

## Assessment Center per Executive Manager. Gestire la saggezza e fornire orientamento ai ruoli esecutivi di responsabilità.

Laura Conte

*Il lavoro richiede che si agisca su un oggetto con aggressività sufficiente per modificarlo nel modo desiderato, ma con amore sufficiente per preservarlo dalla distruzione (Baum, 1990)*

E' possibile gestire la saggezza delle persone che ricoprono ruoli esecutivi di responsabilità e fornire loro un orientamento chiaro per il loro sviluppo professionale e personale? Occorre strutturare un programma di assessment center. Obiettivo del programma è quello di mappare le loro attuali capacità in funzione del ruolo atteso e fornire successivamente un feedback che renda le persone consapevoli delle loro aree di forza e di miglioramento e successivamente un percorso di coaching interno o esterno mirato al potenziamento dell'attuale ruolo di executive.



Il vantaggio è quello di mirare il percorso di coaching rispetto alle aree di miglioramento emerse dalla mappatura del ruolo ricoperto in una certa fase della vita lavorativa. Il percorso di Assessment Center per gli executive è molto interessante se l'azienda sta attraversando momenti di crescita o di cambiamento.

Chi sono gli executive manager?

Gli executive manager ricoprono ruoli esecutivi ma con un'ampia area di discrezionalità comportamentale dovuta alle responsabilità organizzative che prima restavano arroccata nella funzione dirigenziale e che ora si diffondono verso la base della piramide.

Nel caos della vita organizzativa è difficile fermarsi a riflettere sul proprio ruolo di responsabilità, inoltre è ancora più difficile capire su cosa riflettere per orientarsi in modo efficace nella gestione del proprio ruolo di responsabilità in assenza di un supporto metodologico

Ruolo di responsabilità: insieme dei comportamenti attesi che ricadono su tutte quelle posizioni organizzative per le quali dirigenti, manager, coordinatori e team leader corrono notevoli 'rischi' aziendali e personali. Negli ultimi decenni abbiamo assistito, anche nelle imprese a conduzione familiare, ad un appiattimento della linea gerarchica con un ampliamento della discrezionalità decisionale e un allargamento delle responsabilità gestionali fin nelle posizioni organizzative a diretto contatto con il livello operativo. Si tratta di figure di coordinamento che gestiscono direttamente o come secondo livello gerarchico le linee di produzione o le attività operative. Il livello gerarchico superiore di queste figure di coordinamento è direttamente la prima linea manageriale composta dai dirigenti. I dirigenti a loro volta restano ancora in una importante area di responsabilità ad alto rischio gestionale e personale, e allo stesso tempo chiedono ai loro riporti la condivisione e la gestione della realtà operativa in modo più strategico con valutazioni di efficienza e di efficacia delle attività in termini predittivi, attività di monitoraggio predittivo dei processi operativi, elaborazioni di soluzioni strategiche dei problemi finalizzata al miglioramento continuo. Si tratta di responsabilità che hanno poco a che fare con la gestione operativa e l'esecuzione operativa delle direttive ricevute.



Sono gli executive manager ed esercitano la loro responsabilità in contesti organizzativi complessi e fortemente dinamici. Ambienti organizzativi e contesti normativi e finanziari sempre più incerti e turbolenti, l'invasione degli strumenti tecnologici per la digitalizzazione dei processi, sistemi di confronto basati su KPI sempre più facilmente reperibili e diffusi, l'interfaccia con macchine intelligenti che funzionano grazie a complessi algoritmi. Gli Executive ricoprono ruoli a elevati 'rischi' aziendali e personali (Gallo, 2015). I rischi aziendali sono dovuti all'impatto che hanno le loro azioni su tutto il processo di lavoro. I rischi personali sono legati all'elevato investimento fisico ed emotivo nello svolgimento del loro lavoro.

Questi cambiamenti evocano uno stato di insicurezza costante che come sfondo emotivo caratterizza la gestione delle responsabilità manageriali. Si tratta quindi di fornire alle persone competenze professionali attraverso le quali gestire la dimensione emotiva che si annida dentro ogni ragionamento logico potenziandolo in termini di creatività e flessibilità o impoverendolo in termini di rigidità. Goleman sottolineando l'importanza della Intelligenza emotiva dimostra come la dimensione emotiva (erroneamente esclusa e contrapposta alla ragione), condiziona i nostri pensieri e valutazioni della realtà, la disponibilità ad apprendere, la relazione con gli.

In che modo questo preambolo introduttivo ci apre alla metodologia assessment center per gli executive manager?

Quali sono le aspettative che ricadono sugli executive manager?

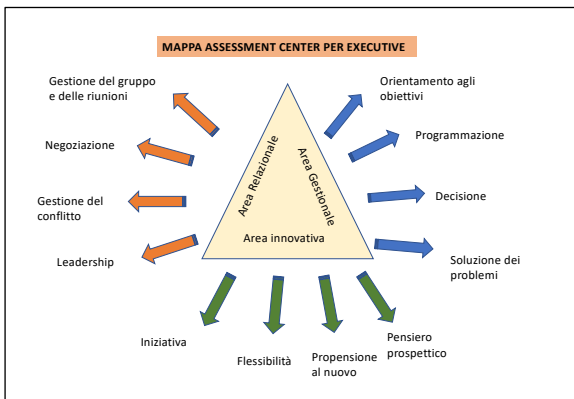
Per essere efficaci nel ruolo atteso gli executive devono essere percepiti come **soggetti autorevoli**, capace di suscitare negli altri impressioni favorevoli in termini tecnici, organizzativi e relazionali. Le difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi, il mancato riconoscimento da parte propri collaboratori e le passioni legate al proprio carattere possono incidere negativamente sulla percezione della propria autorevolezza. Emozioni come la vergogna, la rabbia, l'ansia e il senso di insicurezza possono distogliere l'attenzione dei manager dalla elaborazione di strategie gestionali necessarie per recuperare gli obiettivi o risolvere problemi. La mancata gestione di queste emozioni porta il manager a personalizzare le critiche o le frustrazioni derivanti dalle circostanze avverse, perdendo in autorevolezza ed efficacia. Egli si focalizza su se stesso e su come difendersi dalle frustrazioni e dai sensi di inadeguatezza provocati dalle difficoltà e su come pianificare personali rivincite sugli altri.

I manager a capo di un team o a capo di un processo di lavoro sono **guida emotiva** del gruppo. Essi sono al centro di dinamiche sociali per cui possono orientare il gruppo verso emozioni positive basate sulla fiducia reciproca e sull'armonia o verso emozioni negative come competizione distruttiva e aggressività sociale. Se il manager è percepito utile, competente, equanime e collaborativo allora è possibile che il gruppo si orienti verso emozioni positive, se il manager è percepito come aggressivo, giudicante, in competizione con i collaboratori allora le emozioni che pervadono il gruppo sono negative perché il vero obiettivo di ciascun membro è difendersi dalle cattiverie e dalle ingiustizie.

In condizioni di continua velocizzazione dei processi tecnologici ed organizzativi, contesti normativi cangianti, obiettivi ridefiniti diverse volte nell'arco dell'anno, adattamenti a nuove metodologie di gestione causate da acquisizioni o fusioni aziendali richiedono un **esercizio costante della negoziazione** tra le esigenze degli individui, quelle dei gruppi e quelle dell'organizzazione. Inoltre le funzioni direttive spesso, sotto lo schiaffo delle logiche finanziarie di società di investimento proprietarie del pacchetto azionario, sono molto direttive nell'imporre decisioni, valutare e criticare, sanzionare, escludere, licenziare, delocalizzare.

## Quanto costa ricoprire il ruolo di executive manager?

Coordinatori, team leader pagano un costo notevole per garantire l'efficacia del loro ruolo. Spesso si sentono lasciati soli o sentono che a loro si chiede davvero troppo anche rispetto allo stipendio percepito. Il sentirsi soli è un sentimento ricorrente perchè è difficile condividere preoccupazioni e incertezze. Questo stallo comunicativo attiva ansie e paure: paura di sbagliare, paura di fallire e di essere inadeguati. Eventi emotivi che inficiano le capacità gestionali, riducono la propensione al cambiamento e all'innovazione e la capacità di essere percepiti leader autorevoli. Nella figura "Mappa Assessment Center per Executive" sono individuate le principali capacità dalle quali dipende l'efficacia e l'eccellenza nell'interpretazione del ruolo atteso da coloro che



hanno funzioni di manager esecutivo.

L' Area Gestionale contiene la descrizione delle capacità attese per gestire con efficacia ed eccellenza il ruolo di Executive manager.

In quest'area si trovano capacità come la decisione, la programmazione per se e per gli altri, la capacità di orientamento ai risultati e la soluzione di problemi necessarie per guidare il gruppo in termini concreti trasformando gli orientamenti e gli accordi della direzione in piani di lavoro direttamente sul campo. Ad esempio gli obiettivi stabiliti dalla direzione in base ad analisi di costi e ricavi diventano poi realtà

AREA GESTIONALE REALIZZATIVA		
Nome della capacità	Capacità agita in modo efficace	Capacità agita in modo inefficace
Decisione	Senso di responsabilità Capacità di valutazione degli impatti decisionali Prende decisioni in tempi e modi coerenti con gli obiettivi, anche in condizioni di incertezza. Fa un'analisi dei rischi potenziali, mettendo in atto misure preventive	Decisioni reattive e con scarsa valutazione degli impatti nel medio lungo periodo. Rimanda agli altri la responsabilità di prendere decisioni che accetta passivamente. Prende decisioni operative, che non comportano valutazioni fra differenti alternative e rischi.
Programmazione	Visione di insieme di medio lungo periodo Governo delle priorità e dei tempi del piano di lavoro Definisce tempi precisi, agisce un piano di lavoro predittivo	Tende a gestire le attività con il criterio di urgenza più che di importanza, scarso presidio delle priorità, stile di gestione reattivo
Orientamento ai risultati	Definisce e condivide obiettivi chiari, monitora costantemente le sue e altrui azioni rispetto all'obiettivo di raggiungere, energia e costanza.	Si concentra solo sul compito e non sul risultato; non dimostra di avere standard per la sua prestazione; si applica con un approccio discontinuo. Non cerca una definizione precisa dell'obiettivo e del risultato.
Soluzione dei problemi	Approccia i problemi partendo dall'analisi delle cause, Elabora soluzioni di gruppo Utilizza i problemi per cercare soluzioni innovative	Tendenza a risolvere i problemi in modo intuitivo utilizzando schemi del passato e senza cercare nuove informazioni Paura di essere giudicato, più che la soluzione ricerca il colpevole

AREA INNOVATIVA		
Nome della capacità	Capacità agita in modo efficace	Capacità agita in modo inefficace
Iniziativa	Proattività di azione Orientamento imprenditoriale al business Anticipa azioni o compiti al variare delle circostanze	In attesa di disposizioni Continue richieste di supporto Tendenza a lamentarsi in caso di difficoltà
Pensiero Prospettico	Visione di lungo periodo Capacità di fruire le tendenze evolutive in azienda e di adeguarsi in termini di apprendimento Pensiero simulativo con capacità di ipotesi sugli andamenti futuri o sulle ipotesi di miglioramento continuo.	Timore rispetto ai cambiamenti futuri Ancoraggio al passato Bassa innovazione. Blocco gestionale in caso di incertezza
Flessibilità	Apertura mentale e relazionale rispetto al cambiamento delle circostanze Disponibilità a variare il proprio comportamento rispetto alle abitudini del passato	Necessità di tempi lunghi per comprendere i cambiamenti, scarsa adattabilità rispetto alle attività innovative.
Propensione al nuovo	Capacità di riconoscere i cambiamenti in corso Abilità nel guardare il nuovo e cogliere le opportunità	Difficoltà a confrontarsi con ciò che non è frutto dell'esperienza passata, Difficoltà ad ampliare le prospettive

se gli executive manager affrontano i processi in termini di miglioramento continuo, intervento predittivo sui problemi da gestire e affrontare, monitoraggio dell'andamento dei processi e decisioni repentine da prendere.

Nell'Area Innovativa si trovano capacità necessarie per fronteggiare con successo il cambiamento di qualunque specie, si tratta di executive manager che hanno la responsabilità di trasformare nuove metodologie di lavoro introdotte con procedure e strumenti organizzativi in azioni agite quotidianamente. Ad esempio una procedura di sicurezza oltre che essere rispettata come obbligo è necessario che diventi nuovo approccio al lavoro, una nuova mentalità delle persone del proprio gruppo di lavoro. Uno strumento lean come il metodo 5s richiede non solo il rispetto passivo delle procedure ad esempio di ordine e pulizia, ma anche una nuova visione del luogo in cui si vive, luogo snello dove tutto ciò che è caos va ridimensionato, ridotto, gestito.

AREA DELLA RELAZIONE		
Nome della capacità	Capacità agita in modo efficace	Capacità agita in modo inefficace
Gestione dei gruppi	Costante attenzione e monitoraggio dell'obiettivo di gruppo Coinvolgimento e integrazione delle risorse rispetto agli obiettivi da raggiungere Fornire informazioni anche ridondanti	Scarsa attenzione agli obiettivi di gruppo (poca considerazione dei KPI del gruppo) Prevaricazione delle idee individuali proprie o di alcuni collaboratori su quelle del gruppo (con finalità personalistiche) Stile relazionale one to one e non collegiale
Negoziazione	Disponibilità al confronto e alla integrazione delle idee Disponibilità a valutare nuove prospettive grazie al confronto Abilità di convincimento nella presentazione degli obiettivi o nuove procedure	Visione unilaterale e approccio competitivo Attenzione allo status e al potere Visione di breve periodo e focalizzata sul proprio prestigio Stile burocratico e/o manipolativo
Leadership	Abilità nell'incoraggiare e favorire l'iniziativa e l'autonomia dei propri collaboratori Capacità di fare crescere le competenze dei propri collaboratori	Accentramento delle attività e scarsa delega, scarsa attenzione alla motivazione, scarsa valorizzazione dei collaboratori stile direttivo e autoritario
Gestione dei conflitti	Moderazione e mediazione delle diversità di opinioni Ripporto all'obiettivo comune Ascolto dei diversi punti di vista in modo non giudicante.	Reazioni emotive esagerate Scarsa ricettività di punti di vista diversi fraintesi o interpretati come minaccia alla propria persona Visione negativa circa la soluzione del conflitto Permalosità, approccio diffidente e reattivo.

Nell'area relazionale si trovano comportamenti fondamentali per cogliere le sinergie del gruppo, valorizzare le persone che collaborano e alle quali si chiede di partecipare attivamente allo svolgimento delle attività. Si tratta di costruire intorno a sé un'immagine positiva di collega responsabile che si prende cura, sprona, informa, supporta e a volte anche sanziona.

La vera finalità dell'assessment è prevalentemente data dal feedback ai partecipanti. I risultati si discutono con il diretto interessato. Lo scopo dell'Executive assessment è che il diretto responsabile sia consapevole delle sue aree di forza e aree di miglioramento e che sia poi chiaro in che modo porre in essere un percorso di crescita.

Il percorsi di coaching non è solo pensabile come percorso esterno, ma anche e soprattutto interno. Per un executive manager è fondamentale che sia il suo capo diretto o figure interne che a partire dall'analisi della realtà lavorativa stimolino la crescita gestionale, innovativa o relazionale del loro collaboratore.

