscure ma formidabili figure. Tutti i grandi manager sono il frutto di un vero e proprio "allevamento" gestionale e imprenditoriale. Ebbene, con il "Ponte sul Futuro" questa straordinaria opportunità è alla portata di moltissimi giovani che potranno coglierla al volo senza alcun costo! ■

Modalità di richiesta e fruizione del servizio

Il servizio "Un Ponte sul Futuro" viene fornito gratuitamente su tutto il territorio nazionale da manager associati tutor e coach opportunamente selezionati. Per richiedere il servizio è necessario compilare il modulo presente sul sito

www.manageritalia.it

(download documenti>>Servizi>>Ponte Futuro)

e inviarlo a
pontefuturo@manageritalia.it

Manageritalia contatterà gli interessati per un primo colloquio di approfondimento e per concordare il piano degli incontri. Manageritalia indicherà il tutor o il coach più pertinente per ruolo aziendale, settore, area di competenza aziendale, area geografica, disponibilità.

La scelta del numero degli incontri, della cadenza, degli orari e delle preferenze in generale, verranno concordati ad personam tra i tutor/coach e gli interessati.

Gli incontri verranno effettuati preferibilmente nelle sedi delle Associazioni territoriali Manageritalia o presso la sede di Manageritalia Servizi.

La richiesta del supporto può essere continuativa nel tempo o episodica, cioè mirata a risolvere specifiche problematiche nel corso di alcuni incontri.

UN PONTE SUL FUTURO

*Un'occasione
da non lasciarsi sfuggire!*

Per informazioni:

pontefuturo@manageritalia.it
o contatta la tua Associazione territoriale