

FEDERMANAGER  
ACADEMY

Questionario

# BASKET

PER AGE MANAGEMENT: COME GIOCA UN MANAGER ESPERTO

realizzato nell'ambito del progetto di

 **fondirigenti**

Questionario

# BASKET

per **Age Management:**  
come **gioca un manager esperto**

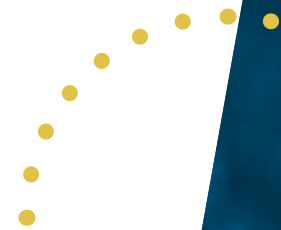
Un questionario sui manager per capire come mediamente venga percepito il lavoro manageriale nelle varie stagioni della carriera. Le risposte sono venute anche da imprenditori, professionisti, consulenti, accademici, e ora offriamo a voi il medesimo questionario perché possiate riflettere sui temi di esso, con la chiave di lettura dell'evoluzione o dell'invecchiamento.

Abbiamo scelto il basket, **sport simbolo della sinergia fra squadra e talento individuale**, ma anche di pianificazione delle azioni e delle strategie di gioco, come metafora di confronto per il modo in cui i manager vengono percepiti nei rapporti coi colleghi, coi loro titolari e coi collaboratori, della medesima o di altre fasce generazionali.



Questo confronto avverrà su  
**5 ambiti o momenti diversi:**

- l'allenamento, con i frutti e le difficoltà che esso genera;
- la gestione dello spogliatoio, con giocatori esperti ed altri più giovani;
- la partita vera e propria, e la chiave di lettura di essa;
- il finale di partita, con il giocatore più esperto che ha le scelte a volte drammatiche da affrontare;
- il dopo partita, con la gioia o la delusione che vanno a confluire nel bilancio di una carriera.





Su ognuno di questi ambiti troverete **frasi di personaggi famosi** di questo sport, portatori di una visione molto sfidante e forse romantica dell'idea di squadra, visione che sembra cozzare con la vita reale di un'azienda, portata spesso al cinismo o al silenzioso disimpegno, un disincanto che con l'Ageing del manager sembra rafforzarsi il più delle volte, ma non sempre. Con le vostre risposte vogliamo quindi capire come un manager, soprattutto in rapporto alla fascia di età cui è arrivato, viva l'idea di squadra unita, e come fare in modo che egli possa mantenere, anche con l'avanzare degli anni, un commitment forte con l'azienda.

La seconda parte del questionario accenna a **5 dei principali metodi manageriali**, e si chiede quanto il fatto di avere un manager con esperienza renda quest'ultimo il miglior candidato a interpretare quelle metodologie, e a trasferirle in un'ottica in-

tergenerazionale. Quando il manager è over 50, infatti, è spesso tenuto a mantenere performances molto elevate a livello quantitativo, ma altrettante sono le occasioni in cui può essere **il portatore ideale di un sapere selettivo**, di uno stile manageriale che aiuta tutti a separare le piste utili e quelle infruttuose, a dipanare contrapposizioni con una giusta mediazione, a capire su cosa si deve "spingere" e su cosa ci si può fermare a riflettere.

I metodi che abbiamo scelto vanno in questa direzione, e tutti e 5 sono accomunati dall'uso di una risorsa che il manager over 50 (ma spesso anche quello over 45, posto che il nostro target è 45-62) dovrebbe possedere: **il pensiero sostenuto dall'esperienza**. Per questo, un manager che insegna come usare il Business Model Canvas o il Design Thinking, o come filtrare nelle scelte aziendali i "pensieri lenti" e quelli "veloci" (Daniel Kahneman),

può dare all'impresa un valore aggiunto superiore a quello che può venire da un consulente o da un accademico, come pure da un manager bravo ma ancora non abbastanza esperto.

Dunque 5 metodi che possono essere riscoperti dalle imprese e affidati ai manager over 50, perché, in una stagione ipertecnologica e dal sapere sempre più segmentato, il pensiero e l'esperienza, **la capacità di trasferire sapere manageriale** e chiavi di lettura profonde, sono asset sempre più importanti.

## MBA-NET

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



# 1. ALLENAMENTO

**1.1** Secondo Mike D'Antoni, il gioco in partita non è un'azione inventata sul momento, frutto del talento del singolo e dell'imprevedibilità, ma "un insieme di risposte scontate", provate da un gruppo, fino alla noia, in allenamento; in questa logica, i giocatori più esperti hanno più valore da dare ai giovani.

**REPLICA:** In azienda i veri risultati vengono fatti sulla base delle qualità del singolo manager o col talento dei singoli, e il mettere a punto i processi con molte riunioni, procedure, linee guida ecc. è spesso una perdita di tempo.

▪ Quanto concordi con la frase di Mike D'Antoni?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente



**1.2** Byron Scott, grande giocatore dei Los Angeles Lakers, ricorda come una volta arrivò un'ora e mezza prima dell'orario e vide che il giovane Kobe Bryant era già lì ad allenarsi, addirittura tirando al buio, perché ancora le luci erano spente; secondo lui, Bryant faceva questo per avere una difficoltà supplementare, e in generale per allenarsi più dei campioni già affermati e in condizioni più severe, perché un giovane deve fare così.

**REPLICA:** Il voler anticipare il lavoro e aggiungere tempo al lavoro è una cosa poco fruttuosa: affatica senza portare un valore che giustifichi quello sforzo aggiuntivo, anzi, a volte logora e impedisce di affrontare al massimo i momenti veramente importanti della settimana.

▪ Quanto concordi con la conclusione tratta da Byron Scott?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente





1.3

Per Dan Peterson, “la squadra deve capire che quello che si fa in allenamento, sia il sacrificio che le lezioni, è la base di ogni vittoria”, e che i vecchi campioni hanno una testimonianza speciale da dare ai più giovani.

**REPLICA:** Questa frase ha una parte di verità ma è eccessiva, perché l'importante è avere chiarezza di regole e incarichi in un'azienda, mentre il sacrificio è una categoria apprezzabile ma non è detto sia necessario; l'importante è che sia chiaro chi deve fare cosa, e non c'è una grande differenza di ruoli fra manager giovani e gli altri più attempati.

▪ Quanto concordi con la frase di Dan Peterson?

- per nulla     poco     abbastanza  
 molto     pienamente

## METODO N. 1: MAPPE MENTALI

- Partendo dal presupposto che i contenuti e strumenti riassunti da noi stessi in una mappa vengono assimilati meglio e rimangono più a lungo nella nostra “memoria di lavoro” (perché le nostre cellule neurali riconoscono quel linguaggio, costruito da noi stessi), credete che il ruolo di costruttore di mappe mentali per piccoli gruppi di collaboratori, qualora sia svolto da un manager esperto, sia portatore di valore aggiunto?
- Quanto ritenete utile che sia un manager esperto a condurre una riunione o a dare linee guida basate su una mappa mentale, cioè a condurre un “allenamento” insegnando come fare sintesi di problemi e soluzioni?

1 = nulla, in quanto, se lo fa un altro manager che sia informato su certi problemi o strumenti, il valore è lo stesso.

5 = è decisivo che sia un manager esperto a fare da “allenatore” con le mappe mentali, perché la sua esperienza non ha prezzo, e la sua capacità di visualizzazione sfrutta anni di riunioni e brain storming.

## 2. SPOGLIATOIO

- 2.1 Secondo Dan Peterson, “il coach cerca di premiare l’altruismo, e cancellare l’egoismo”, e il fatto che egli abbia quasi sempre un’età maggiore dei giocatori lo agevola in questa sfida.

**REPLICA:** Non sono d’accordo, i manager che conosco io non solo non premiano l’altruismo ma sono loro per primi egoisti, così come lo sono spesso anche i loro titolari, o i top manager (anzi, questi forse ancora di più, e quelli che sono un po’ avanti negli anni sclerotizzano atteggiamenti costantemente egoistici).

▪ Quanto concordi con la frase di Dan Peterson?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente



- 2.2 Sempre Dan Peterson: “Un proverbio sportivo americano dice: si può vincere finché si vuole, se non è importante chi riceve il merito. Allora, per avere rispetto, il coach deve essere prima di tutto altruista”.

**REPLICA:** La lotta per accaparrarsi il merito, senza esclusione di colpi, è uno dei classici della vita aziendale, e i vecchi marpioni sono ancor più tenaci nel conquistare meriti e potere; per questo non sono d’accordo con la frase di Peterson.

▪ Quanto concordi con la frase di Dan Peterson?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente

2.3

Peterson ricorda fra i giocatori più importanti da lui allenati Vittorio Gallinari, dallo scarso talento ma famoso per un lavoro duro in difesa anche per i compagni più talentuosi, ed elogiava il giovane Mario Governa che ha vinto con la grande Olimpia scudetti e Coppe dei campioni senza giocare quasi mai, per il fatto che accettava di prendere botte ogni giorno in allenamento da Meneghin, perché questi potesse prepararsi al meglio alla partita.

**REPLICA:** Questa idea del lavoro come sacrificio per i campioni già affermati, come lavoro gregario perché i migliori possano produrre il grande risultato per l'azienda, non mi trova d'accordo. Ognuno deve poter "giocare" e non solo mettersi a disposizione per far allenare i manager più affermati, e ognuno nei rapporti aziendali di oggi deve avere una propria "visibilità", perché il tempo dei vecchi "campioni" è finito e perché la dignità del mio lavoro è tale se ha una, almeno ridotta, visibilità e gratificazione.

▪ Quanto concordi con l'impostazione di Dan Peterson?

per nulla    poco    abbastanza    molto    pienamente



## METODO N.2: IL BUSINESS MODEL CANVAS

Questo metodo, ideato da Albert Osterwalder e integrato da altri, suggerisce di ridurre molte delle attività aziendali a un quadro semplice basato su 9 dimensioni: Value Proposition, Customer Segments, Customer Relationships, Key Activities, Key Resources, Channels, Cost Structure, Revenue Streams, Key Partners. Tutto deve e può essere sintetizzato in questo schema, avendo in tal modo una visione chiara degli elementi essenziali (9, non di più) che ci devono portare a scelte manageriali.

▪ Quanto credete che i manager italiani over 50 abbiano, anche qualora non conoscano il Business Model Canvas, una tale chiarezza di prospettiva? E quanto, con un'adeguata formazione, potrebbero farne un elemento di forza sommandolo alla propria esperienza?

1 = credo siano ancora pochi quelli che lo conoscono, e comunque se il Canvas venisse proposto in azienda da un manager esperto non vi sarebbe valore aggiunto.

5 = molto, perché l'esperienza di un manager over 50 che conosce quel metodo può portare una chiarezza e un'essenzialità di analisi che i collaboratori e manager meno esperti in genere non hanno.

# 3. PARTITA

**3.1** Nei primissimi anni '90, a chi gli chiedeva perché in un paese poco popoloso come la ex Jugoslavia fossero nati così tanti talenti, e perché avessero in partita un approccio da vincenti, il grande campione croato Toni Kukoc rispondeva: "quando un ragazzo bravo nel basket a Milano o Bologna finisce l'allenamento, si infila un piumino Moncler e le Timberland, sale sul KTM e va a spendere in discoteca 50.000 lire. Noi non abbiamo nulla di ciò, ma un'unica chance per emergere: noi abbiamo la fame, non solo quella fisica, e per questo ci alleniamo di più e sul parquet combattiamo di più. Questo ci serve anche a diventare più forti col passare degli anni".

**REPLICA:** Un conto è lo sport, in cui il discorso di Kukoc ci può anche stare, un conto è la vita in azienda. L'importante è avere regole chiare, e a quel punto, la "fame" e la voglia di combattere non servono.

▪ Quanto concordi con la visione di Toni Kukoc?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente



**3.2**

Il playmaker, per D'Antoni, è "un lavoro non naturale", e anche la leadership del gioco in partita va vista come un qualcosa che non è il riflesso di alcune giocate memorabili, ma il frutto di "un duro lavoro mentale", costruito con enorme costanza e col ragionamento anno dopo anno, più che con l'istinto.

**REPLICA:** In un'azienda bene organizzata la leadership è chiara e di lavori "non naturali" non ce ne sono, essendoci funzioni definite da programmazione, job description e simili. Le giocate memorabili non sono necessarie perché si deve lavorare in modo programmato tutti i giorni, senza colpi di genio ma senza scendere mai al di sotto di quello che è stato previsto di fare, e le funzioni sono assegnate in base al talento e alle regole, più che in base all'esperienza e all'anzianità aziendale.

▪ Quanto concordi con la visione di Mike D'Antoni?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente



3.2

Dan Peterson ha affermato che il coach “non dà solamente l’indirizzo tecnico alla squadra, ma anche quello psicologico, prestando la sua forza mentale, la personalità, il carattere, il temperamento”: tutte qualità che presuppongono una distanza a livello di esperienza e quasi sempre generazionale.

**REPLICA:** I concetti ora visti fanno parte di una dimensione soggettiva che può avere importanza in un numero molto ridotto di situazioni, anche quando ad essere coinvolto è un manager over 50. L’importante è avere regole oggettive che sorreggano la vita dell’impresa, e in questo senso l’aspetto anagrafico e di esperienza del singolo manager non è rilevante (anzi, il fatto che sia vicino al fine carriera potrebbe avere conseguenze negative).

▪ Quanto concordi con la visione di Dan Peterson?

per nulla    poco    abbastanza    molto    pienamente

## METODO N.3: TRIZ E LATERAL THINKING

Si tratta di metodi che possono servire per essere pronti a “leggere la partita” in un modo diametralmente opposto. Il TRIZ è una sorta di problem solving nato da pensatori russi negli anni ‘50 e poi affinato col ricorso ad alcuni principi di innovazione radicale e a una ricerca quasi in tempo reale su tutti gli strumenti o le tecnologie brevettati in grado di affrontare un certo problema. Per chi conosce il Lateral Thinking, può dirsi che la filosofia sia la medesima: cercare di esaminare un problema da un’ottica fino ad oggi mai considerata (o considerata parzialmente, o per altri utilizzi), arrivando a soluzioni radicalmente diverse e molto efficaci. Nell’utilizzo di questo metodo, e nella promozione di esso presso i colleghi più giovani, un manager over 50 può risultare più o meno performante.

▪ Qual è il tuo orientamento, per il tipo di manager che frequenti e conosci?

1 = nessuna utilità, anzi un manager senior non è adatto, perché una figura che da molti anni svolge determinate funzioni non ha l’elasticità per cambiare l’approccio analitico, ancor più se questo richiede un cambiamento radicale.

5 = molto utile, perché un manager over 50 ha l’esperienza e la libertà intellettuale di confrontare varie soluzioni o tecnologie, proprio perché non ha una carriera messa in gioco su una sola linea di pensiero manageriale.

# 4. FINALE DI PARTITA

**4.1** Michael Jordan ha dichiarato: "Nella mia vita ho sbagliato più di 9.000 tiri. Ho perso quasi 300 partite. 26 volte i miei compagni mi hanno affidato il tiro decisivo e l'ho sbagliato. Ho fallito tante e tante altre volte. È per questo che alla fine ho vinto tutto". E forse, aggiungiamo noi, per arrivare a un'analisi così matura si deve essere un professionista (o un manager) in età matura.

**REPLICA:** Quando uno è un fenomeno, anzi, il più bravo di tutti i tempi, è facile fare queste affermazioni. In azienda se sbagli tre "tiri" consecutivi sei già in discussione, se poi perdi in tre "campionati", o anche meno, puoi benissimo essere licenziato. L'esaltazione delle sconfitte per spiegare le vittorie è una cosa che pochi possono permettersi.

▪ Quanto concordi con la visione di Michael Jordan?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente



**4.2** Ancora Dan Peterson: "Il grande allenatore ispira fiducia. La comunica con la sua personalità, la sua mentalità, il suo personaggio, il suo comportamento, il suo modo di dire, capire o fare. Soprattutto è il suo atteggiamento, nei momenti di difficoltà, a trasmettere ciò. Se un giocatore in campo si gira verso la panchina per istruzioni o incoraggiamento, deve vedere una faccia, un atteggiamento, che fa capire al giocatore che dietro di lui c'è il cemento armato a sorreggerlo".

**REPLICA:** In azienda, quasi sempre, il "grande allenatore" ispira paura o addirittura terrore, e quando in un passaggio professionale ti volti verso di lui vedi uno sguardo minaccioso, così come i compagni ti possono sostenere ma anche far finta di non essere attenti al tuo problema. E il "cemento armato" non c'è tanto per sostenerti, ma per stritolarti e darti l'idea che non hai altre vie d'uscita: o sei performante, o sei fuori.

▪ Quanto concordi con la visione di Dan Peterson?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente

4.3

Peterson, alla domanda se, nei finali di partita incertissimi, volesse sempre chiamare time out per dare la linea sull'ultimo schema o su chi doveva prendere l'ultimo tiro, oppure se lasciasse decidere D'Antoni, ha risposto in quest'ultimo senso: un po' come dire che, anche nelle situazioni più delicate, il Presidente di una società si fida molto del suo AD o del DG e lascia che a decidere sia lui, anche se più giovane.

**REPLICA:** Nelle aziende familiari sono davvero pochi i manager che possono decidere sui tiri decisivi o sulle strategie di "gioco" da attuare, perché il titolare (o il Presidente) in genere non lascia lo spazio che Peterson lasciava a D'Antoni. D'altra parte, nelle aziende grandi o multinazionali i manager possono decidere solo sui tiri al loro livello, e non sui tiri particolarmente importanti, tranne i top manager, che spesso hanno ancor più potere del Presidente, superando spesso l'equazione per cui a una maggiore età o a un più alto ruolo corrisponde più potere.

▪ Quanto concordi con l'impostazione che dava Peterson, rinunciando alla sua superiorità di ruolo e generazionale?

per nulla    poco    abbastanza    molto    pienamente



## METODO N.4: FAST THINKING E SLOW THINKING

Il Premio Nobel per l'Economia Daniel Kahneman distingue nel nostro cervello il Sistema di pensiero 1, fatto di intuizioni geniali ma anche fonte di errori, con qualche base empirica ma raramente rigorosa, e un Sistema di pensiero 2 che è più lento ma più affidabile, e che raccoglie prima gli elementi o i numeri di prova.

▪ I manager over 50 che voi conoscete potrebbero essere la guida ideale per disciplinare i brain storming e le stesse riunioni di pianificazione, grazie a un atteggiamento meno impulsivo e capace di alternare slow thinking e fast thinking? Sarebbero in grado di far adottare quest'ultimo nei frangenti in cui si deve decidere in modo rapido, senza provocare danni collaterali?

1 = per nulla, perché l'età over 50 porta il manager ad essere fossilizzato su convinzioni ormai consolidate.  
5 = molto, perché un manager esperto ne ha viste tante e ha visto tanti errori dovuti a intuizioni che sembrano inattaccabili. Credo sia la figura giusta per frenare gli entusiasmi e le soluzioni che sembrano avere un'inconfutabile evidenza, ma anche per spronare un team aziendale che si è troppo impigrito.

# 5. DOPO LA PARTITA

**5.1** I play off, e dunque gli appuntamenti decisivi di un anno o di un'intera carriera, spesso riservano "bocconi amari, anzi amarissimi": lo disse D'Antoni dopo i primi anni in Italia con diverse cocenti sconfitte, che lo portarono a pensare anche al ritiro; non era già avanti negli anni e nemmeno un campione universalmente riconosciuto.

**REPLICA:** I bocconi amari toccano comunque, e non c'è bisogno di arrivare al vertice per doverli ingoiare. Anzi, più si è in basso più si devono ingoiare bocconi amari, e l'età ha un'influenza molto relativa.

▪ Quanto concordi con la visione che aveva D'Antoni?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente



**5.2** Sempre D'Antoni, sulle sconfitte cocenti, ha fatto un'affermazione che è molto più facile sentire da un vecchio campione che da uno giovane e rampante: "Ci farebbe bene pensare che, se abbiamo perso, è perché gli altri sono stati più bravi di noi", e non a motivo di arbitri, sfortuna ecc.

**REPLICA:** Se si mettono assieme i tanti condizionamenti negativi che si possono scaricare oggi su un'azienda, viene da dire che noi non saremo dei fenomeni, o dei manager particolarmente illuminati, ma abbiamo comunque responsabilità relative, posto che molti fattori esterni e oggettivi ti mettono in difficoltà.

▪ Quanto concordi con la frase di D'Antoni?

per nulla  poco  abbastanza  molto  pienamente



5.3

Michael Jordan ha affermato: "I limiti, come le paure, spesso sono solo un'illusione".

**REPLICA:** Non è vero, i limiti sono qualcosa di terribilmente concreto e vero. E per le paure vale lo stesso, dal momento che nella vita di un manager e di un'azienda in certe stagioni di crisi, e anche in altre, le paure sono una presenza quotidiana, che si respira nell'aria. Se poi sei più avanti negli anni, questo pessimismo è anche più diffuso.

▪ Quanto concordi con la frase di Jordan?

per nulla    poco    abbastanza    molto    pienamente

5.4

Concludiamo con Peterson, che afferma: "L'allenatore professionista distingue fra ambizioni e soddisfazioni; chi è ambizioso è così per desiderio di fama, di soldi, di vivere attimi difficili, di correre rischi fisici, economici e mentali; ma le vere soddisfazioni non conoscono limite" (nel senso che per queste ultime si dà tutto e basta, e che, vinta o persa una partita, si pensa subito all'altra).

**REPLICA:** Molto spesso non vi è il tempo per distinguere: si vivono le ambizioni finché si può e per portare a casa tutto quel che si può ottenere (come risultati di team e di business unit, e anche come MBO individuali), mentre le soddisfazioni sono un traguardo di medio-lungo periodo cui in genere possono arrivare solo i campioni o manager di una certa età. Infatti, l'ossessione dei risultati sul breve termine condiziona sia una crescita pianificata e durevole dell'azienda, sia la fidelizzazione di un manager che per essere motivatissimo dovrebbe poter contare su una continuità di contratto che poche volte viene concessa.

▪ Quanto concordi con l'impostazione di Dan Peterson?

per nulla    poco    abbastanza    molto    pienamente



## METODO N.5: DESIGN THINKING

Questo metodo consente di anticipare quel che accadrà negli orientamenti futuri del mercato e dunque nella prossima "partita", e di fare in modo che venga giocata come noi vogliamo sia giocata, sui ritmi che preferiamo. Questo metodo potrebbe essere interpretato bene e suggerito da un manager esperto, che ha abbastanza storia alle spalle per provare a immaginare il desiderio non espresso o non ancora concepito da un cliente, senza cadere nella pura improvvisazione o in una visionarietà non sostenuta da qualche dato empirico di marketing.

**1** = per nulla d'accordo, in quanto la lunga durata di una carriera si traduce, spesso inconsapevolmente, in un'inerzia che porta a proporre le solite soluzioni, o a pensare le stesse cose sui gusti del cliente, e dunque in un manager over 50 manca la forza per avere una distanza mentale dall'attuale contesto, e una discontinuità sufficiente per pensare al prossimo "campionato" in modo innovativo.

**5** = tanto, perché solo chi ha una pluralità di esperienze alle spalle può avere la capacità prospettica per scrutare il futuro prossimo di un mercato o i gusti dei propri clienti, senza cadere in un dérapage fatto di improvvisazione. E solo chi ha vissuto tanti "campionati" può immaginare come giocare il prossimo con una filosofia di gioco differente, o molto differente da quella con cui solitamente gioca la squadra.

**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

---