

FEDERMANAGER  
ACADEMY

# DECATHLON MARATHON

UN QUESTIONARIO PER IMPOSTARE POLITICHE DI AGE MANAGEMENT

realizzato nell'ambito del progetto di

 **fondirigenti**

## MBA-NET

*(Manager, Basket and Athletics for New Enterprise Targets)*



realizzato nell'ambito del progetto di



Il questionario fa parte del progetto MBA-NET (Manager, Basket and Athletics for New Enterprise Targets) - realizzato da Federmanager Academy e finanziato da Fondirigenti - che ha per obiettivo l'individuazione e la creazione di modelli e best practices trasferibili e replicabili per l'Age Management. Il titolo del questionario, "DECATHLON and MARATHON", ha un forte richiamo alla metafora sportiva del mondo dell'atletica proprio perché richiama la capacità dell'atleta (e del manager) di concentrarsi, il suo stato emozionale ed il livello motivazionale che lo accompagna negli allenamenti e in gara, la capacità di apprendimento o correzione del gesto tecnico, la capacità di focalizzare obiettivi sfidanti.

La prima parte del questionario è dedicata al Decathlon, la disciplina più completa dell'atletica leggera, che comprende prove di velocità, salto, lancio e resistenza. Sarete quindi stimolati da domande/metafore suddivise in tre blocchi: lanci, salti e corse.

La seconda parte del questionario è incentrata sulla metafora della Maratona, la gara sul lungo periodo che spesso è la prova di tutta una carriera, alla conquista della maturità professionale e della resilienza.

# DECATHLON MARATHON

un **questionario**  
per **impostare politiche**  
di **Age Management**



# IL QUESTIONARIO

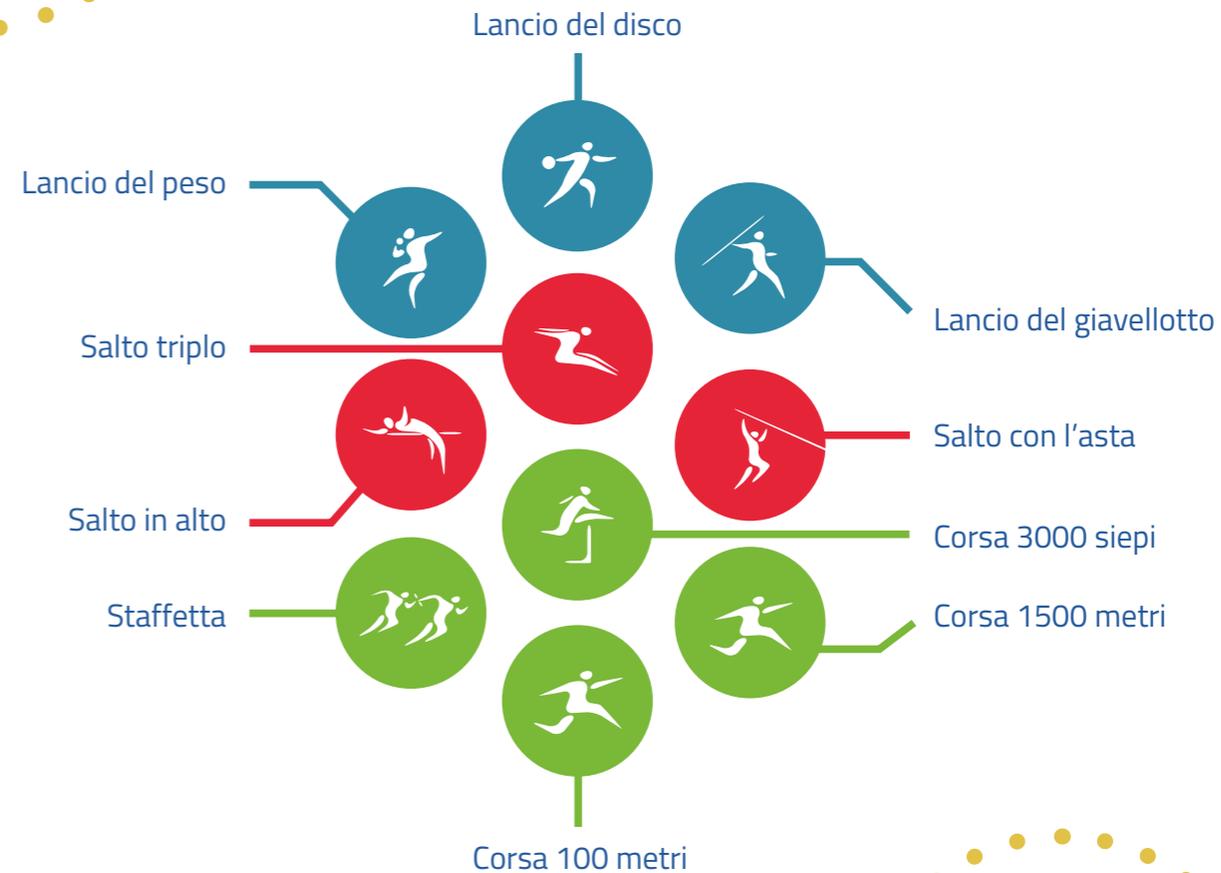
## 3 PARTI PIÙ 1

Il questionario è suddiviso in 3 parti complementari, più la Maratona, in ognuna delle quali è richiesto il giudizio del partecipante in una scala di valori da 1 a 5. I valori di questa scala saranno espressi di volta in volta per ogni quesito.

A. Decathlon

● I lanci ● I salti ● Le corse

B. Marathon





# 1. LANCIO DEL PESO



Un manager molto spesso deve portare da solo il peso di una situazione finanziaria o organizzativo/gestionale, o di una rete vendita che non decolla, o di una produzione che si inceppa, ecc.



1.1 Quanto spesso ritiene che nell'esperienza sua o dei suoi colleghi ciò sia frequente?

mai  raramente  qualche volta  spesso  molto spesso

1 = mai  
5 = molto spesso, e praticamente nella vita di ogni manager

1.2 Quanto ritiene che queste difficoltà possano avere un impatto negativo sull'azienda?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = di fatto nulla, perché l'azienda migliora o peggiora per altri motivi  
5 = queste difficoltà hanno sempre un impatto che può essere anche esiziale per la sopravvivenza dell'azienda

1.3 Quanto ritiene che interventi di coaching o formazione possano migliorare questa situazione per la propria carriera, la propria serenità e la situazione economica di un'azienda?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = per nulla, non servono  
5 = moltissimo, sono talmente importanti che possono migliorare anche le situazioni di depressione o di massima demotivazione del singolo, e di più forte criticità per un'impresa, e possono far superare una crisi aziendale vera e propria

## 2. LANCIO DEL DISCO



A volte si deve saper seguire la rotazione di un business, l'evoluzione veloce e turbinante di un processo produttivo o di un altro ambito aziendale, reggendo sia il peso che la velocità, come in una sorta di gorgo da cui può uscire sia un grande lancio, sia un risultato modesto, e perfino un fallimento.

2.1 Quanto nella esperienza sua o dei suoi colleghi ritiene che queste brusche evoluzioni siano frequenti?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = per nulla  
5 = moltissimo, di fatto più volte nel corso di un anno

2.2 Quanto ritiene che questi passaggi rapidi e potenzialmente critici possano avere un impatto negativo sull'azienda?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = di fatto nulla, l'azienda entra in un "gorgo" o ne esce per altri motivi  
5 = queste brusche evoluzioni hanno sempre un impatto estremamente rilevante per l'andamento dell'azienda

2.3 Quanto ritiene che interventi di coaching o formazione possano migliorare questa situazione per la propria carriera, la propria serenità e la situazione economica di un'azienda?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = non servono a nulla  
5 = sono talmente importanti che possono migliorare anche le situazioni di massima improvvisa tensione, e le più imprevedute e dure criticità aziendali, fino a dare la possibilità di superare una crisi aziendale improvvisa e grave, e a trasformarla in una sfida dall'esito positivo

# 3. LANCIO DEL GIAVELLOTTO



Lanciare lontano un talento, come fosse uno strumento animato che può colpire un obiettivo talmente lontano da sembrare non raggiungibile da te e nell'arco della tua carriera, ma che richiede il superamento di una distanza in cui noi possiamo metterci la massima forza per far crescere un talento: è quest'ultimo che si vedrà se andrà a colpire il bersaglio o se si fermerà prima di arrivare a un grande risultato.



3.1 Quanto si sente in grado di lanciare un talento che lavora con lei?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = non sono per nulla in grado di lanciare un talento, anche se questi dipende da me ed è disponibile all'ascolto dei miei consigli

5 = mi sento prontissimo a lanciare un giovane talento, e penso di farlo con efficacia

3.2 Quanto ritiene che questi passaggi rapidi e potenzialmente critici possano avere un impatto negativo sull'azienda?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = l'azienda non migliora per nulla con la politica dei talenti, il suo successo dipende da altri fattori

5 = i talenti possono produrre il massimo boost positivo per l'azienda e nel minor tempo possibile, perché sono la vera chiave di volta e la cura di essi è l'attività più importante che un manager d'esperienza può svolgere

3.3 Quanto ritiene che interventi di coaching o formazione possano migliorare questa situazione per la propria carriera, la propria serenità e la situazione economica di un'azienda?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = la capacità di scoprire e far crescere talenti è innata, formazione e coaching/mentoring non c'entrano nulla

5 = anche il miglior scopritore di talenti deve agire con un metodo rigoroso e il suo lavoro deve essere monitorato da esperti

# 4. SALTO IN ALTO



Vi sono momenti in cui si deve superare un obiettivo specifico, un target programmato e al limite delle proprie possibilità, momenti in cui si è davvero soli e non si ha nessuno che ci aiuti (a differenza del salto con l'asta).



**4.1** Quanto nella esperienza sua o dei suoi colleghi ritiene che questi appuntamenti, di estremo impegno e da affrontare in solitudine, siano frequenti?

mai  raramente  qualche volta  spesso  molto spesso

1 = mai  
5 = molto spesso, e praticamente nella vita di ogni manager

**4.2** Quanto ritiene che queste sfide, che riguardano primariamente lei, possano in genere avere un impatto positivo o negativo sull'azienda?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = di fatto nulla, l'azienda non cresce o non peggiora se io supero o meno l'asticella  
5 = questa capacità di concentrazione massima e di salto ha sempre un impatto da cui dipende il futuro positivo o negativo della mia azienda

**4.3** Quanto ritiene che interventi di coaching/mentoring o formazione, anche in modalità eLearning, possano migliorare la capacità di superare un'asticella che è un limite per noi stessi, per la carriera, ma anche per la situazione economica della nostra azienda?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = non servono a nulla, o uno ha capacità di concentrazione e il talento per il "salto", oppure non migliorerà mai  
5 = esercizi di concentrazione e allenamento sono talmente importanti che possono farci superare anche un'asticella che sembra del tutto invalicabile, e possono farci "volare" a un'altezza che non avremmo mai pensato di poter raggiungere

# 5. SALTO TRIPLO



Spesso il salto che un manager deve affrontare fa male, con un triplo rimbalzo che ha l'incertezza del risultato ma la certezza di un impatto sul manager, con effetti a fine carriera; questo ha effetti negativi di cui si risente nella propria sicurezza o serenità, fino a una parziale nevrosi, o a una depressione, o ad altre tipologie di malessere.



**5.1** Quanto è frequente nella carriera di un manager l'esperienza di un "salto triplo" che fa male?

mai  raramente  qualche volta  spesso  molto spesso

1 = mai  
5 = molto spesso, e praticamente nella vita di ogni manager

**5.2** Quanto ritiene che questi traumi si riflettano nell'andamento dell'azienda, in senso negativo?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = di fatto nulla, l'azienda non risente affatto dei miei traumi  
5 = questi traumi si traducono sempre in un impatto negativo rilevante per la mia azienda

**5.3** Quanto possono essere efficaci interventi di coaching o formazione che preparino ex ante a non essere travolti da certi traumi, o a superarli dopo averli subiti?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = non hanno purtroppo alcuna efficacia, anzi sono perdite di tempo perché le botte nella vita di un manager sono inevitabili  
5 = possono guarire del tutto la sensibilità di un manager, o prepararlo a diventare quasi invulnerabile a queste ferite e a questi traumi

# 6. SALTO CON L'ASTA



A volte si deve centrare un obiettivo con un driver che dà una spinta esterna, ma che non è facile attivare e sfruttare fino in fondo come punto di appoggio: serve apertura all'innovazione, capacità e voglia di conoscere applicativi nuovi o logiche di business differenti da quelle che si erano sempre usate. Si può avere una spinta in più, ma si deve essere in grado di acquisire e poi di governare in modo manageriale quella forza aggiuntiva che è esterna al manager.



**6.1** In che misura crede vi sia mediamente una disponibilità ad andare oltre le solite "altezze" del salto in alto (perché con l'asta si va molto più su) e quanto crede vi sia l'apertura a punti di forza esterni ai processi aziendali esistenti?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = non vedo questa disponibilità e questa apertura e non mi pare nemmeno auspicabile, posto che un'azienda deve crescere o salvarsi con le proprie forze e i propri strumenti ben rodati  
5 = trovo assolutamente necessario aprirsi a una "asta" esterna che dia una spinta aggiuntiva e di innovazione

**6.2** Quanto vale il ricorso a strumenti o processi esterni a quelli già in uso in azienda, per tentare di andare più in alto, rischiando di cadere da un'altezza maggiore da quella del salto in alto?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = non è per nulla rilevante, l'azienda può avere una svolta positiva puntando sui processi e le tecniche che già presidia bene  
5 = l'apertura a strumenti, idee, capitali esterni oggi è tutto, perché la competizione estrema porta alla necessità di avere risorse esterne, pena la crisi o, quantomeno, la stagnazione della produzione di un'impresa

**6.3** Quanto potrebbe essere utile una formazione in piccoli gruppi, o un coaching/mentoring personalizzato, per acquisire nuove logiche e tecniche, nuovi strumenti o risorse esterni a un'azienda?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = praticamente nulla, anche le novità vengono colte col talento individuale e non possono essere insegnate  
5 = tantissimo, perché, soprattutto quando si entra in un nuovo campo o si devono coinvolgere nuove risorse una formazione qualificata è tutto

# 7. CORSA 100 METRI



Spesso a un manager è richiesta una tensione massima sul brevissimo periodo, in una prova che può far vincere o perdere un business in un giorno o in una settimana.



**7.1** In tutta sincerità quanto ritiene che la capacità di affrontare prove del genere si sia attenuata nel corso della sua carriera?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = non ce la faccio più, e non trovo nemmeno giusto il chiedere a un manager non più giovane prove del genere, che vanno sostenute da chi vuole fare carriera, mentre quelli come me hanno già dato  
5 = il manager deve essere in grado di sostenere prove estreme di performance fino all'ultimo giorno della carriera, perché nella nostra etica professionale c'è il servizio all'impresa, e inoltre abbiamo il nostro orgoglio professionale

**7.2** Quanto può essere pregiudizievole per un'azienda avere un manager che non è più in grado di correre, alcune volte nel corso di uno stesso anno, i 100 metri?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = è ininfluenza, perché l'azienda è un'organizzazione articolata e può premunirsi preparando altre figure più giovani, o andando in outsourcing, o ricorrendo a un consulente o a un temporary manager con contratti di brevissimo periodo  
5 = il lavoro di un manager di fiducia è insostituibile, perché il suo contributo in certi frangenti è infungibile, e dunque anche un senior deve essere pronto a correre i 100 metri ogni volta che le necessità dell'azienda lo richiedano

**7.3** Quanto può essere importante un allenamento, anche in modalità innovative o digitali, per un senior manager sui 100 metri? (a livello di motivazione)

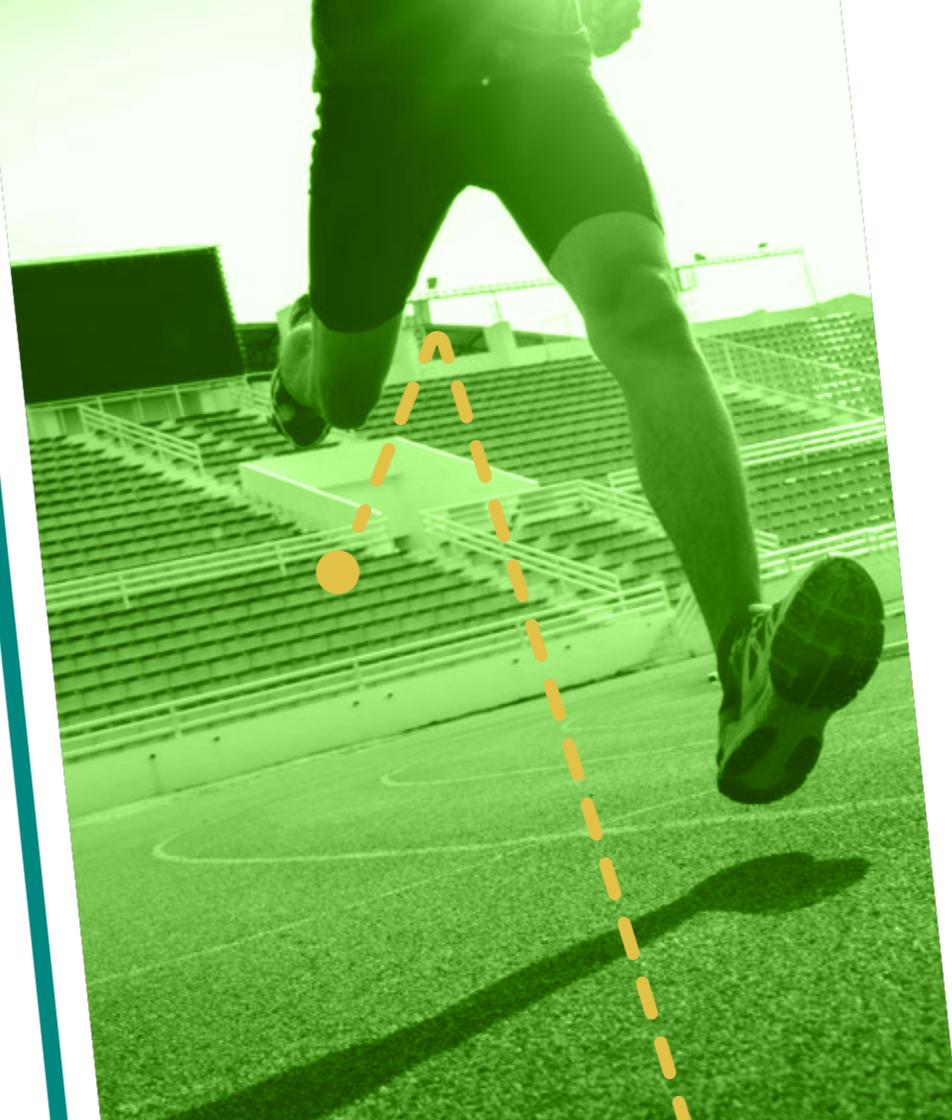
per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = nulla, se un manager è motivato può cimentarsi in sforzi estremi, ma la motivazione o c'è oppure non vi è nulla da fare  
5 = la resistenza mentale e la motivazione sono risorse che vanno nutrite come un bene prezioso, e dunque è fondamentale prevenire i cali motivazionali e farsi aiutare per trovare nuovi stimoli

# 8. CORSA 1500 METRI



Oltre alle prove brevi e durissime vi sono anche i momenti in cui lo sforzo è almeno in apparenza gestibile, anzi quelli in cui sembra programmabile: in questi momenti il ritmo si può abbassare senza rendersene conto, e si scivola nella confort zone, o negli atteggiamenti da sliders (quelli che grazie all'esperienza lavorano in scioltezza facendo vedere che sudano), o peggio da lurkers (quelli che stanno nascosti in attesa di vedere cosa succede nei casi critici, o addirittura sperano che altri colleghi sbagliano).



**8.1** Col passare degli anni, ha iniziato ad affrontare certi business meno duri con un impegno meno intenso per quanto riguarda lei, ma senza richiedere tutto l'impegno necessario ai suoi collaboratori?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = l'impegno di un manager è sempre come il primo giorno, e anche i compiti da delegare nei business meno impegnativi sono ridottissimi; anzi, forse un manager deve presidiare tutto fino all'ultimo giorno  
5 = ormai, divenuto senior, l'importante è trasferire ai collaboratori il know how necessario

**8.2** Quanto è rilevante per un'azienda la capacità di gestire momenti richiedenti uno sforzo più agile e misurato da parte di un manager senior?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = il contributo che ci si attende da un manager è nei momenti cruciali, negli altri in fondo non serve  
5 = all'impresa serve un presidio con la medesima attenzione, anche nei processi meno impegnativi e in quelli in cui le funzioni vengono delegate, perché l'occhio del manager è sempre un valore aggiunto

**8.3** Ritiene sia importante un coaching per evitare certi allentamenti di tensione, ed evitare che il manager o i suoi collaboratori entrino in confort zone, o diventino sliders, o peggio lurkers?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = queste categorie americane non valgono nulla, se una persona una cosa la sa e la deve fare va bene e questo basta  
5 = ci sono sensibilità che un manager deve avere per prevenire confort zone, lurkers e sliders, ed è decisivo che un manager si formi per avere tale capacità, col supporto di figure esperte di dinamiche aziendali

# 9. CORSA 3000 SIEPI



Spesso lo sforzo richiesto è sia intenso che prolungato, anzi ha ostacoli impegnativi e ripetuti, e questa è forse la prova più dura per lo sforzo, il ritmo e la continuità che sono richiesti. Un impegno simboleggiato dalle siepi, e riferito al medio periodo.



9.1 Come manager senior, o come manager più giovane che osserva i colleghi senior, quanto si può dire che nelle gare di 3000 siepi nella sua azienda ci sia ancora la capacità di correre una gara così dura?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = inutile girarci attorno, un manager senior non è più in grado di correre i 3000 siepi

5 = un vero manager sa dove trovare le energie per correre i 3000 siepi, magari soffrendo di più che negli anni passati, ma sempre in grado di trovare in sé o negli altri le energie necessarie

9.2 La capacità dei manager di correre i 3000 siepi è fondamentale per un'azienda?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = non è più fondamentale, perché con la divisione efficace dei compiti, un buon sistema di delega e il supporto del digitale, si trova sempre in azienda una persona che sappia correre i 3000 siepi

5 = lo stile di corsa del manager rimane assolutamente decisivo, ancor più in una prova lunga e dura come i 3000 siepi, perché solo con la sua esperienza si può arrivare al traguardo in una posizione vincente per l'azienda

9.3 Quanto è importante per un manager allenarsi sui 3000 siepi, anche con modalità innovative o digitali?

per nulla  poco  abbastanza  molto  moltissimo

1 = ormai non serve più allenarsi, si capisce subito se uno ce la fa o non ce la fa più

5 = proprio perché è uno sforzo sia intenso che connotato dalla durata, l'allenamento è tutto, e servono figure di supporto motivazionale, ma anche psicologi in grado di capire subito i segnali di cedimento nervoso e di sostituire il manager con altri che siano adeguati allo sforzo

# 10. STAFFETTA



Una fase decisiva nel percorso di un manager è il passaggio del testimone, il trasferire competenze e altre forme di sapere pregiato ai giovani o ad altri manager nuovi arrivati. Allo stesso tempo, questo mentoring condotto dal manager oggi diventa spesso un reverse mentoring, nel senso del trasferimento di competenze dei giovani che hanno meno esperienza ma più technicalità (ad esempio nel digitale), sempre per un passaggio di skill a servizio della crescita dell'azienda.



**10.1** Nel caso lei sia un senior, e anche se è un manager nei primi anni della carriera, quanto si sente aperto a un passaggio di testimone, anche a costo di cedere know how pregiato?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = per nulla, perché il know how è un tesoretto che il manager si costruisce e a lui deve rimanere  
5 = pienamente, perché ho sempre visto l'impresa come una comunità in cui si lavora insieme, ed è un dovere preciso del manager assicurare la continuità aziendale

**10.2** Quanto crede sia rilevante oggi per l'azienda avere manager con l'attitudine al passaggio del testimone?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = nulla, perché la condivisione di un sapere non è importante nemmeno per l'azienda: quello che conta è l'efficienza con cui si affronta il business volta per volta, e conta la prestazione del singolo coordinato con gli altri  
5 = il trasferimento personale dell'esperienza e di un certo sapere è tutto, perché oggi la conoscenza è alla base di ogni business di una certa importanza

**10.3** Quanto è utile l'attenzione a trasferire in modo rigoroso e personalizzato il sapere accumulato lavorando come manager?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = nulla, a maggior ragione dopo l'introduzione di tecnologie digitali che rendono possibile knowledge management e knowledge sharing  
5 = non c'è tecnologia e non c'è delega temporanea che sostituisca il valore di un passaggio di competenze approfondito e personalizzato

# 11. A FIANCO DEL DECATHLON, LA MARATONA

La Maratona è la prova del lungo periodo, spesso la prova di tutta una carriera, alla conquista della maturità professionale e della resilienza. Questa è la prova di sintesi che però ha vari passaggi, in cui le proprie risorse vanno usate con intensità ma con oculatezza, e in cui è richiesta una dimensione esistenziale che va oltre il semplice know how manageriale.



**11.1** In grande sincerità, quanto crede che la maratona della sua carriera sia, nelle condizioni incerte della competizione globale e della crisi in agguato, qualcosa che si sente ancora di affrontare? (domanda anche per i manager che non siano senior)

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = ho dei grossi dubbi di poter ancora sostenere una competizione di carriera così dura e in condizioni di grande incertezza  
5 = mi sento ancora pienamente in grado di correre la mia maratona, anche perché non è più dura di quanto lo fosse in altre stagioni (i manager degli anni della ricostruzione, ad esempio, ne sanno qualcosa)

**11.2** In un contesto competitivo così mutevole, quanto è importante per un'azienda avere un manager "fedele" a lungo e con una profonda conoscenza di un contesto aziendale?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = nulla, l'importante è avere il manager giusto al momento giusto, a maggior ragione oggi che vediamo esigenze di mercato in continuo mutamento, e skill che vanno di continuo cambiate, passando se serve senza problemi dal make al buy  
5 = il make ha vantaggi sul medio-lungo periodo, dunque è meglio avere un manager di lunga fedeltà aziendale e che voglia correre la sua maratona tutta con la stessa azienda

**11.3** Quanto è necessario allenarsi per una corsa che dura così tanti anni, e quanto possono essere efficaci le politiche di Age Management e interventi specifici di coaching e accompagnamento?

per nulla    poco    abbastanza    molto    moltissimo

1 = nulla, perché la resistenza e la resilienza sono doti innate  
5 = tanto necessarie al punto da essere imprescindibili, perché la stessa metodicità da applicare alle singole corse, o salti, o lanci nella vita di un manager, deve essere utilizzata per vigilare sull'insieme del proprio percorso

**FEDERMANAGER**  
**ACADEMY**

realizzato nell'ambito  
del progetto **MBA-NET**  
(Manager, Basket and Athletics  
for New Enterprise Targets)  
**CIG 79554347D0** di

 **fondirigenti**

**Indirizzo**  
Via Ravenna, 14 - 00161 Roma  
**Sito Web**  
[www.federmanageracademy.it](http://www.federmanageracademy.it)  
**E-mail**  
[info@federmanageracademy.it](mailto:info@federmanageracademy.it)  
**Telefono**  
06 44070231

---