

Il manager di oggi...

Cosa cambia?

Studi - Consigli - Esperienze



L' Editoriale

La crisi che abbiamo dovuto affrontare tutti insieme negli ultimi due anni ha messo sotto particolare pressione le funzioni di management, modificandone le pratiche e aumentando il numero delle tematiche e problematiche associate.

La maggior parte dei cambiamenti in questione erano già in atto, altri erano in fase embrionale, altri ancora sono stati generati dai nuovi metodi organizzativi che sono stati adottati, ma tutti stanno contribuendo a rimodellare lo spazio, il ruolo e le rappresentazioni del management.

Per questo ci è sembrato logico, utile e opportuno provare oggi a riflettere su queste trasformazioni, far luce su di esse e riunire, per voi, alcune esperienze, pareri di esperti, studi, analisi e riflessioni in un White Paper appositamente dedicato al management del futuro.

Per dare alla funzione di manager tutta la sua importanza, e per lavorare affinché tale importanza possa essere incanalata nel modo giusto, positivo e d'impatto, di fronte alle sfide che la attendono, che ci attendono...



Dominique Duquesnoy,
General Manager di PerformanSe

Sommario

01. **Editoriale,**
di Dominique Duquesnoy
02. **Il manager del XXI secolo sarà ibrido oppure no.**
con Julien Lever, Julhiet Sterwen
03. **Telelavoro subito: quando management fa rima con engagement!**
con Alexandra Didry, PerformanSe
04. **Essere manager nel XXI secolo? Sì, ma in team!**
con Michel Barabel, Sciences Po
05. **Costruire una vera cultura manageriale fin dall'inizio!**
con Stéphanie Houssin, Organon France
06. **Essere manager da remoto, per quali performance?**
con ec Arnaud Trenvouez, PerformanSe
07. **Quadri di riferimento di management: testimoni e attori del cambiamento!**
di PerformanSe
08. **Accompagnare la trasformazione della cultura manageriale.**
con Samantha Bregi et Christophe Labruyère, Pôle Emploi
09. **Manage-R, perché il management è sempre multidimensionale**
di PerformanSe
10. **Essere manager oggi? Uno sguardo da recruter!**
con Sébastien Charmille, Gruppo Fed
11. **È ancora lungo il cammino verso la diversità...**
con Isabelle Barth, Université de Strasbourg
12. **Conciliare performance sociale e performance operativa.**
di PerformanSe



Il manager del XXI secolo sarà ibrido oppure no

Lockdown, isolamenti e green pass, telelavoro ampliato, consigliato e obbligatorio... l'attuale situazione pandemica ha accelerato i cambiamenti già in atto relativamente alla presenza sul luogo di lavoro...

Con Julien Lever, Direttore Generale del gruppo Julhiet Sterwen, abbiamo approfondito le dinamiche che devono essere oggi affrontate dalle organizzazioni e i conseguenti cambiamenti del ruolo e della posizione del manager...

Sembra che le modalità di management tradizionali siano state scosse dalla crisi sanitaria...

In realtà, la crisi sanitaria e il conseguente massiccio ricorso al telelavoro hanno semplicemente palesato ciò che era già ampiamente in atto: la modalità di management tradizionale "Command and Control" è ormai totalmente superata. Gerarchica e rigida, mostra sempre più i suoi limiti, soprattutto in situazioni di crisi collettiva come quella che stiamo vivendo. E le organizzazioni basate su metodi di gestione più flessibili e agili sono, chiaramente, più pronte ad affrontare i cambiamenti...

Ci si orienta quindi verso un management basato più sul "Care" che sul "Control"?

In realtà, storicamente, il management è sempre stato composto da queste due dimensioni: da un lato, prendersi cura del proprio team, "delle proprie persone" e, dall'altro, impartire istruzioni e fare in modo che vengano seguite. Semplicemente, l'ago della bilancia pende a volte più da una parte o più dall'altra. In questo caso, si è chiaramente spostato dalla parte dell'attenzione. Effettivamente, il telelavoro obbligatorio ha richiesto molta attenzione nei confronti delle persone, soprattutto per i rischi di isolamento. E allo stesso tempo molta fiducia, a

distanza...

"Care"... ma da remoto? D'altronde, perché tornare sul posto di lavoro se posso fare tutto da casa?

Questa è effettivamente una domanda che molte persone si pongono oggi. Se posso evitarmi il tempo di viaggio, se posso anche lavorare stando in campagna, o in riva al mare... perché tornare in presenza? E, se sì, quando e perché? Per ritrovare i colleghi? Per fare brainstorming?

Di fronte a questi interrogativi - e con i nuovi accordi sull'orario di lavoro - il manager si troverà necessariamente di fronte a team che non saranno presenti, non sempre, spesso non nello stesso momento. Questo richiederà una grande agilità. E anche una maggiore fiducia nel contributo potenziale di tutti, ovunque essi siano. La modalità "Control" implica la presenza di tutti nello stesso luogo, con la possibilità di poter verificare che ognuno sia al proprio posto. La modalità da remoto presuppone invece molta più indipendenza e maturità da parte di tutti.



Il manager del futuro sarà quindi un ibrido nel suo rapporto con gli altri?

Sì, per forza di cose. Sarà manager in presenza e da remoto. In una modalità di coaching che non esclude il controllo. Garantendo la leadership necessaria, ma senza essere dominante. E chi riuscirà a conciliare nel modo giusto queste diverse modalità non potrà che avere successo. La psicorigidità dell'esperto, dell'autocrate o del controllore (esisto perché so / perché sono il capo / perché controllo) non sarà più applicabile. Invece, emergeranno posizioni manageriali aperte e ibride, dove io esisto perché conduco, perché facilito, perché contribuisco a fare le cose, in maniera assertiva, flessibile e con convinzione. Tanto più in organizzazioni che sono diventate spesso molto internazionali, e quindi multiculturali, con generazioni nate con schemi relazionali molto più orizzontali...

«È tutta l'organizzazione che deve evolvere insieme verso modalità più flessibili, più basate sulla delega e quindi più collaborative.»

Agile, ibrido, coach, attento agli altri, in presenza e a distanza, capace allo stesso tempo di controllo e di reporting ovviamente... Non sono però diventate tante le cose da chiedere a un solo individuo?

È vero. Ecco perché tutto questo sarà possibile solo se le organizzazioni lavoreranno su loro stesse per affidare a tutti più responsabilità, in maniera ben definita, e con più flessibilità nell'esecuzione, accompagnata allo stesso tempo da un maggiore margine di errore. E anche che tutti accettino di mettersi in discussione. A cominciare dai top manager. Senza lavorare su se stessi, senza dare l'esempio, non ci potrà essere alcuna evoluzione. In effetti, è tutta l'organizzazione che deve evolvere verso modalità più flessibili, maggiormente basate

sulla delega e quindi più collaborative. Non si può chiedere soltanto ai manager locali di portare il peso di tutto questo e conciliare, da soli, le contraddizioni tra vecchi modelli e nuove dinamiche.



Julien Lever

julhiet  sterwen

Laureato a Sciences-Po e all'HEC (EMBA), da 20 anni Julien Lever supporta i manager che vogliono trasformare le loro organizzazioni e i loro team.

Attualmente è Deputy Managing Director di Julhiet Sterwen, importante società di consulenza con un forte focus su People & Business, che difende la convinzione che le trasformazioni abbiano successo grazie all'azione simultanea di strategie e organizzazioni efficaci e all'energia individuale e collettiva.



03.

Studio

Telelavoro subito.
Quando management
fa rima con engagement!

Nei mesi di marzo e aprile 2021, PerformanSe ha condotto uno studio senza precedenti sull'esperienza soggettiva del telelavoro imposto dai lockdown e, in particolare, il suo impatto in termini di engagement.

Sotto la guida di Alexandra Didry, Direttrice R&S, 160 persone in situazioni di telelavoro imposto dal lockdown sono state intervistate sulle condizioni del lavoro a distanza, sul loro vissuto, le loro percezioni e le preoccupazioni che accompagnano tutto questo.

Questo studio offre alcune spunti molto utili, non solo sul telelavoro, ma anche sul rapporto con il management, il suo ruolo e il suo impatto.

Un vissuto positivo del telelavoro

Il vissuto globale emerso è piuttosto positivo, anche se tutto questo è stato imposto da una situazione esterna. L'ansia percepita dichiarata (periodo difficile, isolamento a casa...) è globalmente limitata nel campione intervistato.

Non sorprende che il vissuto globale sia migliore quanto più soddisfacente è la configurazione della postazione di lavoro a casa. I punteggi di soddisfazione del telelavoro sono direttamente correlati alla possibilità di disporre di uno spazio di lavoro indipendente a casa e alla qualità delle attrezzature utilizzate.

I vantaggi reali del telelavoro vengono espressi in maniera molto chiara:

- In termini di autonomia e concentrazione: la possibilità di organizzarsi più liberamente, di lavorare in un ambiente più tranquillo e armonioso, di non essere disturbati...
- In termini di qualità della vita: la possibilità di fare pause più liberamente, di approfittarne per svolgere le faccende domestiche senza aspettare la sera o il fine settimana, potendo così conciliare al meglio lavoro e vita personale, il piacere di mangiare a casa, una dieta più equilibrata, ecc.

Un'organizzazione che sostiene

La sensazione di isolamento nella propria attività è meno forte quando l'organizzazione riconosce il contributo di ogni persona attiva a distanza. E sostiene il telelavoro come modalità organizzativa.

Un management decisivo

Anche la sensazione di isolamento sociale è piuttosto contenuta se il management è attento e di supporto. Inoltre, tale sensazione viene mitigata dalla possibilità di ricreare a distanza legami informali con gli altri (scambi diretti, incontri con gli amici on line, ecc.). Effettivamente, questa è l'idea più condivisa dagli intervistati per compensare gli effetti dell'isolamento associati al telelavoro obbligatorio.

Bisogna precisare che un manager che sostiene il proprio team ma non il telelavoro (come modalità organizzativa) genera un'esperienza soggettiva meno positiva... e quindi un minore engagement. La convinzione del management è quindi un fattore chiave di successo.



Conclusioni

Anche quando viene imposto e subito, in un quadro sanitario forzato, il telelavoro è generalmente ben vissuto... per non dire francamente apprezzato. È quindi facile immaginare che numerose organizzazioni portino avanti modelli ibridi in maniera sostenibile, basati sul tempo condiviso tra il lavoro in presenza e da remoto.

Tuttavia, il telelavoro viene vissuto meglio e favorisce l'engagement del collaboratore:

- quanto più la configurazione lavorativa è adeguata: sia in termini di luogo che di attrezzature. Tutto ciò che può aumentare la qualità della "postazione di lavoro a domicilio" (qualità dell'hardware e del software forniti dall'azienda, incentivi per allestimenti particolari) porta a migliorare il vissuto soggettivo, e quindi la soddisfazione... e l'engagement.
- quanto più l'organizzazione, così come il management diretto, sostengono chiaramente il telelavoro come modalità organizzativa.
- quanto più l'organizzazione riconosce la qualità del contributo dell'individuo da remoto.
- quanto più il management è attento e di supporto
- quanto più l'individuo può / sa organizzare il tempo per scambi informali con i suoi pari, i colleghi, il suo ambiente di lavoro, e quindi ricostituire a distanza qualcosa della naturale socialità vissuta in presenza.



Alexandra Didry

 performanse

Alexandra Didry è psicologa e dottoressa in psicologia.

Dirige il dipartimento di ricerca e sviluppo di PerformanSe e coordina un team di ricercatori in psicologia e un ecosistema di innovazione che include specialisti nella misurazione e nello sviluppo di competenze.



160

persone intervistate

- 160 persone sono state intervistate nei mesi di marzo e aprile 2021, con lo stesso numero di uomini e donne.
- L'età degli intervistati varia da 18 a 63 anni, con un'età media di 39,2 anni.
- Nel complesso, il livello di istruzione del campione è molto elevato: la maggior parte ha una laurea quinquennale.
- Circa la metà ha responsabilità manageriali (52%), l'altra metà no (48%).
- Il 45% aveva già svolto attività in telelavoro prima del lockdown (generalmente tra 1 e 2,5 giorni a settimana), il 55% no.



Essere manager nel XXI secolo? Sì, ma in team!

Sostegno individuale e integrazione dei team, dare un significato e gestire a distanza, competizione, esigenze e crisi sanitarie... fare il manager non è mai stato così difficile! !

Per riflettere su come affrontare tutto questo, chi meglio di Michel Barabel, autore di numerosi libri, tra cui “Les RH à l'ère du COVID 19” (Le Risorse umane nell'era del Covid 19) e “Managementor”, pubblicati da Dunod, può parlarci delle problematiche e delle possibili risposte? Gli abbiamo posto 5 domande chiave...

«È comprensibile che i giovani non vogliano diventare manager. Vista la situazione, sono sempre di più le cose che si chiedono ai manager...»

Esiste davvero un modo moderno di essere manager?

Attenzione alle mode! Credo che sia utopico e pericoloso pensare che vi sia una “one best way” in materia di management. Gestire in modo “agile”, “partecipativo”, essere “coach”, “azienda liberata”, ogni epoca ha espresso le sue preferenze e coniato i suoi “termini”, ma molti fondamentali non sono mai cambiati. Per esempio, un buon manager è sempre qualcuno che sa adattarsi a una situazione, a un contesto settoriale, a un team e alla posta in gioco. La padronanza delle soft skills è molto più importante dei diktat e delle mode...

Ci sono quindi nuove problematiche che rendono il management più complesso al giorno d'oggi?

È comprensibile che i giovani non vogliano diventare manager. Vista la situazione, sono sempre di più le cose che si chiedono ai manager, anche se la loro posizione si è indebolita ed è meno apprezzata di un tempo: cosa rimane delle caratteristiche di un quadro del XX secolo? In particolare, una delle sfide è sviluppare un lato “ambidestro”. I manager di oggi devono: (1) essere sia esecutori a breve termine che visionari a medio termine; (2) personalizzare i loro approcci su base individuale e allineare tutto il team; (3) essere coach nelle situazioni ordinarie ma anche essere coraggiosi e in prima linea, dare l'esempio in senso più lato. Tuttavia, un individuo non può incarnare tutte queste qualità allo stesso tempo eppure, tutte queste richieste sono legittime. I manager avranno quindi bisogno di analizzare se stessi con maggiore distacco, per valutare al meglio i loro punti di forza, i loro limiti, quello che possono fare e quello che devono condividere.



Secondo lei, quali sono i cambiamenti generati dal COVID per i manager nelle grandi organizzazioni?

Per forzadicoose, il concetto di "ibridazione" si è imposto a tutti i manager. Ma ancora manca un certo distacco per riuscire a cogliere appieno tutte le conseguenze. Quel che è certo, al contrario, è che la generalizzazione del telelavoro ha ridistribuito le carte. Alcuni manager - molto attaccati alla presenza fisica dei team - hanno sofferto molto, soprattutto se non avevano familiarità con gli strumenti di gestione da remoto. Altri, invece, hanno mostrato una reale capacità di gestione in questo nuovo approccio, diverso, più distante, con un maggiore utilizzo delle tecnologie di comunicazione. In ogni caso, il talent recruiting nelle aziende dovrà evolversi, per cercare profili più flessibili, più adattabili, capaci anche di funzionare in maniera più trasversale.

«La questione della condivisione delle funzioni e delle responsabilità di management è ormai fondamentale»

Di fronte a tali cambiamenti e a tali richieste, come possiamo aiutare al meglio i manager a farvi fronte?

In primo luogo, penso che l'intelligenza artificiale - se usata nel modo giusto - possa essere di grande aiuto per i manager, in particolare semplificando le funzioni di reporting, a volte ancora molto ingombranti. In secondo luogo, credo che sia molto importante che le organizzazioni non abbiano troppe aspettative, troppo in fretta, dai loro manager, non cerchino una sorta di manager perfetto, ma puntino piuttosto a una crescita continua e regolare della loro linea manageriale. Infine, la condivisione delle funzioni e delle responsabilità di management è ormai fondamentale...

In fondo, il management del futuro sarebbe una sorta di arte collettiva?

Sì, l'epoca del manager carismatico, isolato nella sua torre d'avorio, il beniamino delle organizzazioni, che porta sulle sue spalle il fardello di tutte le

responsabilità è chiaramente finito. Di fronte a così tante sfide, complessità e competenze necessarie, un uomo/donna da solo/a non può bastare. Deve fare affidamento su competenze diverse, all'interno o all'esterno del suo team. Può e deve cercare sostegno, affidare incarichi, condividere. E quindi, ovviamente, accettare di non sapere tutto, ma rendersi conto di ciò che sa e che non sa, per poter delegare e coordinare con cognizione di causa. Il manager del futuro sarà assertivo e maturo... ma non sarà un superuomo!



Michel Barabel

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION

Insegnante, ricercatore, autore e docente, Michel Barabel è anche direttore dell'Executive Master in HR a Sciences Po, a Parigi e direttore scientifico di due programmi: "Manager nell'era digitale" e "Management e leadership complessa".

Dirige anche vari corsi allo IAE Gustave Eiffel (M2 GRHM, Licence LMI). È autore o coautore di una ventina di libri sull'innovazione manageriale, sulle competenze del XXI secolo e sul futuro della funzione HR.

Costruire una vera cultura manageriale sin dall'inizio!

Recente spin-off di Merck & co, il laboratorio Organon è stato creato in pochissimo tempo, per dare effettivamente avvio alle proprie attività in Francia all'inizio del 2021. Con quasi 11.000 collaboratori in tutto il mondo, e ora 180 in Francia, ha saputo costruire una cultura moderna quasi da zero, dedicata alla salute delle donne, vissuta come "un impegno quotidiano".

Stéphanie Houssin, HR Manager di Organon France, ci racconta questa eccezionale esperienza di implementazione di una nuova struttura, e la cultura che la accompagna...

Come si costruisce la cultura manageriale del nuovo laboratorio?

In modo molto proattivo, la cultura è stata una delle prime priorità del neo-costituito comitato direttivo, per farne una componente chiave della performance e per renderla tangibile, definendo comportamenti quotidiani molto concreti e condivisi in tutta l'organizzazione. Il gruppo ha definito sei valori chiave, basati su agilità, trasparenza, responsabilità, espressione di se stessi, collaborazione e diversità, a partire dai quali stiamo energicamente costruendo una cultura moderna, caratterizzata da uno spirito imprenditoriale.

L'obiettivo è dare vita a un laboratorio dove si lavora in modo diverso, più flessibile, più veloce e dove tutti possono mettere "il proprio mattone" per la costruzione dell'edificio.

Concretamente, come vengono concretizzati questi valori?

La diversità, per esempio, si traduce in un'ampia gamma di background professionali. Solo 1/3 dei team attuali provengono da MSD, mentre gli altri 2/3 provengono da circa 60 aziende diverse. E circa il 20% non ha praticamente esperienza nel settore farmaceutico. Con molte donne,

naturalmente... anche nel Comitato Direttivo, dove sono rappresentate al 64%! E per l'inclusione, stiamo moltiplicando le occasioni di ascolto e di espressione di punti di vista diversi. Nel nostro primo sondaggio interno, i nostri collaboratori hanno espresso un tasso di soddisfazione del 92% sul tema della diversità.

In che modo il recruitment contribuisce a questa nuova cultura?

In tutte le assunzioni che abbiamo effettuato, abbiamo dedicato un'attenzione particolare all'analisi delle soft skills allineate ai valori del Gruppo. Questo ci ha portato ad assumere su basi aperte e a offrire molti posti di lavoro – a tutti i livelli, e anche nel Comitato Direttivo – a persone che non avevano mai svolto incarichi simili prima. Perché siamo assolutamente convinti che siano le soft skills dei nostri collaboratori a permettere l'agilità e l'engagement che stiamo cercando, e non solo le comprovate competenze tradizionali...

In questo contesto di creazione aziendale, come viene gestito, in Organon, l'equilibrio tra presenza e telelavoro?

Fin dall'inizio, abbiamo cercato di trovare un equilibrio tra flessibilità per tutti e il tempo trascorso in azienda,

necessario per la creazione di una vera cultura collettiva. Sappiamo, infatti, che i collaboratori vogliono flessibilità nella loro organizzazione, ma sappiamo anche che lo spirito aziendale può essere costruito solo stando insieme. Per questo abbiamo elaborato una prima carta del telelavoro che prevede un giorno di telelavoro fisso per tutti, il venerdì, su base volontaria e poi venti giorni di telelavoro flessibile all'anno, a libera disposizione dei collaboratori. Preciso anche che il venerdì è un giorno "senza riunioni", e quindi tutti, a casa o in azienda, possono prendersi il tempo per lavorare molto più serenamente. Naturalmente, nelle situazioni di lockdown regolamentate dalle direttive governative, abbiamo rispettato quanto previsto dal governo, ossia 3 giorni di telelavoro a settimana, ma organizzando una rotazione tra i vari team, in modo da favorire sempre gli scambi necessari...

Secondo lei, su cosa si basa un management ibrido?

Credo che un management ibrido sia un management ancora più esigente nel senso che, in primo luogo, richiede ancora più attenzione nei confronti degli altri, di tutti gli altri, una vera capacità di ascolto, un senso più acuto di captare segnali deboli; e, in secondo luogo, richiede una maggiore capacità di creare e mantenere legami all'interno del team e con l'azienda nel suo complesso.

Come vede quindi il manager del futuro?

I modelli di management che stanno emergendo al giorno d'oggi sono chiaramente basati sul mettersi al servizio delle altre persone, del loro sviluppo e crescita personale. Il manager non è più un manager che governa, controlla e domina, ma, al contrario, è un manager che aiuta, ispira, accompagna e fa crescere le persone. La leadership di oggi verte maggiormente sul supporto piuttosto che sul servizio. È una questione di agilità, certo, perché i team devono essere il più possibile autonomi, ma anche rispondere alle aspettative delle giovani generazioni...



Stéphanie Houssin



Dopo 15 anni in Sony e quasi 5 anni in MSD, Stéphanie Houssin è entrata a far parte della nuova struttura di Organon France come HR Manager. La sua mission: formare e far crescere il nuovo team, ma anche instaurare rapidamente in azienda una cultura e dei valori chiave.



Essere manager da remoto, per quali performance?

Lo sviluppo di modelli di management ibrido tende a far evolvere la funzione verso un management, sempre più da remoto, di team che sono diventati in gran parte virtuali. Infatti, i team si incontrano meno frequentemente, sono sempre meno spesso insieme nello stesso posto, e a volte comunicano tramite call o chat...anche quando sono nello stesso luogo fisico! L'epoca in cui un team era definito da un'unità spaziotemporale, in una prossimità fisica costante, sembra quindi essere ampiamente finita. È quindi legittimo chiedersi come sfruttare al meglio queste nuove modalità in termini di prestazioni... A questo proposito, abbiamo posto 5 domande ad Arnaud Trenvoux, R&S Program Manager di PerformanSe.

Una questione vecchia... per una realtà nuova!

Il management da remoto non è un prodotto del COVID 19. La tendenza verso un telelavoro parziale diffuso era iniziata molto prima, soprattutto nelle grandi organizzazioni, e ci sono articoli ben documentati sull'argomento facilmente reperibili online, risalenti almeno al 2005.

La questione - in realtà - è probabilmente tanto vecchia quanto il management! Che si tratti degli eserciti di Giulio Cesare, dei vescovi nelle province o della gestione degli imperi coloniali in un'epoca in cui solo le navi collegavano tra loro i continenti, le grandi organizzazioni internazionali hanno sempre richiesto una gestione a distanza e sono state in grado di organizzarla. Ma, fino ad ora, si trattava di situazioni limitate, di solito volute, riservate ai team più mobili e motivati. Ora, invece, è diventato un fenomeno quasi universale e si è imposto molto rapidamente, anche per le funzioni più semplici e nei team meno inclini a situazioni del genere...

Distanza e performance: quale impatto?

In termini generali, la questione dell'impatto della distanza sulla performance dei team diventa quindi cruciale per il manager. Ebbene, il legame diretto distanza / performance non è così facile da stabilire nella realtà. Gli studi disponibili sono quanto meno sfumati, per non dire altro, e persino contraddittori. Non vi è una superiorità esplicita di un modello sull'altro, in quanto l'analisi differisce a seconda dei criteri utilizzati. Le modalità da remoto permettono quindi delle comunicazioni più frequenti, con contenuti più ampi, una circolazione più rapida e più diffusa, senza parlare dei vantaggi, per tutti, in termini di tempo di trasporto, disponibilità reale e concentrazione. Invece, le modalità in presenza rimangono essenziali per creare insieme. I team basati sui compiti da svolgere possono essere facilmente più efficaci a distanza, mentre è il contrario per quelli basati sulle relazioni. Quello che faccio da solo con il mio computer, posso farlo a casa, ma non quello che creo in un gruppo. Ovviamente, a condizione che ci sia la fiducia necessaria...



La fiducia come fattore chiave di successo?

La fiducia è sempre importante nel management ma, in effetti, diventa ancora più importante a distanza, in quanto sono scomparsi gli elementi più diretti ed evidenti di rassicurazione. Come posso fidarmi di ciò che non posso più vedere? Come posso sapere cosa sta facendo l'altra persona se non so dove si trova? Qualsiasi collaborazione a distanza richiede quindi più autonomia per ogni persona, una delega esplicita e una fiducia reciproca. Ma la fiducia non può essere decretata, né improvvisata... deve essere comunicata!

Prossimità, familiarità, continuità

Da qui l'importanza di usare il tempo insieme per creare/ricreare dei quadri di riferimento comuni. Infatti, più conosco l'altra persona, più sono abituato a lavorare con lei, più condividiamo un linguaggio comune, e più facilmente potremo interfacciarci... anche da remoto. Per lavorare bene insieme, dobbiamo comunicare bene. E quindi anche conoscerci bene...

Comunicare, ancora e sempre!

In ogni caso, la comunicazione consapevole e costruita nei team si rivelerà tanto più importante quanto meno spazio c'è oggi per gli scambi informali. Dovrà quindi adattarsi a condizioni più esigenti, rendere visibile ciò che non lo è più, ricreare legami forti là dove si sono allentati e fare in modo che l'isolamento non danneggi né la salute degli individui né la performance dei gruppi.

Perché al di là della performance a breve termine, c'è una questione globale di affectio societatis. Se non stiamo attenti, un telelavoro generalizzato potrebbe essere la porta per una crescente disaffezione dei collaboratori, soprattutto i più giovani, e un grande disimpegno da parte delle organizzazioni...



Arnaud Trenvouez



Dottore in scienze e tecniche delle attività sportive, è responsabile dei programmi R&D di PerformanSe, Arnaud Trenvouez è uno specialista nelle tematiche di performance collettiva.



04.

Studio

Quadri di riferimento del management:
testimoni e attori del cambiamento!

Costruire e diffondere un quadro di riferimento del management è un modo per osservare un'evoluzione... oltre che per incoraggiarla! Le parole non sono mai scelte a caso. Riflettono un'epoca, uno stato d'animo, un'ambizione, idealmente una vision. Ma sono anche un mezzo d'azione, indubbiamente, una leva d'influenza e modellizzazione. Ogni quadro di riferimento è sia testimone che attore.

In PerformanSe, conosciamo bene i quadri di riferimento di management in quanto aiutiamo i clienti a pensarli, progettarli e implementarli, con metodi innovativi e personalizzati, il più vicino possibile alle idee, ai valori e alle parole chiave che hanno scelto. Oggi, abbiamo voluto proporre una visione maggiormente d'insieme, confrontare alcuni quadri di riferimento di management più vecchi e più recenti, e analizzare per voi come si è evoluto il significato di queste terminologie nel corso degli anni...

Meno astratti, più vivi!

I quadri di riferimento del passato sono spesso costituiti da poche semplici parole, nomi o verbi. Sulla scia dello storico modello fondatore francese "égalité, liberté, fraternité", ci possono essere cinque parole astratte o tre verbi d'azione. Le parole utilizzate sono spesso simili e poco distintive, al servizio di una visione generica del management.

Invece, nei modelli più recenti, si vedono apparire più spesso delle vere e proprie frasi, qualificativi più caldi, in modelli quindi più diversi gli uni dagli altri. Per essere più concreti, più vivi, più precisi... e più coinvolgenti!

Per valori maschili... o valori femminili?

Nella sua essenza, il vecchio modello di management è indiscutibilmente maschile e i quadri di riferimento ne sono la prova nella scelta dei termini e dei modelli che li sostengono.

Si parla ancora molto di "controllo" o di "guida", se non di "franchezza e fermezza". In particolare, si trova

anche, per esempio, "persiste nella realizzazione di progetti difficili grazie a un follow-up metodico e vigile", valorizzando la resistenza e la tenacia.

Mentre l'ambizione di leadership si esprime ormai attraverso un management/manager che vuole essere "aperto", "autentico" e "impegnato". In altri contesti, il manager "ascolta e agisce con benevolenza", "crea le condizioni per la cooperazione" o "gestisce la performance sociale". In un modello quindi più yin, più flessibile e più "morbido".



Posizione fissa o in movimento? Il management è un'arte statica o dinamica?

Non sorprende che la tendenza sia naturalmente verso l'innovazione e lo sviluppo dell'agilità. Dieci anni fa, per esempio, in un quadro di riferimento di management, "guidare" a volte significava ancora "organizzare, gestire, controllare". Oggi, si tratta piuttosto di "promuovere l'organizzazione e l'agilità". La vision della funzione manageriale è più aperta, più mobile, più orientata al movimento, al divenire e all'adattamento.

Da una posizione di "comando e controllo" verso un ruolo di facilitatore. I quadri di riferimento mostrano la graduale evoluzione dallo status di un manager al posto di comando, molto verticale, che tiene le briglie, verso una posizione molto più morbida e orizzontale, di promotore, di facilitatore e di ispiratore.

Nello scorso decennio, si trovano ancora frasi come “garantisce la sua attività attraverso una pianificazione dettagliata e attentamente controllata” e non ancora (o meno chiaramente) “facilita e crea le condizioni per la cooperazione”.

Da una visione tecnica... verso una visione olistica!

Nel passato, si utilizzavano termini come “prevedere, ottenere, gestire e ottimizzare le risorse” oppure “delegare con metodo”, il più vicino possibile alle mansioni previste per il proprio ruolo e alle aspettative tecniche a esso associate. L'individuo viene ancora visto come uno strumento, un ingranaggio in una funzione.

Oggi, possiamo leggere invece termini come “esemplarità, solidarietà, responsabilità” per definire le tre qualità chiave del nuovo manager (ancora

secondo il modello francese). L'individuo manager è ormai totalmente coinvolto in tutto quello che è al servizio di una funzione più ampia, in cui le soft skills sono diventate naturalmente essenziali...

Molto chiaramente, il manager di domani deve essere più aperto, in un mondo più mobile con individui più autonomi. Quindi, la domanda che ci si pone diventa: sì, ma come sceglierli, come formarli, come farli crescere? Perché le parole cambiano più velocemente degli uomini e delle donne. E un manager che sia allo stesso tempo “esemplare” e “agile”, “benevolo” e “coach”, che dia un “senso” e “si impegni in maniera responsabile” rimane in gran parte da inventare...

Pôle Emploi, 7 anni, 2 quadri di riferimento e tanti cambiamenti!

Pôle Emploi è sia un'organizzazione molto importante, con oltre 5.000 dirigenti in tutta la Francia, sia una struttura emblematica che offre, in prima battuta, un contributo importante alle questioni di occupabilità. In questa duplice veste, il proprio quadro di riferimento di management è testimone e insieme contribuisce a un'evoluzione molto più ampia.

Nel 2014, il quadro di riferimento di management dell'organizzazione è costruito attorno a 5 semplici parole, positive ma astratte: Prossimità - Fiducia - Responsabilità - Performance - Semplicità.

Il risultato è chiaro, diretto, senza fronzoli, ma non molto evocativo in realtà, né molto singolare.

Nel 2021, il nuovo quadro di riferimento di management verte ormai su 5 frasi vive: Ispira e costruisci una vision comune - Facilita e crea le condizioni per la cooperazione - Responsabilizza - Gestisci la performance sociale e operativa - Sviluppa i talenti.

La vision del ruolo e della sfida del manager è quindi molto più chiara... e molto più coinvolgente!

Samantha Bregi e Christophe Labruyère, project manager dell'Università di Management di Pôle Emploi, ce ne parlano più in dettaglio alle pagine 18 e 19...

Accompagnare la trasformazione della cultura manageriale!

Per dare ai propri manager una visione chiara del loro ruolo, delle loro competenze e dei loro ambiti di crescita, sia a livello individuale che collettivo, Pôle Emploi ha istituito - con il supporto attivo di PerformanSe - un sistema completo di valutazione delle competenze manageriali.

Samantha Bregi e Christophe Labruyère, entrambi project manager dell'Università di Management, ci raccontano in dettaglio questa esperienza...

Com'è nato l'attuale strumento di valutazione e accompagnamento dei manager di Pôle Emploi?

Nell'ambito del proprio approccio globale alle competenze, Pôle Emploi ha creato un nuovo quadro di riferimento per le competenze manageriali, totalmente in linea con il suo progetto di trasformazione, chiamato PTC, che sta per Performance Through Confidence.

Dopo un ampio progetto collettivo interno, abbiamo ridefinito cinque competenze chiave per gli attuali manager di Pôle Emploi: "ispira e costruisci una vision comune", "facilita e crea le condizioni per la cooperazione", "responsabilizza", "gestisci la performance sociale e operativa" e "sviluppa i talenti". Sono queste le competenze che abbiamo considerato importanti da valutare, nel modo più oggettivo possibile, in modo da capire - individualmente e collettivamente - su quali competenze bisogna lavorare, dove, come e per quale finalità dovrebbe essere utilizzata la formazione interna...

Come è andata l'implementazione di questo strumento?

A partire da questa base di competenze manageriali chiave, PerformanSe ha individuato i criteri di personalità e di motivazione da approfondire per proporci uno strumento di valutazione personalizzato. Basato su un questionario online, al termine del quale viene generata una valutazione individuale, l'obiettivo di questo strumento è aiutare il manager ad acquisire una visione d'insieme sui suoi comportamenti, a sviluppare la conoscenza di sé mediante un approccio riflessivo e a favorirne l'implementazione attraverso un colloquio approfondito con un consulente di PerformanSe.

Questo strumento ha anche permesso di alimentare gli scambi con gli altri, nell'ambito di un dialogo manageriale rafforzato sul tema delle competenze. A integrazione di questi scambi, sono state organizzate delle riunioni di team dedicate per condividere, collettivamente, i risultati aggregati a livello di squadra.

Quindi, per voi, questo schema ha un doppio significato, individuale e collettivo?

Una delle specificità del nostro strumento è effettivamente quella di consentire un doppio approccio. Vi è, naturalmente, una dimensione individuale, più classica, dove ogni manager viene incoraggiato a capire meglio le proprie zone di “comfort” e di “sforzo” rispetto alle competenze chiave definite, e beneficia di un supporto adeguato e personalizzato: formazione, coaching, tutoring, ecc. Inoltre, il fatto che quasi tutti i manager rispondano al questionario in maniera sistematica ci permette anche di mappare lo stato delle competenze - per zona geografica o per dipartimento dell'organizzazione - con una visione più precisa e fare quindi un benchmark rispetto a una popolazione target.

Qual è il primo bilancio generale che potete trarre da questa esperienza?

Oggi, questo strumento di valutazione e di supporto manageriale è entrato davvero a far parte della routine. È stato accettato molto bene dai team e costituisce una base di riferimento comune. Ci permette di valutare oggettivamente l'evoluzione della nostra trasformazione manageriale e di dare una base ai nostri discorsi e alle nostre pratiche interne. La cultura del management si è evoluta verso una cultura più collaborativa, più attenta al sostegno e alla crescita degli altri.

Abbiamo anche apportato due importanti cambiamenti allo strumento per rendere l'esperienza ancora più significativa... Il primo è far ripetere il test ai manager alla fine dei loro piani di accompagnamento personalizzati, per monitorare e misurare le evoluzioni. Questa è un'opportunità unica per vedere davvero quanta strada hanno fatto... e per valutare l'efficacia dello strumento!

Il secondo consiste nel rafforzare la consulenza fornita alle regioni sulla base dei risultati collettivi ottenuti e il loro follow-up nel corso del tempo. A nostro avviso, lo strumento che abbiamo implementato è un potente strumento di consulenza per accompagnare la trasformazione globale dell'organizzazione... e quindi la sua performance sociale e operativa.



Samantha Bregi

Project Manager all'Università di Management di Pôle Emploi

Christophe Labruyère

Project Manager all'Università di Management di Pôle Emploi



05.

Focus sullo strumento

Manage-R by PerformanSe

Perché il management è
sempre multidimensionale!

In fase di recruiting, così come nella mobilità o nello sviluppo professionale, capire chi può gestire un team o come insegnargli a farlo è una questione fondamentale. Anche se, giustamente, non si “nasce” manager e lo si diventa, una comprensione dettagliata dei punti di forza, delle aspettative, dei limiti e delle motivazioni di ogni individuo rispetto alla funzione manageriale è fondamentale per le performance dei team.

PerformanSe ha così elaborato Manage-R, uno strumento completo per la valutazione dei profili rispetto alle funzioni di management.

Perché uno strumento come Manage-R?

Perché le decisioni relative alla scelta o alla formazione dei manager sono sempre molto importanti per un'organizzazione, così come per gli individui interessati. Queste decisioni devono quindi essere informate, supportate e anche oggettivate. Per facilitarne la comunicazione, meglio evitare di adottare posizioni troppo soggettive e limitare l'uso di stereotipi molto spesso associati alle funzioni manageriali (estroversione, carisma, ecc.).

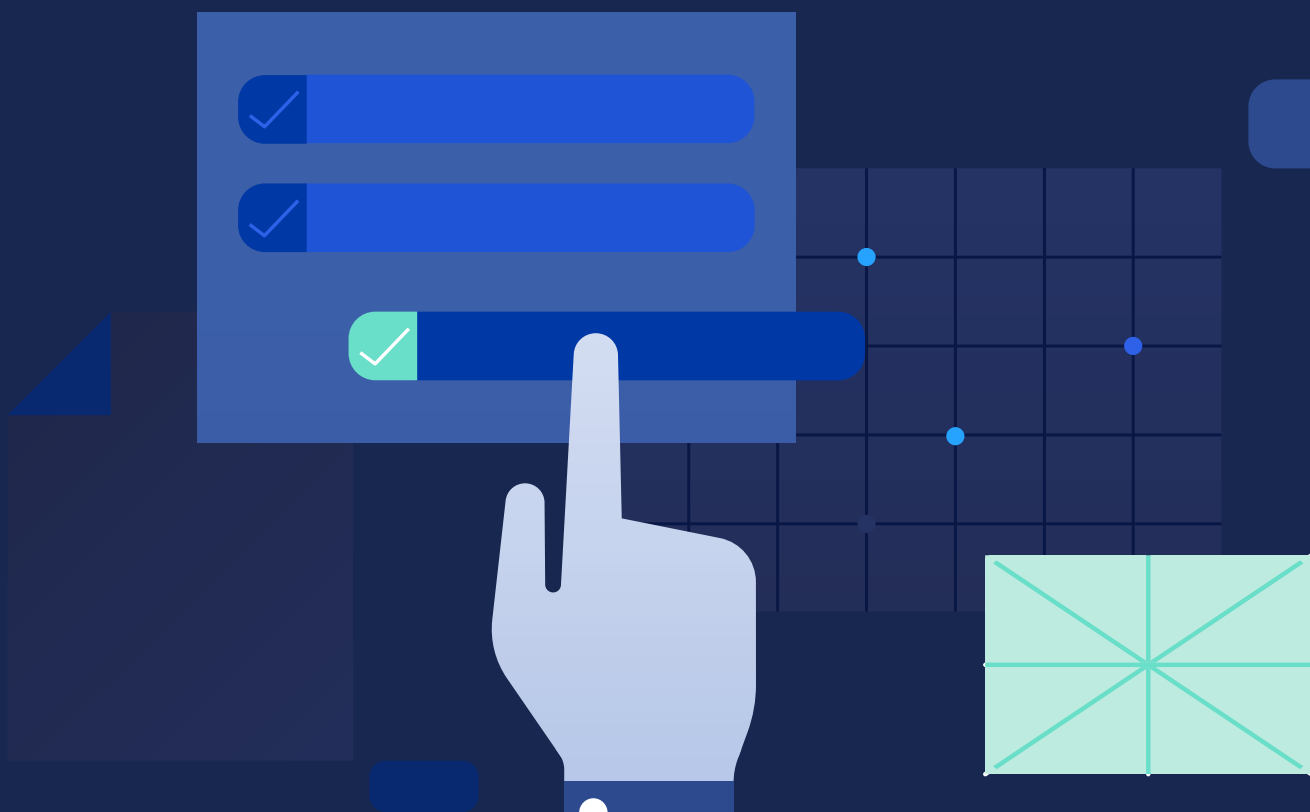
Come è stato costruito lo strumento?

A partire da una riflessione molto semplice e molto

concreta sulle attività del manager e sulle aspettative dell'organizzazione. In concreto, un manager - nella maggior parte delle funzioni, cosa fa? Che ruolo deve avere? Cosa ci si aspetta da lui? Basandosi anche su modelli di personalità, ovvio, abbiamo definito un quadro di riferimento di competenze semplice, ma completo e solido, basato su 3 aree distinte e complementari: gestione dei team, gestione dell'organizzazione e gestione del cambiamento.

A cosa corrispondono le tre dimensioni che strutturano la vostra riflessione?

Corrispondono effettivamente a 3 ambiti tipici dell'attività di un manager, ma anche a 3 fasi di sviluppo della funzione manageriale nel corso dei decenni. La funzione “team” è la più evidente e la più antica; è la funzione naturale di un “comandante” rispetto ai “suoi uomini” in combattimento. La funzione di “organizzazione” viene dopo, con lo sviluppo della pianificazione e del management per obiettivi. La funzione di “gestione del cambiamento” è la più recente, in un mondo che è diventato molto più mobile, in cui anche l'agilità diventa spesso una componente essenziale del lavoro.



Che utilizzo raccomandate di uno strumento come Manage-R ?

Un utilizzo contestualizzato! Naturalmente, non tutti i lavori di manager sono uguali, anche se il termine è generico. Il capo cameriere di un ristorante non può essere valutato allo stesso modo del manager di un team di consulenti per l'innovazione. Ci sono attività in cui gli elementi di cambiamento saranno molto importanti, e altri - più tradizionali - in cui saranno meno prioritari. Ci sono contesti in cui la direzione delle attività è fondamentale, e altri in cui tutto è definito globalmente dal manager. Questo strumento non solleva quindi il manager o il responsabile HR da qualsiasi riflessione sul lavoro, al contrario. Ma una volta definite le competenze chiave attese, può far luce sui profili, consente di confrontare i candidati e dice a ognuno come si posiziona e quali sono le sue aree di maggiore attenzione.

Ci si può accontentare unicamente dei risultati per valutare un candidato?

No, assolutamente! Lo strumento richiede anche un uso condiviso. Ci dice infatti quali sono le zone di comfort, le zone di sforzo e le zone di crescita del candidato, ma non necessariamente cosa lui o lei sa già fare con esse... o non fare. Per esempio, si può essere naturalmente molto portati nel relazionarsi con gli altri, senza però dedicarsi veramente a questo aspetto. Oppure uno può avere meno propensione ad affrontare gli imprevisti, ma essere perfettamente capace - con controllo e maturità - di gestire lo stress necessario. A questo livello, lo scambio è essenziale. Bisogna fare domande, chiedere di raccontare le varie situazioni, per capire meglio come l'individuo gestisca le proprie forze e i propri limiti. I risultati da soli non sono mai sufficienti per valutare un individuo, né per prendere una decisione strutturante.

Manage-R - 3 dimensioni chiave, 9 competenze associate.

Gestione dei team

- Coinvolgere il team
- Comunicare efficacemente
- Sviluppare i propri collaboratori

Gestione dell'organizzazione

- Definire e avviare l'attività
- Condurre e manovrare l'attività
- Valutare il raggiungimento degli obiettivi

Gestione del cambiamento

- Avviare il cambiamento
- Elaborare il cambiamento
- Accompagnare il cambiamento



Essere manager oggi? Uno sguardo da recruiter!

L'assunzione di un manager è sempre un momento importante... e delicato. Cruciale in termini di successo collettivo. Ma altrettanto determinante anche in termini di bisogni, aspettative e pregiudizi di qualsiasi organizzazione...

Team manager e "recruiter seriale" di manager all'interno del Gruppo Fed – il principale gruppo francese indipendente dedicato al recruiting temporaneo e permanente specializzato - Sébastien Charmille ha tutta l'esperienza che serve per condividere il suo punto di vista!

Come considera gli incarichi di recruiting di manager che le vengono affidati?

Le loro dimensioni puramente manageriali mi sembrano ancora molto spesso sottovalutate, sia nella descrizione della posizione che nell'approccio al recruiting. Per un HR manager, per esempio, ci si concentra sulle sue dimensioni strategiche, ma poco sul modo in cui gestisce i suoi team. Come se la gestione fosse scontata. Anche per posizioni di middle management, per le quali vi è una maggiore richiesta, è raramente l'aspetto che ci viene chiesto di considerare in priorità. Le competenze specifiche sono sempre le più importanti per l'azienda che vuole assumere. E anche quando le soft skills sono considerate con attenzione, lo sono soprattutto in termini di adattamento, flessibilità e innovazione ma quasi mai in termini di management. Eppure, si tratta di una dimensione assolutamente fondamentale.

Secondo lei, quali sono le principali difficoltà per un manager oggi?

La dimensione ibrida è una vera preoccupazione. Gestire tutti quanti da remoto è già, di per sé, una difficoltà, ma gestire continuamente dei team che sono presenti fisicamente mentre altri sono invece connessi a distanza, è ancora più delicato. Ecco perché, secondo me, è importante organizzarsi e rendere tassativi alcuni momenti di vera condivisione

in presenza. Ma essere anche consapevoli che - da remoto - la comprensione delle cose non dette non può essere data per scontata. Così come l'apprendimento. In molte professioni - compresa la nostra - l'on-boarding si fa con l'esempio, lavorando a stretto contatto. A distanza, l'apprendimento sarà più difficile se non vengono utilizzati mezzi adeguati.

«Essere manager significa formare. E se vogliamo essere in grado di gestire in maniera più aperta dei collaboratori più autonomi che lavorano prevalentemente da remoto, la formazione specifica di ogni persona è ancora più importante.»

Allora, secondo lei, come si può essere un buon manager nel 2022?

Facendo molta formazione! Oggi, è possibile costruire sistemi molto ricchi e aperti, sia in presenza che da remoto, con e-learning, mentoring, coaching, ecc. Essere manager vuol dire formare. E se vogliamo essere in grado di gestire in maniera più aperta dei collaboratori più autonomi che lavorano prevalentemente da remoto, la formazione specifica di ogni persona è ancora più importante.

È questo che si aspettano le giovani generazioni?

Le logiche sono davvero molto diverse. I giovani professionisti sono attenti all'equilibrio tra la loro vita personale e professionale, mentre i profili delle generazioni X sono stati formati per performare e superarsi. La cosa più difficile è farli convivere! Le due logiche sono coerenti, ma ognuna vede l'altra con diffidenza. Per questo servirà molto tatto da parte dei manager, così come comprensione... e tante spiegazioni!

«Troppe assunzioni falliscono per motivi meno legati al candidato e più invece al modo in cui non è stato integrato, o integrato poco o male.»

E se avesse un consiglio da dare a un HR Manager sul recruiting di manager?

Occupatevi dell'integrazione. Per posizioni di manager, ma non solo, troppe assunzioni falliscono per motivi meno legati al candidato e più invece al modo in cui non è stato integrato, o integrato poco o male. Questo è particolarmente vero in epoca di COVID e di telelavoro, dove tanto on-boarding viene fatto da remoto. Per inserire un collaboratore non basta mandargli un pc portatile e dei codici d'accesso! La qualità dell'accoglienza e dell'integrazione sono fondamentali, sin dalla firma del contratto, ancora prima dell'inizio vero e proprio del lavoro. Vedo troppi candidati - lasciati nel silenzio - che approfittano del periodo di preavviso per rinegoziare con il loro datore di lavoro o che proseguono le ricerche di un lavoro. In un mondo altamente mobile, con candidati che fanno facilmente zapping, la mancanza di integrazione può diventare rapidamente un problema.

Occuparsi dell'integrazione... E l'uscita?

Sì, anche. Perché ciò che è vero per l'on-boarding lo è anche per l'off-boarding. Anche la partenza di

un collaboratore è un momento delicato, che deve essere gestito con cura. Perché se il collaboratore era apprezzato, mantenere con lui o lei un rapporto di qualità è importante per tutti. In primis perché può rimanere un ambasciatore dell'azienda, ma può anche tornare a lavorare nell'azienda stessa, il famoso "dipendente boomerang". E se deve andare via in modo più brusco, i team potrebbero preoccuparsi se non viene detto nulla. In ogni caso, la comunicazione associata all'off-boarding non deve mai essere trascurata.



Sébastien Charmille



All'interno del Gruppo Fed, Sébastien Charmille dirige attualmente 3 filiali specializzate in: risorse umane (Fed Human), gestione di progetti e servizi immobiliari (Fed Immobilier) e costruzione (Fed Construction).

Con un team di 15 consulenti, Sébastien Charmille supervisiona diverse centinaia di assunzioni ogni anno, basandosi su un modello originale in cui l'azienda specializzata mette a disposizione del suo cliente un unico recruiter dedicato, il quale gestisce ogni tipo di contratto (interinale, determinato e indeterminato), ogni tipologia di posizione (middle o top management) e con qualsiasi approccio (annuncio o approccio diretto).



È ancora lungo il cammino verso la diversità...

Che si parli di pari opportunità, inclusione o diversità, che si pensi al genere, alla provenienza, alla religione o all'orientamento sessuale, la questione dell'accoglienza e della valorizzazione delle differenze rimane una questione sociale fondamentale che ha un impatto diretto sulle organizzazioni.

Così, per riflettere sul tema della gestione della diversità nelle aziende e sugli ostacoli e le leve che ne derivano, abbiamo intervistato uno degli specialisti in questo campo in Francia, Isabelle Barth, docente all'Università di Strasburgo.

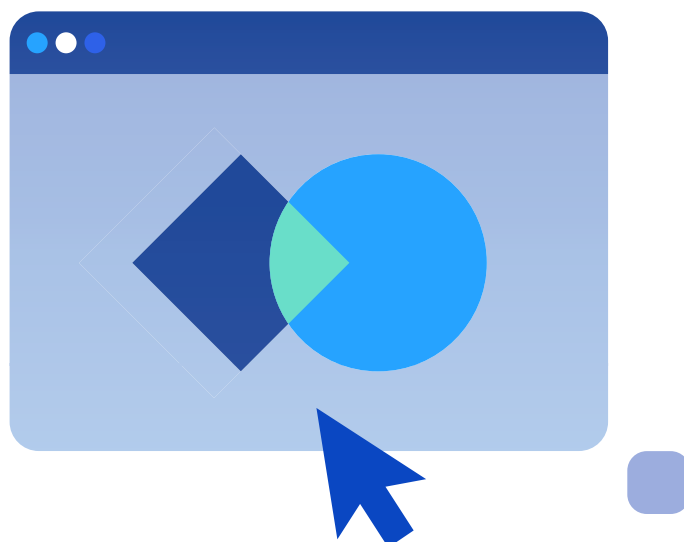
Secondo lei, parlando di diversità, com'è la situazione oggi nelle organizzazioni?

La situazione è quasi paradossale. Da un lato, ci sono progressi reali, parole veramente liberate, dall'altro la situazione sembra essere stagnante. Per esempio, in termini di parità retributiva tra uomini e donne, nonostante le leggi, gli impegni e i discorsi, il divario rimane presente, anno dopo anno. La legge evolve più velocemente del comportamento. E tra i 40 CEO delle aziende del CAC 40... le donne sono soltanto due. Siamo ancora molto lontani dalla parità!

Cosa possiamo aspettarci a breve termine?

Un miglioramento continuo, passo dopo passo... in un settore così sensibile e sistemico, nessuno ha la bacchetta magica. Dobbiamo restare vigili, coinvolgere i manager al più alto livello possibile, essere fermi e far rispettare le regole, senza concessioni. La legge fornisce dei quadri molto chiari, che devono essere rispettati, il management può e deve basarsi su regole inconfutabili. Non possiamo aspettarci che coloro che esercitano il potere e ne ottengono dei vantaggi vi rinuncino di loro spontanea volontà.

«Per le organizzazioni, c'è un vero e proprio ROI potenziale da scommettere sull'inclusione.»



Cosa potrebbe spingere le organizzazioni a voler andare più veloce o più lontano?

È molto importante che tutti capiscano che il modo in cui un'azienda svolge il suo ruolo sociale fa parte integrante della sua immagine e contribuisce direttamente al suo valore percepito e alla sua attrattività. Tanto più che le giovani generazioni sono molto attente a questo. Inoltre, c'è un vero e proprio ritorno sull'investimento (ROI) potenziale da scommettere sull'inclusione! È stato dimostrato che un approccio equo alla diversità crea un clima interno più equilibrato quando si punta sulla diversità intergenerazionale, i rischi vengono assunti in maniera più pertinente e ponderata quando si lavora sulla parità di genere, o ancora si rileva un calo significativo dell'assenteismo quando si integrano persone disabili...

Le giovani generazioni le sembrano davvero più inclusive?

Sì, nei loro discorsi e approcci, non sempre nei loro comportamenti reali. Per esempio, nelle aziende ESC, oggi sono molto egualitarie in termini di distribuzione tra uomini e donne considerando quanto viene comunicato, ma la retribuzione delle donne è ancora inferiore di circa il 12%... alla prima occupazione post-diploma! Questo ci dà un'idea più chiara delle difficoltà e della strada che ancora da rimanere da compiere...

In fondo, quale sarebbe l'obiettivo finale?

Direi... una totale indifferenza... alle differenze! Semplicemente, che queste tematiche non siano più un problema, che siano sufficientemente integrate, in profondità, da non doverle più affrontare come tali. Ma ci vorrà del tempo, molto tempo. Perché possiamo vedere che, su questi temi, l'apprendimento inizia molto presto, sin dalla prima infanzia. L'azienda eredita visioni e credenze su genere, razza e ruoli che si formano molto presto nell'educazione dei bambini, in famiglia o a scuola. Ed è qui che bisogna agire, in prima battuta e senza ulteriori indugi.



Isabelle Barth

Université

de Strasbourg

Docente universitaria associata, Isabelle Barth insegna scienze manageriali all'Università di Strasburgo, dopo essere stata una manager per molti anni, in particolare nel campo dell'educazione. Ha diretto la EM Strasbourg Business School, così come la INSEEC School of Business and Economics.



Conciliare performance sociale e performance operativa!

La crisi sanitaria, la diffusione del telelavoro, le nuove modalità organizzative dei luoghi di lavoro e l'atteggiamento delle nuove generazioni nei confronti del lavoro hanno chiaramente fatto evolvere il ruolo dei manager. Verso un management più flessibile, più trasversale e ibrido, certo, ma anche sempre più attento al "care", agli altri, alle loro esigenze e alle loro aspettative. Tuttavia, gli imperativi della performance operativa non sono cambiati. Azionisti, mercati e consumatori non sono diventati meno esigenti... Allora, come fare? Come possiamo imparare a conciliare quotidianamente performance sociale e performance di business?

Senza sminuire la complessità di un tema che per sua natura, è multidimensionale, vorremmo concludere questo White Paper dedicato al management del XXI secolo con alcune convinzioni fondanti:

Ci sembra essenziale non contrapporre performance sociale e performance finanziaria. Né cinici, né angelici, la strada verso il successo è una via di mezzo, attenta ai team come ai clienti, agli azionisti come all'ambiente. Coltivando la convinzione positiva e ragionata che l'attenzione rivolta alle persone può e deve essere fonte di redditività sostenibile per tutti.

Se questa attenzione è effettivamente dovuta dai manager ai loro team... tutta l'organizzazione la deve anche ai suoi manager. La cura deve essere condivisa in tutta la catena di valore e di comando. C'è una catena virtuosa di cura reciproca da costruire e difendere. Altrimenti, la posizione del manager sarà insostenibile sul lungo termine, sotto il fuoco di troppe

richieste simultanee.

Ma questo implica, senza dubbio, la ridefinizione... dell'idea stessa di performance! Siamo stati a lungo consapevoli dei limiti e dei pericoli, sul breve termine, dello sfruttamento di dati esclusivamente finanziari. La performance sostenibile di un'organizzazione non può essere misurata solo da indicatori a breve termine. Altrimenti non c'è sviluppo possibile delle persone, non c'è talent retention, non c'è co-costruzione coerente... e quindi non c'è management?

Perché è davvero un nuovo stile di management che dobbiamo inventare oggi, tutti insieme, per i decenni a venire e le sfide che ne derivano, non solo un modo di gestire al meglio i vincoli derivanti dalla pandemia. E queste nuove modalità di management - più aperte, più inclusive, più rispettose dei dipendenti più autonomi - richiedono tempo, visione d'insieme, fiducia e lucidità...





Azienda creatrice di test ed esperta in psicometria, PerformanSe è specializzata nella valutazione e nello sviluppo delle soft skills.

Da oltre 30 anni, PerformanSe basa la sua esperienza sulla conoscenza dell'individuo al lavoro, con la convinzione che tale conoscenza sia essenziale e possa dare un contributo importante alla performance aziendale.

Con una vasta gamma di soluzioni di valutazione e di servizi di consulenza, PerformanSe assiste ogni anno oltre 1.500 clienti in Francia e all'estero nei loro progetti di recruiting, di gestione delle competenze e di sviluppo individuale e collettivo.

**Grazie a tutti coloro che hanno
contribuito a questo White Paper:**



