



Bravi Manager Bravi

Metodologia e prime evidenze dello Studio sul Management
Efficace e Responsabile

Studio condotto da The European House – Ambrosetti in collaborazione con
Federmanager



SOMMARIO

PREMESSA Una collaborazione tra Federmanager e The European House – Ambrosetti	3
Bravi Manager Bravi	5
Perché “bravi manager bravi”	5
Lo studio.....	5
Dilemmi di metodo e sistemi di azione	7
Il campo di osservazione e gli occhiali usati	7
Mischiare qualitativo e quantitativo... tra Moneyball e l’esperto barista	8
Ascolto come professione	9
I Bravi Manager: anticipazione dei dati raccolti nella prima parte dello studio	11
Il cesto dei dati.....	11
Distribuzione dei Manager.....	12
Il questionario BMB	13
Il Bravo Manager: le Skills Readiness for Business	13
Le competenze di un Bravo Manager	16
I comportamenti manageriali più importanti.....	17
I comportamenti manageriali più adottati	18

PREMESSA

Una collaborazione tra Federmanager e The European House – Ambrosetti

(a cura di Stefano Cuzzilla, presidente FEDERMANAGER)

Federmanager esiste da oltre 70 anni. Abbiamo attraversato la storia industriale di questo Paese, accompagnando ogni sua trasformazione, fino a quella attuale che ormai identifichiamo tutti come Quarta rivoluzione industriale.

Siamo abituati a muoverci in contesti internazionali in costante trasformazione e siamo in prima linea, con 57 sedi nelle maggiori province italiane, per generare benessere costruendo sui territori il cambiamento dei modelli di business e di lavoro.

E poiché rappresentiamo gli oltre 180.000 dirigenti, quadri apicali, alte professionalità del settore industriale, di oggi e di ieri, sappiamo che il successo della nostra azione di rappresentanza dipende in buona parte dalla nostra capacità di esercitare l'ascolto, analizzare i fabbisogni, precorrere i trend.

Non mi riferisco ai soli indicatori economici e finanziari. Le sfide che oggi riguardano l'impresa e l'industria sono sfide globali, che impattano sulla società, sulla qualità della vita, sulle prospettive di sviluppo degli anni a venire.

Ascolto, analisi e proposta sono quindi i tre cardini su cui costruiamo il senso della nostra rappresentanza. L'obiettivo è quello di restituire al mondo dell'impresa, alla politica, agli stakeholders e, perché no, all'opinione pubblica, il contributo di valore del nostro management.

In un contesto politico-economico come quello attuale, caratterizzato dal decadimento dei tradizionali punti di riferimento, dagli eccessi di demagogia e dalla ridefinizione dei rapporti commerciali tra potenze mondiali, o da fenomeni come la diffusione delle fake news, abbiamo sentito il dovere di ascoltare, analizzare e proporre una immagine fedele del management efficace e responsabile.

Efficace per le sue competenze tecniche, organizzative, relazionali. Responsabile come soggetto eticamente coinvolto nella costruzione dei nuovi modelli di impresa e di società.

Federmanager conosce sia i punti di forza sia le problematiche che stanno affrontando i nostri colleghi. Ma per confermare la reputazione del management ci serviva uno sguardo imparziale, quella giusta distanza che è utile per leggere i fenomeni attuali e futuri con principi e metodologie inconfutabili.

Ci siamo affidati all'esperienza di The European House – Ambrosetti dando vita a questo studio intitolato "Bravi Manager Bravi".

I lavori di indagine sono complessi e ancora in corso, ma sono certo che le sorprese supereranno le conferme.

Spero in particolare che gli esiti di questo studio siano utili ai nostri colleghi che tutti i giorni, nel loro lavoro, cercano di essere dei bravi manager e, insieme, brave persone.

Mi auguro anche che questo studio sia d'aiuto ai policy makers affinché siano prese, con efficacia e responsabilità, le decisioni che servono per continuare a far grande la nostra Italia e che non possono più essere rinviate.

BRAVI MANAGER BRAVI

Perché “bravi manager bravi”

Nei primi anni 2000 un imprenditore straniero tra i più facoltosi al mondo decide di affidare ad un manager allora poco più che 40enne l'apertura della *branch* italiana di una delle sue aziende più importanti a livello globale. Si tratta di un business innovativo, in grande evoluzione, ad alto tasso di contenuto tecnologico che richiede scelte strategiche ambiziose e forti investimenti infrastrutturali.

Il neo Amministratore Delegato contribuisce a scrivere una storia di grande successo riuscendo in pochissimo tempo, partendo da zero, a mettere in piedi grazie ad accordi e partnership la rete di infrastruttura tecnologica necessaria, sviluppando l'applicazione di una nuova tecnologia, predisponendo una politica commerciale e di marketing assolutamente pionieristica per il settore.

Riesce inoltre a garantirsi in tempi record le licenze pubbliche indispensabili, insomma con un anno di vantaggio rispetto al business plan concordato è praticamente pronto per partire. Sta ancora completando la selezione delle figure manageriali che dovranno affiancarlo in questa nuova sfida ma è molto soddisfatto di quanto è riuscito a realizzare.

In un meeting delicatissimo incontra l'imprenditore che da un lato lo loda per il lavoro svolto mentre dall'altro gli chiede spiegazioni sulla lentezza nell'inserimento di tutto il personale tecnico e manageriale necessario.

Il manager si giustifica dicendo che lui sta selezionando con grande attenzione il meglio dal mercato e che non è facile trovare delle “persone brave”. A questo punto il vecchio magnate lo interrompe e gli dice: «Forse è proprio questo il tuo errore. Stai cercando delle persone brave mentre io ho fatto la mia fortuna scegliendo delle brave persone. Cerca collaboratori che stimi umanamente, onesti e di cui tu ti possa fidare per tutta la vita indipendentemente dalle loro competenze tecniche».

A questo punto la discussione diviene intensa ed il confronto fra le due filosofie serrato.

Quando parecchi anni dopo il manager racconta questo episodio conclude dicendo che trovarono l'accordo di concentrare le energie nel selezionare “brave persone brave”.

Lo studio

Ogni giorno in centinaia di aziende italiane migliaia di manager svolgono la loro attività dedicandosi al perseguimento degli obiettivi produttivi, economici, finanziari e di conquista della clientela.

Con la loro esperienza e le loro competenze rappresentano uno dei fattori di successo dell'economia italiana che resta la seconda economia manifatturiera in Europa e la settima economia al mondo per PIL.

Spesso si afferma che la capacità imprenditoriale diffusa e la miriade di PMI italiane siano uno dei principali asset della nostra struttura economica unica al mondo, in alcune aree del nostro Paese si conta 1 imprenditore ogni 10 abitanti.

Se il ruolo degli imprenditori italiani deve essere sempre sottolineato quando si citano i successi e la capacità di rispondere ai difficili momenti che hanno caratterizzato i diversi cicli economici, non si può però disconoscere il contributo professionale del management.

Crediamo che tale contributo si possa certamente attribuire al bagaglio di competenze tecniche, ai metodi ed alle strutture che i manager contribuiscono a creare, ma riteniamo anche che questo aspetto non renda giustizia al ruolo del management se non lo si affianca ad un altro contenuto di ruolo meno riconosciuto e forse meno consapevole: la capacità di portare con sé, sul luogo di lavoro, la propria dimensione umana e il praticare quotidianamente comportamenti e valori della propria sfera personale oltre che di quella professionale.

È grazie a questa doppia dimensione, tecnica ed umana, che i manager sono considerati da sempre protagonisti delle fasi più felici dell'economica italiana dal dopoguerra ad oggi.

Nella prima parte di questo studio riportiamo una prima evidenza del management consapevole attraverso una fotografia delle competenze necessarie e realmente adottate dai manager Italiani, - una prima fotografia del Bravo Manager - tracciata attraverso il questionario BMB. Di seguito anticipiamo alcuni dei risultati di questa prima parte.

Nella seconda parte dello studio, che seguirà, verranno restituiti i risultati di un'indagine qualitativa più profonda, realizzata sia attraverso il questionario sia attraverso un ascolto profondo dei manager stessi in 10 focus group.

DILEMMI DI METODO E SISTEMI DI AZIONE

Quando si studia e si fa ricerca in ambito aziendale ci si deve confrontare con due forti tradizioni metodologiche dell'analisi sociale. Da una parte esiste il bagaglio molto consolidato di strumenti e di tecniche per l'analisi delle variabili strutturali da cui dipenderebbero i comportamenti individuali; dall'altra strumenti e tecniche per l'analisi di orientamenti, rappresentazioni e opinioni delle persone che in azienda lavorano. Un po' a cavallo delle due tradizioni metodologiche si inserisce la consistente tradizione dell'*osservazione partecipante*.

Le tradizioni metodologiche e le consuetudini tuttavia non consentono di acchiappare in modo del tutto soddisfacente quello che davvero ci interessa, cioè i sistemi di azione nel loro divenire. Lo studio sulle competenze di manager con differenti livelli di responsabilità è stato una occasione per sperimentare vie metodologiche anche diverse per raggiungere sistemi di azione che, a noi pare, sfuggano alle classificazioni tradizionali.

Anche per noi, come per ognuno che si voglia porre il problema della ricerca sociale senza inquinare il terreno di ricerca, la relazione tra ricercatore e attore osservato è stata importante. Abbiamo messo l'accento su un intervento più diretto del ricercatore/consulente nel campo osservato. L'interazione tra ricercatore e attori è stata dunque costante e, qualche volta, complice e soggetta ad influenzamenti reciproci che sono stati alla base delle discussioni (di cui si darà conto in seguito) animate nei 5 tavoli di lavoro e nei 5 focus territoriali costruiti con le 80 aziende circa che più direttamente hanno lavorato con noi attraverso la rappresentanza dei manager che hanno partecipato alle discussioni. Inoltre, la costante interazione ricercatore/attore ha consentito di mettere a punto modalità di osservazione originali che hanno consentito almeno di intravedere l'azione e i comportamenti nel loro attuarsi e, soprattutto, di stimolarli e osservarli con la lente delle ipotesi di ricerca da cui siamo partiti. Tutto ciò è stato possibile anche grazie alla miscela fatta di tecniche e discipline. Operata senza preferenze preconcepite o ideologiche, la miscela di antropologia, psicologia, psicologia sociale e sociologia ci sembra abbia dato buoni frutti non solo nell'osservazione ma anche nello stimolo offerto ai partecipanti sia sui tavoli di lavoro sia nel corso dei focus group.

Il campo di osservazione e gli occhiali usati

Abbiamo osservato i nostri abituali interlocutori (400 aziende servite con progetti di consulenza ogni anno) attraverso le consuete interazioni con gruppi di manager. Abbiamo approfondito i temi chiave del ruolo manageriale e delle nuove competenze che esso richiede, con gli 80 manager che hanno deciso di accompagnarci più da vicino nel percorso di studio. Abbiamo costruito 5 tavoli di discussione (gruppi costruiti) su argomenti manageriali a ricaduta organizzativa e dilemmi chiave (Imprenditorialità e Managerialità; Competenze praticate; Responsabilità sociale e organizzativa Cultura organizzativa e freni all'attività manageriale) che hanno coinvolto una quarantina di aziende attraverso i loro testimoni privilegiati. Abbiamo animato focus group con partecipanti disomogenei per età, anzianità aziendale e responsabilità gerarchica su attitudini manageriali e caratteristiche personali (comportamenti in situazioni critiche, modalità di soluzione dei problemi e presa di decisione, stili manageriali e valori sottostanti). Abbiamo infine raccolto 1631 questionari e analizzato oltre 180.000 risposte a domande puntuali.

Mischiare qualitativo e quantitativo... tra Moneyball e l'esperto barista

Nel libro Moneyball (poi diventato anche un film hollywoodiano) Michael Lewis racconta la storia di una squadra di baseball della Major League americana, gli Oakland Athletics, e della loro ricerca di metodi nuovi e più efficaci per assegnare valore alle prestazioni di tutti i giocatori del campionato. Dopo l'acquisizione di *data base* spesso ignorati dai concorrenti, il nuovo management degli Athletics affidò l'analisi a tecnici e matematici che poco o nulla sapevano di baseball, escludendo il vecchio sistema di *scouting* e gli altrettanto vecchi epigoni. L'esito fu eccellente: gli Athletics reclutarono giocatori pressoché sconosciuti o scartati da altre squadre perché considerati a termine carriera e, a fine stagione, ottennero il loro *record* nel rapporto tra partite vinte e perse. Il manager autore della pensata ricevette molte offerte per cambiare casacca e il metodo *Moneyball* di analisi dei dati divenne famoso e usato e citato in altri campi (pubblica amministrazione, scuola e sanità pubblica, golf e basket, agricoltura, sistema bancario e così via).

I Boston Red Socks, utilizzando il metodo *Moneyball* hanno vinto il titolo dopo quasi 90 anni dalla *maledizione di Babe Ruth* e si sono ripetuti nel 2007 e nel 2013 ma, negli anni successivi, i ripetuti insuccessi hanno convinto la proprietà della squadra che era il caso di tornare all'antico e di rispolverare l'esperienza dei vecchi osservatori e del loro metodo di *scouting*.

Noi che osserviamo le aziende, e ci occupiamo delle persone che nelle aziende lavorano, ci muoviamo tra gli estremi rappresentati dalla proprietà dei Boston Red Socks prima e dopo *Moneyball*: in bilico tra quantitativo e qualitativo

Abbiamo infatti sempre più dati a disposizione e possiamo sbizzarrirci nella ricerca di KPI creativi e ottenibili in poco tempo e a basso costo, ma sappiamo anche che spesso l'onda *big data* ci fa perdere di vista l'osservazione attenta e acuta dell'azione collettiva nel suo divenire e quindi ci fa perdere il significato del presente e, soprattutto, la capacità di formulare ipotesi attendibili sul futuro.

Non si può negare che i giovani, in azienda o all'università o, ancora prima, alle scuole superiori, guardino agli adulti, sedicenti superesperti, con crescente ironia perché, in modo sistematico, sbagliano grossolanamente quando formulano le loro previsioni. Negli ultimi due anni infatti chi ha usato dati e profonde analisi si è schierato dalla parte di *Stay* ma ha vinto Brexit, dalla parte di Clinton ma ha vinto Trump, dalla parte dell'esperienza dei conservatori ma Macron si è prima candidato, contro ogni pronostico, e poi ha vinto le presidenziali, dalla parte delle *élite* ma i cosiddetti populismi dilagano non solo in Europa.

L'analisi quantitativa, con sempre più dati disponibili e di qualità e a minor costo, sembra faticare nella messa a fuoco della realtà soprattutto in termini previsionali. La previsione infatti, è la capacità di costruire il futuro. Non è una fotografia ma piuttosto un film fatto di sequenze, anche brevi, ma soprattutto in movimento. Il movimento crea onde di opinione, individuali e collettive, che spostano l'interpretazione dei dati, sposano o ripudiano significati e costruiscono il futuro che si avvererà.

In azienda è lo stesso. I dati sono essenziali. Raccogliere dati e statistiche su preferenze e stati d'animo dei lavoratori è essenziale, ma è altrettanto importante ascoltare informalmente l'opinione dei singoli e dei gruppi. Ascoltare "la gente" sembra sempre più essere la scommessa interpretativa non solo del manager e del politico ma anche dello studioso e del ricercatore. Il peso metodologico

dell'ascolto è difficile da definire. Si muove nell'ambiguità della sensibilità e dell'esperienza individuale. Dipende dal livello e dall'ampiezza delle conoscenze di chi interpreta. Si schiaccia sotto il peso del soggettivismo ma sempre più spesso rischia di vedere in anticipo la realtà che verrà.

In una serata bostoniana del maggio 2016, fuori da un ristorante con forti connotazioni da trappola per turisti eleganti, un gruppo di persone di mezza età asseriva che mai la signora Clinton sarebbe stata il loro Presidente perché in America non amano le monarchie, e avevano già avuto quella dei Kennedy e dei Bush.

In questo studio, mischiando dati raccolti da questionari, interviste, osservazione partecipante, ascolto quotidiano nel lavoro, tavoli di discussione con testimoni privilegiati e focus group territoriali, abbiamo cercato di ascoltare, non sottovalutando la forza dei dati disponibili e sempre ricercati, né le interpretazioni evocative dell'esperto barista del bar dell'angolo e dei suoi avventori.

Ascolto come professione

La rivalutazione dell'analisi qualitativa, che abbiamo proposto, non è ovviamente casuale. Corrisponde, in termini della sociologia della conoscenza, ad una modificazione dell'oggetto osservato, cioè all'emergere tra chi lavora (e nella cultura e nella società più in generale) di spinte verso bisogni di qualità della vita e di autorealizzazione e, più in generale, alla propensione ad esprimere se stessi (*self expression*). Bisogni che sembravano a quasi esclusivo appannaggio della gioventù.

L'autore che ha proposto per primo un metodo che consentisse di andare alla ricerca dell'azione, in un ambiente segnato non solo da bisogni di natura economica, è stato Alain Touraine. La sua *intervention sociologique* è un tentativo metodologico di scoprire le radici di un sentimento collettivo attraverso un forte avvicinamento all'oggetto osservato. Le critiche al metodo di Touraine hanno riguardato soprattutto il ruolo del ricercatore che rischia di diventare un influenzatore non neutrale dell'oggetto osservato. In ogni caso, l'*intervention sociologique* ha posto in maniera esplicita il tema della pratica di un metodo di ricerca adeguato all'oggetto osservato e ha indicato la necessità di mettere al centro dell'analisi il sistema di relazioni tra gli attori osservati, che da solo offre il significato delle scelte operate e dell'agire.

Tenendo presente sia il metodo sia le critiche al sociologo francese, abbiamo cercato, nel nostro lavoro, di essere da stimolo ai gruppi osservati e a quelli animati (provocando a volte i partecipanti) senza mai incorrere nella leggerezza di piegare l'andamento delle discussioni verso la conferma delle ipotesi alla base dello studio. La distanza necessaria per svolgere una attività di questo tipo è stata mantenuta attraverso due espedienti:

un team di ricerca ristretto (4 persone) per consentire uniformità di stimolo ai gruppi osservati e stimolati

la cura nel seguire un protocollo di sollecitazioni ai gruppi da osservare o da animare che omogeneizzasse il set dei dati da raccogliere e abbassasse la tendenza ad influenzare i gruppi tipica soprattutto dei ricercatori che sono anche consulenti.

L'impostazione metodologica condivide in ogni caso i limiti comuni a tutti gli approcci di ricerca-azione. Dai primi tentativi americani di *action-research* degli anni '50, centrati soprattutto

sull'istanza scottante (solo allora?) dell'integrazione razziale, ad oggi, il tema della parità tra soggetti (ricercatore e "ricercato") è al centro del dibattito sulla correttezza delle analisi.

Per noi lo scambio si è basato su: offerta di stimoli, informazioni e riflessioni da parte nostra e apertura a raccontare l'azione individuale, collettiva e organizzativa (e la sua percezione) da parte di chi ha partecipato al percorso di studio.

Il debito verso le ricerche di Crozier, che a partire dall'analisi strategica osservano i comportamenti dei lavoratori, è alto. Anche per noi infatti il ricercatore comincia col considerare i comportamenti e le condotte collettive come esse si manifestano e presentano e per come sono percepite dagli attori stessi che le agiscono. Le rappresentazioni delle azioni individuali e di quelle organizzative, da parte delle persone che abbiamo osservato e con cui abbiamo a lungo discusso, sono state considerate importanti quanto le azioni stesse. Per quanto contraddittorie, e a volte apparentemente irrazionali, azioni e comportamenti corrispondono a strategie di azione che gli individui e i gruppi mettono in atto nel contesto organizzativo in cui si muovono.

Per arrivare a cogliere i significati è stato necessario che il ricercatore-consulente compisse una sorta di spostamento di ottica e sia stato disposto ad approfondire per ricostruire le situazioni vissute dagli attori. In questa direzione sono stati utili i contributi, sia a livello individuale sia a livello di gruppo, delle tecniche legate alla *Behavioural Event Interview*, largamente usate per approfondire i racconti di situazioni di successo e di crisi.

Infine, indispensabile è stato compiere un ultimo spostamento di visuale. Uscire dal campo dell'osservazione e tornare alla massa dei dati raccolti e ricostruire una vista globale e dall'alto dei fenomeni osservati.

Nel percorso dello studio il ricercatore-consulente si è dunque mosso tra due estremi: da una parte quella dell'osservatore esterno che utilizza un occhio critico sulle situazioni osservate; dall'altra quella di chi assume il punto di vista "tifoso" verso chi racconta ed è coinvolto nelle situazioni. In nessun caso tuttavia è stato svolto un ruolo pedagogico di influenzatore bonario, al contrario, il muoversi tra gli estremi del tifo e dell'osservazione distaccata ha consentito la costruzione di una relazione fattiva con le persone che ci hanno dedicato il loro tempo prezioso nel corso dello studio, consentendo quindi approfondimenti marcati che hanno spesso consentito di andare all'origine dei significati dell'azione.

L'osservazione si è quindi favorevolmente spostata dai contenuti (che sono solo in parte aderenti alle esperienze reali in quanto mediati dalle percezioni individuali) alle logiche dell'azione che vivono dentro e alimentano quei contenuti. Per far emergere le logiche di azione da analizzare si è fatto a volte ricorso alle tecniche e alle modalità delle discipline dell'area *simulation and games*.

I BRAVI MANAGER: ANTICIPAZIONE DEI DATI RACCOLTI NELLA PRIMA PARTE DELLO STUDIO

Il cesto dei dati

L'indagine delle competenze ritenute importanti e realmente adottate da un Bravo Manager per fronteggiare le sfide di una Quarta Rivoluzione Industriale è stata svolta attraverso un **questionario "BMB": Bravi Manager Bravi**, composto da 120 domande. È stato distribuito a 26.000 iscritti a Federmanager su tutto il territorio Nazionale. È stato attivo per 2 settimane dal 28 giugno al 16 luglio. Hanno risposto 1759 manager dei quali 1631 (1421 Uomini e 210 Donne) hanno completato l'intero questionario.

I livelli manageriali rappresentati sono 3:

LIVELLO	%	NUMERO
Top manager	35,56%	580
Middle manager	55,24%	901
Quadro apicale	9,20%	150

I settori produttivi sono tutti rappresentati ad eccezione del settore Banche e assicurazioni i cui manager non sono iscritti a Federmanager.

SETTORE	%	NUMERO
Alimentare	5,59%	91
Chimico/Farmaceutico	10,93%	178
Costruzioni/Impiantistica	8,78%	143
Energia	8,96%	146
Gomma/Plastica/Ceramica	5,03%	82
Grafica/Cartaria/Legno	2,15%	35
Informatica/Elettronica/TLC	11,85%	193
Meccanico/Siderurgico	20,81%	339
Tessile/Abbigliamento	4,30%	70
Trasporto/Servizi	7,12%	116
Altro	14,49%	236

La distribuzione dell'età rispecchia un trend nazionale che vede la media di età del management intorno ai 55 anni di età.

ETÀ	%	NUMERO
25-35 anni	0,43%	7
35-45 anni	9,57%	156
45-55 anni	4,88%	665
55-60 anni	49,24%	803

La permanenza media dei manager in azienda si conferma alta: il 68,7% dei rispondenti è nella stessa azienda da almeno 10 anni.

ANZIANITÀ	%	NUMERO
Da 0 a 4 anni	17,78%	290
Da 6 a 10 anni	13,49%	220
Da 11 a 20 anni	30,29%	494
Da oltre 20 anni	38,44%	627

Distribuzione dei Manager

I manager, iscritti a Federmanager che hanno risposto al questionario sono così distribuiti sul territorio italiano:

Piemonte	242	Valle d'Aosta	3
Lombardia	483	Liguria	58
Trentino Alto Adige	24	Veneto	177
Friuli – Venezia Giulia	32	Emilia Romagna	178
Toscana	72	Umbria	11
Lazio	215	Marche	14
Abruzzo	18	Campania	25
Molise	0	Basilicata	6
Calabria	2	Puglia	15
Sicilia	11	Sardegna	9



Il questionario BMB

Mappiamo competenze manageriali in modo sistematico dal 1999. Le competenze che abbiamo raccolto nel nostro data base sono circa 2500. Sulla base di esse abbiamo costruito svariati modelli per aziende clienti che dovevano affrontare sfide di business nuove e spesso differenti dal passato. Abbiamo osservato sul campo le competenze manageriali di circa 400.000 manager in oltre 50 anni di lavoro e abbiamo monitorato le competenze di oltre 5000 di loro negli ultimi anni.

Per lo studio BMB abbiamo selezionato **7 macro-competenze chiave** che risultano discriminanti nella gestione delle incertezze e della complessità tipiche dello scenario competitivo attuale.

La tesi che vogliamo sostenere in questo studio è che le competenze manageriali (storiche o nuove che siano) non sono più sufficienti a garantire la *performance* manageriale nel tempo. La natura stessa del mestiere del manager deve garantire l'attivazione di molte altre persone dentro e fuori dall'organizzazione e quindi deve mostrare l'altra faccia del manager: il suo aspetto umano, la qualità della persona. Tutto ciò è rappresentato dal secondo aggettivo "Bravi" del titolo: "Bravi Manager Bravi".

Il questionario BMB è stato costruito in modo da rilevare le due dimensioni del manager, ovvero la dimensione professionale fatta di competenze ritenute importanti e adottate (il bravo manager) e la dimensione umana fatta di valori e motivazioni (il manager bravo). Nel dettaglio esso è costituito da 4 sezioni:

- 1°. Le Skills Readiness for Business, **le competenze del "Bravo Manager"**: mappate nel rapporto percepito tra Importanza ed Adozione percepita dai 1631 rispondenti e sancita dalle 180.000 risposte
- 2°. **Il Manager Bravo** come persona: I Driver motivazionali, costruiti su 5 dicotomie che stanno alla base degli ancoraggi di carriera
- 3°. **Il Manager Bravo** come persona: I valori etici, indagati attraverso il posizionamento del management italiano su alcuni dilemmi culturali che inquadrano l'orientamento etico
- 4°. **Il Manager Bravo** come persona: apertura o chiusura verso il nuovo, indagato attraverso il posizionamento del management italiano su alcune questioni di attualità.

Prima sezione: Il Bravo Manager, le Skills Readiness for Business

La prima sezione del questionario, di cui anticipiamo qualche risultato in questo documento, indaga le 7 macro-competenze (Skills Readiness for Business) che consentono ai manager di sentirsi pronti a gestire in velocità i cambiamenti imprescindibili dello scenario di business. Esse sono suddivise in 4 macro-competenze comportamentali di gestione operativa dei processi e 3 macro-competenze cognitive, in particolare legate alla gestione della complessità delle informazioni.

Chi sia il "Bravo manager" oggi in Italia, quale sia il livello di importanza e quale il livello di adozione di queste competenze sono l'oggetto della mappatura attraverso il questionario BMB nella sezione 1.

Le Macro-Competenze comportamentali e il loro significato

MESH – ECCELLENZA OPERATIVA

Snellire i processi e l'organizzazione per dare risposte veloci ai cambiamenti, facendosi carico della complessità e rilasciando semplicità. Ricercare differenti stimoli, interni ed esterni all'organizzazione, introdurre e sperimentare nuove e molteplici iniziative trasversali. Creare connessioni tra differenti funzioni, persone, idee, generando sistemi «ibridi» e «decentrati».

LEGO – FLESSIBILITÀ

Gestire progetti dai requisiti vaghi e mutevoli in ambienti complessi. Rendere snello un piano di progetto e modellarlo non solo sulla base delle informazioni disponibili, ma anche sugli scenari evolutivi (esigenze/ priorità dei clienti/ persone). Risolvere problemi, analizzando informazioni, esperienze in modo oggettivo e traendo informazioni dall'osservazione. Valutare differenti alternative e riconoscere il valore degli strumenti tecnologici. Proporre soluzioni precise e chiare che coniugano evidenza empirica e «senso comune».

VENTURE – IMPRENDITORIALITÀ

Equilibrare la creatività con «l'esperienza» acquisita, garantendo un flusso continuo di idee, stimoli e opportunità. Convivere con l'ambiguità, agire con lucidità e pazienza, procedendo per tentativi e accettando eventuali errori. Guidare il team alternando momenti di accelerazione verso i risultati a momenti di attenzione verso il benessere delle persone.

SHAKE – ACCELERAZIONE

Comunicare con un team multi-livello e multi-culturale, utilizzando strumenti tecnologici differenti e diffondendo uno stile «*smart*». Costruire squadre «eterogenee» che siano contagiosamente motore di cambiamento. Guidare team inter-disciplinari e inter-culturali; influenzare le parti interessate superando le barriere (funzionali, culturali e geografiche), diffondendo la cultura dell'inclusione.

Le Macro-Competenze cognitive e il loro significato

INFORMATION MANAGEMENT – GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

Raccogliere e filtrare le informazioni da fonti digitali per restare sempre aggiornati su ciò che accade. Valutare i dati e le fonti, sapendo riconoscere le informazioni poco rilevanti o fuorvianti. Mostrare coscienza critica di fronte a qualsiasi contenuto venga proposto, leggendo correttamente i dati e creando connessioni tra gli elementi chiave.

DIGITAL COMMUNICATION AND COLLABORATION – COMUNICAZIONE DIGITALE

Utilizzare in modo corretto gli strumenti di comunicazione digitale, sfruttando le leve disponibili e differenziando le proprie scelte in funzione del messaggio e dell'interlocutore. Favorire l'adozione degli strumenti di *digital collaboration* per gestire al meglio il proprio lavoro e quello del proprio

team, rendendo più ingaggiante e produttivo il contesto operativo. Adottare comportamenti digitali che non mettano a rischio la sicurezza propria e dell'azienda.

DIGITAL COMPANY MANAGEMENT – GESTIONE DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Attuare processi di trasformazione digitale per migliorare la *customer experience* dei propri clienti. Migliorare i processi operativi interni e/o integrati con l'esterno lungo l'intera catena del valore mediante l'uso di strumenti digitali e moderne tecnologie informatiche. Guidare la trasformazione aziendale e definire nuove opportunità di business tenendo conto delle opportunità offerte dai cambiamenti in atto.

LE COMPETENZE DI UN BRAVO MANAGER : ANTICIPAZIONE DEI PRIMI RISULTATI

Dalle prime evidenze i manager italiani tengono insieme Eccellenza operativa e Imprenditorialità, sulla gestione della trasformazione digitale i manager si dividono

Anticipiamo di seguito alcune delle evidenze relative alla prima dimensione del Management, quella del “Bravo manager”.

In una scala da 1 a 10 il presidio medio delle **7 dimensioni manageriali** percepite dai manager Italiani in termini sia di importanza che di adozione è alto.



È importante notare che le 7 macro-competenze in questione sono il risultato di un accorpamento di 9 comportamenti sottostanti. Quello riportato qui sopra è la media totale della media di tutti i 9 item che la compongono. I divari superiori allo 0,5 sono da considerarsi importanti su una media di 14.680 risposte (1.631 rispondenti per 9 comportamenti a competenza).

L'**eccellenza operativa**, costituita da quelle capacità che rendono il manager un semplificatore di processi e un connettore di iniziative, è la dimensione più importante per i manager rispondenti il ruolo del manager si conferma essere quello di farsi carico degli obiettivi e conseguire i risultati per cui hanno ricevuto il mandato con una particolare apertura a recepire nuovi stimoli dall'esterno o dall'interno per poi fare sintesi all'interno della complessità (**“sono aperto a idee e proposte indipendentemente dalla posizione gerarchica”** 8.9 di importanza su 10) . L'importanza del presidio operativo per i manager del nostro campione è sempre seguita da una forte iniziativa personale che conferma lo stile imprenditoriale del manager italiano. L'**imprenditorialità**, la seconda per importanza, si esprime, in particolare, nella decisionalità veloce e tempestiva (**“prendo decisioni concrete e veloci”** 8.7 di importanza su 10)

La **gestione della trasformazione digitale**, che rappresenta la dimensione mediamente meno adottata e relativamente meno importante, divide i rispondenti. Si immagina che la digitalizzazione

e l'industria 4.0 tocchi tutti in modo indiscriminato, invece la percezione dell'impatto della digitalizzazione sul business è differente tra chi se ne deve occupare direttamente e chi è toccato in modo più indiretto. Il divario tra importanza ed adozione che, in questo caso, risulta particolarmente alto rivela che il livello di urgenza è recepito in modo diverso tra i vari settori. Se aumentiamo lo zoom tra gli aspetti più problematici rileviamo una varianza media di 2,20 (su una scala da 1 a 10) sui temi di **organizzazione agile del lavoro**, ad una varianza di 2,70 sui temi di **utilizzo delle nuove forme di segmentazione del mercato per il presidio commerciale**. La varianza elevata dimostra che questi comportamenti sono distribuiti a macchia di leopardo tra i vari rispondenti.

Su questi temi è sempre in agguato la morale de "la Volpe e l'uva" di Esopo: è fin troppo facile sostenere che ciò che facciamo meno sia poco importante.

I comportamenti manageriali più importanti

Attraverso il questionario BMB, sono stati mappati 63 comportamenti accorpati in 7 macro-competenze. Vediamo ora quali sono i comportamenti ritenuti più importanti su una scala da 1 a 10 dai Top Manager e dai Middle Manager.

Confrontando il top Management con il Middle management possiamo osservare in generale su tutti i comportamenti che il Middle management percepisce un'importanza media più bassa (7,5) rispetto al **Top Management** (7,7) (lasciamo per ora da parte i Quadri Apicali che rappresentano il 9,20% dei rispondenti e che evidenziano un'attribuzione di importanza maggiore su tutte le competenze manageriali mappate, con una media di 7,9). In particolare, i Top Manager percepiscono una particolare urgenza sulla **eccellenza operativa (8.3)** e sulla **gestione delle informazioni (7,9)**

Classifica dei comportamenti manageriali per importanza:

Apertura a ricevere una pluralità di stimoli e decidere in velocità accomunano i Top Management al Middle management. La strategia è più sentita dai Top Manager mentre la comunicazione è più sentita dai Middle Manager

1° Classificato

 Sono aperto a idee e proposte indipendentemente dalla posizione gerarchica


2° Classificato

 Prendo decisioni concrete e veloci


3° Classificato

 Sintetizzo gli elementi chiave tra le informazioni disponibili e individuo velocemente quelle principali

 Con onestà intellettuale comunico aspetti positivi e rischi delle scelte


 TOP MANAGER

 MIDDLE MANAGER

Tutti i livelli manageriali sono concordi, non senza una certa sorpresa, nell'attribuire meno importanza a tutti quei comportamenti che si ascrivono alla gestione della trasformazione digitale, come se gestire questo tipo di comportamento fosse relegato ad una operatività spicciola e sottosistemica o all'intervento imprenditoriale superiore della propria aziendale sia essa espressa da un singolo, da una famiglia o da un CdA.

I comportamenti manageriali più adottati

Quali sono le aree nelle quali i Manager si sentono più adeguati, ovvero in che cosa esprimono competenza professionale ritenuta importante?

Il livello medio della forza/adequatezza percepito è di 7,0 (sempre su scala 10) per Top e Middle Manager.

In termini di divario tra Importanza ed Adozione entrambi i livelli manageriali percepiscono un gap medio dello 0,7 tra ciò che ritengono importante e ciò che applicano. I Top Manager si sentono più adeguati dei middle manager, infatti il 30% dei Top manager percepisce un gap pari a zero tra importanza ed adozione contro un 26% del Middle.

I comportamenti più adottati:

Aperti, decisorì e comunicatori sia i Top che i Middle Manager italiani



Sull'adozione tutti i livelli manageriali sono allineati più di quanto non lo siano nel definire le Importanze delle singole competenze. Sia i top manager che i middle manager si sentono:

- ✓ **aperti** (1° classificato con 8.6 per il Top e 8.4 per il Middle); **decisori** (2° classificato con 8.3 per il Top e 8.1 per il Middle); **comunicatori** (3° classificato con 8.1 per il Top e 8.0 per il Middle) e **risolutori di problemi** (4° classificato con 8.0 per il Top e 7.9 per il Middle)
- ✓ **i Top Manager sono più attenti a condividere esperienze e conoscenze per rendere fluidi i processi** (4° classificato a pari merito per il Top con 8.0) **mentre i Middle manager si fanno carico della fase iniziale e finale dei progetti** (4° classificato a pari merito per il Middle con 7.9)

Abbiamo qui anticipato solo alcuni dei risultati dello studio “Bravi Manager Bravi” che è in corso. Per una restituzione più approfondita sul management efficace, che consideri anche l'altra dimensione del manager, quella umana, il Manager Bravo, chiediamo ai lettori di attendere fino a novembre del 2018.

