

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

**People Management: gestire le risorse umane
da manager e da leader**

Relatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato

Daniela Grillo

Matr. 154611

Anno accademico 2011/2012

*Ai miei genitori,
che hanno sempre creduto in me.*

Indice

Introduzione	1
---------------------------	---

CAPITOLO 1: People manager e risorse umane

1 - Risorse umane e strategia.....	3
1.1) Gestione strategica delle risorse umane.....	5
1.2) Reosurced based view e competenze distintive.....	6
1.3) Capitale intellettuale come fonte di vantaggio competitivo.....	10
2 – Evoluzione della funzione DRU e affermazione della centralità delle risorse umane.....	14

CAPITOLO 2: Competenze manageriali e people skills

1- Gestire le risorse umane in un ambiente complesso, incerto e dinamico.....	20
2- Concetto di competenza e principali teorie.....	24
3- Classificazione delle competenze.....	26
3.1) Competenze professionali.....	26
3.2) Competenze comportamentali.....	27
4 - Competenze manageriali.....	30
4.1) Persuasività e influenza.....	30
4.2) Orientamento al risultato.....	31
4.3) Lavoro di gruppo e cooperazione.....	32
4.4) Pensiero analitico.....	32
4.5) Spirito d’iniziativa.....	33
4.6) Sviluppo degli altri.....	34
4.7) Fiducia in sé.....	34
4.8) Sensibilità interpersonale.....	35
4.9) Attitudine al comando e assertività.....	36
4.10) Ricerca delle informazioni.....	36
4.11) Leadership di gruppo.....	37

4.12) Pensiero concettuale.....	37
4.13) Requisiti di base.....	38
5- People skills.....	39

CAPITOLO 3: Da manager a leader

1- Differenza tra manager e leader.....	44
2- Il risveglio.....	45
3- L'anima di un leader.....	46
3.1) Valori.....	47
3.2) Spettacolarizzazione della sua attività.....	47
3.3) Ascolto.....	47
3.4) Priorità e tempo.....	48
3.5) Fiducia.....	49
3.6) Parola.....	50
3.7) Motivazione.....	51
3.8) Umore.....	53
3.9) Creatività.....	54
3.10) Passione	54

Conclusioni.....	56
-------------------------	-----------

Bibliografia.....	57
--------------------------	-----------

Introduzione

Spesso quando si parla di un'organizzazione, a primo impatto, si tende a soffermarsi sull'apparenza e il superficiale, dando un giudizio sui "numeri" dell'impresa, come, per esempio, la dimensione, la consistenza dell'organico, la retribuzione, il bilancio e il fatturato. Ma il vero successo di un'azienda deriva da qualcosa di più profondo e meno visibile: le risorse umane, che sono la vera e propria anima di un'organizzazione.

Frequentemente all'interno di un'organizzazione si sentono dichiarazioni del tipo:

- *“Le persone motivate e soddisfatte fanno la vera differenza”*,
- *“Da noi le persone sono al primo posto”*,
- *“Occorre investire in capitale umano”*,
- *“La gestione del personale è un fattore critico di successo della nostra impresa”*,
- *“Le risorse umane sono un asset fondamentale della nostra organizzazione”* [Tosi, Pilati, 2002: 323].

Se però queste risorse non vengono integrate e gestite nel modo giusto si ottiene solo un insieme di potenziale non sfruttato ed è qui che entra in gioco il delicato e difficile compito del people manager che deve far seguire a queste convinzioni delle vere e proprie scelte e azioni manageriali, sulla base dei sistemi di people management.

Per questo motivo è proprio il people manager il protagonista di questo lavoro. Nella presente trattazione viene approfondito questo ruolo in molte delle numerose sfaccettature, variabili, sfumature, complessità e responsabilità che comporta questa posizione.

L'elaborato si divide in tre capitoli.

Nel primo capitolo viene analizzata l'importanza che le risorse umane ricoprono nel costituire una delle basi fondamentali per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile rispetto ai competitors nel proprio settore di riferimento. Tale centralità porta le risorse umane a essere un elemento costitutivo ed essenziale della più ampia strategia aziendale. Questa prima parte tratta il delicato compito che spetta al people manager nel gestire in modo efficiente ed efficace queste "risorse" così essenziali.

Il secondo capitolo approfondisce il tema delle competenze, attraverso la ricostruzione delle principali teorie che le hanno approfondite, ma soprattutto si focalizza sulle competenze che devono avere i bravi manager e che vengono elencate nel modello manageriale generico studiato da Spencer e Spencer nel 1993. Vengono poi identificate quelle che sono le people skills che caratterizzano lo human resource manager.

Infine, l'ultimo capitolo tratta un tema sempre attuale: la leadership. La maggior parte dei manager oggi, non vuole essere solo un "capo", ma diventare una vera e propria guida per i dipendenti. Viene approfondito cosa c'è alla base della trasformazione da manager a leader, mettendo in luce le principali differenze tra questi due ruoli. In conclusione, vengono trattate nel dettaglio le peculiarità "spettacolari" che caratterizzano un leader.

CAPITOLO 1: People manager e risorse umane

1. Risorse umane e strategia

L'azienda più efficace ed efficiente è quella che detiene un management capace di assicurare una situazione di coerenza fra tre diverse dimensioni: strategia, struttura e risorse umane [Tichy et al., 1984].

La relazione fra strategia e gestione delle risorse umane può essere analizzata e costruita attraverso tre approcci:

1. approccio lineare (o sequenziale),
2. approccio interdipendente,
3. approccio evolutivo.

L'approccio lineare (o sequenziale) si basa sul paradigma strategia-struttura [Chandler, 1963]: una volta definita la strategia da parte dell'imprenditore, sarà costruita la struttura più adatta a implementarla e verranno inserite le risorse umane necessarie [Costa, Gianecchini, 2009]; in questo modo si crea una relazione lineare unidirezionale che parte dalla strategia e arriva alla gestione delle risorse umane (Figura 1). La risorsa umana viene quindi vista come l'ultimo anello di una catena causa-effetto e ha il ruolo di risorsa adattabile e "residuale" [Boldizzoni, 2007]. Questo approccio funziona in ambienti stabili, semplici e quando le conoscenze e il potere decisionale sono molto concentrati al vertice dell'organizzazione, ma rileva tutti i suoi limiti in situazioni più turbolente e complesse [Costa, Gianecchini, 2009].



Figura 1 – Approccio lineare – Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

L'approccio interdipendente supera i limiti dell'approccio lineare poiché funziona in un ambiente complesso e variabile, in un'azienda in cui le conoscenze e il potere decisionale non sono concentrati in un'unica persona. Strategia, struttura e risorse umane sono legate da una relazione lineare, ma interdipendente, cioè si

influenzano reciprocamente tra loro e inoltre sono condizionate dall'ambiente esterno, a cui cercano di adattarsi (Figura 2). La struttura si conforma alla strategia che, a sua volta, viene influenzata dalla struttura in un processo circolare [Costa, Gianecchini, 2009] e allo stesso modo la gestione delle risorse umane si conforma alla struttura che, a sua volta, viene influenzata dalle risorse umane. In questo approccio le risorse umane sono uno strumento strategico per il raggiungimento degli obiettivi aziendali [Tichy et al., 1984].

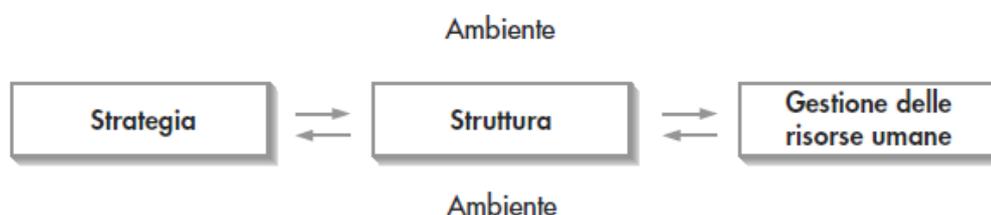


Figura 2 – Approccio interdipendente – Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

L'approccio evolutivo, invece, riconosce l'aspetto creativo e relazionale della strategia come una caratteristica potenzialmente attribuita a tutti gli attori, entro un sistema di interazioni simultanee o successive, cioè seguendo una logica path dependence per cui le decisioni passate interagiscono con quelle attuali; perciò la stessa gestione delle risorse umane diventa strategia integrata. La relazione strategia-struttura non è più un processo circolare, ma viene contestualizzata dall'ambiente, dalle strategie di tutti gli attori (interni ed esterni) e dalle strutture di governo delle transazioni (Figura 3). Il sistema è definito "evolutivo" poiché permette di cogliere anche i processi di trasformazione delle forme istituzionali e soprattutto dell'organizzazione [Costa, Gianecchini, 2009]. Questo approccio si differenzia dai precedenti in quanto considera le risorse umane non "una" ma "la" variabile fondamentale per l'attivazione del rapporto tra imprese e ambiente e per lo sviluppo dell'organizzazione [Boldizzoni, 2007].

Già nel 1989 [20], Crozier poneva l'accento sulla criticità della risorsa umana: *"La risorsa umana sta diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre. L'impresa deve essere al suo ascolto, se vuole cominciare il duro apprendistato di un management adeguato al mondo post-industriale"*.

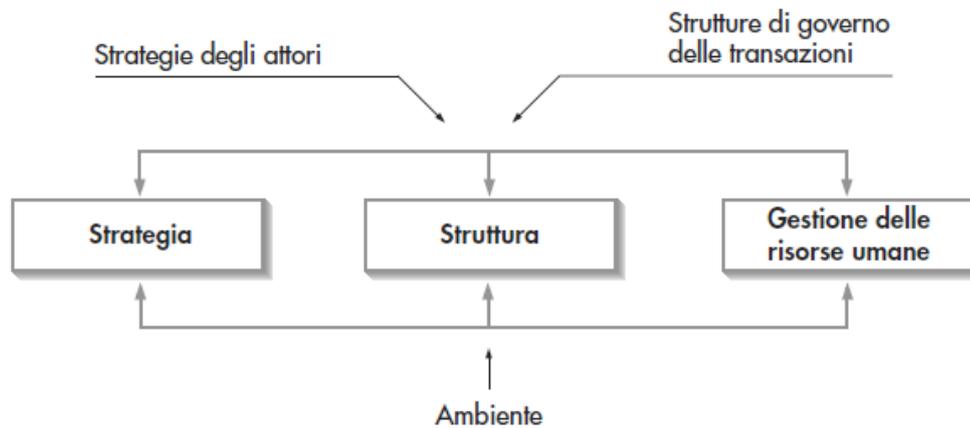


Figura 3 – Approccio evolutivo – Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

1.1) Gestione strategica delle risorse umane

La gestione delle risorse umane, o meglio la gestione “strategica” delle risorse umane, si inserisce nella più ampia strategia dell’organizzazione [Paneforte, 1999].

Lo Strategic Human Resource Management (SHRM), che nasce dall’unione tra Human Resource Management e Strategic Management, riconosce che le diverse leve della gestione delle risorse umane, allineate con la più ampia strategia aziendale, sono alla base del vantaggio competitivo per l’organizzazione. Per creare la coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia [Boxall, Pourcell, 2003] si possono adottare due diversi approcci:

1. approccio strumentale
2. approccio costitutivo [Camuffo, Costa, 1993].

L’approccio strumentale rappresenta la relazione lineare strategia-struttura-gestione delle risorse umane poiché la risorsa umana viene vista come un soggetto “residuale” che deve adattarsi, modificando i propri comportamenti e la propria performance, per rispondere alle esigenze del business. Quindi, la risorsa umana è semplicemente uno “strumento passivo” strategico nelle mani del vertice dell’organizzazione, che detiene il potere decisionale.

Secondo l’approccio costitutivo, invece, che è stato proposto da Camuffo e Costa nel 1993, la risorsa umana viene vista non più solo come uno strumento, ma come elemento costitutivo e attivo della più ampia strategia dell’organizzazione

[Boudreau, Ramstad, 2007]. Il carattere costitutivo delle politiche del personale emerge quando la risorsa umana è considerata un soggetto portatore di un valore originario e autonomo, con una propria collocazione nel sistema organizzativo, capace di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni, e anche portatore di un'autonoma progettualità, di una capacità di innovazione e di una capacità di sviluppare e gestire il proprio valore [Costa, Gianecchini, 2009].

Il dipendente è una variabile strategica, non deve quindi essere considerato come un costo, ma, piuttosto, come una risorsa a disposizione dell'organizzazione [Gabrielli, 2010].

1.2) Reosurced based view e competenze distintive

Gli studi della pianificazione strategica si sono sempre basati principalmente su due approcci classici: in passato il fulcro del management strategico era il modello delle cinque forze competitive, o modello di Porter [1985] ora è l'approccio definito resources based view [Barney, 1991].

Il modello di Porter si basa sull'analisi della competitività del settore, che è composto da cinque forze competitive:

1. la concorrenza interna del settore,
2. la minaccia di nuovi potenziali entranti nel settore,
3. la competizione dei prodotti sostitutivi,
4. il potere contrattuale dei fornitori,
5. il potere contrattuale degli acquirenti.

Il posizionamento si raggiunge attraverso tre tipi di strategie competitive alternative: la leadership di costo (il prodotto è uguale a quello dei concorrenti, ma è ottenuto ad un costo inferiore), la differenziazione (il prodotto ha caratteristiche che lo distinguono da quello dei concorrenti e lo fanno percepire al cliente come unico), la focalizzazione (il prodotto copre un segmento ristretto del settore entro il quale compete con una delle due alternative precedenti) [Grant, 2005].

I limiti di questo modello derivano da una sorta di determinismo ambientale che lascia poco spazio alle scelte autonome dell'impresa che può solo adattarsi alle condizioni del settore [Costa, Gianecchini, 2009].

L'approccio strumentale, che abbiamo trattato precedentemente, è coerente con la prospettiva delle cinque forze competitive, mentre l'approccio costitutivo è in linea con la resources based view.

L'approccio definito resources based view supera i limiti del modello di Porter poiché abbandona l'analisi esterna del settore e parte da un'analisi interna all'impresa. Una prospettiva attraverso cui l'impresa pianifica la sua strategia sulla base delle proprie risorse interne, considerate la base essenziale dell'evoluzione e del successo o meno dell'impresa [Fontana, Caroli, 2009].

Le risorse comprendono:

“tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni, conoscenze ecc. che le consentono di concepire ed implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza” [Barney, 1991].

Il management prima di fare elaborazioni concettuali e strumentali sofisticate sul settore e sul posizionamento competitivo, deve pensare a comprendere in profondità cosa sa fare l'impresa e valorizzare questa ricchezza, perché il profitto deriva dalle risorse possedute e controllate dall'impresa [Grant, 1994: 123]. Scrive l'autore:

“[...] risorse e competenze dell'impresa possono essere considerate i fondamenti della strategia di lungo periodo, e ciò per due motivi. Il primo è legato al ruolo delle risorse nella definizione di identità dell'impresa [...] quando le condizioni esterne cambiano, l'identità dell'impresa può essere definita sulla base delle risorse e competenze interne, elementi molto più stabili delle prime. L'approccio alla strategia fondato sulle risorse, noto come resource-based theory, è caratterizzato da una definizione dell'impresa data in base a ciò che essa è in grado di fare, piuttosto che ai bisogni che essa cerca di soddisfare [...]. Il secondo motivo che ci spinge a considerare le risorse come il fondamento della strategia dell'impresa è il fatto che i profitti derivano in ultima analisi dalle risorse possedute e controllate dall'impresa. [...]”

Un'impresa ottiene il vantaggio competitivo quando raggiunge l'eccellenza rispetto ai competitors relativamente a quelli che sono i fattori critici di successo nel business di riferimento [Fontana, Caroli, 2009].

Hofer e Shendel [1984: 108] definiscono i fattori critici di successo come:

“le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all'interno di un settore”.

Queste “variabili” sono le risorse interne all'impresa, ma soprattutto le risorse umane.

Infatti, il successo o l'insuccesso di un'organizzazione, non dipende solo dal management, che può avere idee più o meno brillanti e innovative, ma soprattutto dai suoi collaboratori, che mettono in pratica queste idee [De Marinis, 2010].

Per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, cioè duraturo e superiore rispetto a quello dei concorrenti, una risorsa deve essere eterogenea (diversa da impresa e impresa) e non perfettamente mobile (non trasferibile attraverso il mercato se non perdendo valore) e, inoltre, deve soddisfare le seguenti condizioni:

- Generare valore;
- Essere rara;
- Essere inimitabile o non facilmente imitabile;
- Non essere sostituibile;
- Non essere trasparente nel suo contributo al risultato [Costa, Gianecchini, 2009].

Queste condizioni sono riassunte nel cosiddetto framework VRIO (value, rareness, imitability and organization) di Barney [1991]

La Figura 4 illustra il framework VRIO. In base a questo schema è possibile comprendere se una risorsa è fonte di vantaggio competitivo (che qui viene scomposto in diversi livelli) e quanto e come pesa sulla performance economica dell'impresa; inoltre, aiuta il people manager a capire quali sono le risorse umane più critiche, in modo tale da poterle organizzare ed integrare nel modo più efficiente ed efficace per l'impresa.

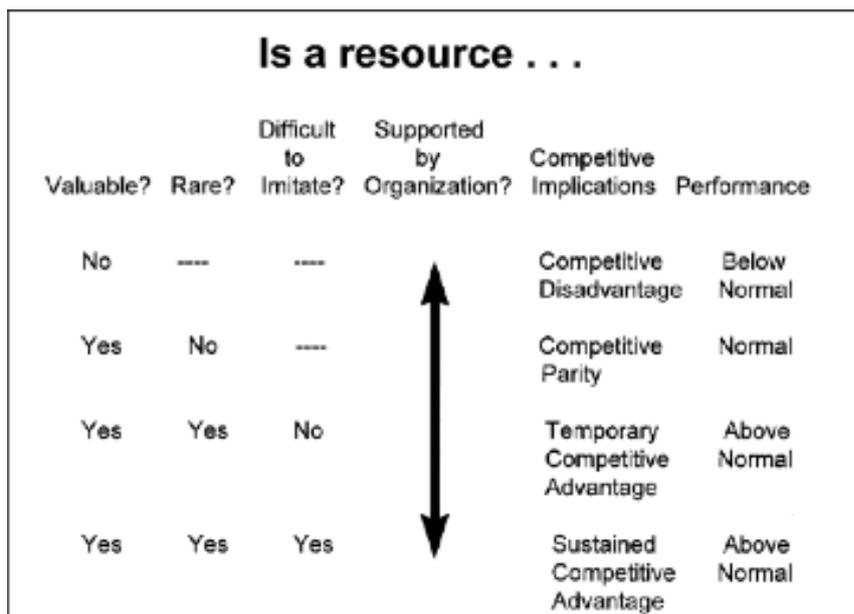


Figura 4 - The VRIO framework- Fonte: Barney, 1991

Le risorse umane vengono considerate come una categoria a sé stante [Fontana, Caroli, 2009], rispetto alle risorse tangibile e intangibili, poiché hanno una componente sia di una che dell'altra categoria. La componente tangibile è data dal numero delle risorse umane che l'impresa ha a disposizione. Mentre la componente intangibile è data dal know-how, dalle conoscenze e dalle competenze possedute da ciascuna risorsa umana.

Il vero valore delle risorse umane viene espresso in maniera più completa e appropriata dal valore delle competenze che esse apportano all'impresa [Fontana, Caroli, 2009]. La risorsa rappresenta quello che l'impresa ha; mentre la competenza rappresenta quello che l'impresa sa fare.

Le competenze che l'impresa deve acquisire e/o sviluppare sono le competenze distintive o firm specific, cioè quelle caratteristiche di un'impresa che possono essere definite come qualità "speciali" non facilmente imitabili che assicurano all'impresa un elevato vantaggio competitivo.

Nel 1957 Selznick già usava il concetto di "competenza distintiva" per indicare quell'attività che un'impresa è in grado di implementare meglio rispetto ai competitors. Secondo Selznick le competenze distintive discendono dall'attitudine a integrare in modo efficace ed efficiente le condizioni dell'ambiente esterno, le peculiarità dell'organizzazione e la finalità e i valori in essa inglobati.

In questa prospettiva, le imprese competono non solo nel mercato dei prodotti, ma anche in quello delle risorse per attrarre le skills e le competenze migliori, necessarie ai propri processi di creazione di valore [Stalk, Evans e Schulman, 1992]. Infatti, uno dei più influenti pensatori manageriali, Gary Hamel [1994] legge l'impresa come un portafoglio di competenze e di attività che creano valore. La resourced based view genera delle importanti implicazioni nel people management: appare evidente come sia coerente andar a costruire modelli e processi di funzionamento tali da agevolare il diffondersi, la crescita e lo sviluppo di quelle competenze critiche che creano vantaggio competitivo [Gabrielli, 2010]. La politica di gestione delle risorse umane ha, quindi, un ruolo costitutivo della strategia [Costa, Gianecchini, 2009]. La sostenibilità della strategia è più problematica quando le competenze distintive sono possedute da poche persone chiave poiché c'è il rischio che lascino l'organizzazione. Quando, invece, il vantaggio competitivo deriva da competenze possedute da molte persone o dall'intera organizzazione la sua sostenibilità è comparativamente più elevata [Sanchez, 2003].

Dato che i detentori delle competenze distintive non sono altro che le risorse umane dell'impresa, appare evidente la centralità che dovrebbe essere riservata alle persone all'interno delle scelte di valore da compiere nel processo di pianificazione [Fontana, Caroli, 2009].

1.3) Capitale intellettuale come fonte di vantaggio competitivo

L'approccio costitutivo, che abbiamo trattato precedentemente, è coerente con la Resourced Based View perché si basa sulla teoria degli intangible o invisible assets di Itami [1987]. L'idea base di Itami è che esistono nell'impresa degli asset che non si materializzano in qualcosa di tangibile, come gli impianti, i fabbricati, i prodotti, ma sono intangibili e costituiscono il fondamento del suo potere competitivo nonostante non compaiano in bilancio: si tratta del sapere tecnologico, dell'immagine aziendale, delle conoscenze raccolte sul mercato e sui consumatori, del potere di influenza esercitati sul sistema distributivo, delle

competenze del management, della cultura e dei valori dell'impresa [Costa, Gianecchini, 2009].

L'insieme delle risorse intangibili che definiscono, in modo diretto o indiretto, un valore dell'impresa superiore a quello che corrisponde al capitale finanziario può essere indicato con il termine di capitale intellettuale dell'azienda [Fontana, Caroli, 2009]. Quindi la fonte di un vantaggio competitivo sostenibile non è la strategia in sé, ma la struttura organizzativa in grado di combinare nel modo più adeguato la conoscenza prodotta dalle persone e alimentare la strategia in modo continuato [Bryan, Joyce, 2007].

Può essere dedotto facilmente che alla base del vantaggio competitivo non vi sono le politiche di gestione delle risorse umane, bensì la dotazione di uno stock e di un flusso di conoscenze che alimentano le competenze distintive [Dunford, Snell, Wright, 2001].

Lo stock consiste nel capitale intellettuale che viene incorporato sia dalle persone che dai sistemi gestionali dell'azienda [Edvinsson, Malone, 1997].

Il capitale intellettuale comprende:

- il capitale umano (o human capital)
- il capitale sociale
- il capitale organizzativo (o organization capital)

Per capitale umano si intendono le skills, le conoscenze, le attitudini, le competenze e la flessibilità delle persone; per capitale sociale si intendono le relazioni e le convenzioni che legano le persone ed, infine, per capitale organizzativo si intendono le capabilities dell'azienda, cioè la struttura, routine, le procedure e le politiche [Costa, Gianecchini, 2009], ma è composto anche dalla qualità dei processi operativi e dalla capacità innovativa dell'impresa.

Nel 1985 [75] Drucker scrive:

“Oggi l'organizzazione non può esimersi dal provvedere ad investire sugli uomini che potranno dirigerla domani; deve insomma, rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane.”

Il flusso, invece, concerne la conoscenza che viene generata entro i confini

dell'impresa, che viene poi trasferita e resa operativa; è attraverso tale flusso di conoscenza che l'impresa riesce a mantenere e sviluppare lo stock di capitale intellettuale [Dunford, Snell, Wright, 2001].

Già nel 1991 [79], il “futurologo” (come egli stesso si definisce) Alvin Toffler parlava del passaggio da un'economia industriale a un'economia simbolica basata sulla conoscenza:

“Un tempo, la ricchezza era semplice. O la possedevi oppure no. Era concreta, materiale. Ed era facile comprendere che la ricchezza dava potere e il potere ricchezza. Era facile perché si fondavano entrambi sulla terra. La terra era il capitale più importante. La terra era qualcosa di finito, nel senso che se qualcuno la usava, nessun altro poteva usarla contemporaneamente. Meglio ancora, era tangibile [...]. Nelle economie avanzate [...] ciò che conta non sono gli immobili o le macchine dell'azienda, ma i contatti e la potenzialità della sua struttura di marketing e della sua forza di vendita, la capacità organizzativa del suo management e la genialità delle idee dei membri del personale [...] A differenza della terra o delle macchine, che possono essere usate solo da una persona o da un'impresa alla volta, la conoscenza può essere impiegata contemporaneamente da molti differenti utilizzatori, e se viene usata con intelligenza, può persino generare maggiore conoscenza. E' intrinsecamente inesauribile e non esclusiva.”

La conoscenza è l'unica risorsa che può essere moltiplicata attraverso la condivisione: infatti, più viene condivisa e più diventa abbondante [Rullani, 2004].

Il legame tra gestione del capitale umano e sviluppo strategico dell'impresa si basa su un concetto tipico del capitale aziendale intangibile, ossia quello secondo cui il valore degli asset intangibili dipende dalla loro liquidità (strategic readiness), ovvero dalla loro capacità di essere pronti a sostenere adeguatamente la strategia aziendale [Kaplan, Norton, 2004].

La liquidità, nel caso di human capital, è rappresentata dal possesso da parte delle risorse umane della giusta qualità e di competenze per attuare i processi chiave per

la realizzazione della più ampia strategia aziendale; mentre, nel caso di organization capital, la liquidità è espressa dalla capacità dell'impresa di cambiare l'organizzazione per supportare la strategia e, al contempo, dal grado di interiorizzazione del personale di cultura, valori, visione e missione dell'impresa [Fontana, Caroli, 2009].

La liquidità del capitale può crescere nel tempo attraverso degli interventi che stimolano:

- la fedeltà del personale: è l'allungamento dei tempi di permanenza delle risorse umane all'interno dell'organizzazione oltre la soglia ritenuta minima per lo sviluppo delle competenze di base [Fontana, Caroli, 2009].
- la cultura organizzativa: è l'insieme dei valori e principi accettati e condivisi all'interno dell'impresa.
- il ricambio generazionale: è la sostituzione tra risorse senior e neoassunti nelle diverse job position.

L'organizzazione deve dotarsi di una cultura tale da orientare le persone a investire nella crescita di competenze piuttosto che nella crescita verticale e organizzativa [Gabrielli, 2010] e valorizzare continuamente le competenze critiche per andare a costruire un'ambiente di knowledge management, ascolto e innovazione [Fontana, Lorenzoni, 2004].

Il knowledge management non è altro che un insieme di strumenti e strategie capaci di gestire la conoscenza. Il presidente del Knowledge Research Institute, Karl Wiig, nel 1999, definisce il knowledge management come:

“Il KM è la sistematica, esplicita e deliberata costruzione, applicazione e rinnovamento della conoscenza per massimizzare l'efficacia della base conoscitiva di un'azienda ed i relativi benefici dai suoi asset conoscitivi.”

Per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile, le imprese devono gestire in modo proattivo il loro capitale umano: cioè devono identificare, selezionare, sviluppare e trattenere i talenti, che possono essere definiti come quel gruppo di persone capaci di raggiungere obiettivi ambiziosi e di assorbire le conoscenze e i valori dell'azienda (Vettori, Reho, 2010).

2. Evoluzione della funzione DRU e affermazione della centralità delle risorse umane

La funzione Direzione Risorse Umane (DRU) si è trasformata, nel tempo, da mera funzione amministrativa ad una vera e propria funzione business partner [Ulrich, 1997] attraverso una lenta evoluzione (caratterizzata da molti passaggi intermedi) coerente con le trasformazioni culturali, sociali ed economiche del periodo storico di riferimento e che ha permesso di acquisire alle risorse umane l'attuale ruolo strategico che ricoprono all'interno delle organizzazioni (Figura 5).



Figura 5 – Evoluzione funzione DRU – Fonte: materiale didattico “Organizzazione e gestione risorse umane” – Prof. Gabrielli Luiss Guido Carli 2011/2012

Dalla figura 5 possono essere evidenziati tre passaggi fondamentali che corrispondono alle diverse configurazioni evolutive della funzione DRU, che si sono susseguite nel tempo, ma che possono anche convivere nell'attuale momento storico:

- amministrazione del personale,
- gestione del personale,
- direzione e sviluppo delle risorse umane.

Nella configurazione “amministrazione del personale” (Figura 6) la funzione DRU si occupa principalmente della contabilità e dell'amministrazione del personale, ha, invece, scarse relazioni con il vertice strategico e con la line

operativa che hanno il compito della gestione sostanziale del personale. Questa configurazione si trova spesso nelle piccole imprese di successo in cui la risorsa umana è gestita da un'unica persona (il fondatore) o da poche persone; ma anche nelle grandi imprese burocratizzate o nelle amministrazioni pubbliche in cui l'amministrazione del personale rappresenta l'unico rapporto con i dipendenti [Costa, Gianecchini, 2009].



Figura 6 – Configurazione “Amministrazione del personale”– Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

Nella configurazione “Gestione del personale” (Figura 7) la funzione DRU si occupa sia di amministrazione che di gestione ed offre al vertice strategico e alla line operativa i giusti supporti tecnici per implementare le scelte strategiche e gestionali che riguardano il personale. La DRU può godere di due tipi di autonomia organizzativa sulla definizione e sull'implementazione delle proprie politiche:

- autonomia specialistica,
- autonomia politica.

L'autonomia specialistica deriva da una collocazione organizzativa autonoma rispetto alla funzione amministrativa e alla line ed ha il compito di fornire supporti tecnici alla line. Viceversa, l'autonomia politica risponde direttamente ai vertici aziendali ed ha un'autorità funzionale sulla line per tutto ciò che riguarda il personale; inoltre, conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane.

Questa configurazione è tipica nelle imprese medie e grandi che si caratterizzano nell'avere una determinata esperienza nella gestione del personale [Costa, Gianecchini, 2009].

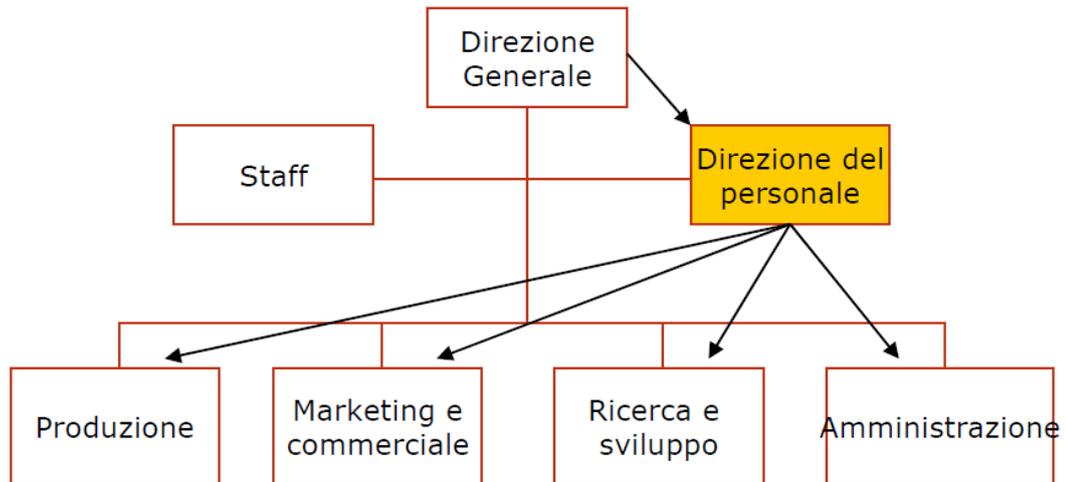


Figura 7 – Configurazione “Gestione del personale”– Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

Nella configurazione “direzione e sviluppo delle risorse umane” (Figura 8) la funzione DRU si basa su una relazione coerente ed integrata tra scelte strategiche e politiche del personale; quest’ultime si collocano rispetto alla strategia aziendale in una posizione di anticipazione che ha il fine di rimuovere vincoli e sviluppare nuove opportunità sia per il personale che per l’organizzazione. La gestione del personale è integrata nei massimi livelli decisionali dell’impresa.

Questa configurazione è tipica delle imprese medie e grandi che si trovano ad affrontare ambienti complessi e molto perturbati che offrono molte opportunità di innovazione [Costa, Gianecchini, 2009].

La business idea, cioè la caratteristica particolare del bene o servizio che l’impresa propone al mercato, contiene la human resource idea, cioè la caratteristica particolare dell’approccio alle risorse umane che producono quel determinato bene o servizio [Normann 1984].

La configurazione che, invece, sta emergendo in questi ultimi venti anni è quella della “valorizzazione delle risorse umane” che si basa sull’acquisizione, la gestione e lo sviluppo degli invisible assets [Itami, 1987] sviluppando peculiarità critiche per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Oggi, quindi, il compito principale della DRU è quello di acquisire, formare, sviluppare, gestire e valorizzare le risorse umane, integrandole coerentemente nella più ampia strategia aziendale e creando un ambiente di lavoro sereno in cui le persone siano motivate e felici di lavorare.

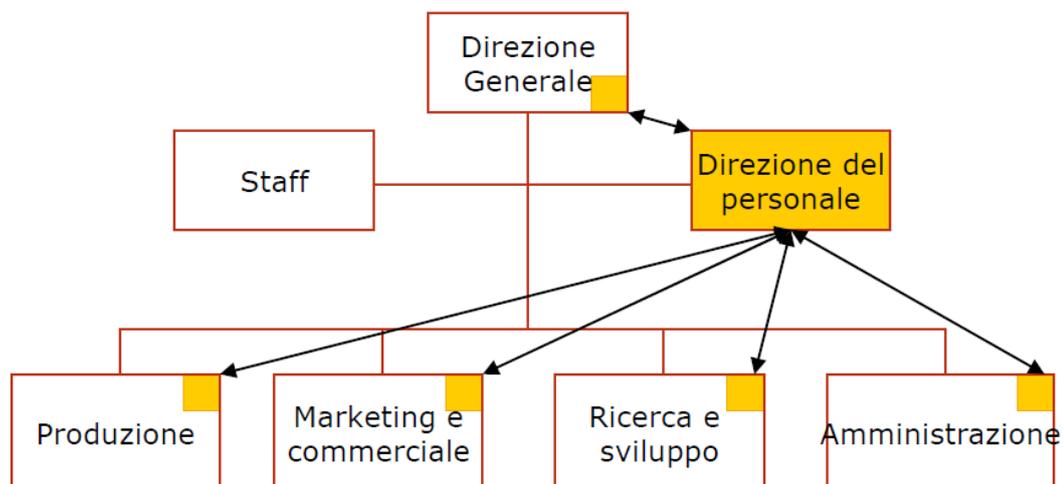


Figura 8 – Configurazione “Direzione e sviluppo delle risorse umane”– Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

La Tabella 1 sintetizza i modelli appena descritti sulla base delle loro peculiarità e mettendole a confronto: letti in sequenza potrebbero suggerire l’ipotesi di un’evoluzione, ma le forme attuali inglobano caratteristiche delle forme precedenti, le quali possono anche continuare ad esistere collocandosi in ambienti idonei per la loro fisionomia [Boldizzoni, 2007].

VARIABILI	AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	GESTIONE DEL PERSONALE	SVILUPPO DEL PERSONALE	VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE
OBIETTIVO PRIMARIO	Cura gli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro	Definisce le politiche del personale e offre alla linea i supporti tecnici per implementare	Cerca di adottare coerenza tra politiche e strumenti HR e le scelte strategico/organizz.	Ricerca sistematicamente la coerenza tra scelte strategiche e politiche HR
COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA	Confusa con la funzione amministrativa, scarse relazioni con la linea operativa e con il vertice	Staff, con coinvolgimento della linea operativa in fase di progettazione e realizzazione delle politiche	Staff, con collegamento con il vertice	Funzione “diffusa”
LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ	Generica sugli aspetti gestionali, buone su aspetti giuridico-amministrativi	Generica sugli aspetti gestionali, buona sugli aspetti tecnici del personale	Buona sugli aspetti sia gestionali sia tecnici	Elevata su aspetti gestionali e tecnici di gestione e sviluppo delle HR
CRITERI PER VALUTARE LA PERFORMANCE	Correttezza amministrativa e corrispondenza alla normativa	Efficienza nell’impiego del personale	Efficienza + servizio	Capacità di accrescere il vantaggio competitivo attraverso le HR

Tabella 1 – Modelli di gestione della funzione DRU – Fonte: materiale didattico “Organizzazione e gestione risorse umane” – Prof. Gabrielli Luiss Guido Carli 2011/2012

L'ipotesi evolutiva di queste configurazioni è stata contestata da numerosi studiosi, in particolar modo da Ulrich nel 1997, che ha coniato un modello (Figura 9) che rappresenta la DRU come una funzione multiruolo in quanto deve impersonare contemporaneamente quattro diversi ruoli:

1. gestore,
2. employee champion,
3. business partner,
4. agente di cambiamento.



Figura 9 – Modello di Ulrich – Fonte: Ulrich, 1997

La matrice è costruita sulla base di due variabili:

- l'orientamento strategico di breve o di lungo periodo,
- la focalizzazione sui processi o sulle persone.

Il ruolo di gestore viene in parte rappresentato dalla configurazione “amministrazione del personale”; è caratterizzato da un'orientamento strategico di breve periodo e da una focalizzazione operativa sui processi e sulle procedure e si limita a svolgere il compito della contabilità e dell'amministrazione. Questo ruolo richiede che i professionisti delle risorse umane assicurino procedure efficienti ed efficaci.

La configurazione “gestione del personale”, invece, ricopre sia il ruolo di gestore che di employee champion o employee advocacy (mentore, portavoce, amico); quest’ultimo è caratterizzato da un’orientamento strategico di breve periodo ed è focalizzato, piuttosto che sui processi, sulle persone, cioè assicura lo sviluppo delle loro competenze e del loro commitment attraverso il dialogo e la ricerca di soluzioni a problemi di varia natura.

Infine, la configurazione “direzione e sviluppo delle risorse umane” rispecchia la rappresentazione multiruolo della funzione DRU, interpretata da Ulrich, e ricopre tutti e quattro i ruoli del modello. Il business partner è caratterizzato da un’orientamento strategico di lungo periodo e da una focalizzazione operativa sui processi e sulle procedure e aiuta in modo significativo all’implementazione della strategia. Mentre, l’agente di cambiamento è sempre caratterizzato da un’orientamento strategico di lungo periodo, ma è focalizzato sulle persone e svolge il ruolo di catalizzatore della cultura aziendale che costituisce uno dei principali elementi di intervento quando si vuole agire sui processi di trasformazione e cambiamento [Costa, Gianecchini, 2009].

L’efficacia e l’efficienza della funzione DRU, in base al modello di Ulrich, è legata alla sua capacità di svolgere contemporaneamente tutte queste attività e ruoli, secondo un mix flessibile ai cambiamenti e alle necessità dell’impresa [Boldizzoni, 2007].

CAPITOLO 2: Competenze manageriali e people skills

1. Gestire le risorse umane in un ambiente complesso, incerto e dinamico

Il people manager è un ruolo che richiede molta flessibilità ed attitudine al cambiamento in quanto deve districarsi in un ambiente complesso, incerto e dinamico, dovuto all'influenza di una moltitudine di variabili. Di seguito vengono approfondite le principali.

In primis, l'ambiente è reso mutevole dalle trasformazioni culturali, sociali ed economiche che caratterizzano la nostra epoca e il people manager deve riuscire ad adattare se stesso e il personale attraverso un innovativo, ma soprattutto giusto, uso degli strumenti HR.

A quest'argomento si ricollega necessariamente il tema della gestione del cambiamento, uno dei compiti principali del people manager. Il cambiamento, attraverso la flessibilità, richiede alle organizzazioni di: “[...] *adattarsi a pianificare l'abbandono di prassi consolidate, invece di sforzarsi di prolungare la vita di un prodotto, di una politica o di una pratica di successo*” [Drucker, 1996: 79]. Per riuscire in questo difficile compito spesso è necessario affiancare alla flessibilità l'innovazione e la creatività. Secondo Gabrielli [2010: 52]:

“La flessibilità è soprattutto un'esigenza di comportamenti diversi per gestire una molteplicità di situazioni e ruoli. Ma è anche un atteggiamento mentale capace di farci leggere e di dare un significato alla straordinaria dinamica dei cambiamenti anche nel modo di lavorare, creare e produrre.”

La flessibilità è, quindi, utile per gestire la complessità, immedesimarsi in diverse prospettive e andare alla scoperta di nuove soluzioni ed opportunità.

La creatività, di pari passo, se utilizzata per raggiungere obiettivi di gestione ben delineati, può essere considerata un buon punto di partenza per attuare la resistenza al cambiamento. Per esserci creatività non basta che un pensiero sia innovativo e raro, ma è necessario che quell'idea sia utilizzabile in qualche modo nell'adattamento all'ambiente o nella soluzione dei problemi [Mednick, 1962]. La

creatività presuppone l'innovazione, che viene intesa come un processo grazie al quale l'organizzazione riesce a definire i problemi e a sviluppare nuova conoscenza per poterli risolvere [Nonaka, 1996]. Le strategie innovative stimolano dei comportamenti proattivi al cambiamento che permettono alla creatività degli individui di evolvere in conoscenza organizzativa capace di implementare un'azione organizzativa innovativa ed efficace [Paneforte, 1999]. Il principale compito del people manager è la gestione delle persone nella loro "integrale" unicità e complessità poiché gestire le persone significa valorizzare le competenze, l'intelligenza e le abilità di cui sono portatrici, coinvolgendo sia le energie intellettuali che quelle emotive [Gabrielli, 2010].

Il people management mette in relazione l'"organismo organizzazione" e l'"organismo persona" in modo tale che vengano raggiunti gli scopi del primo e la realizzazione personale e professionale del secondo [Rebora, 1998]. Per questo motivo è molto importante, per i people manager, conoscere gli aspetti più significativi del comportamento umano ed approfondirne le dinamiche rilevanti per l'organizzazione e per il suo successo [Gabrielli, 2010].

Un ulteriore elemento che rende complesso il ruolo del people manager è il diversity management [Cuomo, Mapelli, 2007], cioè la gestione contemporanea di diverse generazioni, etnie, culture, sesso e abilità.

Una dimensione, meno evidente, ma non per questo meno importante, che deve essere analizzata in questo contesto è l'"implicito" poiché quando devono essere risolti problemi complessi e complicati non si può applicare soltanto la logica, la ragione e le relazioni causa-effetto, ma deve essere presa in considerazione anche la parte sommersa dell'iceberg (quella che non si vede), cioè la dimensione affettiva e quella emotiva, il tacito e l'imprevedibile. La gestione dell'implicito non deve essere sottovalutata e dovrebbe sempre essere inserita nella prospettiva delle decisioni [Gabrielli, 2010].

Il people manager ha, quindi, la responsabilità non solo di leggere il "testo" di un'organizzazione, ma anche di produrlo attraverso il sensemaking [Weick, 1995]. Gian Piero Quaglino [1999: XX] nel seguente estratto sottolinea la dimensione "umana" delle organizzazioni:

“I fatti organizzativi hanno una “grana fine”, un loro spessore e una loro densità capaci di contenere molta storia (molte storie) [...] Che l’organizzazione sia un tessuto oggettivo e razionale di strategie e decisioni, di risultati e valutazioni, di compiti e procedure è e resta innegabile; ma ai nostri occhi [...] tutto ciò è pur sempre e solo l’apparente, il superficiale. L’organizzazione vera è altrove, è nel profondo delle storie che contiene e che induce, che ospita e che suggerisce, che occulta e che provoca. La trama del tessuto organizzativo è irriducibilmente soggettiva e narrativa; è, questa trama, l’intreccio autentico, il plot originale.”

Il linguaggio che il management usa è una rappresentazione dell’“ibridazione” tra il razionale e l’irrazionale e testimonia anche le diverse prospettive con cui gli attori possono guardare alle relazioni tra persone, organizzazioni e ambiente. Infatti, è molto importante che il people manager prenda decisioni ed analizzi un problema sotto diverse prospettive e non soltanto in base alla sua; deve tenere in considerazione anche:

- la prospettiva dell’individuo: con le sue emozioni, la sua voglia di successo e la paura di deludere qualcuno;
- la prospettiva del gruppo: dove emergono temi del potere e della leadership, ma soprattutto emerge il legame capo-collaboratore;
- la prospettiva dell’organizzazione: che ingloba tutte le ansie e le preoccupazioni dell’individuo e del gruppo e le moltiplica [Gabrielli, 2010].

Spesso i vertici dell’organizzazione pensano che la propria percezione di cambiamento sia la stessa di tutte le persone dell’impresa, ma questo è un grande errore perché coloro che stanno alla base dell’organizzazione hanno una visione molto diversa del cambiamento. Se non si trova un punto d’incontro tra le diverse percezioni sarà difficile ideare ed implementare il giusto adattamento al cambiamento [Celli, 2007]. Per questo motivo è fondamentale che le decisioni vengano prese considerando tutti i punti di vista che possono influire su quella determinata situazione.

Nel film *L'attimo fuggente*, l'insegnante di letteratura inglese (interpretato dal bravissimo Robin Williams) fa un discorso ai suoi studenti, a mio avviso molto efficace, sulle opportunità e i vantaggi che comporta il cambiare prospettiva:

“Sono salito sulla cattedra per ricordare a me stesso che dobbiamo sempre guardare le cose da angolazioni diverse e il mondo appare diverso da quassù. [...] è proprio quando credete di sapere qualcosa, che dovete guardarla da un'altra prospettiva, anche se ci può sembrare sciocco o assurdo, ci dovete provare. [...] Figlioli dovete combattere per trovare la vostra voce, più tardi cominciate a farlo, più grosso è il rischio di non trovarla affatto. Thoreau dice: 'Molti uomini hanno vita di quieta disperazione', non vi rassegnate a questo, ribellatevi, non affogatevi nella pigrizia mentale, guardatevi intorno. [...] Osate cambiare, cercate nuove strade!”

[Fonte: http://it.wikiquote.org/wiki/L%27attimo_fuggente]

Da questo quadro ricostruttivo esce rafforzata la dimensione di complessità del ruolo del people manager, spesso tormentato e faticoso in quanto è condizionato da molteplici variabili, anche personali, quali i valori, i bisogni, gli atteggiamenti e le abilità [Salvemini, 1979]. Gabrielli [2010: 35] sottolinea il lato positivo che si nasconde dietro alla complessità:

“La complessità è la dimensione dei contesti organizzativi. Ma complessità è anche ricerca; è mettersi in gioco; è scoperta e sperimentazione. Complessità significa che non c'è niente di “predefinito” è libertà e possibilità. E' soprattutto la libertà del people manager di seguire un percorso o un altro; è la possibilità di guidare un gruppo e una struttura illuminati dalla forza di un progetto fondato su un “posizionamento” sostenibile che metta al centro della “grammatica” del people management, oltre che del suo “glossario”, la persona.”

Il people manager come può riuscire a gestire efficacemente questa moltitudine di variabili? La risposta a questa domanda va ricercata nelle competenze necessarie a

ricoprire efficacemente questo ruolo. Tema che viene trattato nei successivi paragrafi dopo un'introduzione sul concetto di competenza.

2. Concetto di competenza e principali teorie

Il “movimento delle competenze” ha preso l'avvio con gli studi di McClelland [1973], che rivelarono l'insoddisfazione dei test e dei risultati scolastici nel predire la performance lavorativa di una persona. Egli ideò appositamente un nuovo metodo che si basava sul confronto di gruppi di persone con elevate prestazioni di lavoro e gruppi con prestazioni insoddisfacenti e trovò così quei comportamenti correlati al successo lavorativo: le competenze.

La questione definitoria è assai complessa poiché esistono molteplici definizioni di competenza. Di seguito ne vengono riportate alcune:

Definizione	Autore
<p><i>“La competenza è una caratteristica personale intrinseca [...] una motivazione, un tratto, una skill, un aspetto dell'immagine di sé o d'un ruolo sociale, o il corpo di conoscenze usato da una persona.”</i></p>	<p>[Boyatzis, 1982: 23]</p>
<p><i>“La competenza è una caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito.”</i></p>	<p>[Spencer, Spencer, 1995: 30]</p>
<p><i>“La competenza è definita dalla capacità di controllare e governare l'incertezza mediante prestazioni costruite volta per volta e poco formalizzabili.”</i></p>	<p>[Ajello, Cevoli, Meghnagi, 1992]</p>

<p><i>“Le competenze possono essere intese come la capacità di realizzare azioni/attività più o meno complesse, derivante dall’integrazione di determinate risorse ed eventualmente di altre competenze e risultante da un processo di apprendimento interno.”</i></p>	<p>[Fontana, Caroli, 2009: 51]</p>
<p><i>“Le competenze sono caratteristiche individuali intrinseche che indicano i modi di comportarsi o di pensare che si ripetono nelle loro grandi linee nelle diverse situazioni e perdurano per un periodo di tempo ragionevolmente lungo.”</i></p>	<p>[Guion, 1991: 335]</p>
<p><i>“La competenza è la capacità di dar luogo ad una sequenza regolare di comportamento coordinato, efficace rispetto agli obiettivi, dato il contesto in cui ha luogo.”</i></p>	<p>[Nelson Winter, 1982]</p>
<p><i>“La competenza è la qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità, abilità e doti professionali e personali.”</i></p>	<p>[Quaglino, 1990]</p>
<p><i>“Le competenze (trasversali o "aspecifiche") sono le abilità relative al saper mettere in atto strategie efficienti per utilizzare le risorse possedute (conoscenze, valori, motivazioni) coerentemente con le esigenze del compito (comportamento lavorativo atteso, condizioni di esercizio, ambiente, organizzazione).”</i></p>	<p>[Isfol, 1992]</p>

Dalle numerose definizioni che si incontrano in letteratura, si deduce che può essere data un'interpretazione diversa al concetto di "competenza" in base alla prospettiva con la quale viene guardato il tema. Queste diverse interpretazioni possono essere riassunte in due approcci [Gabrielli, 2010]:

- approccio psicologico-individuale;
- approccio strategico-organizzativo.

L'approccio psicologico-individuale si basa sul pensiero di Boyatzis e Spencer, entrambi allievi di McClelland, incentrato sull'ipotesi che la competenza, essendo una caratteristica intrinseca, *"è parte integrante e duratura della personalità di un individuo, del quale può predire il comportamento in un'ampia gamma di situazioni e di compiti di lavoro"* [Boccalari, 2004: 22]. Il fondamento di questo approccio sta nell'idea che è possibile rintracciare le competenze che generano una performance eccellente. Quindi questo modello parte dall'individuo e risale verso l'organizzazione [Gabrielli, 2010].

L'approccio strategico-organizzativo, invece, considera l'organizzazione come un portafoglio di competenze e si fonda sull'idea che il vantaggio competitivo è creato dalla capacità del management di riuscire a combinarle ed a integrarle con razionalità [Tosi, Pilati, 2002], in modo tale da collegare coerentemente la strategia dell'impresa con le competenze degli individui che ne fanno parte. Questo approccio, a differenza dell'altro, parte dall'interno [Grant, 1994], dall'organizzazione e va verso l'individuo.

3. Classificazione delle competenze

Le competenze possono essere distinte tra professionali e comportamentali [Costa, Gianecchini, 2009].

3.1) Competenze professionali

Le competenze professionali, essendo abilità tecniche contestualizzate, sono facilmente identificabili.

La loro acquisizione avviene grazie ad un percorso formativo scolastico o aziendale, attraverso l'esperienza, ma anche con i processi di socializzazione che

avvengono nella famiglia e nella comunità in cui si è cresciuti [Costa, Gianecchini, 2009].

Questo tipo di competenze comprende:

- le conoscenze: permettono di avere le informazioni per comprendere un determinato processo o attività;
- il sapere empirico: consiste in routine che vengono apprese attraverso la pratica e spesso resta tacito, cioè chi lo possiede non riesce ad esternarlo agli altri;
- le meta-conoscenze: sono “le conoscenze sulle proprie conoscenze” e ne permettono la consapevolezza e lo sviluppo sulla base delle diverse esperienze e dei cambiamenti di contesto [De Montmollin, 1984].

E' importante ricordare che queste sono competenze soggette a obsolescenza e quindi devono essere aggiornate continuamente nel tempo.

3.2) Competenze comportamentali

Le competenze comportamentali sono abilità più trasversali e possono essere applicate a diversi contesti professionali.

Dal momento che vengono misurate sulla base della performance superiore (che viene rappresentata statisticamente in base alla deviazione standard dalla performance media) e della performance efficace (è il livello minimo accettabile di lavoro) possono essere suddivise in due grandi categorie:

1. Competenze soglia: *“sono le caratteristiche essenziali (di solito, le conoscenze e le skill elementari, come saper leggere e scrivere), necessarie per essere minimamente efficaci ma che non distinguono gli elementi con performance superiore da quelli con performance media. [...]”* [Spencer, Spencer, 1995: 37]
2. Competenze distintive (o discriminanti): *“sono quelle che distinguono gli elementi superiori dai medi”* [Spencer, Spencer, 1995: 37], cioè differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore.

Spencer e Spencer [1993] hanno individuato cinque tipi di caratteristiche di competenza:

1. motivazioni: spinte interiori che orientano e inducono l'individuo ad agire per raggiungere un determinato obiettivo;
2. tratti: caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo e una generale disposizione a comportarsi in un certo modo in una determinata situazione;
3. immagine di sé: atteggiamenti, valori e rappresentazione che l'individuo fa di se stesso;
4. conoscenza di discipline o argomenti specifici: l'insieme dei saperi necessari per realizzare una determinata attività;
5. skill: capacità di mettere in atto una sequenza ordinata di comportamenti coerenti con l'obiettivo che si vuole raggiungere.

Le conoscenze e le skill sono le competenze di superficie perché rappresentano la parte emersa dell'iceberg (Figura 10) in quanto sono caratteristiche più osservabili e quindi anche facilmente sviluppabili e modificabili attraverso la formazione e l'esperienza; mentre l'immagine di sé, i tratti e le motivazioni sono le competenze profonde poiché rappresentano la parte sommersa dell'iceberg (quella che non si vede) in quanto sono caratteristiche intime della personalità [Spencer, Spencer, 1995].

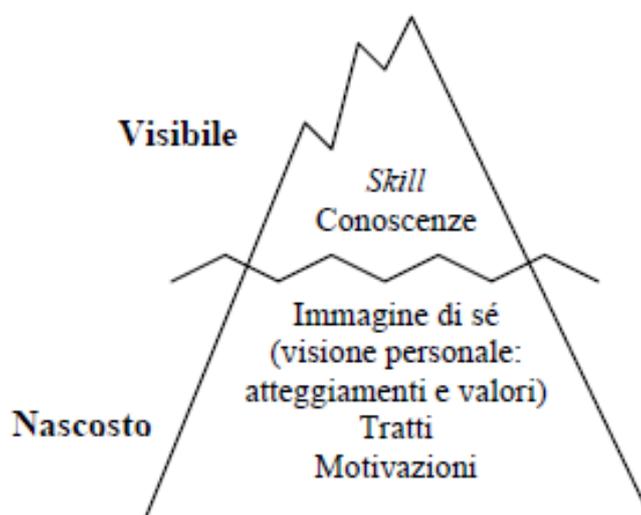


Figura 10 – Le competenze profonde e di superficie – Fonte: Spencer, Spencer, 1995

La selezione del personale risulta più efficace se si sceglie in base alle caratteristiche “sommerse” e si insegnano agli individui le conoscenze e le skill

necessarie per svolgere il proprio lavoro. A sostegno di questa tesi, viene spesso citato il celebre aforisma attribuito ad un direttore del personale:

“E’ possibile insegnare a un tacchino ad arrampicarsi sugli alberi, ma è meglio assumere uno scoiattolo.”

La Figura 11 rappresenta il modello di flusso causale delle competenze “motivazioni/tratti-comportamento-risultato” da cui si può dedurre che le caratteristiche personali predicono il comportamento, che a sua volta predice la performance nella mansione [Spencer, Spencer, 1995].

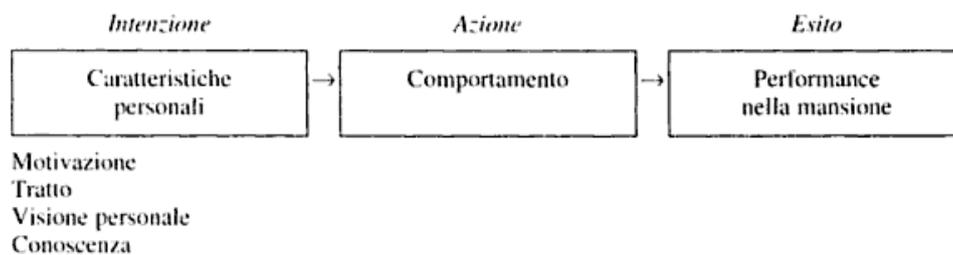


Figura 11 –Il modello di flusso causale delle competenze – Fonte: Spencer, Spencer, 1995

Grazie allo studio di Richard Boyatzis [1982], che analizzò le competenze che distinguevano i “migliori” in ogni tipo di organizzazione e funzione, è stato creato il cosiddetto “dizionario delle competenze” in cui vengono raggruppate in categorie in base all’intenzione, che è un livello di analisi intermedio tra le motivazioni e i comportamenti dell’individuo [Spencer, Spencer, 1995]. Le categorie principali sono le seguenti:

- competenze di realizzazzione e operative;
- competenze di assistenza e servizio;
- competenze cognitive;
- competenze di efficacia personale;
- competenze d’influenza;
- competenze manageriali.

Ai fini della nostra indagine è interessante approfondire quest’ultimo gruppo di competenze.

4. Competenze manageriali

I migliori manager di ogni tipo e livello hanno un profilo di competenza molto simile tra loro. Sono più simili tra loro di quanto non lo siano i loro subordinati. Il modello manageriale generico, studiato da Spencer e Spencer nel 1993, si adatta sufficientemente a tutti i ruoli direttivi, ma perfettamente a nessuno. Si basa su 36 modelli differenti che coprono diversi livelli, settori e funzioni (risorse umane, produzione, marketing, vendite, ricerca e sviluppo ecc.). Le competenze alla base di questo modello, elencate successivamente in ordine decrescente di importanza e approfondite nei seguenti paragrafi, sono [Spencer, Spencer, 1995]:

1. Persuasività ed influenza;
2. Orientamento al risultato;
3. Lavoro di gruppo e cooperazione;
4. Pensiero analitico;
5. Spirito d'iniziativa;
6. Sviluppo degli altri;
7. Fiducia in sé;
8. Sensibilità interpersonale;
9. Attitudine al comando e assertività;
10. Ricerca delle informazioni;
11. Leadership di gruppo;
12. Pensiero concettuale;
13. Requisiti base (consapevolezza organizzativa, costruzione di relazioni; capacità tecniche/professionali/manageriali).

4.1) Persuasività e influenza

“La competenza di persuasività e influenza esprime il desiderio d'avere un'influenza o un effetto specifico sugli altri, in modo da convincerli o indurli ad obbedire per portare a termine un progetto o un impegno di chi esprime la competenza.” [Spencer, Spencer, 1995: 69]

Si manifesta attraverso un dichiarato interesse ad influenzare le persone o come calcolo dell'effetto sugli altri delle proprie parole o azioni. I metodi più diffusi di persuasione diretta sono i seguenti:

- sottolineare i vantaggi per gli altri;
- utilizzare esempi concreti, sussidi visivi o dimostrazioni;
- fare appello alla ragione o alla logica;
- utilizzo di tecniche speciali di persuasione, come l'appello all'utilità comune.

Questa competenza deve necessariamente essere affiancata:

- dalla sensibilità interpersonale: perché per influenzare le persone è essenziale capirle profondamente;
- dalla capacità organizzativa: che è utile quando l'effetto è di larga portata.

I manager non dovrebbero mai usare la persuasività e l'influenza per scopi personali, ma per migliorare il funzionamento dell'organizzazione.

4.2) Orientamento al risultato

“L'orientamento al risultato è l'interesse a lavorare bene o di misurarsi con standard d'eccellenza. Lo standard può essere: la propria performance passata (impegno a migliorare); una misura oggettiva; la performance degli altri (competitività); lo sforzo per superare obiettivi fissati autonomamente; o anche il tentativo di fare qualcosa di nuovo rispetto agli altri (innovazione).” [Spencer, Spencer, 1995: 48]

Alcuni tra i comportamenti che rilevano l'orientamento al risultato dei manager sono i seguenti:

- lavorare per rispettare uno standard fissato (obiettivo);
- raggiungere gli obiettivi “sfidanti” fissati per sé e per gli altri;
- eseguire analisi di redditività.

L'uso efficace di questa competenza comporta l'affiancamento di:

- spirito d'iniziativa;
- ricerca delle informazioni;
- moderato livello di pensiero analitico;
- livelli elevati di sensibilità interpersonale.

Per i manager l'orientamento al risultato comporta il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza e la fissazione di obiettivi per poi valutarli sulla base della misurazione della performance. Un bravo manager deve utilizzare questa

competenza, insieme a un certo livello di attitudine al comando, per mirare all'utilità comune.

4.3) Lavoro di gruppo e cooperazione

“La competenza di lavoro di gruppo e cooperazione implica il genuino desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, di essere parte di un gruppo piuttosto che lavorare da soli o in competizione.” [Spencer, Spencer, 1995: 87]

Si parla di “gruppo” nel momento in cui lavorano insieme 3 o più persone.

Questo tipo di competenza non si manifesta solo per il manager, ma anche per tutti gli altri ruoli all'interno del gruppo.

I comportamenti tipici che rappresentano e identificano questa competenza sono:

- sollecitare idee che possono essere utili per pianificare o per prendere delle decisioni;
- aggiornare tutti i membri sulle attività del gruppo condividendo tutte le informazioni utili;
- esprimere giudizi positivi sugli altri;
- riconoscere pubblicamente i successi degli altri;
- far sentire importanti gli altri valorizzandoli, incoraggiandoli, motivandoli e concedendogli, inoltre, larga autonomia.

Questa competenza, per essere utilizzata efficacemente, deve essere affiancata da un elevato livello di sensibilità interpersonale e un discreto livello di persuasività ed influenza.

Il bravo manager deve costantemente monitorare il gruppo per sviluppare la cooperazione e migliorare lo spirito di squadra quando necessario.

4.4) Pensiero analitico

“La competenza di pensiero analitico è la capacità di comprendere le situazioni scomponendole nei loro elementi costitutivi e di valutare le conseguenze in una catena di cause ed effetti. Il pensiero analitico include anche la capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi d'un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti o caratteristiche; di stabile razionalmente

le priorità; di identificare le sequenze cronologiche e i rapporti causa-effetto o di “se allora”.” [Spencer, Spencer, 1995: 96]

I comportamenti tipici che rappresentano e identificano questa competenza sono:

- definire le priorità di lavoro;
- scomporre un compito complesso in parti più semplici;
- riconoscere le cause e le conseguenze di azioni ed eventi;
- prevedere gli ostacoli e prepararsi in anticipo ad affrontarli;
- usare diverse tecniche analitiche per trovare diverse soluzioni.

I veri manager devono riflettere analiticamente su tutte le questioni che riguardano le difficoltà e gli obiettivi da raggiungere.

4.5) Spirito d’iniziativa

“Lo spirito d’iniziativa è la predisposizione ad agire. Iniziativa è fare più di quanto sia richiesto dalla mansione o dalle aspettative su di noi, e questo allo scopo di migliorare o perfezionare i risultati della mansione, o di evitare problemi, o di trovare o creare nuove opportunità.” [Spencer, Spencer, 1995: 54]

I comportamenti tipici che rappresentano e identificano questa competenza sono:

- rifiuto ad arrendersi di fronte ad ostacoli e problemi;
- identificazione e sfruttamento delle opportunità;
- ottenere performance superiori, lavorando più del dovuto;
- prepararsi a problemi e cogliere opportunità non evidenti agli altri;
- andare oltre i limiti della propria autorità formale;
- gestire le crisi ed i problemi in modo veloce ed efficace.

L’uso efficace di questa competenza comporta l’affiancamento di:

- orientamento al risultato;
- persuasività e capacità d’influenza;
- costruzione di relazioni;
- capacità tecnico/professionale;
- sviluppo degli altri;
- leadership nel gruppo.

La ricerca delle informazioni e il pensiero analitico vengono considerati dei casi speciali dello spirito d’iniziativa: iniziativa intellettuale.

4.6) Sviluppo degli altri

“La competenza di sviluppo degli altri è una speciale versione di quella della persuasività e influenza. L’intenzione è di insegnare o di facilitare lo sviluppo di una o più persone.” [Spencer, Spencer, 1995: 80]

I comportamenti tipici che rappresentano e identificano questa competenza sono:

- esprimere spesso giudizi e feedback positivi e costruttivi sugli altri;
- rassicurare gli altri nelle situazioni di crisi;
- manifestare la convinzione che gli altri vogliono e possono imparare;
- dare direttive su strategie di sviluppo;
- criticare e correggere il comportamento degli altri, dando consigli ai fini dello sviluppo e esprimendo aspettative positive sulle loro performance future;
- individuare una necessità di formazione e organizzare corsi di aggiornamento, non obbligatori per legge, ma specifici per lo sviluppo individuale;
- delegare compiti ed attività agli altri per sviluppare le loro capacità.

L’uso efficace di questa competenza comporta l’affiancamento di:

- livello alto di sensibilità interpersonale per poter riconoscere facilmente i bisogni di sviluppo;
- livello medio-alto di spirito d’iniziativa;
- livello medio di pensiero concettuale;
- livello discreto di innovazione.

4.7) Fiducia in sé

“La fiducia in sé è la convinzione di poter assolvere un compito, di assumere decisioni o di convincere gli altri in qualunque situazione, anche critica, o di reagire costruttivamente agli insuccessi.” [Spencer, Spencer, 1995: 110]

I comportamenti tipici che rappresentano e identificano questa competenza sono:

- amore per gli incarichi impegnativi;
- decidere e/o agire in disaccordo con gli altri;
- discutere le iniziative di un superiore;
- dichiararsi esplicitamente fiduciosi nelle proprie capacità ed abilità;

- assumersi la responsabilità dei propri insuccessi ed errori;
- imparare dagli errori, analizzando il proprio risultato per migliorare la performance futura.

La fiducia in sé per essere usata efficacemente non necessita dell'affiancamento di competenze specifiche, ma piuttosto supporta l'uso continuo ed efficace di tutte le altre.

4.8) Sensibilità interpersonale

“La sensibilità interpersonale implica il desiderio di capire gli altri. E' la capacità di ascoltare attentamente e di capire e rispondere ai desideri, ai sentimenti e alle preoccupazioni degli altri, anche se non manifestati o parzialmente espressi.” [Spencer, Spencer, 1995: 61]

Un caso particolare di sensibilità interpersonale è la sensibilità interculturale che abbatte il divario delle differenze culturali.

I comportamenti tipici che rappresentano e identificano questa competenza sono:

- intuire velocemente l'umore degli altri;
- essere sensibili verso i sentimenti degli altri;
- prevedere le reazioni degli altri;
- individuare pregi e difetti degli altri;
- comprendere gli interessi, la mentalità, le aspettative ed i bisogni degli altri;
- capire le cause e le motivazioni di comportamenti, azioni e problemi degli altri.

La sensibilità interpersonale, per essere utilizzata efficacemente, deve supportare le seguenti competenze:

- persuasività ed influenza;
- sviluppo degli altri;
- consapevolezza organizzativa;
- lavoro di gruppo e cooperazione.

Questa competenza comporta un alto livello di ricerca delle informazioni, un moderato livello di spirito d'iniziativa e di flessibilità.

4.9) Attitudine al comando e assertività

“L’attitudine al comando esprime l’intenzione di fare obbedire gli altri ai propri ordini. Un comportamento autorevole è anche più o meno autoritario. Si va da una richiesta ferma e precisa all’imposizione o addirittura alle minacce. [...]”

L’attitudine al comando si dimostra soprattutto nel rapporto superiore-subordinato, ma l’assertività (che è la sua forma migliore ed efficace, in quanto capacità di farsi obbedire e rispettare senza prevaricare) può anche essere espressa nei confronti di persone non subordinate [...].” [Spencer, Spencer, 1995: 84]

I bravi manager non usano spesso queste competenze, ma sono fondamentali soprattutto nelle situazioni di crisi.

Tipici comportamenti autoritari o assertivi (dipende dai casi) sono:

- affrontare gli altri direttamente per risolvere problemi di performance e richiamarli all’ordine quando è necessario;
- chiedere livelli elevati di performance e qualità fissando degli standard e incitando a lavorare;
- fissare dei limiti al comportamento degli altri;
- capacità di licenziare chi non rende;
- dare ordini dettagliati e delegare compiti per potersi dedicare ad attività prioritarie.

L’attitudine al comando e l’assertività, implicitamente, comportano un certo livello di fiducia in sé, un forte orientamento al risultato e un moderato livello di spirito d’iniziativa.

4.10) Ricerca delle informazioni

“Una curiosità congenita, il desiderio di saperne di più su fatti, persone o questioni sono alla base della ricerca delle informazioni.” [Spencer, Spencer, 1995: 57]

La ricerca delle informazione serve per diagnosticare problemi e per riconoscere opportunità future e comprende:

- raccolta sistematica delle informazioni consultando diverse fonti;

- insistere per avere le informazioni esatte attraverso una serie logica di domande;
- individuare informazioni utilizzabili in futuro;
- studio sul posto della situazione.

La ricerca delle informazioni è alla base di molte competenze:

- spirito d'iniziativa;
- pensiero concettuale;
- pensiero analitico;
- sensibilità interpersonale;
- capacità tecnico/ professionale;
- lavoro di gruppo e cooperazione.

4.11) Leadership di gruppo

“Leadership del gruppo implica l'intenzione di assumere un ruolo di leader di un gruppo: è il desiderio di guidare e trascinare gli altri.” [Spencer, Spencer, 1995: 91]

Come l'attitudine al comando, questa competenza deve essere esercitata con senso di responsabilità. I comportamenti tipici che rappresentano e identificano questa competenza sono:

- informare continuamente gli altri;
- impegnarsi affinché tutti i componenti del gruppo vengano trattati equamente;
- sollevare il morale del gruppo e migliorarne la performance;
- accertarsi che tutti i componenti del gruppo seguano la politica del leader;
- rappresentare il gruppo davanti all'azienda.

Nella leadership è implicito un livello di persuasività e influenza, orientamento al risultato e sensibilità interpersonale.

4.12) Pensiero concettuale

“La competenza di pensiero concettuale è la capacità di riconoscere modelli astratti o rapporti fra le situazioni più complesse e i loro elementi principali o sottostanti. Consiste nell'uso del ragionamento creativo, concettuale o induttivo

per applicare i concetti esistenti o per definirne di nuovi.” [Spencer, Spencer, 1995: 99]

I comportamenti tipici che identificano la capacità di usare i concetti in modo efficace sono:

- usare regole empiriche e l’esperienza per identificare problemi e/o situazioni;
- vedere rapporti o modelli astratti non evidenti agli altri;
- riconoscere le principali differenze tra situazione attuale e fatti già accaduti;
- applicare adeguatamente i metodi acquisiti;
- identificare gli aspetti chiave di una situazione complessa;
- utilizzare analogie e metafore.

Il pensiero concettuale, come quello analitico, si basa sulla ricerca delle informazioni e sullo spirito d’iniziativa e supporta la sensibilità interpersonale, la persuasività e l’influenza e l’orientamento al risultato.

4.13) Requisiti di base

I requisiti di base comprendono:

1. consapevolezza organizzativa;
2. costruzione di relazioni;
3. capacità tecniche/professionali/manageriali.

La consapevolezza organizzativa si basa sulla ricerca delle informazioni ed è la capacità di capire ed utilizzare al meglio le diverse culture aziendali, oltre la propria. Permette di identificare i veri responsabili di azioni e decisioni e di prevedere come nuovi eventi influenzeranno gli individui all’interno dell’organizzazione. Questa competenza è parallela alla sensibilità interpersonale, ma l’oggetto di riferimento non sono gli individui, ma le organizzazioni. I comportamenti tipici che identificano questa competenza sono:

- identificare le strutture informali dell’organizzazione;
- riconoscere i valori e i limiti imposti dall’organizzazione;

- cogliere opportunità e risolvere problemi che possono influire sull'organizzazione.

La costruzione di relazioni è la capacità di instaurare e mantenere rapporti cordiali con le persone che si trovano all'interno del proprio ambiente di lavoro. Non si fa riferimento ad un rapporto di amicizia fine a se stesso. Questa competenza si manifesta scambiando delle informazioni utili per trovare degli interessi comuni. Nella costruzione di relazioni è implicita la sensibilità interpersonale (utile per capire come instaurare un rapporto con quella determinata persona) e la persuasività e l'influenza.

Le capacità tecniche/professionali/manageriali vengono definite da Spencer e Spencer [1995: 102] come: *“la padronanza di un corpo di conoscenze (che possono essere tecniche professionali o manageriali), ed è la capacità di utilizzarle e di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro. Implica anche la motivazione ad accrescerle e a condividerle con gli altri.”*

Questa competenza si rileva in base ai seguenti comportamenti:

- conservare skill e conoscenze;
- dimostrare curiosità esplorando campi al di fuori del nostro ruolo;
- studiare da sé nuove discipline;
- aiutare gli altri a risolvere problemi tecnici.

Alla base della capacità tecnica c'è la ricerca delle informazioni ed inoltre supporta il pensiero analitico e concettuale.

La capacità tecnica è un requisito soglia per i bravi manager, ma rappresenta un aspetto negativo quando viene usata eccessivamente.

5. People skills

Il modello manageriale generico si applica ai manager di ogni tipo, livello e funzione; pertanto si adatta sufficientemente al ruolo del people manager, ma non perfettamente. In questa sede verranno approfondite le differenze tra il profilo

generico e il profilo specifico dello human resource manager individuando le people skills necessarie ai manager di questa funzione.

La Corporate Coach Group, un'importante società di formazione inglese, sul proprio sito internet, spiega:

“People management skills is an “umbrella term” that covers a wide range of skills, which together induce other people to give you their best.”

[<http://www.corporatecoachgroup.co.uk/blogDetail.asp?blogid=170>]

Inoltre, individua le seguenti people skills:

- comunicazione e ascolto;
- organizzazione e delega delle competenze;
- gestione del conflitto.

Una delle people skills principali è una chiara e corretta comunicazione con tutti rispecchiando il loro stile di comunicazione verbale, il ritmo dei loro discorsi e le loro intonazioni (a meno che non siano offensive) e spiegando precisamente cosa si vuole e come lo si vuole. L'80% di una conversazione dovrebbe essere diretta a comunicare i propri desideri e le aspettative positive piuttosto che parlare delle proprie paure o di ciò che non si vuole. Lo stesso principio deve essere applicato quando si fanno delle domande agli altri, interrogandoli su quello che vogliono e come pensano di ottenerlo. La comunicazione è importante anche in relazione alla gestione del cambiamento; infatti, Robert E. Levasseur [2001] scrive:

“[...] no communication and no participation [...] induce the highest barriers to change. [...] Success depends on continuing to develop a sense of teamwork and active communication among those people in the enterprise engaged directly in the change effort and the other members of the organization who have a stake in the outcome.”

Un'altra implicazione importante di questa competenza è nella gestione del conflitto, come viene sottolineato da alcuni practitioner:

“Comunicare efficacemente e possedere competenze relazionali significa anche saper mediare i conflitti, sviluppare una diversa visione del nostro modo di osservare il mondo, avvicinarci alla alterità dei nostri interlocutori con un atteggiamento esplorativo, comprendere le ragioni dell’altro in modo da poter apprendere una differente e costruttiva gestione dei conflitti allo scopo di trasformarli in una vera risorsa relazionale.” [Fragomeni, 2010]

L’altra faccia della medaglia della comunicazione è l’ascolto, che richiede un’attenzione e concentrazione tale da cogliere ciò che il nostro interlocutore intende veramente dirci. Queste due *people skills* devono necessariamente essere affiancate dalla sensibilità interpersonale poiché per comunicare ed ascoltare efficacemente le persone è essenziale capirle profondamente.

L’organizzazione e la delega delle competenze è la capacità di programmare il piano delle competenze dando il compito giusto alla persona giusta. Non basta semplicemente pensarlo, deve essere messo per iscritto per agevolarne la conoscenza agli altri e per evitare che si creino conflitti dovuti a dimenticanze o a diverse interpretazioni. La delega è un’importante elemento della gestione del personale perché permette di mostrare fiducia nella persona e motivare gli altri, ottimizzando le loro doti ed il loro tempo.

La gestione del conflitto è un compito molto delicato e difficile, ma essenziale per creare e mantenere un clima di lavoro positivo e conseguentemente efficiente ed efficace. La prima regola è cercare di essere sempre obiettivi (mettendo a fuoco i fatti e non i propri sentimenti) ed equi (cioè giudicare tutti sulla base dello stesso standard ed evitare pregiudizi) nell’identificare la situazione e nel trovargli una soluzione. Robert E. Levasseur [2011] scrive:

“The key to resolving group conflicts is to identify the root cause prior to taking action. Three primary sources of relationship conflict in groups are (Levasseur 2000, p. 76):

- *the natural evolution of the group;*
- *differences in people’s personality types;*
- *disruptive people.”*

Spesso il conflitto è dovuto ad esigenze non soddisfatte, o da parte del people manager o da parte del suo subordinato, che possono essere ricollegate ad una o più delle seguenti necessità: moralità, creatività, spontaneità, problem-solving, accettazione di fatto, stima di sé, fiducia, realizzazione e rispetto. Per evitare che questo conflitto resti tacito e quindi irrisolto è necessario parlarne chiaramente (senza colpevolizzare) e trovare una soluzione che soddisfi entrambi le parti. Un metodo molto efficace per risolvere il conflitto è la mediazione. Secondo Fragomeni [2010]:

“Usare il metodo della mediazione [...] significa riconoscere che il conflitto è uno scontro tra due punti di vista entrambi veri, tra due angoli di visuale che illuminano la stessa verità. [...] Il metodo della mediazione permette di acquisire una nuova visione del conflitto come risorsa creativa, grazie all’utilizzo del metodo cooperativo, imparare a leggere le situazioni conflittuali, distinguere tra gli aspetti emotivi e relazionali, separare le persone dal problema, concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni, utilizzare criteri oggettivi e inventare soluzioni vantaggiose per tutti.”

Le competenze del modello manageriale generico che possono essere identificate come people skills sono le seguenti:

- ❖ persuasività ed influenza: in modo tale da indurre le persone ad obbedire per portare a termine un progetto o un impegno;
- ❖ orientamento al risultato: che ha lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati per sé e per gli altri; in questo contesto è molto utile chiedere feedback e fornire feedback di qualità in cambio;
- ❖ lavoro di gruppo e cooperazione: questa competenza, se utilizzata efficacemente (cioè per sviluppare la cooperazione e migliorare lo spirito di squadra) agevola il lavoro del singolo e comporta il raggiungimento dei risultati in tempi più brevi;
- ❖ sviluppo degli altri: permette di valorizzare le risorse umane, motivandole e sfruttando al massimo tutto il loro potenziale sfidando a fare sempre meglio;

- ❖ fiducia in sé: in questo contesto è importante per credere fermamente nelle proprie capacità e decisioni, per assumersi la responsabilità dei propri insuccessi e per imparare dai propri errori;
- ❖ sensibilità interpersonale: è la capacità di capire profondamente gli altri e permette di mettere in pratica efficacemente la maggior parte delle altre competenze;
- ❖ attitudine al comando e assertività: esprime l'intenzione di fare obbedire gli altri ai propri ordini in modo tale da far rispettare se stessi e le proprie decisioni;
- ❖ leadership di gruppo: è fondamentale essere, non soltanto il manager del proprio gruppo, ma un vero e proprio leader capace di essere una guida per i propri dipendenti. Questo tema molto discusso al giorno d'oggi viene affrontato nel dettaglio nel prossimo capitolo.

Alcune delle people skills, che abbiamo appena trattato, vengono sintetizzate con molta enfasi nel seguente estratto dell'articolo "Managing people - when you really don't like to!" scritto da MarieAnn North, amministratore delegato della Posada Consulting Inc.:

"We fail without the right team. We fail without creating an environment where the team can succeed. We fail if we don't care enough, appreciate enough, communicate enough, and listen enough. We fail when we don't share the same definition of success at every level and layer of the organization (that's called culture!). We fail when we focus on improving on our weaknesses, rather than coming from a position of strength and competence. There are days that people management is still truly annoying and exasperating. But not as many as there used to be. Given the right team in the right environment, managing people can be quite rewarding."

CAPITOLO 3: Da manager a leader

*Colui che guarda fuori dal suo cuore, sogna.
Colui che guarda dentro il suo cuore, si risveglia.*

[Carl Gustav Jung]

1. Differenza tra manager e leader

Le trasformazioni culturali, sociali ed economiche che caratterizzano la nostra epoca richiedono ai manager di oggi, di qualsiasi funzione, ma soprattutto della funzione risorse umane, di essere non solo un “capo” per i propri dipendenti, ma diventare una vera e propria guida: un leader.

Ma qual'è la differenza tra un manager e un leader? Non vi è un'unica risposta a questa domanda poiché esistono diverse correnti di pensiero. Ancora oggi questo tema rappresenta uno dei dibattiti più discussi negli studi sul comportamento e sulla gestione delle organizzazioni. Warren Bennis, uno dei “guru” degli studi sul management e sulla leadership, alla domanda “What’s the difference between managing and leading?” rispondeva:

“[...] leaders are people who do the right things and managers are people who do things right. Leaders are interested in direction, vision, goals, objectives, intention, purpose, and effectiveness – the right things. Managers are interested in efficiency, the how-to, the day-to-day, the short run of doing things right [...].”

[Bennis, Townsend, 1995: 6]

Negli ultimi decenni, il pensiero accolto da molti studiosi è che il manager ha il compito di “gestire le decisioni routinarie”, cioè quelle che non incidono sulle fondamenta dell’impresa [Gabrielli, 2007], il leader, invece, deve “*prendere decisioni critiche che definiscono, selezionano e guidano il futuro dell’organizzazione*” [Bodega, 2002: 31].

Sintetizzando l'ampia letteratura su questo argomento, possono essere individuati due diversi approcci: da un lato, quello che si basa sulla ricerca dei fattori principali che hanno contraddistinto un leader di successo; dall'altro, invece, quello che incentra l'indagine sui processi della leadership piuttosto che sul suo protagonista [Piccardo, 1998]. Importante sottolineare che sono stati superati gli "orientamenti personalogici" [Trentini, 1997] o "neurologici" [La Bella, 2005] che si fondavano sull'idea che la leadership fosse un insieme di caratteristiche della personalità.

2. Il risveglio

Tra queste diverse correnti di pensiero ce n'è una, a mio avviso, molto interessante che è quella di cui parlano Ghetti, Appolloni, Bergamo nel libro "Leader dentro. Coaching e consapevolezza nel viaggio del leader" in cui spiegano che alla base della trasformazione da manager a leader vi è il "risveglio":

"C'è una parte dormiente in molti manager, che è invece molto utile, con gentilezza, risvegliare. Questa parte è l'attenzione e la curiosità rivolta a se stessi.[...] lo sguardo attento ed interessato alla propria persona, così com'è, mente cuore corpo [...] Spesso è inevitabile che chi fa questo mestiere finisca per sintonizzarsi completamente con tutto ciò che è esterno da sé, perdendo il contatto, intimo e sincero, con se stesso." [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 9]

Nel 2006 Boyatzis, studioso dell'intelligenza emotiva applicata al management, chiama questa condizione "sindrome del sacrificio", cioè il manager si preoccupa di tutto tranne che di se stesso, sacrificandosi per l'organizzazione.

Questa attenzione e curiosità rivolta a se stessi, di cui parlano Ghetti, Appolloni e Bergamo nel loro libro, viene identificata dagli autori con il concetto di "consapevolezza":

"La parola inglese che corrisponde meglio al senso che diamo qui al termine consapevolezza è mindfulness. Ossia pienezza, o presenza, mentale. L'essenza di

questa attitudine è infatti la capacità di presenza, non solo fisica, ma della mente piena, momento per momento, a quello che succede.” [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 14]

Il contrario della consapevolezza è una specie di pilota automatico che fa vivere il manager nell’abitudine e nella routine. Il risveglio permette, quindi, la disattivazione di questo pilota per assumere il comando pieno della navigazione.

“Per molti versi una mente presente, consapevole e connessa con il sé, è alla base della trasformazione da manager a leader. [...] E’ in questo senso che John Kotter dice che mentre il management consiste nel reggere l’urto della complessità, la leadership, diversamente consiste nel reggere quello del cambiamento.” [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 15]

3. L’anima di un leader

Non esiste un modello di competenze standard per il leader in quanto gli attributi richiesti variano con la situazione aziendale e dipendono dal tipo di leadership esercitata, dalle caratteristiche dei collaboratori, dal suo vissuto, ma soprattutto dalla sua personalità, dal suo essere più profondo: dalla sua anima.

Infatti oggi si sta sempre più ricercando il valore etico, sociale e morale della leadership, piuttosto che le best practice. In base a queste considerazioni si può affermare che il leader consapevole deve avere le seguenti caratteristiche:

1. Valori;
2. Spettacolarizzazione della sua attività;
3. Ascolto;
4. Priorità e tempo;
5. Fiducia;
6. Parola;
7. Motivazione;
8. Umore;
9. Creatività;
10. Passione.

3.1) Valori

Covey [1990] sostiene l'idea che la leadership si basa su valori, principi e etica piuttosto che su regole, strumenti, metodi e attività. Ma questa visione virtuosa deve fare i conti con quella "cattiva leadership" [Kellerman, 2004] che le imprese palesano quando prende il sopravvento il lato oscuro della natura umana.

"La crisi manageriale è sotto gli occhi di tutti" [Drei, 2004: 9]

Proprio per questo motivo vi è sempre più la necessità di basare la gestione delle imprese su fondamenti diversi, come i valori.

3.2) Spettacolarizzazione della sua attività

Per "spettacolarizzazione" si intende l'utilizzo, da parte del leader, di tutti i tipi di linguaggi, compreso quello del corpo, per ispirare fiducia; in questo modo "chi guida" diventa un *"personaggio capace di lavorare "su" e "per" l'immagine"* [Gabrielli, 2010: 66]. Questa nuova visione del leader ha sicuramente a che fare con una recente letteratura politico-culturale che si chiama "brasilianizzazione" della società e che dà origine ad un'élite di personaggi dello show business, nell'epoca dell'informazione dei mass media [Da Empoli, 2005]. Il rischio più grande della spettacolarizzazione è che il leader non riesca più a riconoscere il labile confine che esiste tra "l'uomo che guida le persone" e "l'uomo pubblico" e che quindi perda il senso della realtà e il significato più profondo del suo ruolo.

"La ricerca della gratificazione degli "indici di ascolto" anche nella gestione delle risorse umane può innescare una deriva manageriale ricca di strumentalizzazioni delle varie componenti umane di una persona fino al rischio di "mercificare" i suoi sentimenti." [Gabrielli, 2010: 68]

3.3) Ascolto

L'ascolto è una delle people skill principali per lo human resource manager, ma è anche una delle competenze fondamentali che contraddistingue un bravo leader poiché è la linfa vitale di ogni tipo di relazione. Ascoltare non vuol dire solo

prestare attenzione a ciò che l'interlocutore dice lasciandolo parlare, ma vuol dire "capire" i bisogni, l'umore e i sentimenti della persona in base a ciò che dice, ma anche in base a ciò che non dice: il silenzio.

Infatti, l'ascolto si svolge in tre fasi:

- fare silenzio;
- sintonizzarsi;
- portare attenzione.

L'ascolto è fondamentale perché contribuisce a costruire un clima di fiducia e quindi "*relazioni di lavoro positive e produttive*" [Gabrielli, 2010: 70].

L'importanza di questa competenza è proporzionale alla difficoltà che esiste nel metterla in atto. Non sono molti i "capi" che ascoltano, ma è importante sottolineare che l'ascolto può essere migliorato con l'esercizio quotidiano e credendo fermamente nella sua rilevanza all'interno dell'organizzazione.

3.4) Priorità e tempo

Per il leader il tempo è un fattore cruciale e rappresenta una dimensione complessa perché esistono molti "tempi": c'è quello dell'organizzazione e quello delle persone [Gabrielli, 2010].

Per gestire il tempo, che spesso non è mai sufficiente, è necessario fare delle scelte in base alle priorità. Il tema della priorità è importante per ogni singolo individuo all'interno di un'organizzazione, ma per il leader è strategico perché da lui dipendono scelte che influenzano l'ambiente di lavoro. Per riuscire a sfruttare al massimo il tempo a disposizione, tutti, non solo il leader, dovrebbero tenere presente questo semplice, ma efficace insegnamento:

"Quello che bisogna ricordare è di mettere al primo posto nella vita i grossi ciottoli, altrimenti si rischia di fallire. Se daremo priorità alle piccolezze (la ghiaia e la sabbia) ci riempiamo la vita di cose insignificanti e non ci resterà abbastanza del nostro prezioso tempo da destinare alle cose importanti. Perciò non dimenticatevi mai di chiedervi: Quali sono i grossi ciottoli nella mia vita? E poi metteteli per primi nel vaso della vita." [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 44].

I motivi per cui spesso i manager hanno la sensazione di non saper gestire al meglio il proprio tempo possono essere:

- il perfezionismo;
- la carenza di delega;
- la difficoltà nel dire “NO” ad un ulteriore incarico.

Al leader è richiesto di essere flessibile, di eccellere nelle proprie attività, di accogliere nuove opportunità, di investire tempo nell’ascolto dei collaboratori, ma, contemporaneamente, non deve essere in balia di questi elementi che, invece, deve saper organizzare armoniosamente insieme alle altre sue priorità. In sintesi è possibile affermare che:

“Noi abbiamo tempo, anzi [...] siamo tempo: [...] è il nostro tempo e noi ne siamo responsabili. Sta a noi, infatti, decidere di dedicarlo a questo o quello, sta a noi prenderci carico delle scelte che facciamo [...].” [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 54].

3.5) Fiducia

La fiducia è la componente essenziale per creare un clima positivo di lavoro. Il leader ha la responsabilità di vegliare sulla fiducia e intervenire con prontezza se coglie dei segnali di debolezza. Secondo Ghetti, Appolloni e Bergamo [2008] la fiducia nasce grazie a:

- la comunicazione;
- la valorizzazione e il riconoscimento;
- il feed-back;
- la delega;
- la gestione costruttiva ed efficace dei conflitti.

La comunicazione è intesa come scambio, vero e profondo, di emozioni e punti di vista. Consente di aprirsi senza avere il timore di essere giudicati o fraintesi.

Valorizzare gli altri vuol dire che il leader deve saper riconoscere i veri talenti e le potenzialità di ogni individuo. Senza dimenticare il riconoscimento dei meriti, delle responsabilità e dei successi. Quest’ultimo elemento è alla base della fiducia

poiché rappresenta la risposta che il collaboratore si aspetta sempre rispetto all'impegno disposto nello svolgere le sue mansioni.

Per feed-back non si intende la valutazione finale che si fa annualmente o semestralmente, ma uno strumento di lavoro costante giorno dopo giorno, attraverso il quale il leader comunica al collaboratore cosa ha fatto correttamente e cosa no, spiegandogli le motivazioni e fornendogli i mezzi e gli aiuti giusti per poter migliorare la performance nel futuro. Rappresenta un potente strumento di crescita per il collaboratore. Per essere efficace dovrebbe essere usato bidirezionalmente, cioè non solo dal capo al collaboratore, ma anche in senso opposto.

La delega è importante che venga usata in modo consapevole poiché il bravo leader rimane sempre responsabile delle attività e dei compiti che delega. Spesso la carenza di questo elemento è dovuto ad una difficoltà a lasciare andare il controllo su aspetti importanti.

I conflitti si manifestano più o meno frequentemente in tutti gli ambienti lavorativi, ma una gestione costruttiva ed efficace del conflitto da parte del leader permette di costruire un clima di fiducia.

3.6) Parola

“La leadership è un mestiere che poggia sulla parola.” [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 89].

Il bravo leader sa che una delle parole da evitare in determinate circostanze è la parola “IO” e che deve essere sostituita dal “NOI” in modo tale da responsabilizzare i collaboratori verso l'obiettivo.

Anche il porre domande è essenziale in quanto permette di creare un campo di comunicazione in cui tutti sono attivi e in questo modo *“chi pone la domanda riconosce valore in chi la riceve, poiché da loro si aspetta di più di quanto reputi di poter dire da solo”* [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 94].

Spesso le parole del leader e il loro tono possono avere un grande impatto emotivo su chi le riceve. Per influenzare l'autostima del collaboratore si deve usare la parola che valorizza: “bravo” con un senso di gioia partecipe.

Il bravo leader, inoltre, deve saper separare il momento del riconoscimento ed il momento della critica poichè sono utili in circostanze distinte. Il feed-back positivo è sempre meglio darlo in pubblico, mentre il feed-back negativo va dato in privato per evitare che quelle determinate parole possano danneggiare la relazione con i colleghi.

Infine, è importante sottolineare che uno dei limiti della parola è la concretezza; infatti essa perde ogni significato se non viene messo in pratica ciò che viene spiegato a parole.

3.7) Motivazione

“La motivazione è un tema di leadership, non di gestione. E infatti uno dei compiti più sensibili del capo-leader è comprendere quale tipo di spinta interna muove il collaboratore, e dare vela a quel vento, riuscendo ad armonizzare tra loro i motivi della persona e quelli dell’azienda. [...] La motivazione custodisce il vero sé di ognuno, molto più delle azioni, delle dichiarazioni, delle fortune alterne. Molto più della facciata. E’ dalla motivazione che scaturisce il senso che diamo alle cose della vita.” [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 108]

I motives sono quei bisogni profondi che possiede ognuno di noi e che permettono alla motivazione di agire dall’interno della persona. Esistono diverse teorie sui motives.

Abraham Maslow classifica i motives in una scala gerarchica. I bisogni umani sono aggregabili su una scala di “prepotenza” (rappresentata dalla piramide illustrata nella figura 12) che fa sorgere i bisogni di ordine superiore quando quelli del gradino inferiore sono stati soddisfatti.

Nella parte bassa della piramide ci sono i bisogni di base (fisiologici e di sicurezza); mentre, nella parte alta ci sono i bisogni della crescita del sé (l’appartenenza, la stima e l’autorealizzazione).



Figura 12 –La piramide dei bisogni di Maslow – Fonte: materiale didattico “Organizzazione e gestione risorse umane” – Prof. Gabrielli Luiss Guido Carli 2011/2012

Friederich Hertzberg individua due classi di fattori della motivazione: i fattori igienici ed i fattori motivanti. I fattori igienici sono legati alle condizioni ambientali, retributive e sociali; mentre, i fattori motivanti sono legati alle opportunità soggettive di realizzarsi nel lavoro. I fattori igienici, una volta migliorati, eliminano la demotivazione, ma non creano motivazione. Per creare motivazione sono necessari i fattori motivanti.

McClelland, invece, classifica i motives in tre categorie (Figura 13):

1. bisogno di realizzazione;
2. bisogno di potere;
3. bisogno di affiliazione.

In ciascuno di noi prevale una categoria che rappresenta il motive fondamentale da raggiungere, lo scopo della vita.

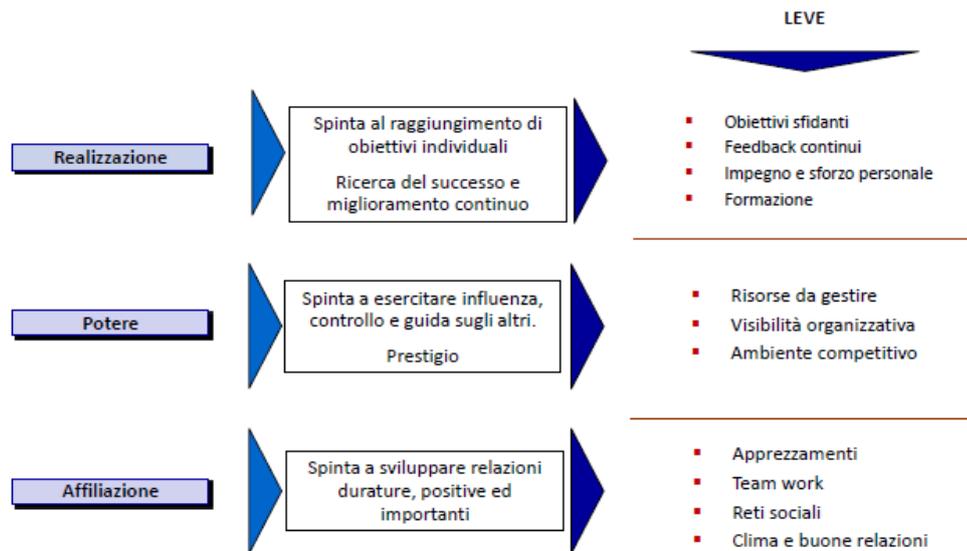


Figura 13 – Motives fondamentali secondo McClelland – Fonte: materiale didattico “Organizzazione e gestione risorse umane” – Prof. Gabrielli Luiss Guido Carli 2011/2012

Queste teorie ci fanno arrivare alle seguenti conclusioni:

- la motivazione è dinamica per tutto il corso della vita;
- se è vero che le motivazioni cambiano è anche vero che ci sono delle motivazioni buone e meno buone.

Quindi il compito del leader non è quello di motivare il collaboratore, ma di creare luoghi dove le persone possono crescere, dove la motivazione è vista come espressione di una spinta al cambiamento personale piuttosto che come voglia di un aumento retributivo. La competenza necessaria che deve avere un leader per riconoscere le motivazioni autentiche delle persone è la consapevolezza di sé, ma anche l’attenzione empatica [Goleman, 2006]. Quest’ultima è la capacità di leggere il cuore di una persona e lo strumento migliore per farlo è il dialogo.

3.8) Umorismo

L’umorismo è una delle abilità definite “life skills” e rappresenta la capacità del leader “di governare con piglio sicuro situazioni complesse e difficili, senza per questo smarrire una certa serenità di fondo” [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 185]. In altre parole, è la capacità di riuscire a mantenere il sorriso in situazioni difficili; in questo modo si viene a creare cooperazione, consapevolezza e dei forti legami lavorativi. L’umorismo non si innesca per caso, ma solamente

dopo una scelta responsabile. Bisogna porre una particolare attenzione ai possibili “effetti boomerang” che possono esserci sia verso se stessi che verso gli altri. Gli estremi negativi dell’umorismo che un leader deve evitare sono il sarcasmo o l’eccessiva ironia. Inoltre l’umorismo può essere una potentissima arma se utilizzata per svalutare l’altro.

3.9) Creatività

Occorrono leader sempre meno “tecnici” e sempre più dotati di capacità umane, tra cui vi è la creatività.

“[...] al leader di oggi viene richiesta, quasi come imperativo categorico, una crescente capacità creativa per i motivi a tutti noti: mercati in crescente espansione, bisogno di produrre idee eccellenti, adattamento veloce al cambiamento, complessità, crollo di vecchi modelli organizzativi e relazionali, nuovi modi di lavorare, apprendimento continuo.” [Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 226]

Tuttavia le eccessive tensioni ed aspettative creano dei blocchi di creatività. Tra questi ostacoli vi sono:

- la paura del fallimento: fa osare di meno il leader per la possibile vergogna di un insuccesso;
- la riluttanza a giocare: rappresenta un limite perché il gioco è strettamente connesso con l’umorismo che è un’espressione di creatività;
- le troppe certezze: portano ad un blocco della curiosità.

Il leader deve tenere in considerazione questi blocchi di creatività ed imparare ad osare di più per sentirsi libero di fare scelte creative.

3.10) Passione

L’immaginario comune si aspetta che il leader sia efficace, controllato e freddo, ma ciò che veramente è determinante per il suo successo è un’emozione: la passione. Goleman [2006] dice che è fondamentale poiché è “goal congruent”, cioè congruente per il raggiungimento dell’obiettivo.

“La passione non disperde le energie, ma piuttosto le fa convergere, non distrae l’attenzione ma piuttosto la cattura; dà continuamente nuova forza e nuovo vigore, spinge ad agire, a prendere qualche rischio; porta a sfidarsi, a mettersi alla prova, a dare tutto se stessi, al limite anche a competere, a gareggiare.”
[Ghetti, Appolloni, Bergamo, 2008: 267]

Uno degli aspetti positivi della passione è che coinvolge gli altri in quanto una persona appassionata riesce a trasmettere tutto l’amore che prova per quel che fa.

“Il coraggio di un grande leader di compiere la sua "vision" deve venire dalla passione, non dalla sua posizione.”
[John C. Maxwell]

Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è quello di sottolineare l'importanza delle persone all'interno dell'organizzazione e indagare l'affascinante e complesso ruolo del people manager in tutte le sue sfaccettature.

Le risorse umane, opportunamente gestite, motivate e sviluppate, costituiscono fonte di vantaggio competitivo per l'organizzazione. Le loro competenze distintive devono essere adeguatamente valorizzate per poter sfruttare al massimo il potenziale dell'impresa e raggiungere gli obiettivi in modo efficace ed efficiente. Al people manager spetta, quindi, il difficile compito della gestione delle persone in coerenza con la più ampia strategia aziendale.

Questo è un ruolo che richiede molta flessibilità e attitudine al cambiamento in quanto deve districarsi in un ambiente complesso, incerto e dinamico, dovuto all'influenza di una moltitudine di variabili.

Come può riuscire a gestire efficacemente questa moltitudine di variabili? La risposta a questa domanda va ricercata nelle competenze necessarie a ricoprire efficacemente questo ruolo.

Il modello manageriale generico delle competenze, studiato da Spencer e Spencer nel 1993, rappresenta la base da cui partire per individuare quali sono le people skills che caratterizzano lo human resource manager di successo.

Le trasformazioni culturali, sociali ed economiche che contraddistinguono la nostra epoca richiedono ai manager di oggi, soprattutto della funzione risorse umane, di essere non solo un "capo" per i propri dipendenti, ma diventare una vera e propria guida: un leader.

BIBLIOGRAFIA

- AJELLO A.M., CEVOLI M., MEGHNAGI S., *La competenza esperta. Sapere professionale e contesti di lavoro*, Ediesse, Roma, 1992
- BARNEY J.B., “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, *Journal of management*, 17, 99-120, 1991
- BARNEY J.B., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci, Roma, 2006
- BENNIS W., TOWNSEND R., *Reinventing Leadership*, Judy Piatkus, London, 1995
- BOCCALARI R. (a cura di), *Competenze*, FrancoAngeli, Milano, 2004
- BODEGA D., *Le forme della leadership*, Etas, Milano, 2002
- BOLDIZZONI D., *Management delle risorse umane*, 2° edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2007
- BOUDREAU J.W., RAMSTAD P.M., *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harward business School Press, Boston, 2007
- BOXALL P., POURCELL J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave-Macmillan, New York, 2003.
- BRAYAN L., JOYCE C., “*Better strategy through organizational design*”, *The McKinsey Quarterly*, 2, 21-29, 2007
- BOYATZIS R.E., *The Competent Manager: a model for effective performance*: New York, John Wiley & Sons, 1982.

BOYATZIS R.E., MCKEE A., *La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione*, Etas, Milano, 2006

CAMUFFO A., COSTA G., “*Strategic Human Resource Management: Italian Style*”, 34 (2), 59-67, 1993.

CELLI P.L., *Narrare la leadership*, Luiss University Press, Roma, 2007

CHANDLER A.D.JR., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1963

COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2° edizione, Mc-Graw Hill, Milano, 2009

COVEY S.R., *The seven habits of Highly Effective People*, Fireside, New York, 1990

CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, Paris, 1989 (trad. it. *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 ORE Media & Impresa, Milano, 1990).

CUOMO S., MAPELLI A., *Diversity Management*, Guerini e associati, Milano, 2007

DA EMPOLI G., *Fuori controllo*, Marsilio, Venezia, 2005

DE MARINIS P., *L'organizzazione delle risorse umane*, 2010

DE MONTMOLLIN M., *L'intelligence de la tache. Eléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, Berne, 1984

DREI A., *Oltre il management*, Guerini e associati, Milano, 2004

DRUCKER P.F., *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, New York, 1985 (trad. it. *Innovazione e Imprenditorialità*, Etas Libri, Milano)

DRUCKER P.F., *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1996

DUNFORD B.B., SNELL S.A., WRIGHT P.M., “*Human Resources and the Resourced based View of the Firm*”, Working Paper n. 01-03, CAHRS, Cornell University, Ithaca, 2001

EDVISSON L., MALONE M., *Intellectual capital*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997

FONTANA F., CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese*, 3° edizione, Mc-Graw Hill, Milano, 2009

FONTANA F., LORENZONI G. (a cura di), *Il knowledge management*, Luiss University Press, Roma, 2004

FRAGOMENI T., “*La mediazione come metodo per la gestione dei conflitti in azienda*”, Direzione del personale, Milano, Vol. 5, pp 46-47, Dicembre 2010

GABRIELLI G., *Sulla leadership. Qualche appunto per un percorso narrativo*, in Celli P.L., *Narrare la Leadership*, Luiss University Press, Roma, 2007

GABRIELLI G., *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010

GHETTI M., APPOLLONI I., BERGAMO F., *Leader dentro. Coaching e consapevolezza nel viaggio del leader*, Luiss University Press, Roma, 2008

GOLEMAN D., *Intelligenza Sociale*, Rizzoli, Milano, 2006

GRANT R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994

GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 3° edizione, Il Mulino, Bologna, 2005

GUION R.M., *Personnel assessment, selection, and placement*. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *The handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., vol. 2, pp 327-397). Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press, 1991

HAMEL G., PRAHALAD K., *Competing for the future*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 1994 (trad. it. *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995)

HOFER C., SCHENDEL D., *La formulazione della strategia aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1984

ISFOL (ricerca coordinata da Gabriella Di Francesco), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo : le abilità di base per il lavoro che cambia*, Franco Angeli, Milano, 1992

ITAMI H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston, MA, 1987 (trad. it. *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1988)

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Measuring the Strategic Readiness of Intangibles Assets*, Harvard Business Review, 2004

KELLERMAN B., *Cattiva Leadership*, Etas, Milano, 2004

LA BELLA A., *Leadership*, Apogeo, Milano, 2005

- LEVASSEUR R. E., “*People Skills: Change Management Tools - Lewin’s Change Model*”, *Interfaces*, Vol. 31 Issue 4, p71, 3p, Luglio/Agosto 2001
- LEVASSEUR R. E., “*People Skills: Optimizing Team - Development and Performance*”, *Interfaces*, Vol. 41 Issue 2, p204-208, 5p, 1 Graph, Marzo/Aprile 2011
- McCLELLAND D.C., “*Testing for competence rather than for ‘intelligence’*”, *American Psychologist*, 28, 1-14, 1973
- MEDNICK M., *The associative basis of creativity*, *Psicological review*, 1962
- NELSON R.R., WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NONAKA I., *Una teoria dinamica della creazione della conoscenza organizzativa*, *FOR*, n.27/28, 1996
- NORMANN R., *Service Management*, Wiley, New York, 1984 (trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1985)
- NORTH M.A., “*Managing people - when you really don't like to!*”, *Healthcare Financial Management*, Vol. 62 Issue 7, p110-112, 3p, Luglio 2008.
- PANEFORTE S., *Gestione delle persone nell’impresa*, Cedam, Padova, 1999
- PICCARDO C. (a cura di), *Insegnare e apprendere la leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1998
- PORTER M.E., *Competitive advantage*, Free Press, New York, 1985 (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987)

- QUAGLINO G.P., *Appunti sul comportamento organizzativo*, Tirrenia-Stampatori, Torino, 1990
- QUAGLINO G.P., *Prefazione a Kets de Vries M.F.R., L'organizzazione irrazionale*, Raffaello Cortina editore, Milano, 1999
- REBORA G., *Organizzazione aziendale*, Carocci, Roma, 1998
- RULLANI E., *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma, 2004
- SANCHEZ R., “*Analyzing internal and competitor competences*”, in Faulkner D.O., Campbell A. (a cura di), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 2003
- SALVEMINI S., *Casi di Organizzazione*, F. Angeli, Milano 1979
- SELZNICK P., *Leadership in Administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York, 1957
- SPENCER L.M., SPENCER S.M., *Competence at work. Models for superior Performance*, Wiley & Sons, New York, 1993 (trad. it. *Competenza nel lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1995)
- STALK G., EVANS P., SCHULMAN L., “*Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy*”, *Harward Business Review*, 70, 57-69, 1992
- TICHY N., FOMBRUN C., DEVANNA M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons, New York, 1984
- TOFFLER A., *Powershift La dinamica del potere*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1991

TOSI L.H., PILATI M., *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2002

TRENTINI G., *Oltre il potere. Discorso sulla leadership*, FracoAngeli, Milano, 1997

ULRICH D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997

WEICK K. E., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1995

WIIG K.. *Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history*. In: Daniel Chauvel & Charles Despres (cur). *Knowledge management*. Theseus, Paris, 1999

VETTORI A., REHO C., *Talent management e successione dei leader*, Franco Angeli, Milano, 2010

SITOGRAFIA

http://it.wikiquote.org/wiki/L%27attimo_fuggente

<http://www.corporatecoachgroup.co.uk/blogDetail.asp?blogid=170>