

# Gli standard manageriali made in England

Come sono nati? Come si sono sviluppati? Quali applicazioni hanno avuto? Lo chiediamo a uno dei maggiori esperti del settore: **Trevor Boutall**, che sin dall'inizio è stato il responsabile della loro evoluzione nel Regno Unito e che ha collaborato al progetto Youmanager

**Gli standard manageriali nascono nel Regno Unito. È interessante capire in che modo e per quale motivo.**

La storia comincia durante gli anni '80. Il governo thatcheriano era all'apice del suo potere, in un periodo di forti cambiamenti socio-economici. Gli standard manageriali fanno parte di un sistema molto più ampio, quello dei National occupational standards, che ormai coprono più del 95% delle attività produttive nel Regno Unito. Nel 1987 venne pubblicato il report *The making of managers* di Charles Handy della London Business School.

Nel rapporto si sosteneva che la preparazione dei manager nell'UK era nettamente inferiore a quella dei manager di altri paesi concorrenti (Usa, Giappone, Francia, Germania). Il governo britannico, la Confederation of British Industry, le Camere di commercio, il British Institute of Management e altri stakeholder decisero di affrontare quindi questo problema, affidando

lo sviluppo degli standard manageriali a un nuovo ente senza fine di lucro, la Management Charter Initiative, sotto la direzione di Bob Reid (allora presidente di Shell UK e di British Rail).

Erano quattro i driver principali per lo sviluppo di questi standard:

- **qualità.** C'era una forte attenzione al miglioramento della qualità a livello organizzativo, definendo la performance dei manager per garantire la qualità dei prodotti e dei servizi. Gli standard manageriali sono oggi complementari a ISO 9001:2000;
- **sicurezza.** C'era la necessità di adottare un sistema organizzativo e gestionale che garantisse

un'adeguata supervisione e gestione dei rischi;

- **competitività.** Nonostante gli interventi chirurgici della Thatcher sull'economia inglese, gli indici dell'Oecd dimostravano che la competitività stava scendendo di anno in anno. Handy aveva notato la relazione tra la qualità del management e la competitività delle imprese e della nazione nel suo insieme. E non bastava a migliorare la preparazione dei manager aspiranti nelle business school, bisognava intervenire sulle competenze dei manager attuali;
- **lifelong employability**, ossia l'impiegabilità del lavoro ▶



lungo l'arco della vita. La chiusura delle industrie tradizionali negli anni '80 e la riduzione delle forze armate a causa del dividendo della pace negli anni '90 richiedeva la conversione di centinaia di migliaia di manager, riconoscendo le loro competenze e aiutandoli ad applicarle in contesti nuovi. Per esempio, abbiamo usato gli standard per convertire un direttore di una tipografia, con 25 anni di esperienza nell'industria, in direttore di qualità in un'azienda di strumenti di precisione per la medicina.

### Come si sono sviluppati nel tempo?

Fino al 1996 avevo il ruolo di direttore di sviluppo alla Management Charter Initiative. La mia responsabilità era sviluppare, aggiornare, mantenere e promuovere non solo gli standard manageriali generici, ma anche quelli specialistici, per esempio per la gestione della qualità e dell'ambiente per consulenti e imprenditori. All'inizio abbiamo sperimentato con diverse metodologie e con l'aiuto di società di consulenza, come Coopers & Lybrand (adesso PriceWaterhouseCoopers) e Kpmg. Adesso, la metodologia si è consolidata e si applica più o meno lo stesso approccio in tutti i settori. Oggi lavoriamo così.

La prima fase si chiama "analisi occupazionale". Facciamo un'analisi dettagliata dell'occupazione (in questo caso, management) nell'UK per capire quanti manager ci sono, in quali settori lavorano, che ruoli ricoprono, che formazione/preparazione hanno avuto, quali sono i percorsi di carriera tipici, quali sono le opportunità per lo sviluppo professionale, la certificazione delle competenze acquisite ecc. Cerchiamo di identificare esempi di best practice sia nell'UK che all'estero. In questa fase identifichiamo e analizziamo

tutti gli stakeholder, sia potenziali utenti degli standard che altri interessati, come datori di lavoro, formatori, associazioni professionali e di categoria. A questo punto cerchiamo anche di capire se esistono già degli standard che possiamo utilizzare o adattare.

Nella seconda fase, "analisi funzionale", lavoriamo attraverso una serie di focus group con un campione rappresentativo di manager, loro datori di lavoro e formatori per "definire" l'obiettivo chiave del management (perché esistono i manager, che cosa devono realizzare?) e scomporre tutte le attività che i manager devono svolgere per "realizzarlo", cioè "definire e raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e migliorare continuamente la performance". Quindi ci chiediamo, "che cosa devono fare i manager per realizzare l'obiettivo chiave?". Devono gestire la strategia, i processi e i progetti, le risorse fisiche, le risorse finanziarie, le risorse umane, le informazioni e la qualità. Questo è il primo livello di analisi funzionale. Il passo successivo è chiedersi cosa devono fare i manager per gestire ognuno dei punti sopra descritti. Per esempio: "che cosa devono fare per gestire le risorse umane?". Devono pianificare le risorse umane necessarie, reclutare e selezionare le persone, introdurre le persone all'organizzazione e ai loro ruoli, costruire e gestire i team, gestire la performance delle persone ecc.

Queste attività diventano i titoli che si usano nella terza fase per sviluppare gli standard manageriali (o "unità di competenza" nella terminologia ufficiale). Attraverso una ricerca a tavolino e dei focus group definiamo le *best practice* in ognuna di queste attività, specificando:

■ **i criteri di performance.** I comportamenti osservabili da un manager "competente" quando svolge quest'attività;

■ **le conoscenze.** Cosa deve conoscere il manager per svolgere quest'attività in modo competente (le conoscenze compren-

dono sia i fatti che i principi, i metodi, le tecniche e gli strumenti necessari);

■ **le capacità.** Le skill necessarie per una prestazione competente.

Sottoponiamo questa iniziale versione degli standard a un processo di consultazione e prova sul campo molto ampio e profondo per verificare se rappresentano la best practice e se sono utilizzabili per la valutazione dei manager, per lo sviluppo delle competenze, per la gestione delle performance ecc. Ci sono diverse fasi prima che si realizzi la versione da presentare al comitato guida del progetto (il mio record è 27 versioni!).

Poi c'è l'ultimo ostacolo: l'approvazione dell'agenzia del governo britannico che gestisce tutto il sistema dei National occupational standard, che può richiedere ulteriori revisioni.

Normalmente, tutte le fasi di sviluppo degli standard terminano dopo 12-18 mesi, qualche volta anche due anni. Almeno ogni cinque anni bisogna rivisitare gli standard per assicurare che siano ancora in linea con le leggi, le tecnologie e le migliori pratiche in continuo cambiamento.

### E quale applicazione hanno avuto?

Originariamente gli standard erano concepiti come strumenti per la valutazione e la certificazione delle competenze dei manager su quattro livelli: team leader, front line manager, middle manager e senior manager.

La prima attività per chi si voglia certificare è, sulla base di quello che fa, capire quali sono le unità di attività rilevanti e qual è il suo livello funzionale (nell'UK non ci sono contratti di lavoro che definiscano il grado – quadro, manager, dirigente, direttore – che comunque raramente corrisponde alla reale complessità del lavoro svolto). Usando uno strumento elettronico, il candidato definisce il suo profilo professionale (l'insieme delle ►

unità pertinenti al suo ruolo) stabilendo automaticamente il livello della certificazione (livello 2, 3, 4 o 5 delle National vocational qualification inglesi, che corrispondono ai livelli 4, 5, 6 e 7 nel Quadro europeo delle qualifiche).

La certificazione per le Nvq non è un corso di studio. Somiglia piuttosto all'esame per la patente guida. Il candidato deve dimostrare a un valutatore (assessor) che è com-



**Trevor Boutall, di The management Standards Consulting UK, è autore di *The Good Manager's Guide*, pubblicato in Italia da Franco Angeli col titolo *La guida del buon manager*.**

petente, cioè che svolge il suo lavoro sempre in linea con gli standard e possiede le skill e le conoscenze necessarie per affrontare tutte le situazioni previste. Con il supporto del valutatore, il candidato costruisce nel tempo (normalmente un periodo tra 9 e 18 mesi) il suo portfolio di prove (prodotti del suo lavoro, valutazioni del suo capo, testimonianze di persone che hanno visto la sua perfor-

mance, un diario riflessivo ecc.) per dimostrare le sue competenze. Il valutatore verifica le prove e decide se il candidato sia "competente", "non ancora competente" o se le prove siano "insufficienti" per prendere una decisione. Il valutatore può porre delle domande sia al candidato che al suo capo, o ad altre persone, per supportare e confermare la sua decisione.

Se la valutazione è non ancora competente o le prove che ha fornito non sono sufficienti, il candidato può prendersi del tempo (fino a cinque anni) per fare corsi di formazione, praticare nuove skill, nuove conoscenze e raccogliere altre prove per soddisfare il valutatore. Quando il candidato è valutato competente, viene certificato, dopo un processo di verifica e assicurazione della qualità del processo di valutazione. Finora oltre 500.000 manager a tutti i livelli sono stati certificati con Nvq (in Scozia si chiama Scottish vocational qualification, Svq).

**Il sistema (istituzioni, aziende, manager) come li ha accolti all'inizio? e oggi come li vede e utilizza?**

L'enfasi del governo è sempre stata sulle qualifiche, anche perché è abbastanza facile misurare il progresso con i numeri di candidati registrati e valutati competenti. Le aziende, le scuole di formazione manageriale e i manager hanno invece visto altre opportunità di utilizzo degli standard.

I responsabili delle risorse umane usano la mappa funzionale e gli standard per pianificare la forza lavoro, per definire i ruoli e reclutare e selezionare persone che già possiedono la maggior parte delle competenze attese e per pianificare un percorso personalizzato per rendere i neo-assunti produttivi nel più breve tempo possibile. Usano gli standard anche per pianificare la successione e formare e preparare persone da inserire nell'organico in sostituzione di altri manager che vanno in pensione o che cambiano ruolo.

I manager di linea usano gli standard per gestire e migliorare la performance dei loro collaboratori. Gli standard forniscono uno strumento oggettivo per chiarire le aspettative e per misurare quando queste sono state raggiunte. Aiutano a creare una buona intesa tra capo e collaboratore ed evidenziano delle aree dove il collaboratore ha bisogno di formazione, di un coaching o di un supporto speciale. Rendono più facile, trasparente, equa e oggettiva la valutazione della performance e forniscono uno strumento per dare del feedback puntuale e basato sui fatti.

I formatori, sia nelle aziende che nelle istituzioni di formazione manageriale private e pubbliche, usano gli standard come quadro per il programma di formazione per rispondere alle esigenze dei manager. Per l'identificazione e l'analisi dei fabbisogni di sviluppo professionale, per progettare corsi di formazione, libri, pacchetti di e-learning ecc. Per valutare inoltre l'efficacia (se i partecipanti hanno imparato quello che dovevano imparare) e l'impatto (se i partecipanti hanno migliorato le loro prestazioni) della formazione.

I manager stessi – quelli di cui la loro performance attesa è descritta negli standard – usano gli standard come benchmark, come esempi di best practice, come manuali per guidare il loro lavoro quotidiano.

**Quali sono stati e sono tutt'ora i vantaggi per aziende e manager?**

Prima del sistema nazionale degli standard manageriali, le grandi aziende (Shell, Ibm, BP ecc.) avevano le proprie griglie delle competenze, sviluppate internamente o dalle grandi società di consulenza. Queste griglie servivano benissimo all'interno dell'azienda per il reclutamento, la formazione, la pianificazione di carriera ecc., però non c'era nessun benchmark esterno e non c'era niente per le imprese di piccole e medie dimensioni. Fuori dall'ambiente della grande azienda paternalistica i manager dovevano

auto-formarsi senza un punto di riferimento, senza un benchmark per misurarsi.

Gli standard nazionali sono a disposizione di tutti, gratuitamente. È vero che le grandi aziende hanno ancora le loro griglie di competenze personalizzate, ma la maggior parte di queste sono o basate sugli standard nazionali o collegate a questi in qualche modo. Adesso i manager di un'azienda possono confrontarsi con i loro pari in altre aziende, e le loro competenze diventano trasferibili e riconosciute da un contesto a un altro. C'è un unico Quadro nazionale per la formazione e le qualifiche che rende i curriculum dei manager più comprensibili per i reclutatori. Si spera che nei prossimi anni il quadro nazionale sia allineato con il Quadro europeo delle qualifiche, rendendo trasportabili le competenze e le qualifiche da uno stato a un altro. Secondo me i vantaggi più significativi sono quelli per i manager stessi.

Prima degli standard, che definiscono perfettamente le performance, le skill e le conoscenze attese dai manager, il management rimaneva un'arte misteriosa. Il singolo manager non poteva sapere se faceva bene o male, il feedback (se mai arrivava) dal suo capo era generico e non aveva la possibilità di costruire il suo percorso professionale in modo sistematico.

Gli standard danno il potere al manager di prendere il controllo del proprio destino, di guardarsi allo specchio per vedere i propri punti di forza e di debolezza e pianificare come affrontare le sfide di oggi e prepararsi al domani.

Gli standard possono essere molto utili anche per il reclutamento: oggi nelle inserzioni di ricerca dei manager viene inserito tra le caratteristiche il livello di certificazione manageriale richiesto. Possono essere molto utili anche alle aziende di reclutamento manageriale, anche se fino ad ora quelle inglesi li hanno utilizzati solo in parte. Questa è comunque un'area do-

ve mi aspetto degli sviluppi interessanti nei prossimi anni.

### **Quali sono i vantaggi per il sistema sociale ed economico britannico?**

Un report recente del governo inglese (*Prosperity for all in the global economy – world class skills*) sottolinea l'importanza delle skill per la prosperità dell'UK e il ruolo centrale degli standard nazionali come base per il loro sviluppo. L'economia inglese non è più un'economia industriale, è un'economia basata sulle conoscenze e le capacità delle persone. Il report riconosce i miglioramenti nel sistema negli ultimi vent'anni e l'importanza del quadro comune degli standard che ha sostenuto i forti cambiamenti economici e sociali, ma propone una serie di raccomandazioni – tutte accettate dal governo – per rafforzare e accelerare le attività di formazione e sviluppo in linea con gli standard. Finora abbiamo mantenuto la nostra competitività grazie agli investimenti del governo e tutte le parti sociali. Vista la concorrenza dei paesi in via di sviluppo, specialmente India e Cina, dobbiamo correre sempre più veloce per mantenere il nostro posto.

Il Regno Unito è sempre stato all'avanguardia dell'educazione accademica e la formazione professionale. Da più di cent'anni ospitiamo studenti stranieri nelle nostre università ed esportiamo i nostri sistemi di formazione e di certificazione non solo nei paesi dell'ex-impero britannico (si pensi solo al successo dell'esame Pet e First Certificate del Cambridge University Examining Board).

L'UK è un leader europeo nei sistemi Vet (Vocational education and training) e abbiamo influenzato moltissimo lo sviluppo del Quadro europeo delle qualifiche. Infatti, il Quadro nazionale delle qualifiche inglese è già molto allineato con quello europeo. La nostra esperienza degli ultimi vent'anni ha rilanciato l'esportazione di sistemi di

formazione e certificazione inglesi che sono stati adottati e adattati in Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa, Canada, Messico e in diversi paesi arabi. Sto lavorando adesso per sviluppare un sistema di standard e certificazione manageriale in Russia e, naturalmente, in Italia con Manageritalia e Cfmt.

### **Insomma, con questi standard l'Italia fa un passo avanti e si mette all'avanguardia anche in Europa?**

L'Italia non ha un Quadro nazionale delle qualifiche. In linea con il principio della sussidiarietà, la responsabilità per la formazione e certificazione professionale risiede con le regioni. Alcune di queste, per esempio l'Emilia Romagna, hanno sistemi ben sviluppati, ma diversi uno dall'altro. Questo rende molto difficile l'allineamento con le iniziative europee.

L'Unione europea riconosce, però, non solo i quadri nazionali delle qualifiche, ma anche quelli settoriali e professionali.

Gli standard manageriali di Manageritalia definiscono le best practice per qualsiasi manager, indipendentemente dalla sua funzione aziendale o dal settore economico in cui lavora. Sono applicabili a tutti i manager italiani, da quelli commerciali a quelli responsabili della produzione, da quelli che lavorano nella grande distribuzione a quelli che gestiscono servizi sanitari. L'iniziativa di Manageritalia e Cfmt per la certificazione dei manager rappresenta un grande passo avanti, perché, per la prima volta, i manager possono misurarsi con i loro pari, non solo in Italia ma anche in altri paesi europei. Penso che sia un esempio di best practice, che sarà presto imitato da altri settori, prendendo come base questi standard generici e ampliandoli per gli aspetti specialistici e funzionali. Abbiamo già visto segni d'interesse da parte dei direttori delle risorse umane e commerciali e di aziende nei settori sanitari e finanziari. ■