

Per non prendere fischetti per fiaschi

Il Management Appraisal, ovvero la scienza e l'arte di valutare la performance e il potenziale dei manager (a discapito delle apparenze).



Dalmazio Zolesi, direttore HELVIA Partners Executive Search & Human Capital Solutions, www.helvia.ch

Nei mercati del lavoro delle economie occidentali scarseggiano gli operai e gli artigiani, ma per contro abbondano manager e top manager. Ve ne sono di tutti i tipi e per tutti i gusti. Esibiscono studi universitari e Mba di blasonate università e business school. Vantano carriere a 'decollo verticale' in celeberrimi gruppi multinazionali. Parlano fluentemente tre o quattro lingue e hanno certificati di ogni razza. Se li incontrate, sembrano appena tirati fuori dalla naftalina o dal facebook di Harvard. Abito in rigoroso stile blue suit o tasmalian, cartella griffata in pelle, occhiali da businessman, orologio che costa una fortuna, telefonino tecnologico e un'aria stra-occupata, di chi non ha tempo da perdere perché ha in corso di realizzazione la prossima rivoluzione economica planetaria.

Siamo diventati una società che strabocca di dirigenti e per contro siamo carenti di imprenditori e di gente che fa i cosiddetti 'doers'. Il nostro tasso di imprenditorialità a malapena raggiunge il 5%, contro il 10% degli americani e l'oltre 60% degli asiatici. Abbiamo legioni di manager che spendono le loro giornate a diagnosticare, concettualizzare, modellizzare, a fare strategie, briefing e riunioni, ma poi si squagliano miseramente sul fronte della responsabilità individuale, della presa di decisioni, della tempestività e incisività d'azione.

È forse una caricatura esagerata o distorta del reale? In alcuni casi sì, ma in taluni altri non credo proprio. Siete certi di avere a bordo i leader e i talenti giusti per fronteggiare le vostre prossime sfide? Chi di loro può assumere maggiori responsabilità per traghettarvi verso un futuro migliore?

Attenzione ai 'Barlafuss'. Se è vero che nelle piccole organizzazioni, specie quel-

le private e padronali, è più difficile sfuggire alle proprie responsabilità, ciò non è altrettanto vero quando si parla di grandi organizzazioni, specie quando il 'dominus' è distante o de facto assente. In tali luoghi non è infrequente assistere alla proliferazione di comportamenti manageriali disimpegnati o deresponsabilizzati che si calcificano nel sistema di credenze collettive, diffondendosi poi ad ogni livello organizzativo. Non è semplice stanare il problema e far emergere l'inidoneità a ricoprire il ruolo direttivo. Talvolta,

“ Gli Appraisal Report sono limpide fotografie del reale. Colgono in maniera nitida il percorso storico, la situazione reale e il potenziale presumibile di un manager d'azienda. Possono essere spietati, ma sono sempre precisi, puntuali, documentati e verificabili ”

l'ostentazione di un comportamento diligente, una buona presentazione in powerpoint e una loquacità fluida e colorita possono essere elementi sufficienti per 'condire via' l'esaminatore di turno, rinviando la soluzione del problema alla prossima sessione d'esame. Come fare allora per riconoscere un buon leader d'impresa (e grazie a Dio ve ne sono ancora) da un 'barlafuss' vestito a festa? Quali strumenti e professionalità può mettere in campo l'azienda per 'disinfestare' le proprie organizzazioni dai professionisti dell'inganno e del tempo perso?

Il Management Appraisal. Il Management Appraisal è un processo sistematico di analisi e valutazione delle decisioni, dei comportamenti e dei risultati effettivi del top management (senior executive) o del middle management (senior e middle manager) di una organizzazione privata o pubblica. Il Management Appraisal si propone di rilevare il reale grado d'efficacia e d'efficienza della squadra di vertice e di formulare raccomandazioni strategiche e tattiche per un celere recupero della performance manageriale e per un migliore allineamento organizzativo alle direttive strategiche. Il Management Appraisal aiuta i Consigli di amministrazione e le Direzioni corporate nel complesso processo di valutare l'idoneità professionale e la qualità dell'operato del management, vis-a-vis degli obiettivi e delle direttive impartitegli e del contesto ambientale e di mercato in cui è inserito. Gli interventi di Management Appraisal si svolgono ad opera di valutatori altamente qualificati, che operano in condizioni di massima etica-deontologica, riservatezza e con il dovuto tatto richiesto dalle circostanze, al fine di non compromettere la dignità dei lavoratori e le operazioni correnti del business. I valutatori di Management Appraisal sono usualmente Principal di primarie società di Executive search o di consulenza delle risorse umane, con una vasta esperienza maturata sia alla guida di primarie aziende industriali o bancarie e sia nella conduzione di questi interventi, altamente sensibili. Essi esprimono il proprio giudizio professionale sulla base dei propri accurati ed esaustivi rilievi sia interni che ester-

ni all'impresa.

Il processo di Management Appraisal. Il Management Appraisal si fonda sul riscontro delle risorse professionali e personali del soggetto valutato (competenze, attitudini, valori, comportamenti, risultati) considerate in relazione alla natura e alla complessità delle sfide affrontate, attuali e future, sia di breve che di medio-lungo periodo. Gli esperti valutatori investono tutta la loro credibilità, expertise, diligenza professionale per garantire un processo valutativo il più possibile indipendente, oggettivo, condivisibile e integro. Tutte le informazioni confidenziali o attinenti la sfera professionale dei soggetti coinvolti sono archiviate e gestite in condizioni di massima riservatezza e sicurezza a tutela della loro reputazione e integrità personale. Il processo di Management Appraisal inizia con l'acquisizione dei fondamentali strategici (missione, visione, obiettivi strategici, carta dei valori, strategia, organizzazione) e dei dossier personali dei manager oggetto di valutazione. Prosegue con la rilevazione dello stato attuale della perfor-

mance collettiva, di gruppo e individuale per il tramite di analisi dei dati, di interviste e questionari rivolti a un campione rappresentativo di stakeholder e con le interviste e l'assessment 'in profondità' dei manager coinvolti. Il processo si conclude con la redazione, la presentazione e la condivisione di un Appraisal Report individuale riportante le caratteristiche personali, professionali e manageriali di ciascun manager e la relazione che sussiste tra queste e le sfide gestionali, attuali e future che gli incombono.

L'utilità degli Appraisal Report. Gli Appraisal Report sono limpide fotografie del reale. Colgono in maniera nitida il percorso storico, la situazione reale e il potenziale presumibile di un manager d'azienda. Possono essere spietati, ma sono sempre precisi, puntuali, documentati e verificabili. Come ogni verità possono non piacere o addirittura infastidire, ma sono indispensabili per smantellare lo strato superficiale di apparenze, inganni e fatuità. Per contro, rappresentano il miglior banco di prova e riconoscimento per coloro che producono risultati tangibili e

di valore, a discapito delle loro arti retoriche e diplomatiche. Gli Appraisal Report sono frequentemente utilizzati in fase d'integrazione di aziende neo-acquisite o neo-fuse, di ristrutturazioni aziendali, di rifocalizzazioni strategiche, di trasformazioni di organizzazioni, di ridimensionamenti delle capacità operative, di nuove nomine e promozioni aziendali, di sviluppo professionale. Gli Appraisal Report identificano quali sono i leader su cui far leva oggi o domani per maggiori responsabilità, quali debbano essere ritenuti tramite schemi incentivanti e quali debbano invece essere ridimensionati o ricollocati. Sono un utile strumento di lavoro per le direzioni delle risorse umane, per i capi d'impresa e anche per i valutati medesimi, sulla cui base possono conoscersi meglio e orientare con maggior profitto il proprio futuro professionale.

Per concludere, come recitano gli anglosassoni, "You can only manage what you measure". A questo servono gli appraisal report, per non "prendere fischii per fiaschi".



La prima scelta per i pagamenti all'estero!

Per un traffico dei pagamenti a tutto tondo.

Beneficiate dell'esecuzione rapida ed affidabile dei vostri ordini di pagamento, di transazioni sicure all'estero e di bonifici gratuiti in 30 Paesi europei. Per maggiori dettagli chiamate lo 0848 848 848, un servizio disponibile 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno, oppure visitate il sito www.postfinance.ch

Accompagnati meglio.

PostFinance
LA POSTA