

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

# INDAF

*magazine*

Anno 11 - n. 1  
Gennaio 2014

Trimestrale  
Copia omaggio

ISSN 2281-468X



**IL LAVORO  
CHE NON C'È**

**IL TREASURY  
MANAGER DI DOMANI**

**CAREER  
MANAGEMENT**



# CAREER MANAGEMENT

## ESSERE PROTAGONISTI DELLA PROPRIA STORIA PROFESSIONALE

*IL RAPIDO CAMBIAMENTO DEI CONTESTI DI MERCATO, IL BISOGNO DI VELOCITÀ CRESCENTE NEI PROCESSI DI INNOVAZIONE E DI APERTURA AL CAMBIAMENTO HANNO UN IMPATTO RILEVANTE SIA SULL'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL CFO CHE SUL LIVELLO DI ATTENZIONE, CURA E MANUTENZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI*



di ELENA CAFFARENA  
*Praxi SpA - Partner e Coordinatore nazionale  
Sviluppo Risorse Umane e Formazione*

**Evoluzione del ruolo del CFO sul mercato del lavoro**  
Dall'osservatorio sul mercato del lavoro di Praxi a livello

nazionale, e di Praxi Alliance a livello internazionale, emergono alcuni tratti evolutivi del ruolo del CFO. In particolare, ciò che osserviamo è la crescente esigenza delle aziende di avere un interlocutore interno a supporto del cambiamento, che sia in grado di quantificare il futuro, minimizzare i rischi e comunicare i fatti economici e finanziari all'interno e all'esterno dell'azienda. In sostanza, possiamo vedere il CFO come un

professionista in grado di presidiare tre ambiti di ruolo distinti e integrati: realizzare, facilitare, sviluppare.

Con il termine **realizzare** intendiamo la capacità di garantire che le strategie di *business* siano sostenute da adeguate analisi finanziarie, e di fornire conoscenze e informazioni per favorire il processo decisionale del CEO e degli altri *senior manager*. L'area del **facilitare** comprende le capacità di ricercare le risorse per finanziare le strategie dell'azienda e assumere le iniziative economico-finanziarie che consentano di perseguire gli obiettivi strategici. L'ambito dello **sviluppare** declina le capacità di partecipare alla definizione delle strategie di *business* dell'azienda e di rappresentare il progresso nel raggiungimento degli obiettivi verso gli *stakeholder* e altri soggetti esterni.

Alla tradizionale esigenza di possedere competenze tecnico-specialistiche costantemente aggiornate, si affianca quindi una forte aspettativa di evoluzione e consolidamento del ruolo manageriale del CFO. Le competenze attese dalle aziende sono di avere un Direttore Amministrativo e Finanziario, che sia sempre più *business partner* ed esprima sotto questo profilo competenze quali visione di mercato, visione strategica e sistemica, capacità realizzativa, capacità relazionale e comunicativa, flessibilità, stabilità emotiva, sintesi.

Questa evoluzione, oltre che dagli studi svolti in ogni Paese in cui Praxi è presente, è evidenziata dai diversi contributori di ANDAF Magazine, che negli articoli esprimono con chiarezza le nuove aspettative verso la funzione amministrativa e finanziaria dell'impresa. Anche dagli incontri, che si sono svolti e si stanno svolgendo su questo tema nelle diverse sedi regionali ANDAF, emerge che gli stessi CFO sono pienamente consapevoli di tale evoluzione.

### Perché il Career Management

Perché un CFO dovrebbe occuparsi personalmente di questa evoluzione del ruolo quando fino a oggi sono state le aziende a guidarne lo sviluppo? Il problema si trasferisce dall'azienda al singolo, perché le aziende non sono più in grado di garantire una collaborazione stabile per tutta la vita. Se in passato essere adeguati alle esigenze della propria azienda era sufficiente per garantirsi una carriera di successo e una collaborazione dalla laurea alla pensione, oggi il contesto si fa più instabile. Per mantenere il rapporto di lavoro con la propria azienda non è quindi più sufficiente la fedeltà e la preparazione tecnica, occorre sviluppare costantemente nuove competenze per poter garantire la *performance* al mutare delle esigenze aziendali. Se poi le cose vanno male, se non si è pronti ad affrontare la sfida, riaffacciarsi sul mercato del lavoro potrebbe essere un dramma.

Chiamiamo allora in aiuto – come spesso accade – i cugini di oltre oceano, da sempre abituati ad affrontare la mobilità lavorativa, una costante lungo tutto l'arco della vita. La cura della professionalità individuale è in capo all'azienda che la utilizza come leva per trattenere i talenti, ma è certamente anche un elemento di forte attenzione e investimento individuale. Quando negli Stati Uniti si contrae il mercato del lavoro c'è un incremento fortissimo di iscritti ai Master e ai

corsi di specializzazione. Nei Paesi in cui la flessibilità del mercato del lavoro è molto elevata, le persone si dedicano al proprio *fitness* professionale mettendo in atto un insieme di azioni durante tutto l'arco della vita lavorativa: fanno *Career Management*.

Il *Career Management* è quindi una sequenza di azioni che hanno lo scopo di garantire il *fitness* professionale. Non quindi una singola azione messa in atto per gestire l'emergenza, ma un processo continuo di adattamento al cambiamento, nel quale si opera in relazione ai propri obiettivi professionali.

Fino a qui sarete probabilmente d'accordo sul fatto che il mondo cambia rapidamente, e che ciascuno di noi fa troppo poco per la cura del sé professionale. Molto spesso questo capita perché non è del tutto chiaro che cosa fare.

A nostro avviso gli strumenti del *Career Management* sono due: il *networking* e l'apprendimento continuo.

### Coltivare le relazioni

Per *networking* intendiamo l'attività di creare, gestire e alimentare una rete di relazioni che fornisca supporto, *feedback*, idee, previsioni, informazioni e visioni per facilitare il raggiungimento dei risultati professionali. Con il dilagare dei *social network* si potrebbe pensare che richiedere e accettare collegamenti con una serie di "amici" sia sufficiente per la costruzione di una rete di relazioni, in realtà vogliamo riferirci a un'attività molto più faticosa – ma anche molto più appagante – di un semplice clic.

Costruirsi una rete di relazioni significa cercare e selezionare una serie di rapporti che ci aprano una finestra sul mondo, o meglio sui mondi, che sono fondamentali per elaborare una nostra visione precisa di cosa sta succedendo nei contesti nei quali ci muoviamo. La nostra sfera di cristallo sul futuro del mondo.

Il *networking* è quindi un'attività indispensabile per comprendere il cambiamento, per migliorare la nostra consapevolezza e per risolvere problemi complessi attraverso sistemi aperti in cui diamo e riceviamo informazioni. Una contaminazione necessaria fra campi del sapere differenti per aiutarci a trovare soluzioni innovative.

Le relazioni che costruiamo non sono tutte uguali. Ciascuno di noi intrattiene quotidianamente relazioni "operative" collaborando con i colleghi, i fornitori e i clienti per svolgere la normale attività lavorativa. Questo tipo di relazioni sono indispensabili per raggiungere i nostri obiettivi a breve termine. Così come ognuno di noi ha rapporti "personali" privilegiati con un gruppo selezionato di individui di cui si fida e che sono spesso utili per la nostra crescita attraverso il confronto. Sono tuttavia le relazioni "strategiche" quelle più rilevanti per la nostra crescita personale, perché ci mettono in contatto con persone straordinarie che noi consideriamo capaci di farci riflettere criticamente, di farci confrontare con contesti differenti dal nostro offrendoci una prospettiva diversa. Le relazioni "strategiche" sono fonte di apprendimento, di consapevolezza delle nostre capacità e di allargamento delle visioni sul futuro.

Adesso ti chiedo di smettere di leggere e ti invito a prendere un foglio di carta bianca. Prendilo bello grande. Disegna in basso un cerchio e scrivici dentro IO. Ora disegna tre rami che partono dal cerchio e corrono verso il bordo superiore del foglio, e in cima a ogni ramo scrivi: relazioni "operative", relazioni "personali" e relazioni "strategiche". Lungo i rami scrivi senza fretta tutti i nomi delle persone che rappresentano per te uno di questi tre tipi di relazioni. Inizia dalla cerchia più vicina, lascia via via correre la mente e cerca di ricordare tutte le persone con cui interagisci. Dopo aver pensato e scritto tutti i nomi, guarda il foglio. La mappa del tuo network è equilibrata? Il tuo albero delle relazioni ha molti frutti? Ci sono persone che ti aiutano a capire il mondo? Ci sono persone con caratteristiche molto diverse da te? Ci sono fonti di informazioni, ma anche persone che ti offrono prospettive diverse dalla tua? Ci sono anche quelli che ti fanno arrabbiare perché la pensi sempre in un modo diverso da loro?

Se senti che ti manca qualcosa, allora datti da fare per rafforzare le tue relazioni "personali" e "strategiche" allo scopo di avere uno sguardo più ricco sul mondo e su di te.

#### Coltivare l'apprendimento continuo

Ognuno di noi viene a contatto ogni giorno con decine di informazioni, alcune di esse rappresentano qualcosa di significativo che cambia il nostro modo di pensare e di comportarci. Più siamo aperti alle novità e più siamo attivi nel ricercare riscontri, informazioni, metodi e stimoli a valutare il significato delle cose che ci accadono e che accadono intorno a noi – o che non riusciamo a far accadere – più impariamo cose nuove che ci aiutano a sviluppare le nostre competenze. L'apprendimento continuo rappresenta l'unica garanzia di essere costantemente allineati con il cambiamento che ci chiede il mondo. Gandhi diceva: «Sii il cambiamento che chiedi al mondo». L'apprendimento ci aiuta quindi a sviluppare il nostro benessere (star bene) professionale e personale.

L'apprendimento può essere casuale, avviene come abbiamo descritto in ogni minuto della nostra vita; oppure può essere guidato dai nostri obiettivi, dalla fatidica domanda: cosa voglio fare "da grande"? L'apprendimento continuo guidato dai nostri obiettivi è il frutto di un processo di cui siamo i protagonisti assoluti, la motivazione a perseguire l'obiettivo è dentro di noi.

Partiamo allora dal definire un obiettivo, uno vero e profondo. Qualcosa che sia in grado di farci uscire dalla zona di comfort nella quale ciascuno di noi cerca comodo rifugio, sapendo che «la brama di comfort, quella cosa che entra furtivamente come un ospite, poi diventa un inquilino e poi il padrone di casa», come dice ne "Il profeta" Khalil Gibran.

Prendi un nuovo foglio bianco, l'unico modo per verificare se hai un obiettivo è provare a scriverlo. Quale obiettivo concreto, misurabile e compatibile vuoi raggiungere? Entro quando? Rispondi senza fretta. Se l'esercizio è riuscito allora sei pronto per stilare il tuo piano di allenamento.

Il secondo passo è infatti quello di identificare quali competenze sono necessarie per raggiungere il tuo obiettivo. Per competenza intendiamo la capacità di combinare ed esprimere caratteristiche e risorse personali (la personalità, l'istruzione, la cultura, l'esperienza professionale, le abilità cognitive, ecc.) in comportamenti efficaci e ripetibili nel tempo. Allora inizia a scrivere: cosa devo saper fare per raggiungere l'obiettivo definito? Quali competenze devo avere per ottenere la mia performance?

Devo avere capacità tecniche o capacità manageriali? Quali? Devo essere in grado di gestire la quotazione in borsa della mia azienda o devo far crescere la prestazione dei miei collaboratori? Devo essere capace di fare *tax planning* o devo collaborare con i miei colleghi per raggiungere gli obiettivi dell'azienda? Devo riuscire a migliorare la velocità dei processi di fatturazione o devo esercitare autorevolezza? Sotto il tuo obiettivo, fai un ricco elenco di capacità tecniche e ma-



nageriali necessarie a raggiungerlo. Poi cancella quelle che ti sembrano secondarie. Ora hai il profilo delle competenze necessarie per raggiungere il tuo obiettivo.

Adesso viene la parte più difficile, il terzo passo, l'autovalutazione. Lo scopo è identificare quei comportamenti che, se non adeguati all'esigenza, rappresentano ostacoli al risultato che una persona si prefigge. L'autovalutazione è un passaggio complesso perché richiede di ricercare fatti e riscontri reali che indicano la propria capacità, o non capacità, di ottenere l'esito atteso dall'azione. Ricordiamoci che la definizione di competenza ci indica la strada corretta per l'autovalutazione, dobbiamo rilevare in che misura il nostro comportamento raggiunge sistematicamente lo scopo per cui è stato attivato. Non è facile acquisire questa consapevolezza, intervistare in merito persone di fiducia può aiutare ad avere una visione esterna. La persona di fiducia può essere un collega, il proprio responsabile, a volte basta guardare negli occhi uno dei nostri interlocutori. Cogliere i *feedback* dal contesto reale e dalle persone che ci circondano è un esercizio di consapevolezza molto utile per imparare a conoscerci meglio, ad attivare una sorta di controllo di gestione del nostro comportamento.

Ora riprendiamo il nostro esercizio in palestra: domandati quali sono le capacità che possiedi e quali invece quelle da allenare. Se hai fatto un buon lavoro nel definire le competenze necessarie nella lista che hai stilato, ti sei accorto che alcune mostravano un po' di ruggine. Usa il mondo che ti circonda per raccogliere *feedback* strutturati, informali o casuali. Evidenzia ogni comportamento che ritieni non adeguato a raggiungere il tuo obiettivo. Con questo passo stai sviluppando consapevolezza, la tua migliore alleata in questo momento. Stai iniziando a mettere a fuoco il tuo piano di allenamento, il piano di *fitness*.

La fase successiva è dedicata a definire quali esercizi sia possibile mettere in atto per raggiungere il benessere professionale. Chi è andato in palestra sa che la scheda di allenamento è lo strumento principe del proprio lavoro di messa in forma. Il piano di azione è una scheda di allenamento che contiene gli esercizi da fare per sviluppare le competenze. Gli esercizi possono essere cognitivi, quali ad esempio la lettura di riviste e libri, le video-lezioni su internet e la partecipazione a convegni; altri più esperienziali come imparare dalla quotidianità (è un ottimo allenamento osservare le reazioni degli altri alle nostre attività abituali, e poi sperimentare un nuovo comportamento per vedere l'effetto che produce), partecipare a corsi di formazione, in alcuni casi è anche utile avere un *personal trainer* (*coach*) che aiuti nell'allenamento con esercizi dedicati e *feedback* mirati.

Oggi esistono ottime risorse per l'apprendimento disponibili on-line. In questo momento ci sono milioni di persone che stanno frequentando i corsi delle migliori Università del mondo, gratuitamente e da casa loro. Per citare alcuni dei siti web più noti: ed.ted.com, khanacademy.org, skillshare.com, edx.com, udacity.com, coursera.org, iTunesU. Il piano di sviluppo è una semplice tabella a cinque colonne

che riporta nella prima il comportamento tecnico o manageriale che si vuole coltivare, nella seconda l'attività da svolgere per sviluppare la competenza, l'obiettivo di autonomia da raggiungere, la modalità formativa e la data entro la quale raggiungere l'obiettivo di apprendimento.

Prendi quindi un altro foglio e disegna la tua tabella. Nella prima colonna scrivi la prima competenza da sviluppare. Ora è il momento di definire le occasioni di apprendimento, le attività di allenamento, quindi la modalità formativa che ritieni più efficace per accelerare il risultato. Intendi fare un corso di formazione, leggere un libro, frequentare un corso on-line, osservarti mentre lavori, ecc. Adesso definisci l'obiettivo di miglioramento che ti fornirà il riscontro per capire se stai facendo progressi. L'ultimo elemento è stabilire la data entro la quale vuoi completare l'attività, ti consentirà di monitorare le scadenze e di verificare se la tua motivazione ti sta sostenendo.

Mettere in atto il piano sarà la cosa più difficile. Nessuno che chieda riscontro, nessun premio di risultato, nessun MBO che vi aspetti alla fine dello sforzo. Molti ostacoli si parano all'orizzonte, il primo di tutti è la difficoltà di non riuscire a mantenere alto il livello di motivazione. Facilita rileggere l'obiettivo, averlo sempre chiaro nella mente.

Un forte aiuto può venire dalle vostre relazioni: condividi il tuo piano con qualcuno, scegli un *partner* chiedendoti riscontro, ti aiuterà a monitorare l'andamento e a tenere alta la tua motivazione. Il tuo *partner* può essere un mentore, una persona di cui ti fidi che ti è vicina nel lavoro, che può osservare il tuo sforzo e il tuo miglioramento dandoti dei riscontri su quello che vede. In alternativa può essere un professionista, un *coach* che – come un *personal trainer* – ti può aiutare a definire il piano di sviluppo e a verificare l'andamento dell'allenamento e i risultati raggiunti. Ingaggiare un professionista per garantirsi il benessere professionale non costa più di una vacanza o dell'iscrizione in palestra, e ne vale davvero la pena. Un ulteriore sostegno può arrivare dai fondi interprofessionali destinati alla formazione messi a disposizione delle aziende per i propri dipendenti.

Il piano dovrà essere rivisto, commisurato nei suoi contenuti e nei suoi tempi alle tue reali possibilità di metterlo in atto e all'evoluzione dell'obiettivo che naturalmente man mano si modificherà. Riprendere il ciclo dall'inizio ripetendo la sequenza obiettivo, competenze, valutazione, piano, azione e verifica è indispensabile per tenerlo vivo.

Per andare una volta per tutte oltre a come pensiamo di essere, fatti e finiti, bisogna superare l'atteggiamento di Jessica Rabbit, che nel film "Chi ha incastrato Roger Rabbit" dice: «Non sono cattiva, è che mi disegnano così».

Buon *professional fitness* a tutti!

