

Piccole e grandi imprese convivono, ma i loro manager parlano lingue diverse

Pubblicato: Venerdì 30 Aprile 2021



Nel momento in cui l'economia ripartirà, ci sarà una sola cosa certa: gran parte delle decisioni strategiche per le imprese, piccole, medie o grandi che siano, verranno prese dai **manager**. Il loro ruolo nella nuova normalità sarà ancora più cruciale per lo **sviluppo delle imprese**, soprattutto per quelle **piccole e medie**, che dovranno aprirsi al digitale e alla globalizzazione per poter affrontare le sfide della **competitività**. Quindi il problema prossimo venturo non sarà costituito solo dalle macerie che si lascerà alle spalle il Covid-19, ma anche dalla chiarezza circa i criteri e la direzione da prendere per ripartire.

Il **survey** realizzato da **Federmanager** in collaborazione con il Centro di ricerca sullo strategic management e il family business della **Liuc Business School**, va proprio in quella direzione, ovvero individuare il profilo dei manager utili allo sviluppo delle Pmi.

Elegio Trombetta, presidente di **Federmanager Varese**, è ben consapevole della sfida che attende la categoria, tenendo conto del fatto che qualche precedente importante nella storia dell'associazione c'è già stato. «Non ci spaventa la ricostruzione – dice Trombetta -. Federmanager è nata nel **1945** e tra gli scopi fondanti dell'associazione c'era proprio quello di concentrare l'attenzione e le competenze sulla ricostruzione industriale del Paese. Questa sfida è dunque nel nostro Dna. È vero, i tempi cambiano e si evolvono, ciò non toglie che dei paragoni con il passato si possano comunque fare, con una sola differenza».

Quale?

«Oggi siamo di fronte a una grande **disruption** del modello industriale, in tutte le sue articolazioni. L'intero sistema in questa fase è chiamato a rimettersi in gioco inventando nuovi percorsi e nuovi modelli di relazione ancor prima che nuovi prodotti. Se non si mette in discussione l'essere manager in azienda, difficilmente si riesce a guardare con un orizzonte a medio e lungo termine che, non solo in questa fase, è fondamentale».

Il survey che avete realizzato con la Liuc è un modo per guardare avanti nel tempo e provare a dare delle risposte a quanto sta accadendo?

«È la parte di un progetto più ampio nato due anni fa, perché Federmanager cerca di essere vicino alle esigenze dei suoi associati che sono dirigenti di aziende industriali. Partendo da alcuni spunti forniti dai nostri associati, che puntualmente stimoliamo e a volte scuotiamo con questionari dedicati alle loro problematiche, abbiamo pensato di traghettarli in un progetto mirato, con un approccio scientifico. Poiché abbiamo una tradizione di relazione e collaborazione con l'Università Liuc, abbiamo condiviso quegli stimoli per mettere a punto il survey. Si tratta di un lavoro strutturato, rigoroso e trasversale ad aziende e manager che lavorano sul territorio. Tutti gli elementi raccolti saranno a breve disponibili in un report e gli input che ne derivano serviranno alla Liuc per articolare meglio il programma del master in ingegneria gestionale. La ricerca contribuirà dunque all'evoluzione e al miglioramento del percorso formativo dei futuri manager. Insomma, diventerà materiale didattico».

Una delle evidenze della ricerca è la scarsa mobilità tra i manager delle grandi aziende e quelli delle pmi. Da cosa dipende secondo lei?

«La provincia di Varese si caratterizza per la presenza di grandi gruppi industriali, pensiamo a Leonardo elicotteri e velivoli, Whirlpool e Novartis, solo per citarne alcuni. E poi ci sono una miriade di aziende medie e piccole che sono la ricchezza del nostro tessuto industriale e in molti casi lavorano per le grandi in uno scenario di *supply chain* e di filiera molto interessante. È ovvio che essere manager, indipendentemente dal ruolo, in un'azienda grande e strutturata come Whirlpool e Leonardo è una cosa, mentre essere manager in un'azienda di 50 e 100 dipendenti è un'altra. A parità di ruolo il modo di svolgere le proprie attività in azienda è completamente diverso. Da una parte ci sono ambienti super strutturati, con procedure, regole e *best practice*, dall'altra ci sono realtà molto piccole e poco strutturate dove ai manager si chiede di essere più flessibili. In questo scenario una difficoltà che abbiamo raccolto è la mancanza di un linguaggio comune tra i manager delle grandi e quelli delle realtà medio-piccole. Si dà per scontato che le cose siano le stesse, ma un processo simile sulla carta risulta poi molto diverso nel percorso e nelle modalità implementate».

Dal punto di vista della formazione, il progetto cosa prevede?

«I risultati di questa ricerca, oltre ad arricchire il percorso didattico della Liuc, serviranno a formulare una proposta mirata e strutturata per Fondirigenti, ente costituito da Federmanager, che ha come missione la formazione continua dei dirigenti. Si tratta di percorsi formativi e programmi agevolati da un punto di vista fiscale per le aziende in cui operano i dirigenti. È importante ricordare che questa iniziativa è stata finanziata anche da **4.manager**. Si tratta di una nuova realtà costituita tre anni fa da Federmanager e Confindustria che hanno condiviso l'opportunità e l'esigenza di avere un'entità di outplacement che favorisse politiche attive nelle varie articolazioni e percorsi formativi ai dirigenti, soprattutto a quelli delle pmi che in questo modo possono avere delle opportunità in più».

E per i manager che a causa della crisi sono fermi?

«Lo sforzo sul fronte delle politiche attive è offrire opportunità di lavoro ai dirigenti che attualmente non sono occupati. Sappiamo che ci sono manager che per diversi motivi – difficoltà dell'azienda, ristrutturazioni, mancanza di *feeling* con la proprietà – non stanno lavorando o si guardano in giro per valutare nuove posizioni. Nell'ambito di questo progetto, abbiamo quindi pensato di coinvolgere cinque manager nostri soci momentaneamente non attivi. Una manager ha collaborato con il team di ricerca della Liuc per costruire il *survey*, mettere a punto i questionari e i modelli da utilizzare nelle interviste e ordinare i risultati per poter generare il rapporto. Gli altri quattro li abbiamo coinvolti senza nessun costo per le aziende socie dell'Unione degli industriali, che è partner dell'iniziativa, su progetti di

miglioramento organizzativo, sviluppo di business e cambiamento e miglioramento della competitività. Di queste quattro figure, due hanno già iniziato a operare in aziende coinvolte da Univa. È un aiuto concreto, perché il ruolo dell'associazione è accompagnare gli associati in questo percorso non con una pacca sulla spalla, che serve a poco, ma aiutandoli a valorizzare al meglio e concretamente le loro competenze. Questo progetto, che ha un impegno di 200mila euro, è stato accolto e finanziato da Federmanager, non solo perché è una bella ricerca che genera un bel report, ma in quanto coniuga due aspetti fondamentali, quello accademico da una parte e la sua messa a terra dall'altra».

Qual è la qualità che non può mancare a un manager?

«Diamo per scontato che le competenze professionali specifiche per sviluppare le attività ci siano, altrimenti si parte con il piede sbagliato. Un manager deve gestire risorse, come indica l'etimologia del termine inglese, e per essere in grado di farlo in modo intelligente deve ottenere il meglio dai propri collaboratori, colleghi e superiori. Quindi la dote più importante è saper ascoltare, valutare ed elaborare gli elementi del modello di relazione che caratterizza un'azienda, quindi in orizzontale, verso l'alto e verso il basso. Sono qualità necessarie per interpretare al meglio il proprio ruolo. Nella relazione verso l'alto, un manager deve essere in grado di raccogliere come stimolo positivo quella che può sembrare una critica, in questo modo cresce come individuo e fa crescere l'azienda. Le soft skills sono importantissime ma le hard skills ci devono essere, sapersi vendere bene non basta nonostante viviamo in un mondo che predilige l'apparenza. Al contempo se uno fosse solo bravissimo e super esperto, ma nullo rispetto a qualsiasi capacità relazionale, non potrebbe fare il dirigente».

Dal pregresso al progresso, il buon manager gestisce il cambiamento

La metamorfosi dei manager trasformati da innovazione tecnologica e pandemia

Michele Mancino

michele.mancino@varesenews.it