



L'Alleanza delle Professioni per lo Sviluppo

18 Dicembre 2012

Prof. Stefano Paneforte



SOMMARIO

L'attuale scenario: la complessità attuale.....	3
Come Federmanagement e questo evento si collocano in tale contesto?	3
Un'azione che nasce dallo "stare insieme" in alleanza	3
L'alleanza come metodologia per... ..	4
Un possibile modello etico di riferimento verso un'azione comune condivisa ...	6

L'attuale scenario: la complessità attuale

Uno scenario complesso è uno scenario nel quale, come sancito dalla stessa etimologia di cum plexus: intrecciato insieme, gli eventi sono soggetti alle leggi di indeterminazione e di indecidibilità, connotati da una presenza di relazioni non lineari tra gli stessi.

Le organizzazioni sono esse stesse sistemi complessi e adattivi cioè aperti e che si adattano ricorsivamente all'ambiente definendo autonomamente la propria organizzazione. Si tratta quindi di considerare le imprese e le istituzioni come sistemi aperti (a scambi e condizionamenti reciproci con l'esterno) che operano in situazioni di equilibrio dinamico (instabile e funzionale) che consente al sistema azienda di innovare ed innovarsi, sopravvivere e svilupparsi.

La discontinuità repentina e fuggevole che caratterizza la complessità dell'attuale periodo socio-economico, rappresentabile come cambiamento discontinuo, richiede discontinuità di competenze e competenze per la discontinuità.

Cosa possono dare i professionisti di Federmanagement per sostenere questo bisogno avvertito e diffuso, oltre che necessario?

Come Federmanagement e questo evento si collocano in tale contesto?

L'evento proposto si inserisce nel continuum della vita di Federmanagement, tra passato presente e futuro, e si connota come azione che nasce dallo "stare insieme" (in Federmanagement).

In occasione del trentennale di vita associativa si avverte forte l'esigenza di riscoprire le proprie radici, di ri-creare consenso intorno all'identità di Federmanagement a partire dai valori su cui è fondata e che concorre a creare per collegare il Management all'Impresa, agli Stakeholders e in senso più ampio al Sistema Paese.

In congiunture come quella attuale diventa fondamentale, essere ed agire in una visione unitaria (differenziante e integrante al tempo stesso), che possa suggerire azioni coerenti e responsabili ma anche dei professionisti che a vario titolo si relazionano con l'impresa.

Il riferimento è finalizzato, in senso ampio, alla responsabilità sociale d'impresa e al contributo dell'assetto manageriale rispetto ad essa.

Federmanagement, con i suoi 25.000 professionisti dentro e fuori le aziende, può divenire spazio di riflessione; risorsa per apprendere a gestire il presente momento deontologico; prassi di confronto, scambio e condivisione di esperienze, dubbi e contributi.

Un'azione che nasce dallo "stare insieme" in alleanza

La progressiva supremazia della finanza sull'economia e di questa sulla vita sociale e sui valori che la governano, la progressiva multi-etnia e multiculturalità che sempre più connotano la nostra realtà, la creazione di nuove professioni e di nuovi mercati rendono sempre più difficile mettere al centro dell' "interesse generale" la persona e il bene comune che diventa, per contro, oggetto di una rinnovata attenzione e impegno concreto per azioni mirate di sviluppo.

Quali modalità, quali risorse, quali forme, per intervenire in tale direzione?

L'azione del singolo, pur generosa, non è di certo sufficiente. Occorre trovare forme di impegno collettivo, capaci di allargarsi e di influenzare in senso costruttivo il sistema socio economico.

Un forma possibile quindi di "azione insieme" è l'alleanza.

Questo concetto racchiude un po' la chiave di lettura del Manifesto Federmanagement e, in un periodo di cambiamenti repentini e drastici, può rappresentare una scelta strategica e anche metodologica per affrontare le sfide poste ai manager, e non solo.

La via giusta sembrerebbe essere dunque, come suggerito da più parti, quella di una promozione di uno sviluppo sostenibile, dove la capacità di fare network tra professionisti, con specificità diverse, sia la risultante di una riscoperta di un più forte ruolo di sostegno e accompagnamento affidato a ognuno nel proprio contesto e in relazione agli altri. **Per superare questa congiuntura serve sinergia e questa richiama l'alleanza per uno scopo comune.**

Il termine Alleanza etimologicamente rimanda al verbo alleare, che deriva dal latino "alligare" cioè "legare a", legare insieme con un patto.

Ogni alleanza, che possa dirsi tale, presuppone l'accordo di almeno due persone, (o in senso lato due parti o entità), un oggetto e tre elementi che sono:

- **la volontà di essere d'aiuto l'uno verso l'altro e/o gli altri**
- **la lealtà, anch'essa reciproca**
- **la relazione tra i due (relazione che implica flessibilità, integrazione, relazionalità, fiducia)**

L'alleanza non è una cosa che "esiste in natura", va costruita e custodita. E' una forma di impegno-promessa e anche di unione (d'intenti e nell'azione) costruita tra gli "alleati".

Nel nostro caso, dunque, è una relazione tra professionisti e anche un legame senza una stipulazione (senza un contratto scritto) che abbia precise condizioni.

Professionisti pronti a sostenere e promuovere un modus operandi sempre più rilevante e che merita sempre maggiore attenzione. La sintesi di questo è, appunto, un'alleanza.

L'alleanza come metodologia per...

Il fondamento dell'alleanza è sempre una reciprocità tra le parti alleate, per la quale occorre integrazione e sinergia.

Stiamo assistendo nell'ultimo periodo all'irrobustimento dell'esigenza d'integrazione fra le professioni. Proprio a seguito della frammentarietà e specializzazione, pur necessarie in passato e anche in vista della complessità, fluidità e velocità dei cambiamenti, nessuna professione può lavorare efficacemente da sola, nessuna azione può essere compiuta con successo se trascura l'intero contesto di riferimento. Non bastano più l'integrità e il rigore, occorrono l'integrazione e la reciprocità.

- Questo equivale un po' a dire che una certa forma di **alleanza è ineluttabile.**

Ed è tale, in quanto promossa e organizzata tra le diverse parti di un'organizzazione. E' la coesione interna che guarda anche al clima e alla qualità delle relazioni, tra impresa e persone e tra persone e persone all'interno dell'organizzazione. E' un tema che rientra nella concezione del sistema organizzativo fatto non solo di relazioni verticali (gerarchiche) ma anche orizzontali e laterali, assicurate sul piano organizzativo da meccanismi operativi quali attività trasversali che aumentano il controllo e il coordinamento della struttura all'interno dell'organizzazione, ma anche e soprattutto dalla cultura organizzativa¹ che è anche professionale e manageriale e si sostanzia soprattutto in azione comune e partecipazione che rivela il motivo di essere istituzione e fare impresa secondo un approccio sistemico.

E' dunque arrivato il momento di superare la logica delle professioni in termini di antagonismo e contrapposizione, prevalenza delle rendite di posizione e chiusure oligopolistiche.

¹ La cultura Organizzativa è costituita da "un insieme di assunti di base inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi" (Schein, 1990, p. 35).

Oggi è ineluttabile il riferirsi a un medesimo ambito comune ai fini dell'individuazione di sinergie tra processi economico-professionali e la domanda legata di relazione incrociata dei loro protagonisti. Federmanagement stessa, che si propone di coniugare la dimensione competitiva tra professionisti concorrenti con quella collaborativa tra colleghi, diventa luogo e opportunità, quindi, di una nuova cultura manageriale che rispecchi assunzione di responsabilità, sviluppo della solidarietà, perseguimento del risultato, ricerca dell'efficacia dei ruoli, gestione delle comunicazioni, sviluppo della competizione e alleanza tra le professioni.

- **Alleanza** che va costruita anche (e soprattutto) con l'esterno, nel momento in cui occorrono competenze non presenti in azienda. Diventa quindi **necessaria** tra le professioni operanti all'interno dell'impresa e i professionisti esterni portatori di competenze specialistiche. Le professionalità, dunque, non sono intese più come prestazioni di singoli, ma sono allargate allo scambio tra le diverse parti, che, pur mantenendo una loro autonomia, creano una professionalità comune sotto forma di (e rispondendo all'esigenza di) alleanza necessaria.

Si delineano così altre **due tendenze** attuali: la prima riguarda il fatto che ormai il contributo diretto al business riguarda tutti all'interno dell'organizzazione, non solo coloro che per organigramma presidiano responsabilità manageriali; la seconda consiste nell'evidenza che ormai è difficile separare le competenze tecniche dalla capacità di rapporti interpersonali e sociali, venendo ad affievolirsi la distinzione tra gli aspetti più tecnico professionali e quelli più specificatamente manageriali.

Insieme a questo assistiamo anche ad una maggiore richiesta di flessibilità e integrazione nella soluzione della complessità interna alle aziende.

Il "paesaggio" in cui si muovono le organizzazioni, che prima si basava in larga parte sul controllo, ora si muove all'insegna della *potenza e intelligenza distribuita* in tutte le aree delle strutture organizzative. I manager si ritrovano così a dover gestire anche l'integrazione tra interno ed esterno, tra la comunicazione delle macrostrategie e le tecnologie per la diffusione dei messaggi, tra teamwork internazionali e stili personali di gestione delle relazioni.

- Per gestire l'accresciuta complessità è fondamentale il ricorso a un'**alleanza funzionale**, che è quella che consente di utilizzare e quindi di integrare le competenze esterne all'organizzazione nella soluzione della complessità interna.

Con il crescente utilizzo di queste professionalità anche a supporto delle decisioni aziendali, aumenta l'integrazione tra ruoli professionali e gestionali con un conseguente avvicinarsi tra competenze funzionali e capacità gestionali. Ogni ruolo oggi infatti viene inteso come un continuum che va dalla dimensione specialistica a quella gestionale, proprio perché la "generazione di senso" e la risoluzione della complessità nascono dal contributo di tutti gli attori in gioco. Sono necessarie quindi, nella creazione dell'alleanza funzionale, la trasversalità della managerialità e la managerialità trasversale. E' in questo, per esempio, che Associazioni, come la stessa Federmanagement, contribuiscono a questa rinnovata accezione di management anche in funzione della creazione di alleanze tra le professioni.

In Federmanagement, si ribadisce, confluiscono professionalità molto diverse tra loro, sia per mission organizzativa che per competenze specialistiche, per le quali si assottiglia sempre più la differenza tra figure tecniche o professionali e figure gestionali. **Le professionalità federate hanno in comune le dimensioni e le aree di responsabilità di questa nuova managerialità che diventa denominatore comune al di là delle specifiche aree di intervento.** Rispetto a queste la federazione si pone in una prospettiva unificante ed etica, capace di superare le differenze e promuoverne la ricchezza del confronto e dell'apertura al cambiamento e al confronto per lo sviluppo delle singole identità e nella sinergia fruttuosa del molteplice: un'opportunità di nuova e rinnovata identità che si consolida in una doppia appartenenza.

- Rinnovata identità che contribuisca ad un' **alleanza naturale**, che è quella fondante, quella primaria, quella che le racchiude tutte.

E' l'insieme dei legami e delle relazioni che danno luogo ad azioni che concretamente e sinergicamente realizzano nella quotidianità la responsabilità sociale delle azioni organizzative e la loro sostenibilità economica e ambientale.

È l'alleanza che ha come fine la sopravvivenza e il benessere in termini sistemici.

Le uniche strategie possibili sono quelle vocate alla flessibilità e all'innovazione; si tratta di creare meccanismi di assorbimento e quindi di re-interpretazione della complessità e della diversità, attraverso ad esempio l'auto-organizzazione basata sull'intelligenza distribuita o azioni di collaborazione in network e soprattutto di co-opetition cioè del creare valore attraverso un processo cooperativo, non più competitivo come può essere il catturare valore.

La crisi ha messo a nudo comportamenti negativi che hanno posto in massima evidenza l'inadeguatezza delle regole del gioco competitivo. **Un mercato senza regole non deve e non può esistere.**

Al di là delle visioni specifiche di ogni professione, diventa dunque indispensabile combinare tra loro capacità distintive di diversi soggetti interdipendenti tra loro, attraverso la creazione di un circolo virtuoso di risorse che compartecipano e condividono conoscenze, responsabilità e finalità.

Attraverso l'apprendimento (Federmanagement come comunità professionale assolve la funzione di consolidare e monitorare il know how, per mantenere attivo il commitment); attraverso l'integrazione e la differenziazione; valorizzazione delle diversità e co-opetition (nuovamente) resa efficace dall'etica in azione che è soprattutto organizzazione.

Un possibile modello etico di riferimento verso un'azione comune condivisa

Una delle modalità del "lavorare insieme" è il divenire ed operare come RETE SOCIALE. Ciò significa combinare e condividere gli sforzi delle associazioni di Federmanagement per "CREARE VALORE" attraverso un processo COOPERATIVO, rinunciando alla logica del catturare valore attraverso un processo competitivo.

La Cooperazione è interazione qualificata che si fonda essenzialmente su quattro assi portanti:

- la flessibilità;
- l'integrazione;
- la relazionalità;
- la fiducia.

La "**flessibilità e l'integrazione**" sono due vettori indispensabili per poter gestire la complessità e per permettere a ognuno di perseguire nel tempo gli obiettivi prefissi.

E' la "flessibilità" a condurre il singolo individuo, così come le organizzazioni, nella loro evoluzione, non solo permettendoci di reagire prontamente e in modo elastico alle sollecitazioni dell'ambiente esterno, ma in una logica di maggiore proattività, sviluppando nel continuum la capacità di anticipare i cambiamenti. Tanto per l'organizzazione quanto per l'individuo, **essere flessibile significa essere aperti e capaci di gestire la complessità utilizzando strumenti in grado di sostenere e potenziare nel tempo il patrimonio conoscitivo, le competenze, le capacità cognitive delle persone e il capitale umano e relazionale.**

Le persone stesse devono imparare a muoversi in autonomia consapevole, in un approccio di continua dinamica evolutiva, come dire che o si è disponibili al cambiamento oppure la flessibilità trova proprio nelle persone il principale ostacolo al cambiamento. Condizione necessaria affinché esista flessibilità è che sia coagulata intorno al concetto di "**relazionalità**". Il sistema organizzazione e gli individui devono, infatti, configurarsi come una grande ragnatela, un **network**, che consente a idee, conoscenze ed esperienze di circolare liberamente e di raggiungere le persone giuste al momento giusto e nei tempi e nei modi più

rapidi ed efficienti, in modo da poter tradurre la complessità in fattori di successo, utilizzando un linguaggio a tutti comprensibile, il linguaggio dell' "essere per divenire". E' simile al sistema nervoso dell'essere umano talmente complesso e, al tempo stesso, talmente lineare da poter trasformare sensazioni, emozioni, idee, in gesti, parole, movimenti, che consentono alle persone di vivere e di affrontare le incertezze della vita. Per attivare e vitalizzare questo complesso sistema reticolare, relazionale e interazionale non si può prescindere dalla **"fiducia"**.

"E' il mezzo che mobilita le risorse", è la "miccia" che accende la forza e la motivazione che ognuno tiene dentro di sé e che è pronto a sprigionare non appena stimolato; **è ciò che consente alle relazioni di diventare cooperazioni**, di far coincidere l'interesse e gli obiettivi del singolo con quelli dell'altro, di "far sentire il singolo parte del tutto e il tutto in ogni singola parte".

Aver fiducia per le persone significa sentirsi libere di mettere a disposizione non solo il proprio bagaglio culturale, ma anche il proprio istinto, le proprie intuizioni, sogni, aspirazioni, immaginazione creativa, reazioni istintive, riflessioni e stati d'animo; significa sentirsi parte attiva, protagonisti della propria vita. In questo senso le persone sono il vero "propulsore" del cambiamento, perché imparano ad aver fiducia nelle proprie capacità di apprendere e di risolvere i problemi in tempi utili e in modo coerente e hanno un crescente grado di responsabilizzazione.

Questi quattro assi portanti rappresentano il fondamento **dell'etica in azione** che è organizzazione e che trova nella su ricordata coepetition lo strumento chiave per favorire una condivisione effettiva.

Nella co-opetition le organizzazioni devono collaborare e contemporaneamente competere con altre. La cooperazione e la competizione adottate contemporaneamente come strategie di sviluppo, costituiscono la chiave di lettura di un mercato complesso, incerto ed in continuo cambiamento. Le organizzazioni sono tenute a svolgere un ruolo attivo non adattandosi passivamente alle esigenze del contesto. La **co-opetition** rappresenta, dunque, l'unico strumento che permette di acquisire una posizione competitiva forte in un mercato globalizzato. Creare valore è un processo cooperativo, catturare valore è, invece, un processo competitivo! Le competizioni *conflittuali* hanno costituito il paradigma dominante degli anni '80. La competitività mira alla realizzazione di profitti economici vantaggiosi nel breve periodo e alla ricerca di una posizione da leader nel mercato. Le aziende nascondono le proprie competenze e conoscenze. *Nella competizione non esiste un pareggio; c'è chi vince e c'è chi perde!* Le competizioni cooperative nascono dalla fusione tra competizione e cooperazione. Le imprese interagendo creano una rete del valore. Un classico esempio è rappresentato dalle partnership, fondate sulla fiducia tra le aziende che intrattengono relazioni simultaneamente competitive e cooperative. Nella co-opetition il gioco è a somma variabile e positiva!

In momenti di difficoltà generale, come quello attuale, per le professionalità manageriali, per il futuro della collettività, è quanto mai attuale l'idea di "allearsi" per prendersi cura del sistema azienda e per comprendere e agire in direzione di un contributo "condiviso" e complementare imprescindibile.

Questi due workshop possono divenire l'inizio di una riflessione sul modo in cui si può essere cittadini, professionisti e manager attivi nel determinare un sistema "funzionale" al benessere comune, presente e futuro.