

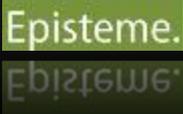
...and tasks
...way for the future
leadership
...his new
...of future



Ritratto dei Manager Italiani

Indagine Quali-Quantitativa
Report

Viale Andrea Doria, 5
20124 Milano
Tel. **02 36753757**
www.episteme.co
info@episteme.co



1. Identità e ruolo sociale

2. Il nuovo profilo integrato del manager-persona

3. La tipologia dei manager

4. Manager e società

5. Rappresentanza e Federmanager

6. Backup: metodologia e note sul campione



Identità e ruolo sociale

I manager: una condizione sfuggente

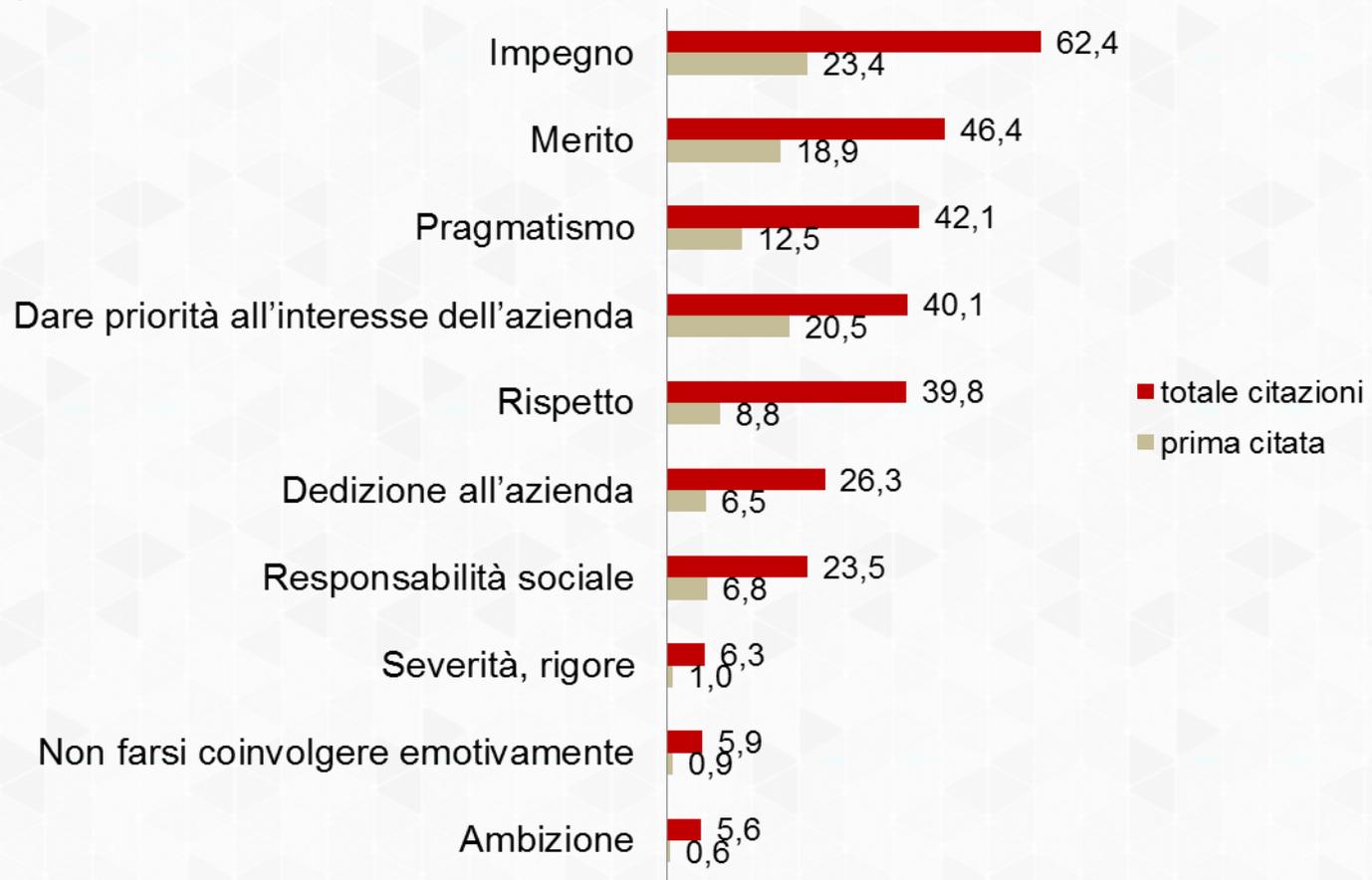
I manager italiani, indipendentemente dal fatto di essere o non essere iscritti ad una associazione di categoria, vivono una **condizione paradossale**

Da un lato si presentano come un **gruppo professionale** contraddistinto da una **forte omogeneità socioculturale e attitudinale**

- Si ritrovano tratti ricorrenti molto marcati e definiti: adesione a **principi comuni di impegno, merito, self efficacy, responsabilizzazione**
- Si avverte un'**elevata tensione evolutiva condivisa**

I valori della professione

D46a. Quali sono secondo Lei i valori, i principi-guida che caratterizzano la professione del manager?
Scelga i primi tre



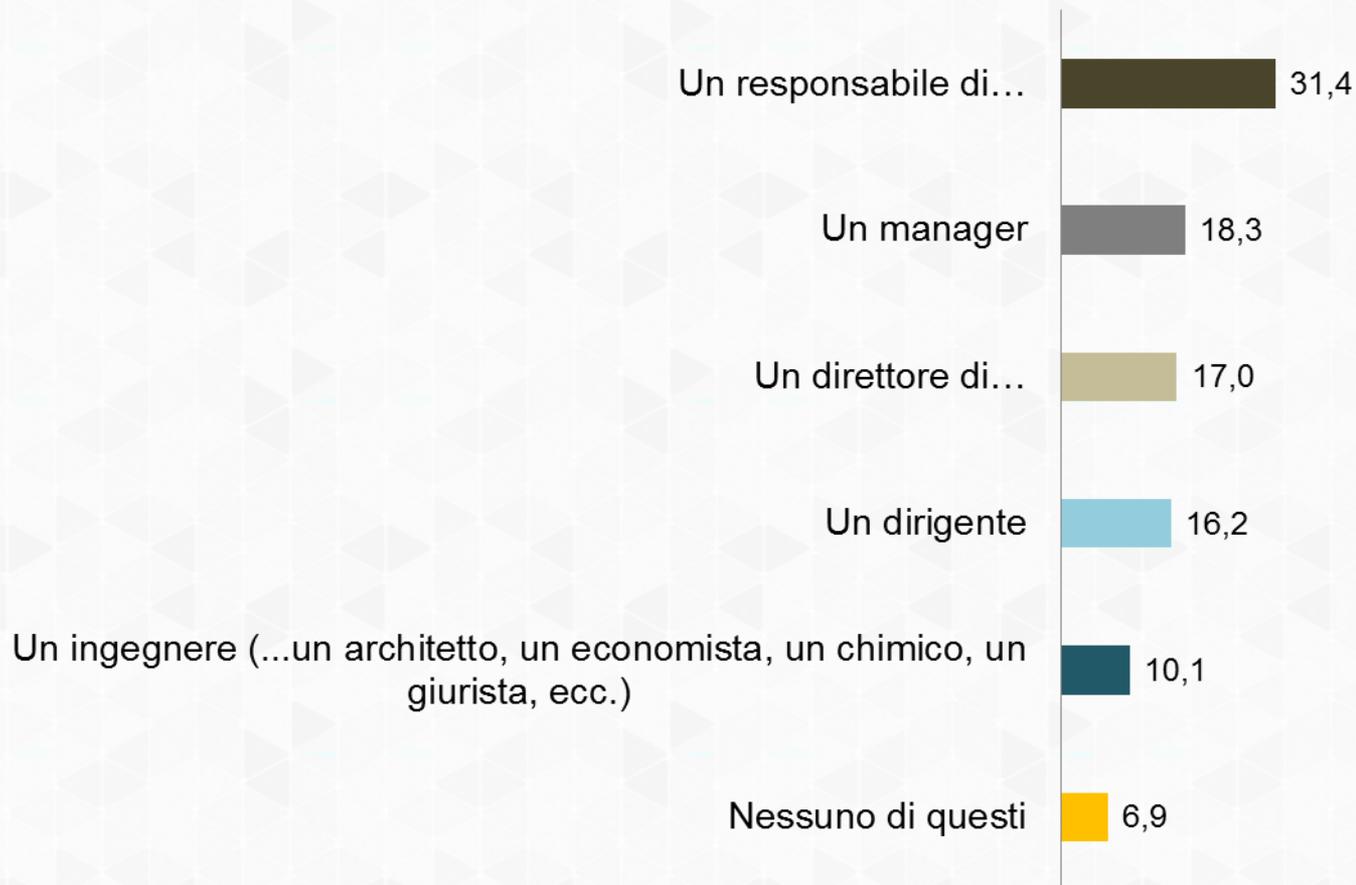
Base: totale intervistati – max 3 risposte

I manager: una condizione sfuggente

- Dall'altro rappresentano un **universo sociale** caratterizzato da una **forte articolazione socioculturale e comportamentale**
 - In esso convivono infatti **valori e stili di vita anche molto diversi tra loro**
 - La **professione appare estremamente eterogenea**
 - il **framework del ruolo manageriale** (definito dalle dimensioni fondamentali della **responsabilità** e dell'**autonomia**) ha solo una **valenza ideale**
 - mentre **nella realtà il ruolo manageriale** risulta fortemente diversificato a seconda della posizione gerarchica, delle dimensioni dell'impresa, del tipo di cultura aziendale e infatti viene **definito in base alla funzione e all'ambito di riferimento** ('responsabile finanziario, della produzione ecc....') più che al ruolo stesso (manager, dirigente)
 - L'identità di categoria tende a restare implicita: non c'è consapevolezza di sé come gruppo sociale unitario
 - ▶ **L'identità collettiva tende a restare implicita**
 - ▶ La **debole consapevolezza di sé come gruppo professionale unico** rende difficile collocarsi all'interno della società a partire dal proprio ruolo professionale

Autodefinizione della professione

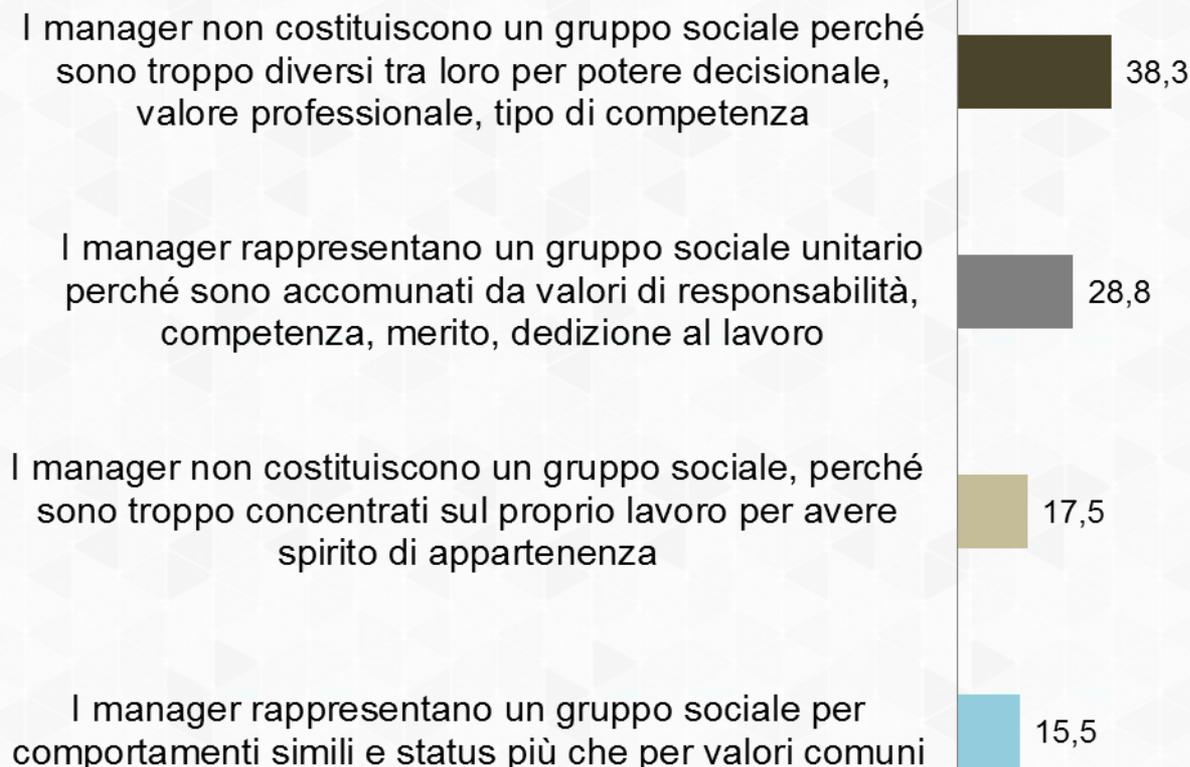
D49. Quando si tratta di presentarsi professionalmente, Lei preferisce definirsi...



Base: totale intervistati – una sola risposta

I manager come gruppo sociale

D47. Pensando ai manager come gruppo sociale, con quale delle seguenti affermazioni si trova maggiormente d'accordo?



Base: totale intervistati – una sola risposta

I manager: una categoria in divenire

L'ultimo decennio, con il sommarsi di discontinuità economiche e sociali, ha lasciato un segno marcato sulle pratiche e di conseguenza sul vissuto di questo segmento professionale che ne risulta profondamente trasformato

- L'attuale condizione dei manager italiani permette di leggere in controluce una **rivoluzione socioculturale** in atto
- Il ritratto che ne emerge **si discosta nettamente dagli stereotipi consolidati sulla categoria**
 - ▶ Il **cambiamento rispetto al passato costituisce il risultato più evidente dell'indagine**, anche se non sempre esplicitato in modo consapevole dagli intervistati
 - I punti di attenzione delle biografie personali comportano indirettamente una **revisione del modello stesso del capitalismo occidentale**

Oltre lo schema del successo

Il quadro valoriale restituito suggerisce infatti uno **slittamento di paradigma molto forte** che vede

- In ombra alcuni elementi in passato molto significativi tra cui **il successo, il denaro, il potere lo status, i privilegi, la competizione**
- A favore di un set di principi-guida che include **l'impegno, la dimensione etica e spirituale, il sacrificio, l'understatement, la collaborazione**
- ▶ I manager oggi si fanno **portatori di una nuova cultura** centrata su **valori progressivi e di crescita** che
 - Radicati nel tessuto privato e personale
 - Assumono un **carattere esemplare** all'interno dell'azienda e della collettività

Oltre lo schema del successo

La concezione etica dell'esistenza

Episteme.

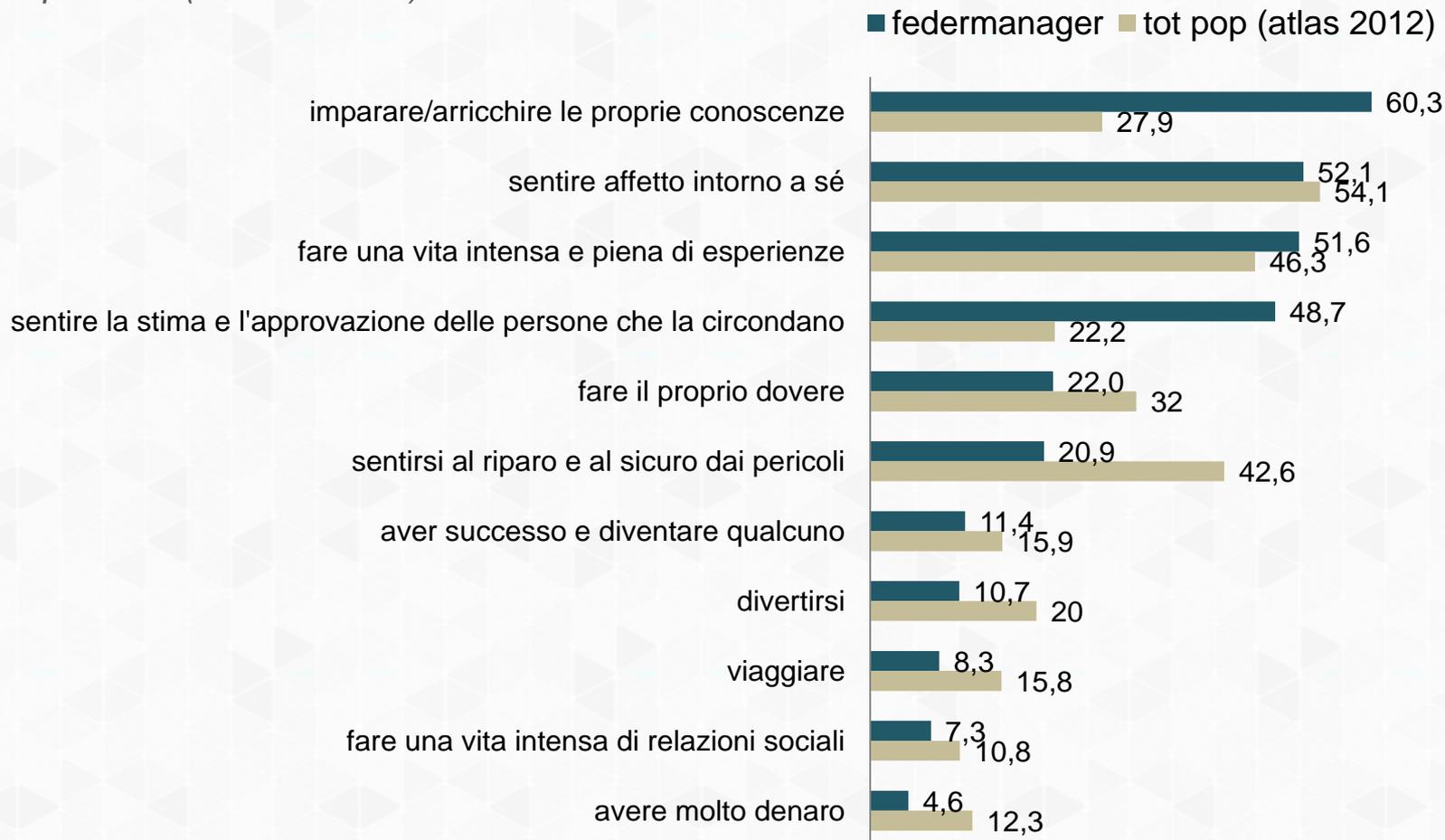
- Le risposte alla **scala dei bisogni di Maslow** mostrano come i manager guardino alla propria esistenza in termini prospettici e progettuali e rifuggano da un orientamento puramente edonistico e materialistico
 - Le aspirazioni materialistiche e individualistiche del passato (obiettivi di successo, potere, denaro, status) sono oramai del tutto secondarie
 - Si è affermato un nuovo un orientamento di pensiero che privilegia la crescita personale, l'assunzione di responsabilità, l'impegno, la dimensione etica e spirituale, il senso del dovere, il sacrificio l'understatement, la collaborazione
 - Nel progetto esistenziale, gli obiettivi individualistici di autorealizzazione si conciliano quasi sempre sempre con l'aspirazione altruistica ad una vita affettiva piena e soddisfacente
 - Il bisogno di riconoscimento si fonda sulla stima e l'approvazione e non sul potere o lo status

«perseguo l'etica del perfezionamento il mio principio guida è che tutto ciò che faccio tende al miglioramento di me stesso, a fare di me un individuo capace di trovare soddisfazione in ciò che fa e capace di lasciare un 'intorno a sé' più evoluto» (Dirigente, Rm)

Priorità di vita

Scala di Maslow

D24. Fra le cose che si possono domandare alla vita, e che ora leggerà, quali sono per lei le TRE più importanti? (totale citazioni)



- Anche la gerarchia dei desideri espressi dai manager evidenzia **il forte orientamento etico e doveristico e la proiezione sociale della categoria**
 - Le aspettative principali riguardano la dimensione sociale pubblica e il proprio ruolo nel miglioramento del paese
 - Anche i desideri individualistici (avere più tempo libero, avere successo professionale), sottendono una dimensione relazionale ed etica

Graduatoria dei desideri

D26. Tra i diversi desideri che si possono avere e coltivare, quanto da 1 a 10 sente suoi i seguenti aspetti?

												VOTI MEDI
Vedere che lo Stato funziona meglio	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	8.4
Avere più tempo libero	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7.6
Avere successo professionale	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7.3
Contribuire attivamente al miglioramento della società /del mio Paese	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7.3
Avere una maggiore tranquillità interiore	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	7.0
Vivere una vita più 'internazionale', a contatto con l'estero	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6.5
Avere una vita più ricca di sentimenti ed emozioni	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6.2
Sentirmi più partecipe della vita della mia città e del mio paese	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5.7
Andare a lavorare all'estero	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5.4

Base: totale intervistati – una risposta per ogni frase

②

**Il nuovo profilo
integrato del
manager-persona**

I manager come persone

Gli intervistati tendono a restituire in modo più o meno consapevole una marcata **continuità tra vita professionale e personale**

● Il **contesto di lavoro mette in gioco in primo luogo il nucleo più intimo e autentico del sé**

- I manager sono portati dagli eventi **a disfarsi delle maschere sociali**, troppo fragili per le sfide del presente
- per attingere a **risorse straordinarie** che si ritrovano solo ad un livello profondo e sedimentato della personalità

«Il mio approccio al lavoro è uguale all'approccio a tutte le altre cose della vita...nel lavoro come nella vita mi assumo le mie responsabilità, cerco di dare un contributo personale, voglio essere corretta ...non c'è dicotomia tra come sono come persona e come sono quando vesto i panni del manager,» (HR Manager, multinazionale, Mi)

La coerenza persona-ruolo

● Nella maggioranza dei manager emerge la percezione di un **elevato livello di coerenza tra Sé personale e Sé professionale**, di un'armonia tra persona e ruolo manageriale

- Non solo dimostrano di possedere un'elevata 'competenza di ruolo': pur riconoscendone la necessità di miglioramento continuo, di crescita, manifestano per lo più un sentimento di **adeguatezza ai compiti richiesti dall'esercizio del ruolo**
- Ma **attraverso il ruolo esprimono e sviluppano la propria personalità**

- Il **ruolo fondamentale assegnato al lavoro nel progetto di vita** è correlato alla funzione primaria di **autorealizzazione**
 - La **gratificazioni narcisistica** è legata soprattutto alla **consapevolezza della rilevanza del proprio ruolo per l'azienda** (si fonda dunque su elementi sostanziali legati allo svolgimento del ruolo, più che sui benefici di status)
 - La **principale causa di insoddisfazione** è individuata in un livello di **autonomia inferiore alle attese**: una limitazione che incide sulle possibilità effettive di espressione del Sé

La centralità del lavoro



La soddisfazione è dunque correlata alle **elevate potenzialità di espressione del sé offerte dal ruolo professionale**

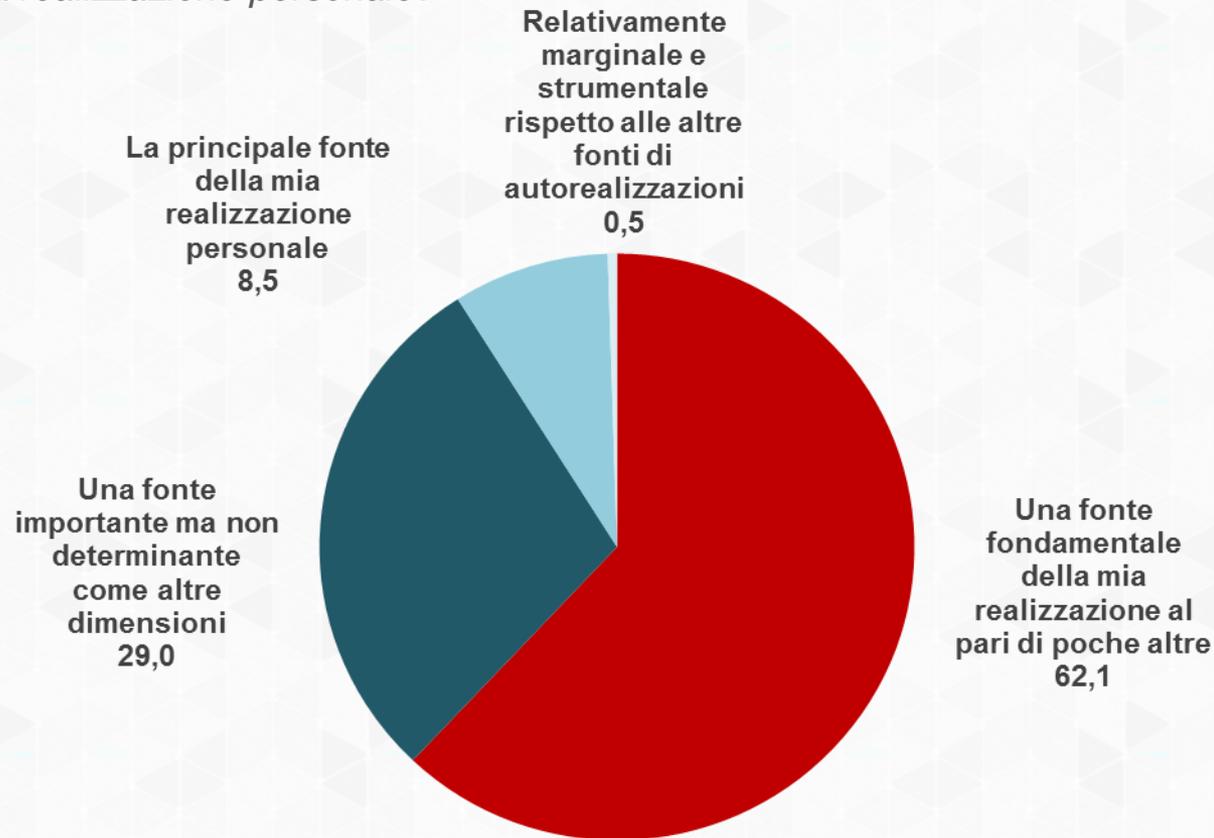
- **L'attività professionale** è il luogo ove **esprimere attitudini, scoprire le proprie capacità e utilizzarle, mettere a frutto e approfondire le proprie competenze**
- Essa rappresenta una 'parte di vita' ove **l'esperienza è molto densa, 'concentrata', ricca di stimoli**, dunque altamente **formativa ed esaltante**
 - proiettando la persona in un **contesto sociale vasto e internazionale**, il lavoro offre molteplici e preziose **occasioni di confronto con persone e culture diverse**, dunque di **arricchimento e ampliamento dei propri orizzonti culturali**
 - ponendo di fronte a **sfide complesse e difficili** è occasione di **confronto e superamento dei propri limiti** e dunque di **maturazione**

«il lavoro è l'opportunità di realizzare una parte importante del mio percorso esistenziale: mi dà la possibilità di conoscere persone eccezionali, di confrontarmi con culture diverse. Attraverso il lavoro mi sono realizzata intellettualmente, ho rinforzato il mio il carattere, ho maturato una più profonda consapevolezza di me stessa» (Supply Manager, multinazionale, D, Mi)

Il lavoro come fonte di realizzazione

D51. Tra le seguenti affermazioni quale rispecchia maggiormente il peso che attribuisce al lavoro in relazione alla sua realizzazione personale?

Il lavoro è...?

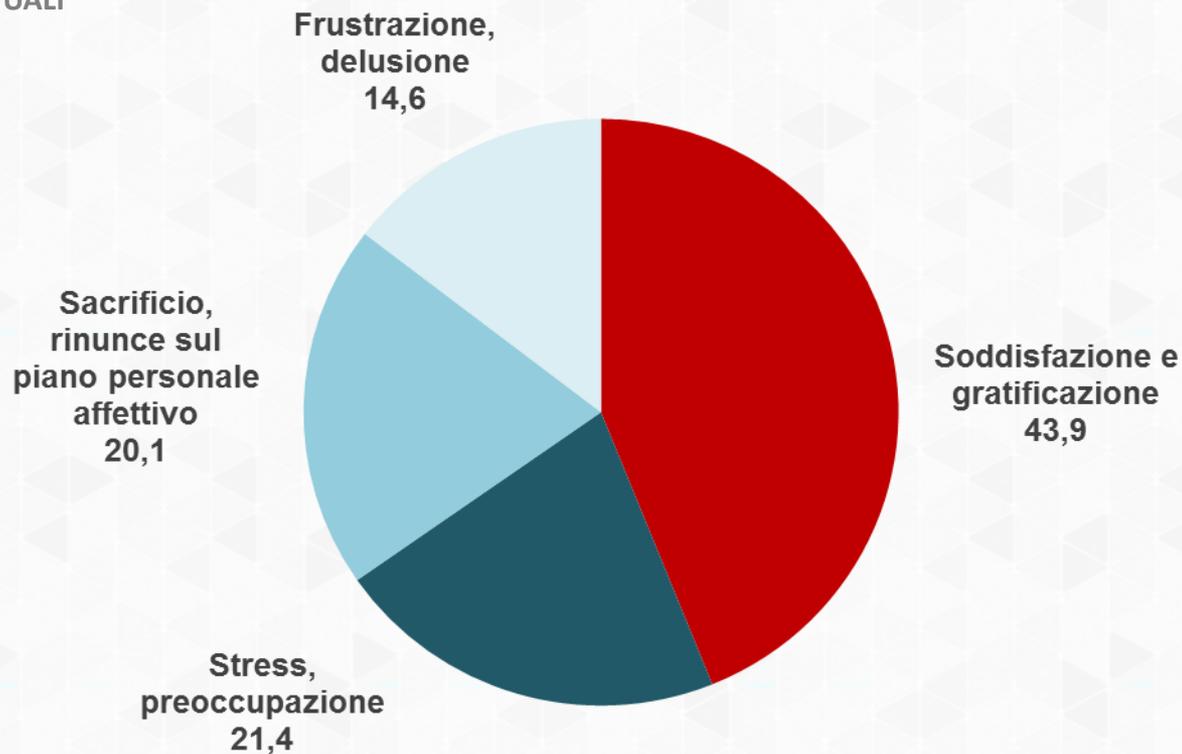


Base: totale intervistati – una sola risposta

Benefici e oneri del ruolo

D52. Facendo 100 quello che le dà la sua attività professionale, quanta parte ha ognuna delle seguenti dimensioni? Attribuisca una percentuale a ognuna di esse, facendo attenzione che la somma dia 100

MEDIA DELLE PERCENTUALI



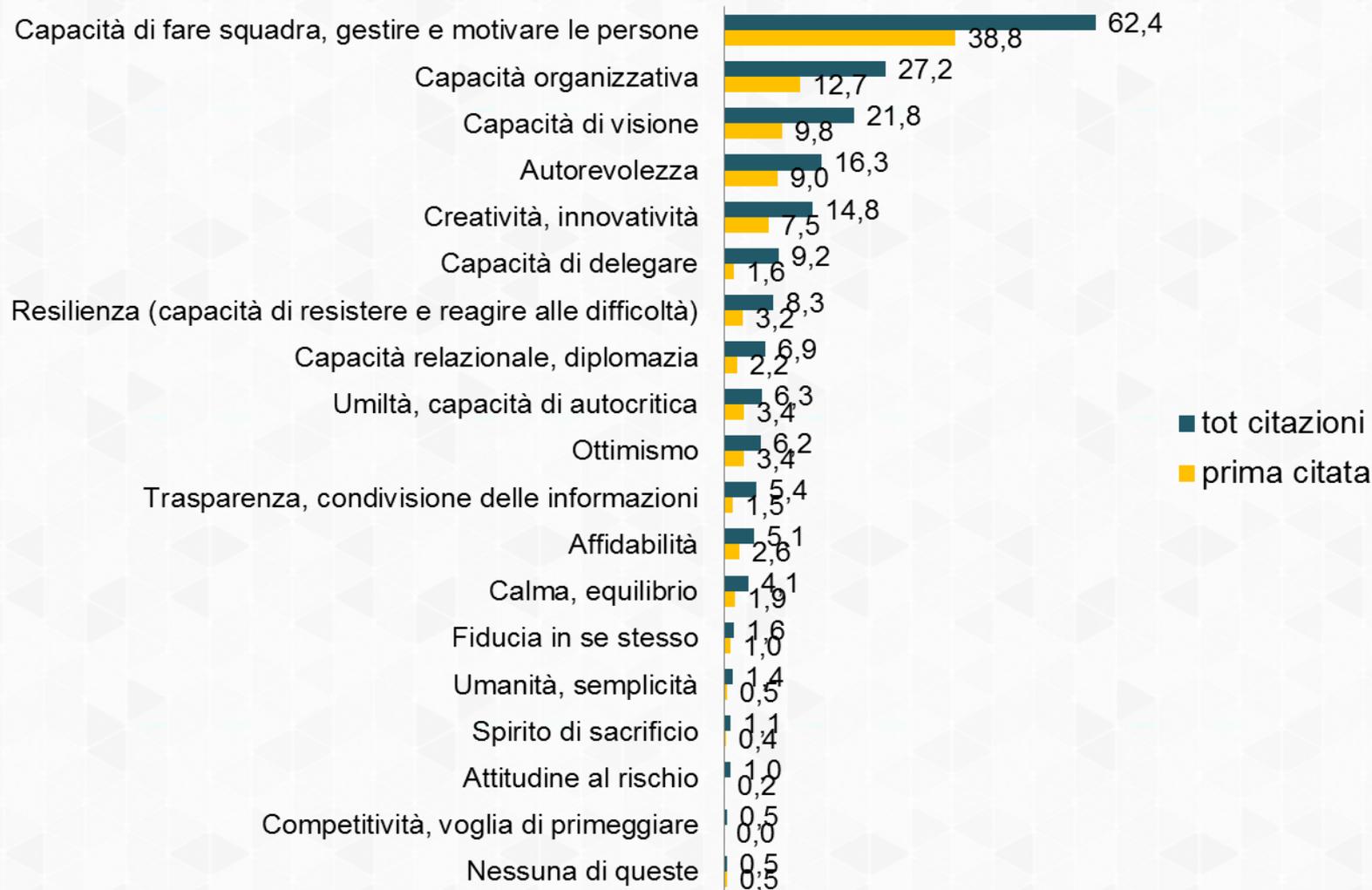
Base: totale intervistati – una risposta a item, valori medi

Le qualità del buon dirigente

D44. Qual è secondo Lei la qualità umana e/o professionale più importante per un buon dirigente?

D45. E la seconda?

Episteme.



Base: totale intervistati – valori % una sola risposta

Il primato della persona

In relazione alla professione, emerge inoltre in modo significativo uno **slittamento di accenti dalle competenze** (le conoscenze tecnico-specialistiche) alle **capacità** (che attingono alle doti e qualità personali): **manager prima di tutto si nasce e poi si diventa**

- Oggi i manager italiani si sentono ingaggiati su un **terreno personale** oltre che professionale
 - Le **condizioni estreme**, perlomeno rispetto a un recente passato, stressano il valore dei **prerequisiti caratteriali** e dell'orizzonte etico entro cui si muovono gli intervistati
 - I **saperi tecnici risultano fondamentali ma sovrabbondanti** e facilmente acquisibili rispetto **al carattere 'eccezionale' e al valore decisivo delle doti umane**
 - La **capacità di fare squadra** – che si fonda su attitudini relazionali e accuditive innate - diventa **predominante**: si afferma un'idea di **managerialità diffusa** in cui il manager si autopercepisce sempre più come un 'attivatore di processi'
 - Il tratto caratteriale della **resilienza** acquista una particolare rilevanza, perché **posto a fondamento** di una serie di attributi fortemente coesa e coerente e perché conserva **intatta la capacità di visione** anche nel difficile periodo contingente

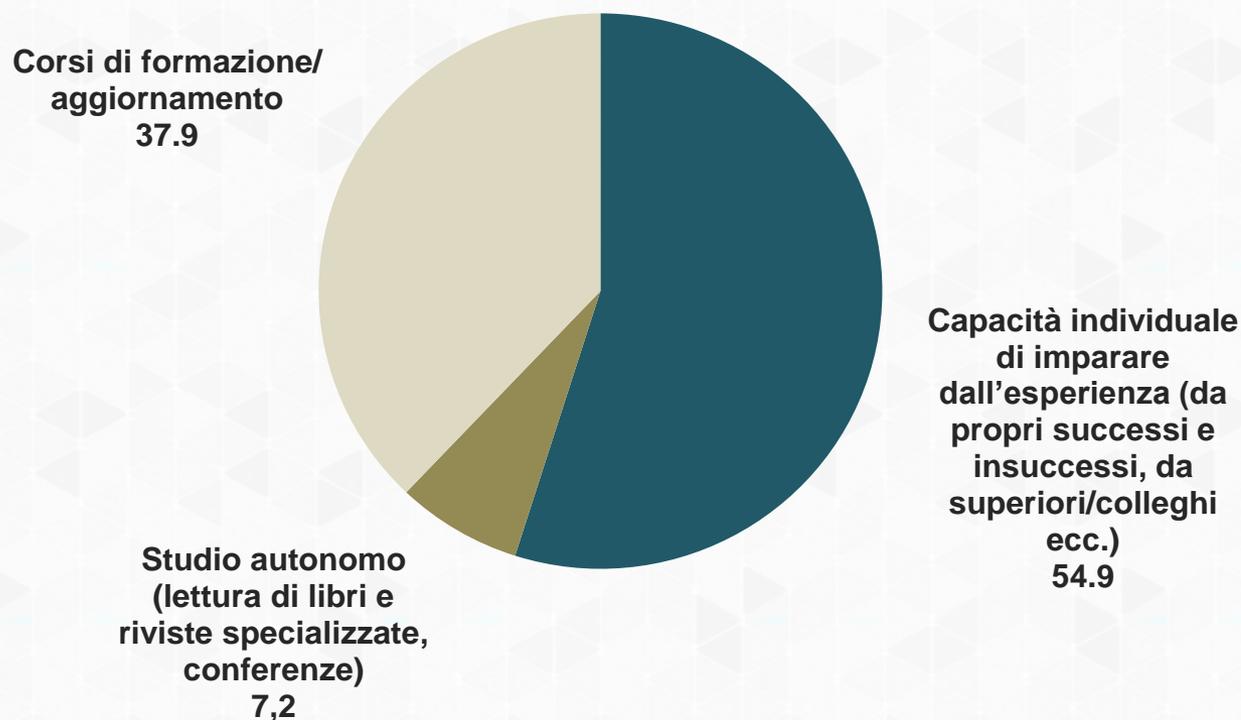
Il primato della persona

Dalla consapevolezza del valore fondamentale della propria persona, degli **attributi attitudinali e caratteriali** nello svolgimento del ruolo derivano due **conseguenze controverse**

- Da una lato la tendenza alla **ipervalorizzazione dell'apprendimento autonomo** dall'esperienza, che, in questo contesto di mutamento accelerato e trasformazioni radicali e globali, può non essere sufficiente
- Dall'altro, **lo spostamento delle aspettative formative** dall'aggiornamento delle competenze tecnico-specialistiche all'**incremento delle capacità gestionali** (soprattutto relazionali sia con i collaboratori che con i superiori)

Risorse per le sfide future

D58. Per affrontare le sfide future e/o prepararsi al meglio all'evoluzione del mercato a quale delle seguenti risorse individuali ed extra-individuali si affiderebbe?



Base: totale intervistati – una sola risposta

La centralità della sfera personale

Episteme.

Il passaggio culturale effettuato dai manager

- Stimolato da una condizione di difficoltà in cui
 - Le frustrazioni tendono a crescere rispetto alle gratificazioni
 - L'incertezza da stimolo rischia di diventare paralisi e angoscia

- Ha per così dire **'messo a nudo' questa categoria professionale** che
 - **Guarda alla sfera personale per ricercarvi il senso del proprio percorso e i valori fondamentali**
 - il ritiro nel privato assume così una nuova valenza non egoistica
 - Riporta in scena i **valori nella vita professionale** trasformandoli in nuovi punti di forza

- ▶ si attiva un nuovo **circolo virtuoso tra individuo e professione a partire dai valori della persona**

Le nuove 'doti' del manager



E' proprio dalla sfera personale che i manager attingono le **'doti' fondamentali che orientano tanto l'esercizio della professione quanto le priorità esistenziali**

- La **tensione**, che percorre tutta l'esistenza, **al miglioramento personale**, alla crescita delle conoscenze (esploratività, curiosità, ricerca della sfida)
- La **propensione all'assunzione di responsabilità**, testimoniata da una vita familiare di 'successo' in primo luogo testimoniata dal legame genitoriale con i figli
- **L'ottimismo e la propensione a generare e ottenere fiducia**, testimoniata da una rete sociale estesa e in continuo ampliamento
 - La curiosità e l'esploratività espresse nel continuo tendere a **viaggiare**
 - La **forza di volontà, autonomia e culto della performance** esercitate in primo luogo a partire dal rapporto con il proprio corpo

Ruolo fondamentale della vita 'privata'

Episteme.

La **sfera personale**, il tempo libero, il mondo degli affetti, costituiscono infatti la **sorgente primaria cui attingere** e acquistano pertanto un'elevata importanza in quanto

- **Rifugio in cui ripararsi dalle difficoltà**
- **Luogo di addestramento per affrontarle**

Il valore fondamentale del tempo libero

Il **tempo libero dei manager**, sempre compresso dall'avanzare totalizzante del lavoro, è teso **alla saturazione di due categorie di istanze fondamentali**, presenti in tutto il campione, seppure secondo una gerarchia mutevole

La **istanze sociali**

- Gli affetti familiari: prima alimentazione di fiducia nel sé
- La rete sociale allargata: sempre più identificata come fonte di sicurezza primaria

Le **aspirazioni individuali**

- I viaggi: orizzonte di riferimento
- L'attività sportiva: cultura della performance

Conciliazione lavoro/vita privata

Solo per una **parte minoritaria**, il **ruolo professionale** assume un **carattere totalizzante**, tale per cui il fare e l'essere finiscono con il coincidere ed annullare ogni altro Sé

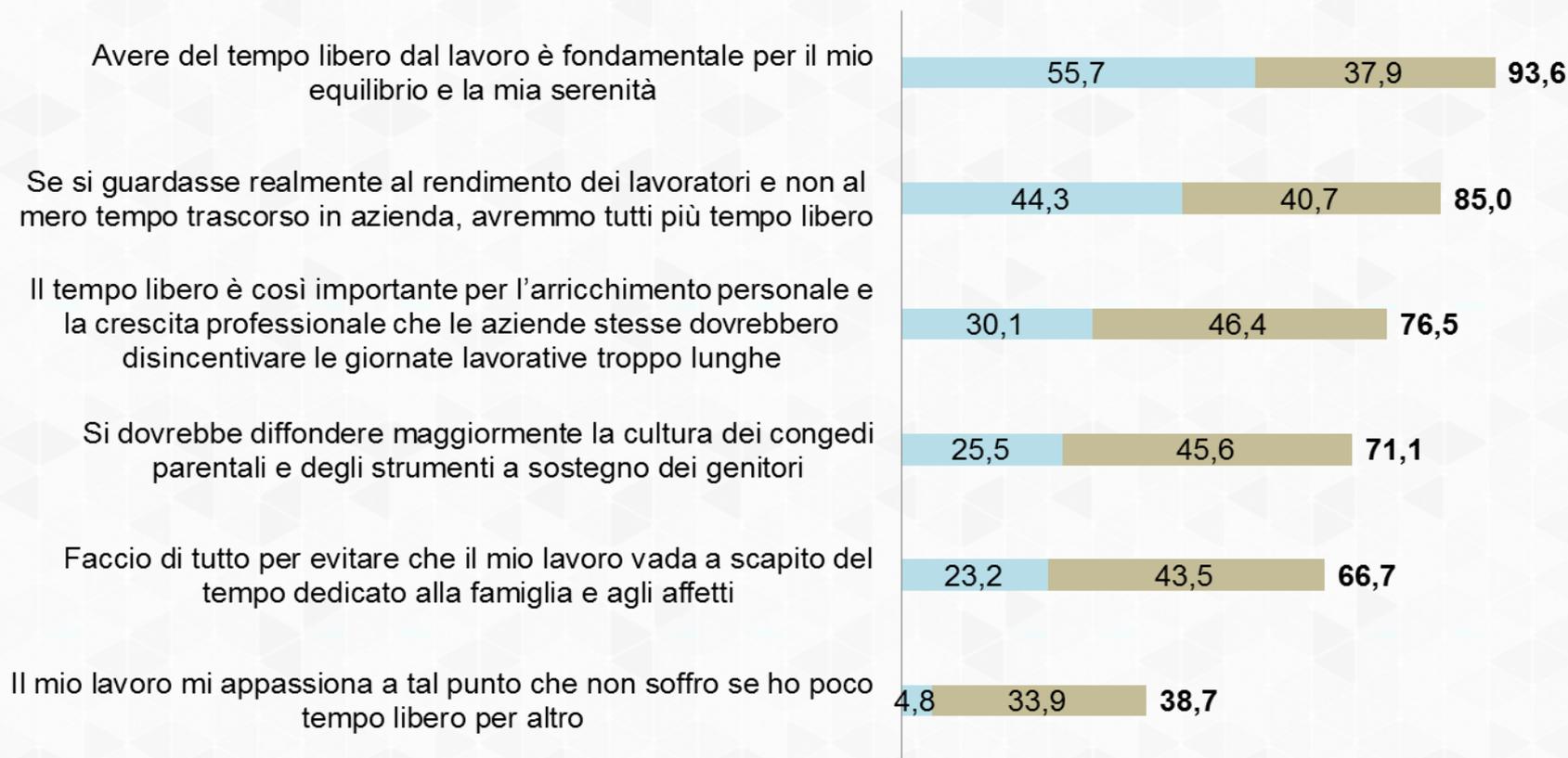
- La maggioranza ci tiene ad affermare la propria **capacità di non esaurirsi dal ruolo professionale**: il sentimento di pienezza e di equilibrio esistenziale deriva infatti dalla possibilità di moltiplicare gli ambiti di espressione del sé

Il tempo libero è **difeso proprio** per la fondamentale funzione di **garante dell'equilibrio psicofisico e della pienezza di vita**

- I manager si dimostrano dunque molto sensibili alla questione dell'equilibrio lavoro-vita privata: una **corretta ripartizione del tempo esistenziale è ritenuta fondamentale non solo per la qualità di vita ma anche per quella del lavoro**
- ▶ La complessità del ruolo manageriale richiede **un'elevata individualizzazione** che si fonda su una **personalità equilibrata e ricca, articolata: il bravo manager non può essere un 'uomo a una dimensione'**

Il valore del tempo libero

D37. Leggerà ora alcune affermazioni raccolte da altri intervistati e che riguardano la conciliazione tra tempo lavorativo e resto della vita individuale. Per ognuna di esse esprima il suo grado d'accordo, scegliendo tra molto, abbastanza, poco o per niente d'accordo?



Base: totale intervistati – una sola risposta

Significati e funzioni dell'attività sportiva

- Tra le attività svolte nel tempo libero, **lo sport svolge un ruolo primario**
 - **Pragmaticità e orientamento al risultato** inducono a scegliere una modalità di occupazione del tempo libero **attiva** in cui le **performance sono misurabili in modo oggettivo, i progressi sono tangibili** e in cui si mettono in gioco molte delle **qualità** che servono nella pratica professionale: **tenacia, resistenza, coraggio, visione strategica, impegno** ecc.
 - L'attività sportiva rappresenta inoltre una **valvola di sfogo** fondamentale un'attività rigeneratrice in cui incanalare lo stress psicofisico e sciogliere le tensioni che spesso provocano malesseri fisici

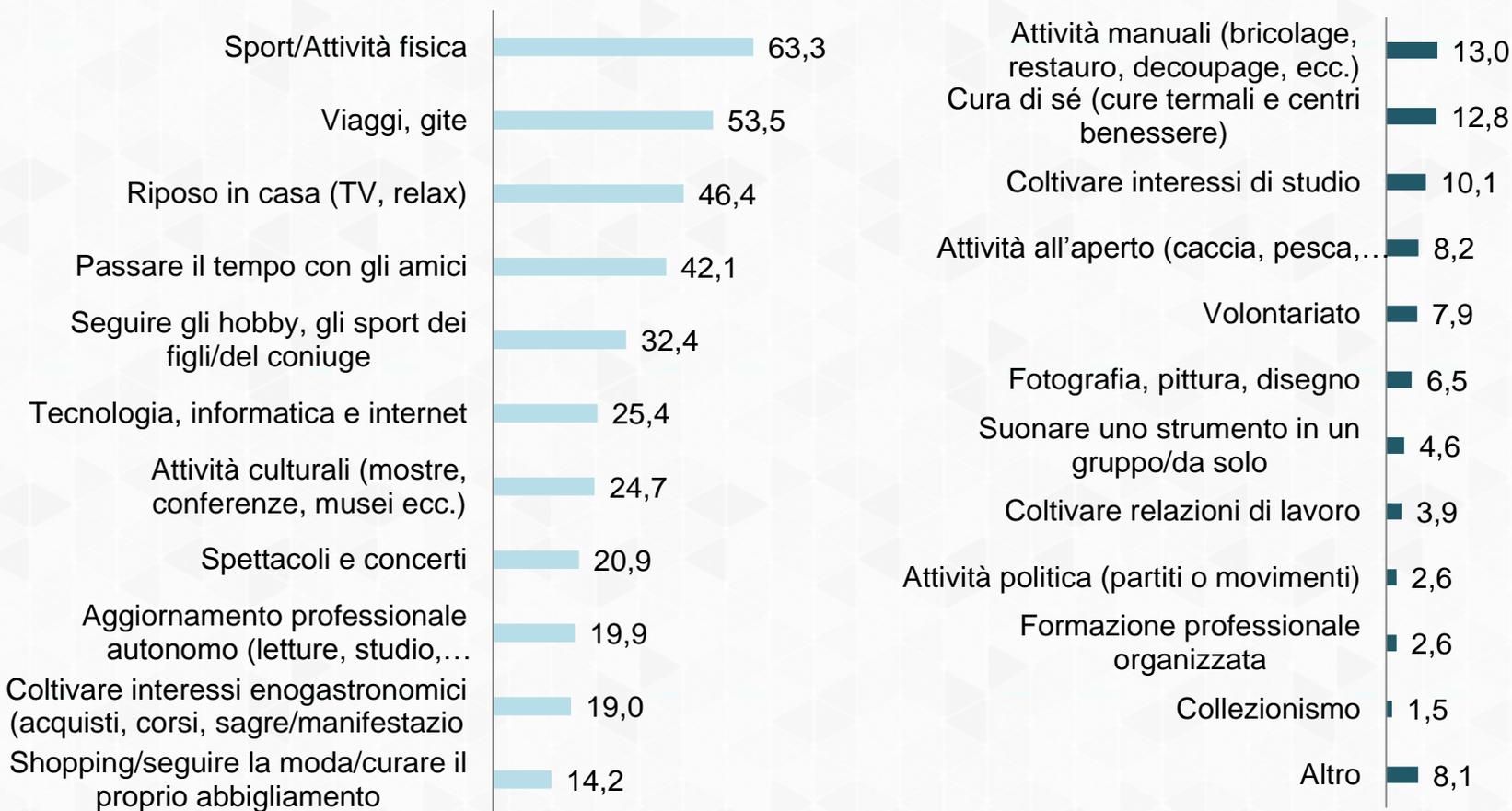
La pratica sportiva assume, dunque, un **significato funzionale**: è una sorta di **allenamento al mestiere di manager**, è un'attività preziosa perché coniuga il carattere formativo con quello ricreativo

- Infine presenta anche **due ulteriori benefici**
 - È in molti casi **occasione di contatto diretto con la natura** che rappresenta un piacere in sé e svolge un'importante funzione psicologica di riequilibrio e ancoraggio
 - Garantisce **momenti preziosi di rapporto con se stessi**, con la propria interiorità

«il contatto con la natura è una grande lezione di vita: dà il senso della limitatezza dell'esistenza umana, aiuta a dare il giusto valore alle cose, a riequilibrare i ritmi di vita » (Dirigente, D, Pg)

Attività svolte nel tempo libero

D39. Quali tra le seguenti attività svolge abitualmente nel tempo libero?



Base: totale intervistati – valori % possibili risposte multiple

La passione del viaggio

- Il **viaggiare** rappresenta una **passione viscerale**, perché satura una molteplicità di bisogni trasversali e specifici dei diversi orientamenti di personalità:
 - **Conoscenza, esplorazione, scoperta**
 - **Incontro con l'ignoto, avventura, sfida con se stessi**
 - **Confronto con l'altro** (allo stesso tempo 'destabilizzante' e 'fortificante' per la propria identità), proiezione in un contesto internazionale e confronto con realtà e situazioni diverse
 - soprattutto questa nutre la professionalità del manager e alimenta l'ampiezza di visione
- I manager non sono turisti, dunque, sono **viaggiatori**: distinzione forse un po' obsoleta, ma che coglie ancora **l'essenza conoscitiva e trasformativa attribuita dai manager al viaggio**
 - la volontà di non fermarsi in superficie e di essere **aperti alla contaminazione**, portandosi a casa non solo qualche souvenir magari raro e prezioso, ma anche un **nuovo modo di guardare alla propria realtà, nuove chiavi di lettura**, nuove prassi e magari anche nuovi orientamenti, nuove visioni del futuro

Ruolo fondamentale della famiglia

Per la maggior parte dei manager, **la famiglia, in quanto luogo degli affetti profondi e autentici**, svolge un ruolo di **ancoraggio fondamentale**

Con riferimento alle espressioni utilizzate dagli intervistati, è **il 'centro più profondo', il 'porto sicuro', il 'pilastro'** su cui poggia l'esistenza e l'equilibrio interiore e dunque la capacità stessa di far fronte ad un lavoro così impegnativo e totalizzante

► **L'appagamento affettivo, la serenità familiare sono un valore in sé** ma anche una necessità in quanto nutrimento fondamentale di una professione che tende al prosciugamento di sé

« *gli affetti costituiscono il sub strato psicologico su cui poggia l'equilibrio della persona*»
(Dirigente, Rm)

Gli affetti, familiari sono dunque una **realtà da alimentare e proteggere**: stare in famiglia, dedicare ad essa tutto il tempo che serve diventa un **'obbligo morale' verso se stessi**

Sono però anche **un'ideale difficile da praticare**

- Non ci sono solo le **difficoltà emotive e pratiche a conciliare lavoro e affetti**, a far convivere due ambiti che spesso hanno pretesa di assoluto
- Ma vi son anche **le difficoltà psicologiche a non farsi dominare totalmente dal Sé professionale** e **lasciare spazio all'autenticità nelle relazioni sociali private**

Se avesse più tempo libero...

D29. Se avesse più tempo libero come lo impiegherebbe? (due risposte)



Base: totale intervistati – totale citate (1+2°)



La tipologia dei manager

La mappa dei manager italiani



La mappa che segue mostra **le principali polarità** entro cui si dispongono, diversificandosi, i manager italiani suddivisi per 'tipi'



La tipologia

- **costruita partendo dallo stile manageriale**
- grazie anche alla rilettura tramite **la teoria degli archetipi** (figure che rappresentano le diverse componenti che muovono gli individui) permette di raccontare chi sono i manager a 360 gradi, descrivendone vissuti, aspirazioni, preoccupazioni, riflessioni sul proprio ruolo professionale e sociale



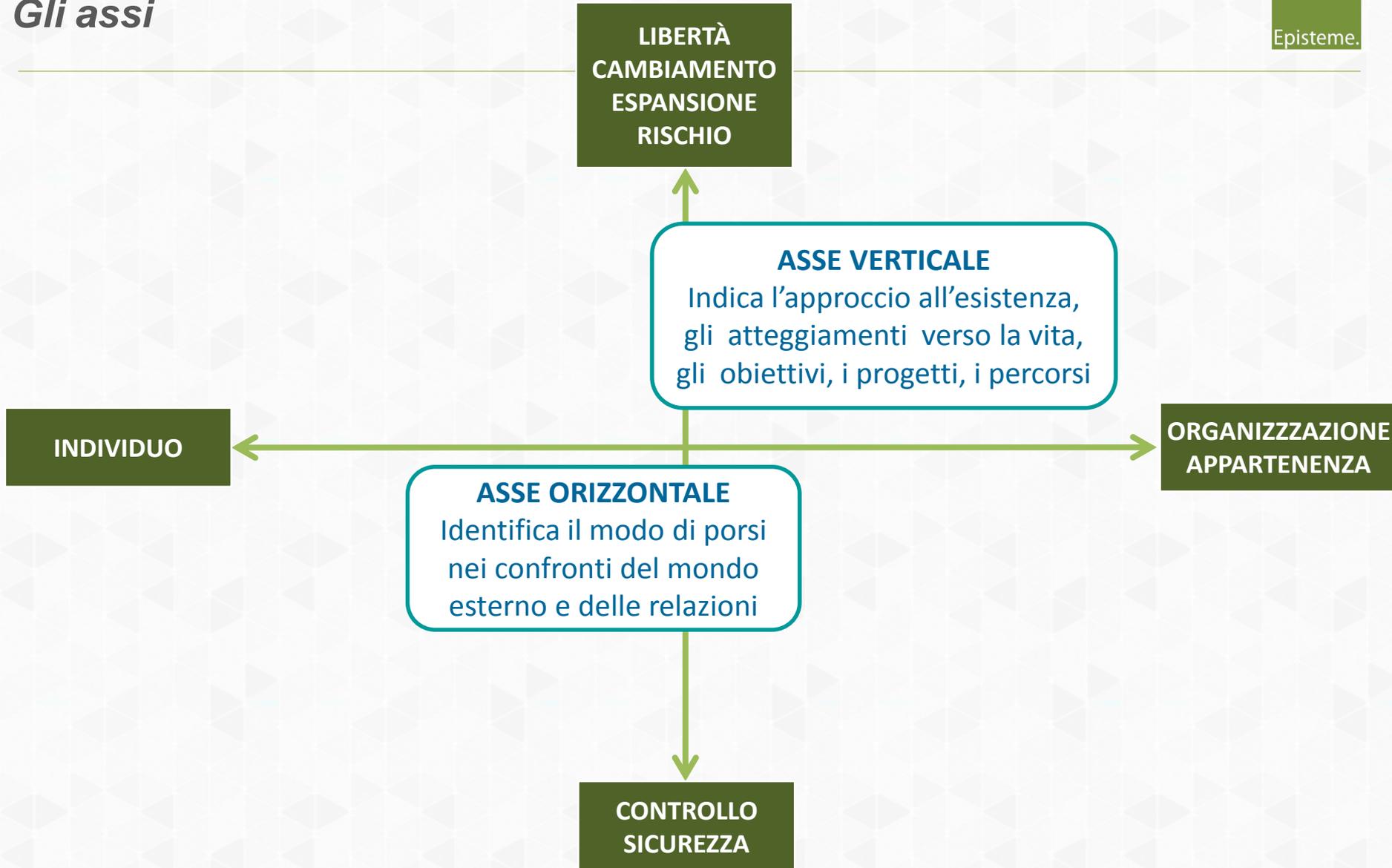
Ciò è stato possibile grazie a due fattori

- La **coerenza rilevata tra Sé professionale e Sé personale**
- L'elevato grado di **discrezionalità offerta dal ruolo manageriale privato** che consente appunto al manager di assumere lo stile manageriale più adatto a Sé (nei limiti imposto dalla cultura aziendale)

La mappa dei manager italiani

Gli assi

Episteme.



La mappa dei manager italiani

Collocazione spaziale dei tipi

Episteme.

LIBERTÀ
CAMBIAMENTO
ESPANSIONE
RISCHIO

L'EXPLORER

L'EROE

INDIVIDUO

IL SAGGIO

ORGANIZZAZIONE

IL CARE GIVER

IL GOOD CITIZEN

CONTROLLO
SICUREZZA

La mappa dei manager italiani

Osservando la disposizione dei tipi sulla mappa , salta subito all'occhio **il vuoto nel quadrante tra innovazione e organizzazione**

Esso coincide con i principali vulnus evidenziati nelle verbalizzazioni degli intervistati rispetto all'esercizio del ruolo manageriale

- **Acuirsi della strutturale incompatibilità tra organizzazione e innovazione** quale effetto della crisi economica protratta e dell'incertezza del futuro
- Da parte dei vertici aziendali, **scarsità dei moti di slancio e di visione**, capaci di avere un effetto trascinante sull'intera azienda: le preoccupazioni relative al futuro, la mancanza di linee guida a livello di sistema agiscono da freno ancora più che la riduzione delle risorse economiche

I tipi manageriali come archetipi

Entrando nel merito della tipologia, si osserva la predominanza di

- **Caregiver:** gli aspetti relazionali (secondo il modello della leadership partecipata) tendono ad assumere un'importanza crescente nella gestione del ruolo
- **Saggi:** conferma della predisposizione consolidata da parte dei manager alla valorizzazione dei tratti di pragmatismo, razionalità, capacità di problem solving
- **Eroi:** costretta alla condizione di combattenti per la sopravvivenza dell'azienda e del sistema Paese oltre che di loro stessi, una parte dei manager (top manager) restituisce una visione salvifica della propria mission
- **Good citizen:** tendenza minoritaria a nascondersi in modo acritico nella medietà, come una sorta di pilota automatico, sperando di superare, grazie alla dedizione al lavoro e all'azienda, il momento di difficoltà

I tipi manageriali come archetipi

Ridotta ai minimi termini, per effetto della difficile congiuntura, la presenza di

- **Explorer:** la spinta all'ampliamento degli orizzonti esistenziali, oltre lo status quo e il perimetro aziendale, è presente solo in una parte esigua dei più giovani

Si registra inoltre un'eclissi di

- **Creator:** scarsa spinta progettuale, slittamento dal vissuto di sé come 'imprenditore' a quello di 'libero professionista' o 'dipendente'
- **Ruler:** definitivo tramonto della leadership autoritaria e forte contrazione del valore di status del ruolo

La tipologia dei manager italiani

I tipi manageriali archetipi

Episteme.

LIBERTÀ
CAMBIAMENTO
ESPANSIONE
RISCHIO

L'EXPLORER 0,4

L'EROE 24,4

INDIVIDUO

IL SAGGIO 26,4

ORGANIZZAZIONE

IL CARE GIVER 38%

IL GOOD CITIZEN 10,8

CONTROLLO
SICUREZZA



IL CARE GIVER



Il care giver

Il care giver

Le relazioni, il prendersi cura degli altri hanno la priorità

PERSONALITÀ

Responsabilizzato
Generoso, empatico

Elevata attitudine
relazionale e
accuditiva

Socievole, aperto

Collaborativo,
democratico,
rispettoso

Antimaterialista

GOAL E DRIVER GENERALI

Impegnarsi in
profondità nelle
relazioni

Dar valore agli altri,
rispettarli

Prendersi cura dei
propri cari, proteggerli

RUOLO DEL LAVORO

Importante ambito di
espressione del sé ma
non prioritario

DRIVER PROFESSIONALI

Ruolo fondamentale
della collaborazione e
responsabilizzazione
collettiva

Massimo impegno
nella motivazione e
crescita dei
collaboratori

VITA PRIVATA

Ruolo fondamentale
degli affetti e delle
relazioni
Integrazione armonica
lavoro e affetti

Impegno attivo nella
cura dei familiari e
talora anche nel
volontariato sociale

Vita sociale attiva

Valore dell'amicizia

Responsabilizzazione
sociale



IL SAGGIO



Il saggio

“Voglio lasciare un segno tangibile, incidere sulla realtà”

PERSONALITÀ

Razionale, serio

Prudente,
pianificatore

Competente, con una
solida cultura per lo
più tecnico scientifica

Pragmatico,
concreto, realista

Elevato senso del
dovere

GOAL E DRIVER GENERALI

Equilibrio, crescita
personale costante

Sicurezza, tranquillità

Solidità delle relazioni

LAVORO

Centralità della
realizzazione
professionale

Il lavoro è impegno,
applicazione
sfida intellettuale

DRIVER PROFESSIONALI

Orientamento al
risultato

Valore fondamentale
della competenza
tecnico specialistica,
necessità di
aggiornamento

Efficienza ed efficacia

Moderata attitudine
innovativa, funzionale
ad incrementare il
problem solving

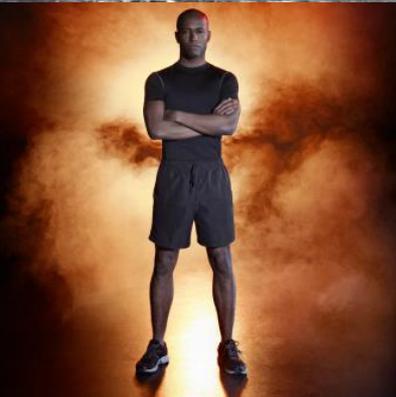
VITA PRIVATA

Ricerca non facile di
equilibrio tra vita
professionale e privata

Relazioni affettive
come fonte di
equilibrio personale
e sicurezza



L'EROE



L'eroe

“La vita è una grande sfida”

PERSONALITÀ

Ambizioso

Doverista, corretto ed etico, intransigente con se stesso e gli altri

Visionario, creativo, lungimirante
Coraggioso

Self confident, sicuro di sé e della propria self efficacy

Consapevole del proprio valore, convinto di essere speciale ed unico

GOAL E DRIVER GENERALI

Eccellere, superare se stessi

Mettersi costantemente alla prova
Impegno e disciplina

RUOLO DEL LAVORO

Valenza identitaria fondativa
Passione, impegno totalizzante.

DRIVER PROFESSIONALI

Ruolo fondamentale della visione strategica e dell'innovazione

Percezione salvifica del ruolo manageriale

Elevato coinvolgimento e responsabilizzazione, capacità di assunzione dei rischi

Leadership autocratica

VITA PRIVATA

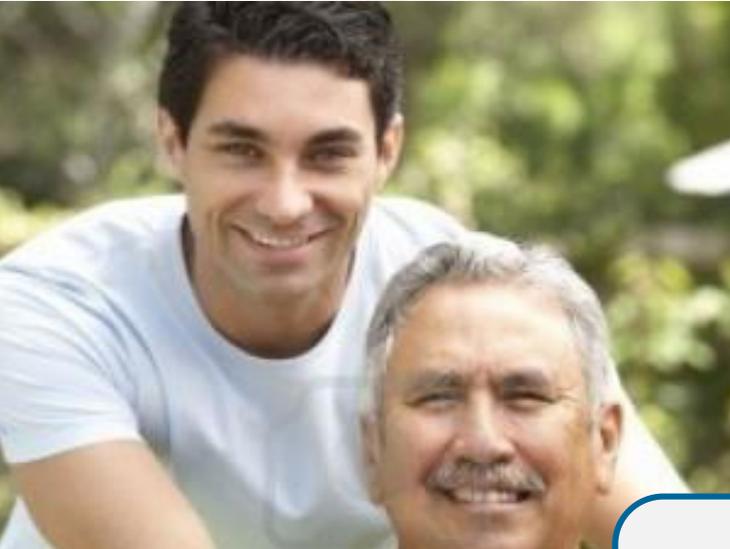
Frequentazioni sociali private ristrette (amici d'infanzia, familiari)

Difficile conciliazione professione-affetti (single, divorziati)

Aspirazione spesso delusa all'autenticità nelle relazioni

Importanza del network professionale

Interesse per spot competitivi



IL GOOD CITIZEN



Il good citizen

Il good citizen

“Dedizione alla famiglia e al lavoro”

PERSONALITÀ

Serio, concreto

Moderato, misurato,
paziente

Conservatore, poco
propenso al cambiamento
e alle innovazioni

GOAL DRIVER GENERALI

Aspira ad essere un
buon cittadino, un
lavoratore affidabile e
un bravo genitore

DRIVER
PROFESIONALI
Grande lavoratore,
onesto, dedito
all'azienda
Si percepisce come
agente fiduciario della
proprietà, braccio
destro del 'padrone'

LAVORO

Svolge un ruolo
fondamentale nel
sostenere l'autostima

Impegno, sacrificio

VITA PRIVATA

Vita tranquilla che si
svolge tutta all'interno
dei confini della
famiglia, dell'azienda
e della comunità
di appartenenza
Preoccupato per
il proprio presente
e il futuro dei figli



L'EXPLORER



L'explorer

“Sono un cacciatore di emozioni”

PERSONALITÀ

Dinamici, vitali, pieni di energia, passionali

Individualisti, ma aperti e socievoli

Competitivi prima di tutto con se stessi

Ottimisti e positivi, sempre proiettati in avanti
Innovativi, votati al cambiamento, all'esplorazione, a sperimentare nuove strade, nuovi percorsi esistenziali e lavorativi

GOAL E DRIVER

Vita intensa, piena, gratificante

Forte tensione al miglioramento di Sé

Moltiplicare le esperienze di vita

Equilibrio tra responsabilità e libertà

DRIVER PROFESSIONALI

Innovazione
Sperimentazione

RUOLO DEL LAVORO

Ambito fondamentale di espressione del Sé
Elevato coinvolgimento

Ricerca costante di nuove sfide, nuovi obiettivi

Esigenza di ampliamento degli orizzonti

VITA PRIVATA

Stile di vita intenso e accelerato, alla costante ricerca di nuove esperienze, nuovi stimoli, nuovi incontri, nuove emozioni

Vita piena di hobby e di interessi talora di natura 'semiprofessionale'

Ampiezza di relazioni amicali e affettive
Rischio di conflitto vita privata/vita personale



Manager e società

Manager e società: verso una nuova centralità

Sul piano sociale emerge un **paradosso**

- **L'immagine dominante dei manager** è ancora quella stereotipata e svilita di un tempo, appiattita sui **grandi top manager**, colti per lo più all'interno delle logiche e dei conflitti di potere e raramente dentro la costruzione di valore aziendale/sociale

- Ma allo stesso tempo **il ruolo sociale dei manager si valorizza**
 - È in atto infatti un processo di **managerializzazione della società**
 - la crisi non ha fatto altro che estendere alla società aspetti che prima erano propri del contesto economico
 - tutti devono essere manager di se stessi per sopravvivere (autonomia, capacità relazionale, impegno responsabilità innovazione)
 - **I manager diventano depositari di un nuovo sapere a sfondo umanistico centrato sui valori di esperienza e relazione**
 - Elevati dal cambiamento in atto a terreno privilegiato di confronto
 - I manager costituiscono la categoria professionale più vocata a rappresentarli e propagarli nella società

Manager e società: verso una ricomposizione

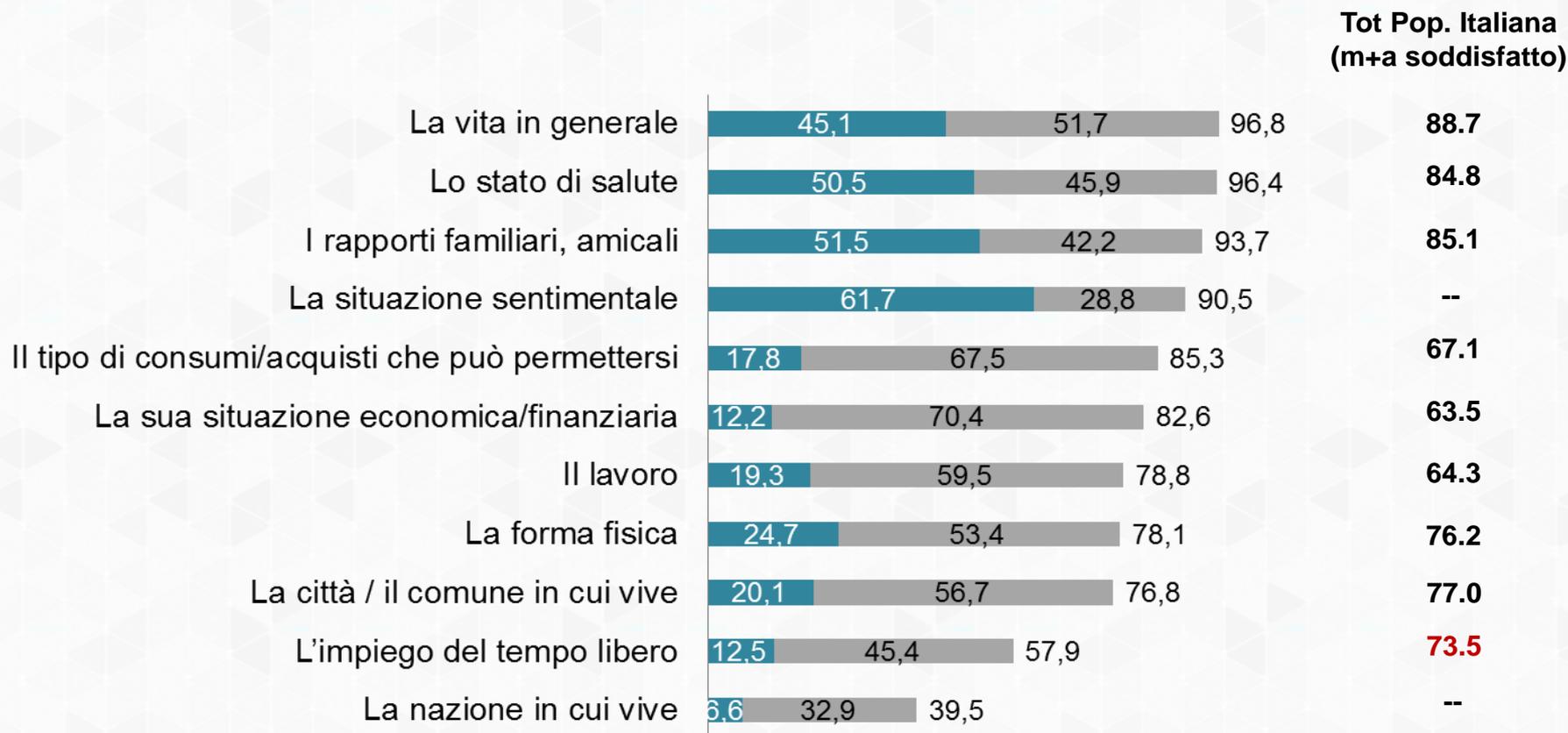
In quanto depositari di un sapere e di una disposizione fondamentale ad affrontare il difficile momento attuale, **i manager sono i meno sfiduciati** nonostante siano tra i più colpiti dalla crisi

- Sia nella professione che nella vita privata, tendono ad **sentirsi 'padroni' del proprio percorso, determinati ad orientarlo** se non a governarlo
- Continua a prevalere (nonostante le difficoltà) la consapevolezza di essere dei **'privilegiati'** non tanto perché avvantaggiati sul piano economico, ma perché dotati di una molteplicità di **strumenti fondamentali** (culturali, intellettuali, psicologici e spirituali) per fronteggiare le difficoltà della vita.
 - Ne deriva l'obbligo morale di trarre da ogni evento, anche doloroso, un insegnamento e lo stimolo al suo superamento: un manager cita Kipling ('If')
*« Se sai incontrarti con il Trionfo e la Rovina
E trattare questi due impostori allo stesso modo.
Se riesci a ...guardare le cose per le quali hai dato la vita, distrutte,
E piegarti a ricostruirle con strumenti logori.....»*

Soddisfazione per gli aspetti di vita

Episteme.

D25. Lei si considera molto, abbastanza, poco o per niente SODDISFATTO per quanto riguarda...?
(molto + abbastanza)



Il manager 'combattente'

L'inasprimento delle difficoltà ha fatto virare il profilo del manager verso quello del **'combattente'** verso un nemico invisibile

- Dalla lotta per la competizione i manager sono passati alla lotta per la sopravvivenza (personale e della propria azienda)

La difficile congiuntura socioeconomica preoccupa però non solo per le ricadute dirette su di sé ma anche per le incertezze delle prospettive evolutive del paese e le opportunità di realizzazione professionale delle generazioni future

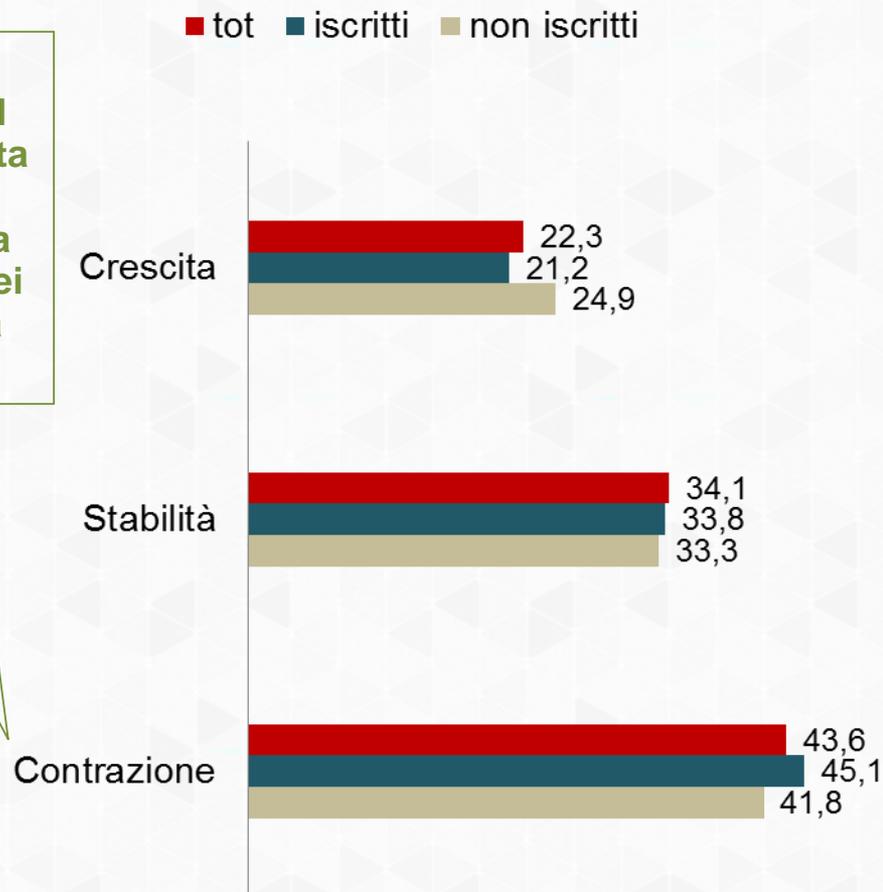
«La continua contrazione dei posti di lavoro, il clima sociale di sfiducia stanno creando nei manager una situazione di stress, di disamore per il lavoro che ha ricadute negative per l'azienda e la società» (HR Manager, To)

«la mia visione della situazione italiana è pessimistica perché non si vede la luce; mi preoccupa per i giovani non ci sono informazioni certe sulle prospettive future, molti vanno all'estero e questo è devastante per il nostro Paese» (Plant manager, Rm)

Andamento dell'azienda

D14. La sua azienda sta attraversando una fase di... ?

La percezione di vulnerabilità crescente del ruolo manageriale restituita da un'ampia quota di intervistati si fonda su una base oggettiva: il 43,6% dei soggetti intervistati lavora in aziende in crisi



Le preoccupazioni

D32. Pensando invece alle preoccupazioni, esprimendo un voto da 1 a 10, dove 1 significa per niente preoccupato e 10 moltissimo, quanto la preoccupano i seguenti problemi? (voti 8-9-10)



Base: totale intervistati – una sola risposta

I manager senza azienda

La **crisi economica ha allentato il legame fiduciario tra manager e azienda : i manager**

- Tendono a **contare sempre più sulle proprie forze**
«l'unica vera tutela è la propria qualità professionale, il curriculum è il tesoro del manager, così come l'azienda per l'imprenditore » (HR Manager, iscritta)
- **Diminuisce la dedizione all'azienda:** l'incremento di fedeltà degli ultimi anni è vissuto come una condizione coatta 'senza identificazione' provocata dallo stato di incertezza e dalla riduzione delle opportunità indotta dalla crisi economica protratta
«si è diventati tutti un po' schiavi dell'azienda, sia perché ci sono poche opportunità di cambiare lavoro che perché si teme che cambiando la propria condizione possa peggiorare anziché migliorare» (Country manager filiale italiana di multinazionale)
- I più giovani e intraprendenti acquistano una **maggior propensione all'apertura e all'esploratività**

I manager senza azienda

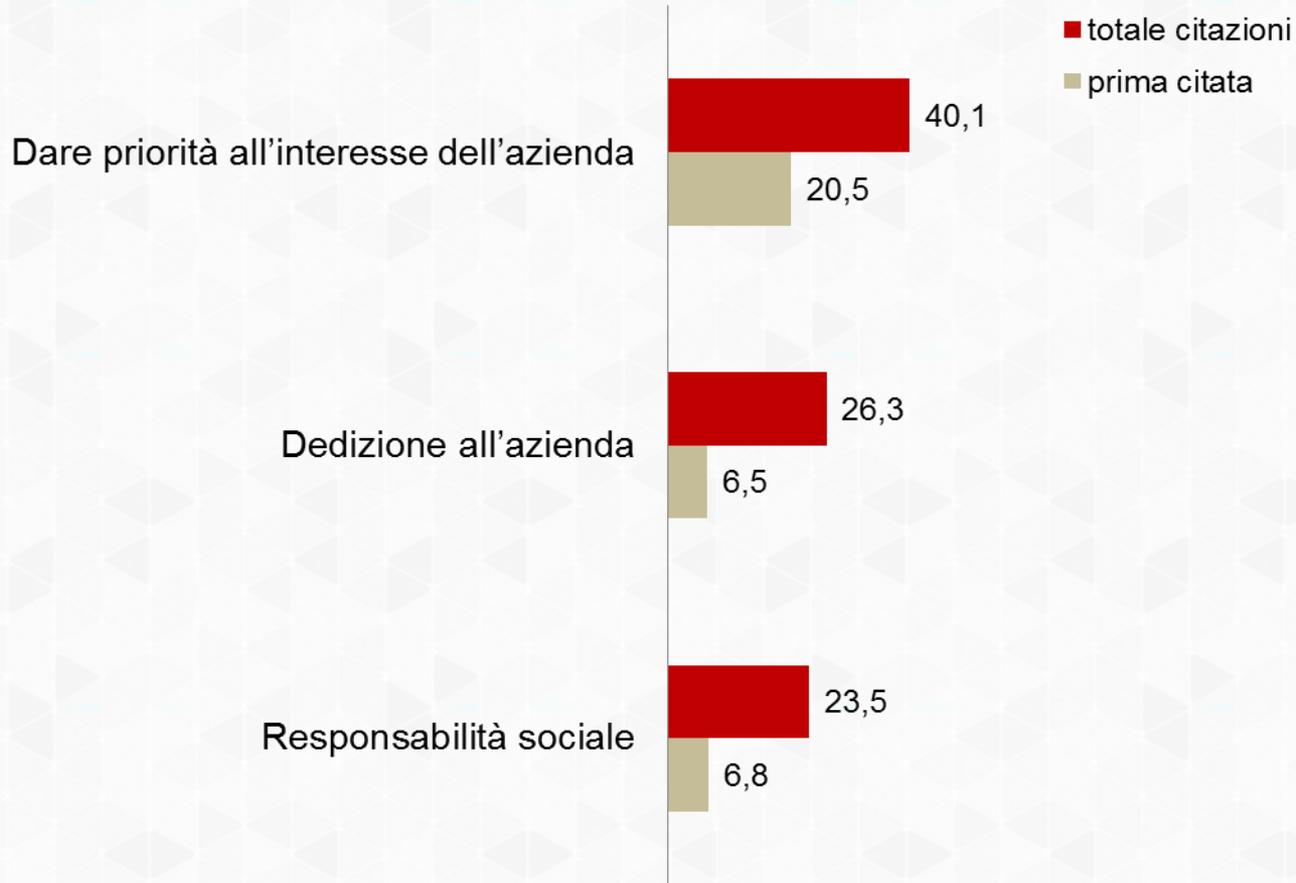
Nel rapporto manager-azienda, si registra un **ulteriore paradosso**

- mentre cresce nei manager la consapevolezza del **ruolo salvifico** assolto sia all'interno dell'azienda che della società
- si adombra il **rischio della riduzione del valore della managerialità da parte delle imprese fiaccate dalla crisi**
 - Mentre. Infatti, la spinta all'incremento della competitività induce a dare maggior valore al merito
 - L'incertezza nel futuro **spinge i vertici a lasciare poco spazio all'innovazione**
«come effetto della crisi si ha paura di contrapporsi di esprimere opinioni difformi da quelle dei capi, prevale il principio della sopravvivenza. Ciò provoca un appiattimento delle idee e una minor efficacia del lavoro del manager che non fa bene alle aziende» (Dirigente, Mi, iscritto)
« gli errori non sono più tollerati perché non più sostenibili» (Dirigente, Iscritto, Mi)
 - Le trasformazioni in atto nell'organizzazione delle aziende producono talora effetti indesiderati di **riduzione del ruolo culturale dei manager** (downgrading delle competenze utilizzate, riduzione di responsabilità e autonomia)
«Da un lato ti interfacci con centri di eccellenza internazionali, dall'altro sei immerso in un mondo virtuale. Prima ero responsabile di un intero settore e avevo tutte le funzioni sotto di me, qui sono un single contributor: il mio compito è attivare i processi che coinvolgono più persone sparse nel mondo, ma sono poche le decisioni che devo prendere direttamente» (HR manager, multinazionale, organizzata per 'linee di business')

- Sottesa alle difficoltà finora evidenziate (assenza di identità professionale collettiva, subordinazione all'etica utilitaristica), vi è **l'impossibilità per una parte consistente di manager di percepirsi investiti di un ruolo sociale**, ritenendo che la responsabilità del manager si esaurisca all'interno dell'azienda
«qualsiasi compito sociale extra attribuito alla categoria e non al singolo individuo travisa il ruolo del manager: essere parte attiva della comunità spetta all'individuo!» (Direttore strategico, No)
- Una parte crescente tuttavia avverte con fastidio la contraddizione interna ad un ruolo che da un lato è percepito come **totalmente integrato e coerente** con la persona e con la società, dall'altro è **vissuto ancora come subordinato agli interessi aziendali**
 - ▶ Emerge con evidenza la necessità di portare a tema di dibattito pubblico la questione dello **statuto etico del manager privato**

Valori professionali del manager

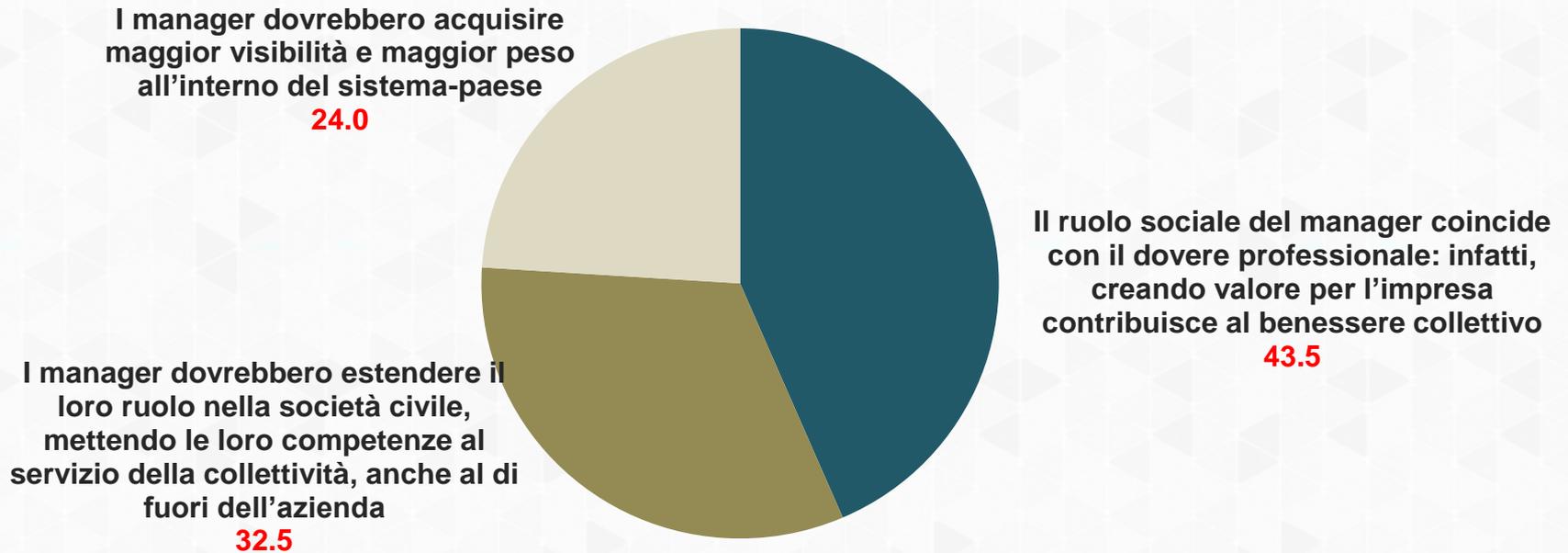
D46a. Quali sono secondo Lei i valori, i principi-guida che caratterizzano la professione del manager?
Scelga i primi tre



Base: totale intervistati – max 3 risposte

Il ruolo sociale del manager

D48. Pensi ora al ruolo sociale dei manager. Con quale delle tre seguenti frasi si trova maggiormente d'accordo?



Base: totale intervistati – una sola risposta

Il ruolo sociale del manager

Episteme.

D48. Pensi ora al ruolo sociale dei manager. Con quale delle tre seguenti frasi si trova maggiormente d'accordo?

VALORI %	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1098	779	285	564	534	824	274
Il ruolo sociale del manager coincide con il dovere professionale: infatti, creando valore per l'impresa contribuisce al benessere collettivo	43.5	43.4	45.3	42.2	44.9	42.0	48.2
I manager dovrebbero estendere il loro ruolo nella società civile, mettendo le loro competenze al servizio della collettività, anche al di fuori dell'azienda	32.5	33.2	30.9	33.3	31.6	33.4	29.9
I manager dovrebbero acquisire maggior visibilità e maggior peso all'interno del sistema-paese	24.0	23.4	23.9	24.5	23.4	24.6	21.9

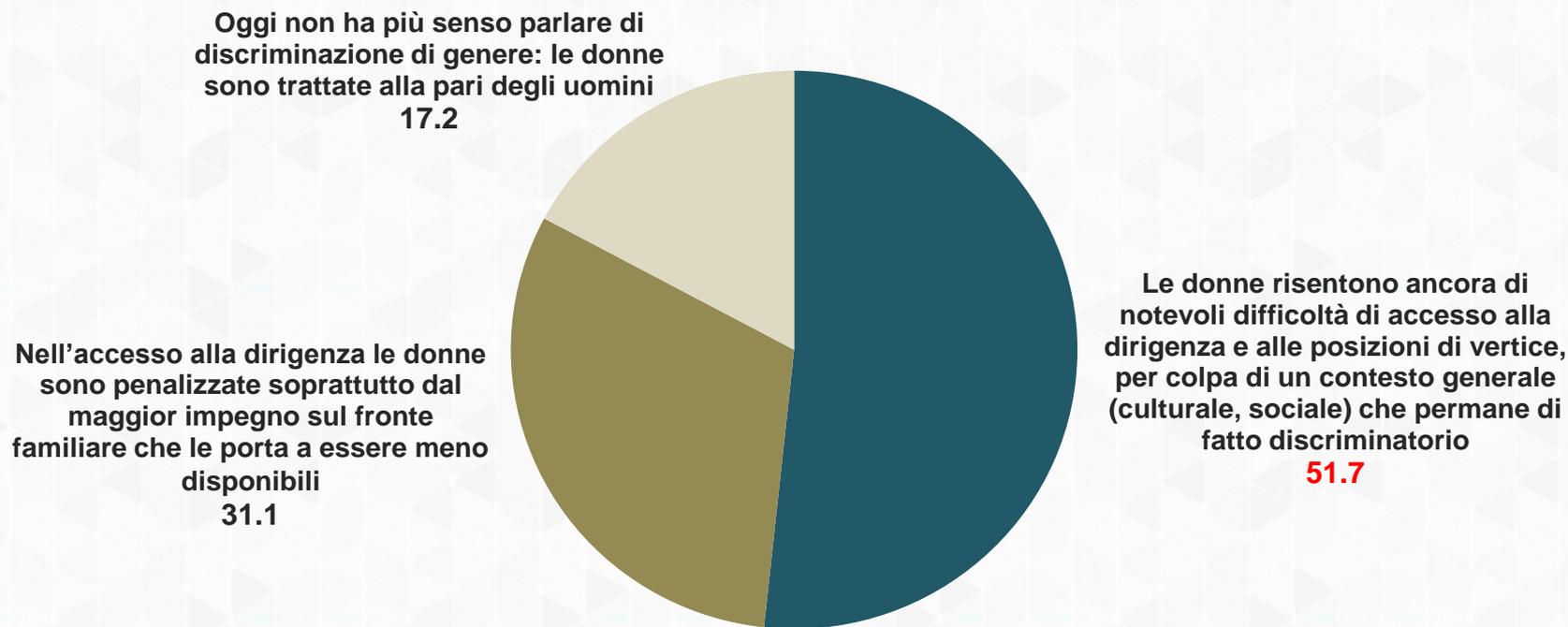
Base: totale intervistati – una sola risposta

Le problematiche di genere

- Sono naturalmente le donne (72% contro il 44,8% degli uomini) a porre spontaneamente l'attenzione sulla questione femminile all'interno delle aziende e in primo luogo sulle **persistenti difficoltà di accesso ai ruoli dirigenziali e ai vertici aziendali**
- Tale sperequazione è il riflesso evidente di quelle presenti a livello socioculturale
 - Le **difficoltà di conciliare maternità e carriera** che portano all'**autoesclusione** oltre che all'**esclusione** delle donne dai ruoli dirigenziali non sono giustificate solo dalle **carenze di servizi sociali** o da cinica valutazione dei **costi aziendali della maternità**, ma riflettono la **cultura sacrificale della maternità** ancora presente nel nostro paese (e introiettata allo stesso modo da donne e uomini quale modello normativo vincolante) e la **divisione tradizionale dei ruoli in famiglia**

Le problematiche di genere

D50. Parliamo ora di problematiche di genere, leggerà ora alcune affermazioni raccolte da altri intervistati prima di Lei. Scelga con quale di esse si trova maggiormente d'accordo?



Base: totale intervistati – una sola risposta

Le problematiche di genere

- Si segnalano tuttavia **differenze significative nel rispetto della parità di genere sia tra Nord e Sud Italia che tra grandi aziende multinazionali e aziende padronali**
 - **Un paradosso evidente: dove la cultura familistica è più radicata la conciliazione dei ruoli è più faticosa**
- Ma questo non è l'unico paradosso, emergono altre contraddizioni spesso solo apparenti
 - Quella **interna al mondo maschile** tra il ruolo privato di marito-padre che difende il diritto della compagna ad esercitare pienamente la funzione genitoriale e il ruolo professionale di dirigente-capo che stigmatizza la volontà delle collaboratrici di conciliare i due ruoli
 - Il **paradosso di una legislazione di tutela della maternità** che rischia di rinforzare l'esclusione delle donne e però allo stesso tempo non riesce a contrastare le prassi consolidate che rendono difficile la gestione dei due ruoli da parte femminile
 - Quello tra **l'evoluzione in atto nella simbolizzazione della paternità** valorizzata non più solo come responsabilità ma anche come competenza accuditiva e **la staticità della rappresentazione sacrificale della maternità** (con l'implicita persistente stigmatizzazione del ruolo di 'lavoratrice e madre' rispetto a quello di 'madre e lavoratrice')

⑥

Rappresentanza e associazioni di categoria

Percezione della rappresentanza



Il rinnovato interesse per la tutela collettiva

Sulla spinta dalla percezione di **vulnerabilità crescente del ruolo manageriale** indotta dal momento di crisi, si registra un **rinnovato interesse** per la **tutela contrattuale collettiva**

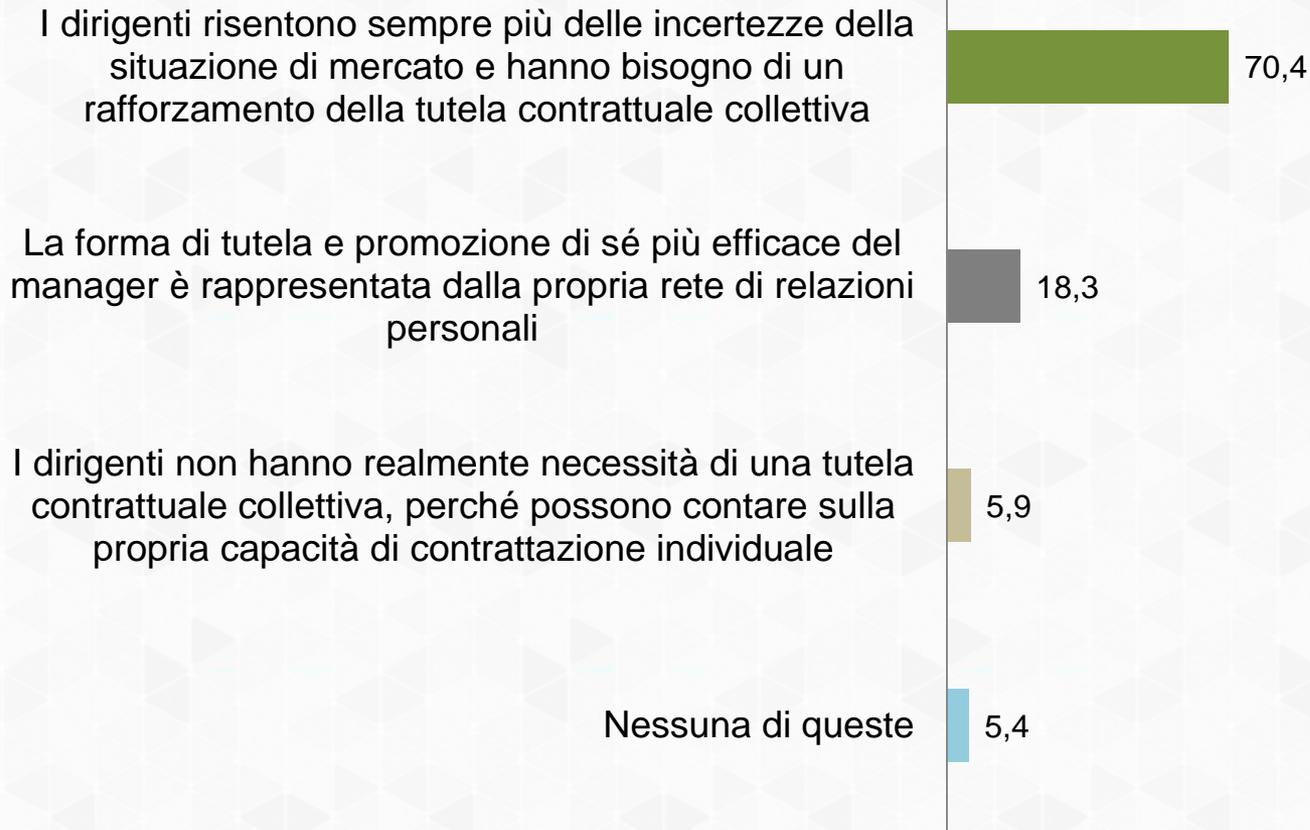
- Questa forma di rappresentanza ottiene un **consenso elevato da parte dell'intero campione e in misura superiore da parte degli iscritti a Federmanager** così come dei **soggetti potenzialmente 'più deboli' (gli over '45 e le donne)**

«Non si deve dimenticare certamente di negoziare in modo appropriato il contratto nazionale... Federmanager è il nostro sindacato e deve continuare a fare in modo sempre più strutturato quanto serve per sostenere i manager in difficoltà»

Forme di rappresentanza e tutela

Episteme.

D60. Parliamo ora di forme di rappresentanza e di tutela contrattuale. Con quale delle seguenti affermazioni si trova maggiormente d'accordo?



Base: totale intervistati – una sola risposta

Forme di rappresentanza e tutela

Episteme.

D60. Parliamo ora di forme di rappresentanza e di tutela contrattuale. Con quale delle seguenti affermazioni si trova maggiormente d'accordo?

VALORI %	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
<i>Base</i>	1098	779	285	564	534	824	274
I dirigenti risentono sempre più delle incertezze della situazione di mercato e hanno bisogno di un rafforzamento della tutela contrattuale collettiva	70.4	73.7	63.2	64.7	76.4	69.3	73.7
La forma di tutela e promozione di sé più efficace del manager è rappresentata dalla propria rete di relazioni personali	18.3	17.3	20.7	22.0	14.4	19.9	13.5
I dirigenti non hanno realmente necessità di una tutela contrattuale collettiva, perché possono contare sulla propria capacità di contrattazione individuale	5.9	4.7	8.4	7.3	4.5	6.4	4.4
Nessuna di queste	5.4	4.2	7.7	6.0	4.7	4.4	8.4

Base: totale intervistati – una sola risposta

Percezione di Federmanager



I **punteggi relativamente modesti assegnati all'associazione** sono dovuti in primo luogo **alla mancanza di conoscenza**

- Si evidenzia infatti un significativo **difetto di awarness** della Federazione
 - Anche tra gli iscritti, **più di un terzo dichiara di conoscerla solo di nome**
 - La conoscenza è parziale a causa soprattutto di **carenze informative**: l'identità di 'sindacato di categoria' è predominante, mentre l'idea più ampia di 'associazione di servizio' fatica ad affermarsi

Ma allo stesso tempo

- **Federmanager compare al primo posto nella graduatoria dei soggetti da cui ci si sente rappresentati**, a grande distanza dalla seconda citazione (l'azienda)
- **Non emergono barriere all'ingresso**

Conoscenza Federmanager

D63. Qual è il suo livello di conoscenza di Federmanager?

VALORI %	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1098	779	285	564	534	824	274
Molto buona	3.2	4.5	/	2.0	4.5	2.4	5.5
Buona	49.5	61.6	21.8	42.6	56.9	49.6	49.3
La conosco solo di nome	46.8	33.9	78.2	54.8	38.4	47.5	44.9
Non ne ho mai sentito parlare	0.5	/	/	0.7	0.2	0.5	0.4
TOTALE CONOSCITORI	99.5	100.0	100.0	99.3	99.8	99.5	99.6

Base: totale intervistati – una sola risposta

Conoscenza Federmanager

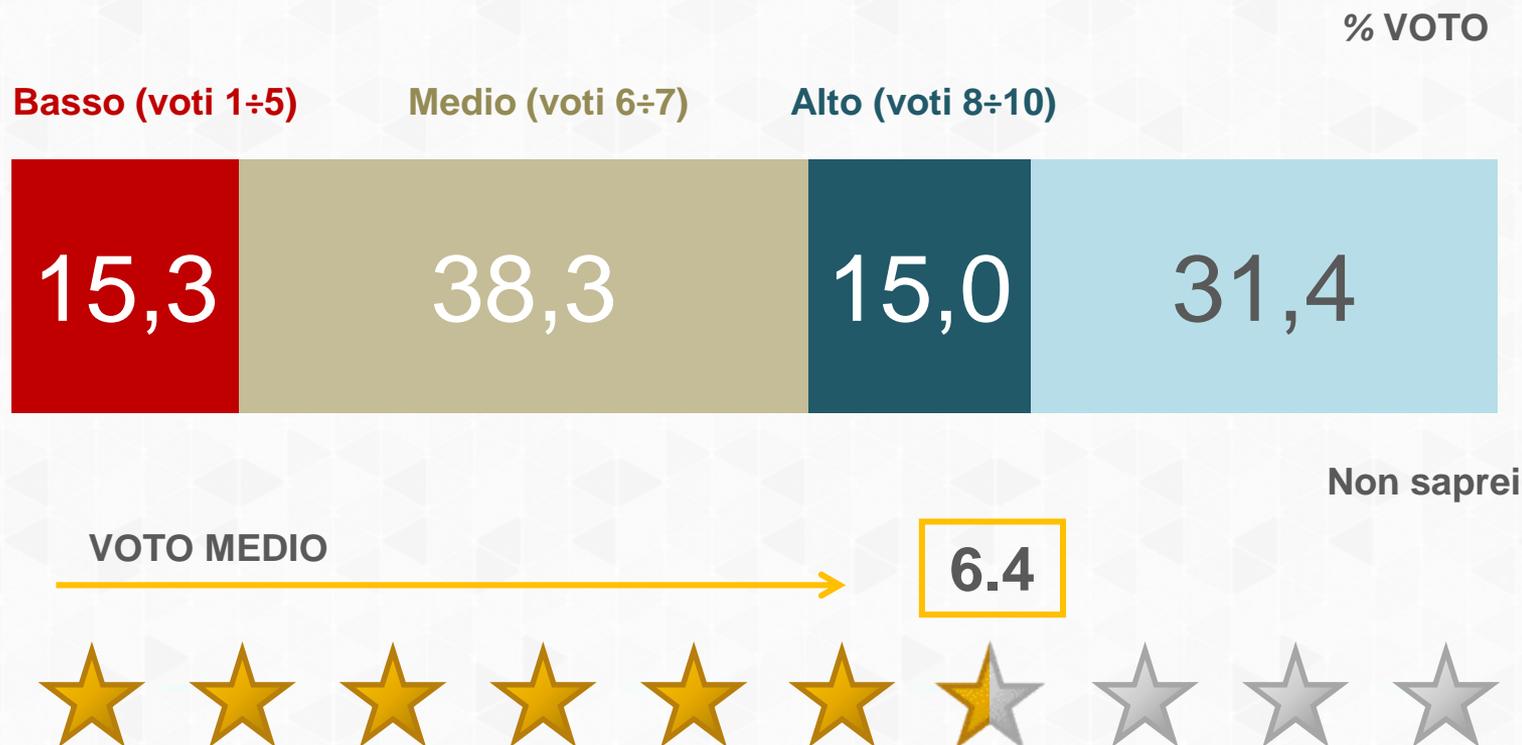
D64. Di cosa si occupa Federmanager?

VALORI %	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1093	779	285	560	533	820	273
Rappresentanza di categoria (stesura contratto collettivo, negoziazione con Confindustria)	55.9	57.1	54.4	55.9	55.9	57.1	52.4
Servizi di tutela dei manager	38.2	39.4	35.1	37.0	39.6	37.1	41.8
Formazione	0.8	0.8	0.7	1.3	0.4	0.9	0.7
Altro	1.3	1.4	0.7	1.3	1.3	1.1	1.8
Non saprei	3.8	1.3	9.1	4.6	2.8	3.9	3.3

Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – una sola risposta

Valutazione attività nazionale

D66. E nello specifico come valuta la sua attività nazionale? Esprima sempre un voto da 1 a 10

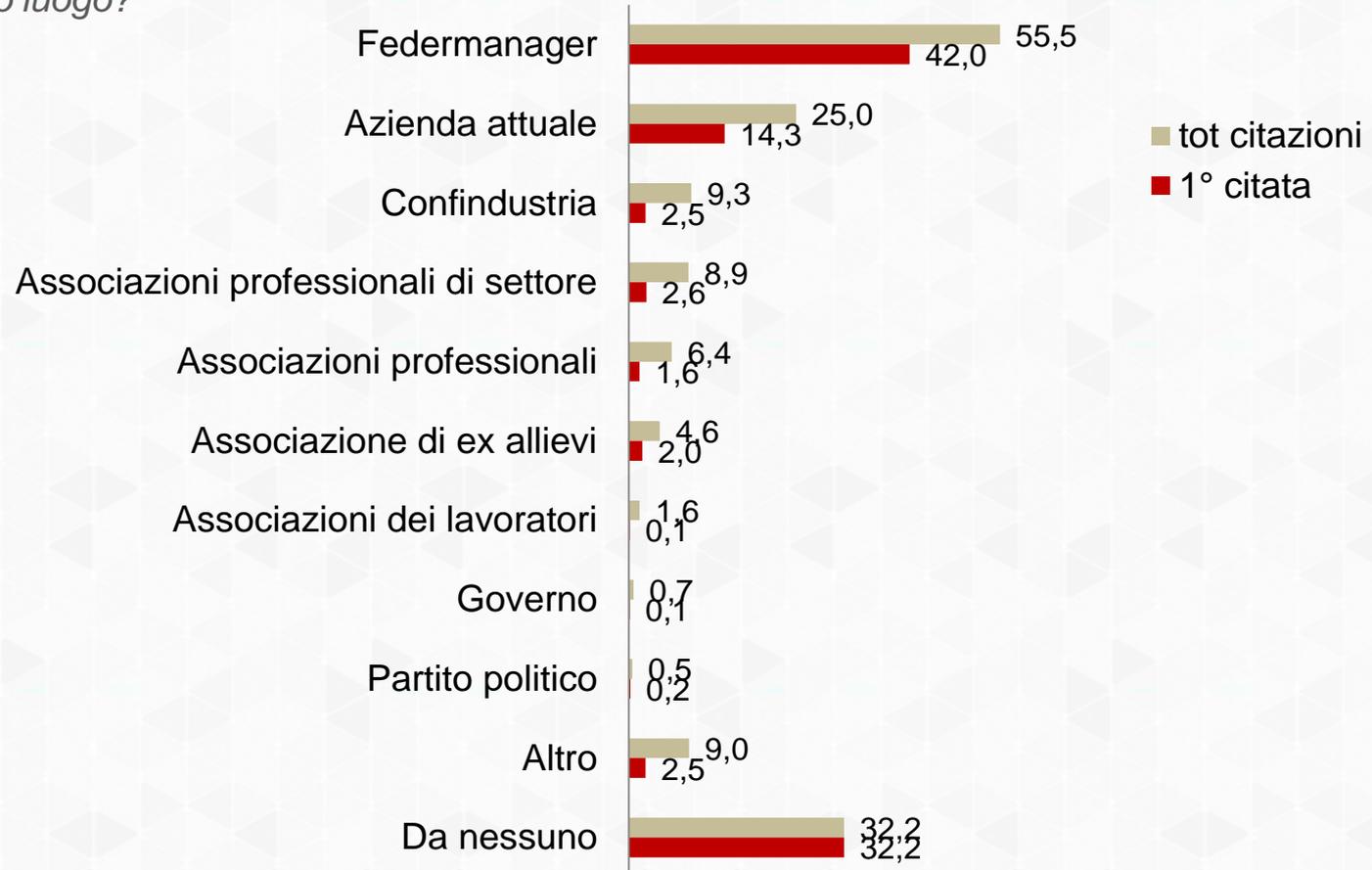


Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – una sola risposta

Soggetti da cui ci si sente rappresentati

D61. Da quale dei seguenti soggetti si sente più rappresentato per quanto riguarda le sue necessità lavorative?

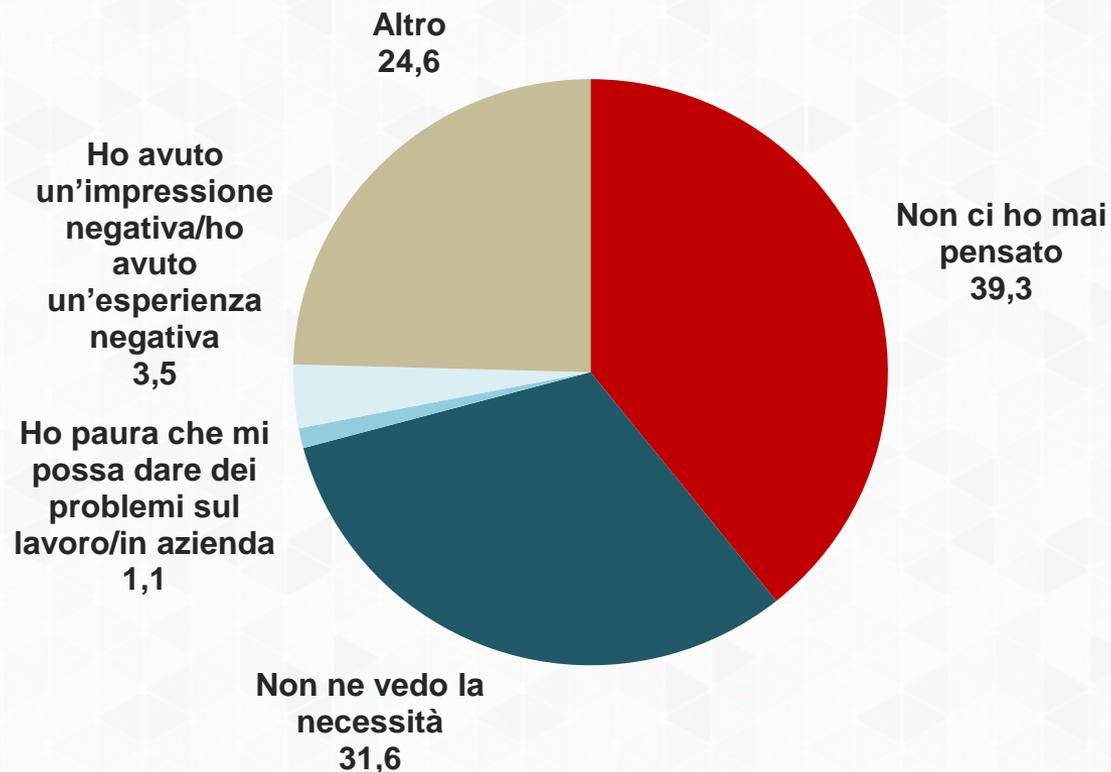
D62. E in secondo luogo?



Base: totale intervistati – tot. citate

Motivo non iscrizione

D68. Per quale seguenti motivi non è iscritto/non è più iscritto a Federmanager?



Base: Non sono iscritti a Federmanager (285 casi) – una sola risposta

- Il giudizio sulle attività svolte da Federmanager evidenzia un maggior consenso per le **attività di tutela**

- Gli **iscritti più attivi e coinvolti che dimostrano una conoscenza più ampia delle attività della Federazione ne restituiscono un'immagine molto positiva** con Particolare attenzione all'impegno su questi fronti
 1. Sviluppo della professionalità manageriale (formazione di Feder Academy, bilancio delle competenze)
 2. Valorizzazione della managerialità come agente di cambiamento della cultura d'impresa (mentoring/coaching, diversity management, diffusione di sistemi di valutazione dei risultati e riconoscimento dei talenti)
 3. Affermazione della competenza manageriale come risorsa a disposizione della società ("1000 manager per 100 progetti") e del sistema-Paese (PRIORITALIA)
 4. Servizio rivolto ai manager temporaneamente inattivi (tutela, outplacement, formazione, networking)

I deficit attuali: comunicazione e coinvolgimento

- L'area relazionale del **confronto tra manager e del business networking** – su cui si focalizza l'attenzione in questo momento - appare **ancora non pienamente adeguata alle aspettative**
- Si avverte inoltre la necessità
 - non solo di implementare le modalità di comunicazione con gli iscritti
 - ma anche di **individuare leve più efficaci al coinvolgimento e alla partecipazione alle attività da parte degli iscritti**

Valutazione dei servizi/attività

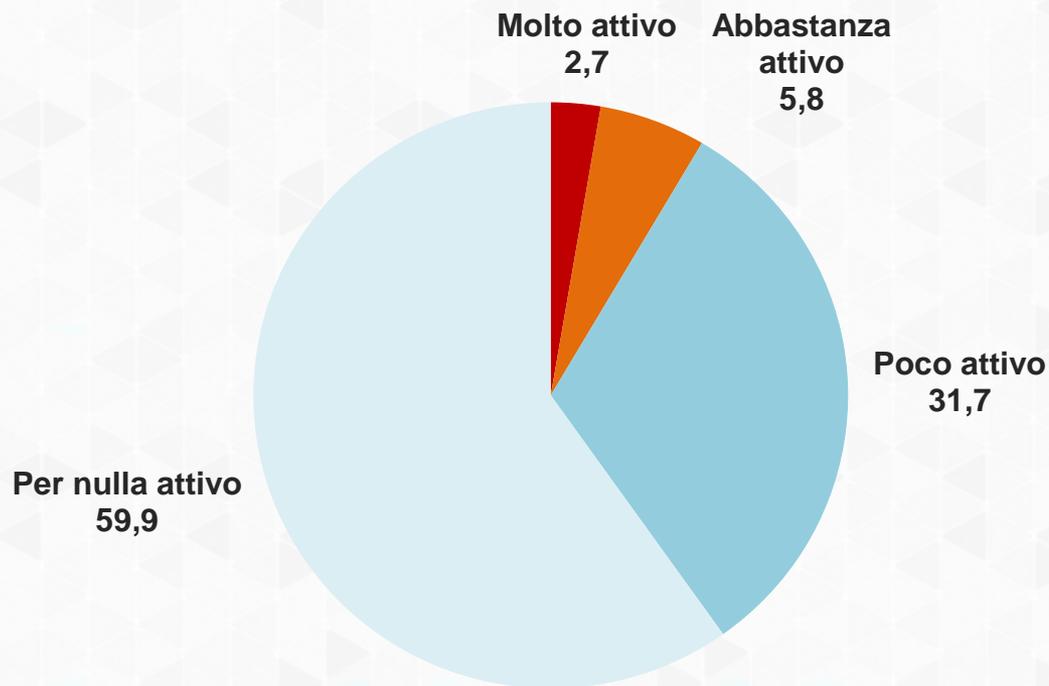
D71. Come valuta Federmanager in relazione a questi aspetti? Esprima un voto da 1 a 10 per ciascuno dei seguenti aspetti

											VOTI MEDI
Stesura e negoziazione del contratto nazionale collettivo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6.5
Qualità del servizio di consulenza e tutela per i manager	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6.3
Ruolo istituzionale nella diffusione e nell'evoluzione della cultura manageriale d'impresa in Italia	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6.2
Assistenza e consulenza in caso di perdita del posto di lavoro	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6.2
Occasioni di incontro e confronto tra manager	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5.9
Possibilità di crearsi una rete di relazioni utile per il proprio percorso professionale	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5.7

Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – una risposta per ogni frase

Grado di partecipazione

D69. Come definirebbe il suo livello di coinvolgimento in Federmanager?



Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – una sola risposta

Grado di partecipazione

D69. Come definirebbe il suo livello di coinvolgimento in Federmanager?

VALORI %	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1093	779	285	560	533	820	273
Molto attivo	2.7	3.3	0.7	2.3	3.0	2.2	4.0
Abbastanza attivo	5.8	7.6	1.4	3.9	7.7	4.8	8.8
Poco attivo	31.7	38.8	14.0	28.6	34.9	31.0	33.7
Per nulla attivo	59.9	50.3	83.9	65.2	54.4	62.1	53.5
MOLTO + ABBASTANZA ATTIVO	8.4	10.9	2.1	6.3	10.7	7.0	12.8
POCO + PER NULLA ATTIVO	91.6	89.1	97.9	93.8	89.3	93.0	87.2

Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – una sola risposta

Federmanager: un grande futuro

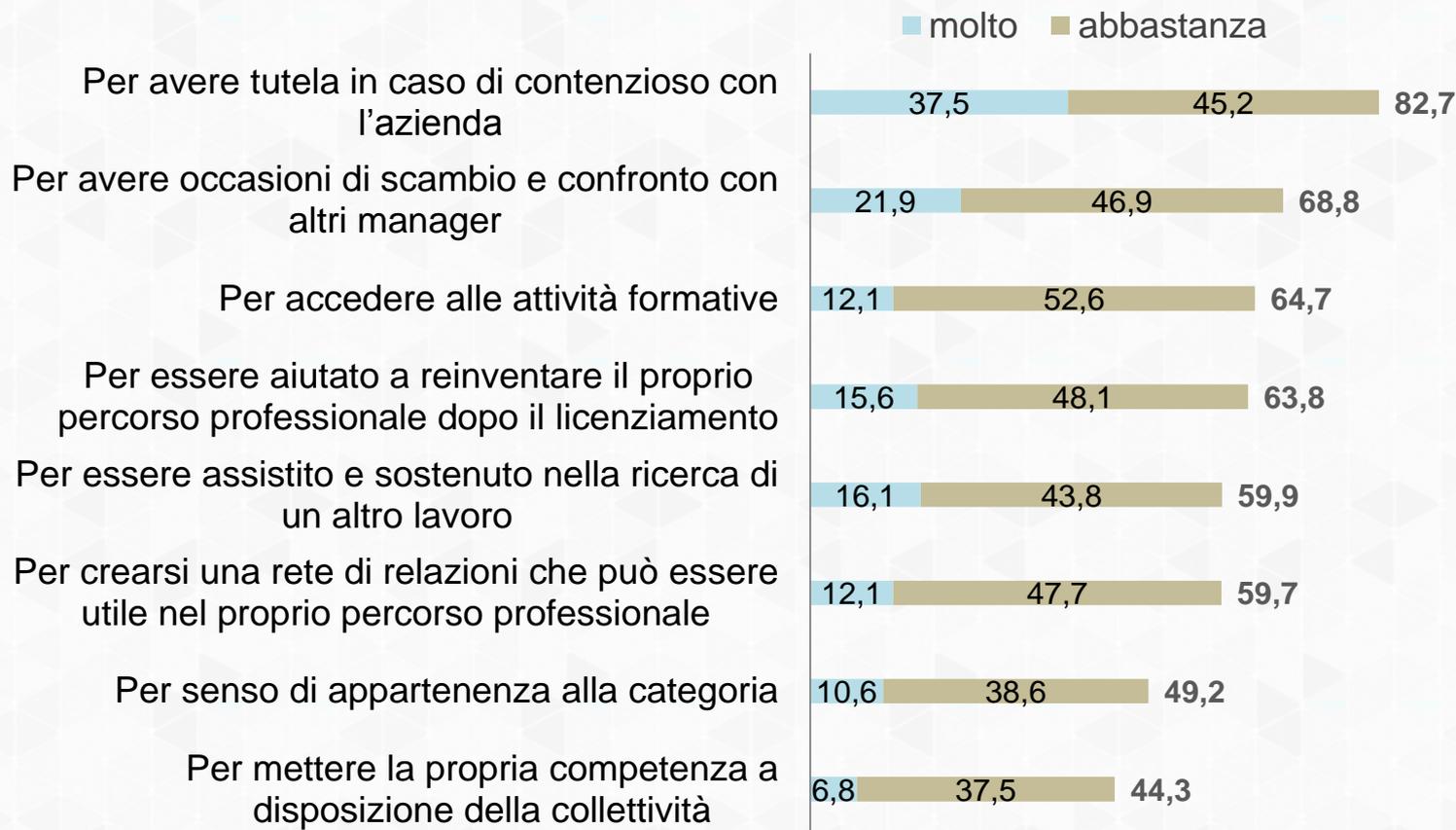
Episteme.

Le evidenze convergono da più punti di vista a sottolineare **le grandi opportunità di sviluppo per Federmanager**

- La **spinta individualistica all'autonomia e alla disintermediazione** caratteristica del manager si compensa con il bisogno di uscire dall'isolamento e con la grande spinta relazionale
- La percezione di **vulnerabilità crescente** del ruolo manageriale produce un rinnovato interesse per la **tutela contrattuale collettiva**
- Allo stesso tempo emerge un'**esigenza di rappresentanza più ampia che va oltre la tutela collettiva** e che **non risulta ancora pienamente saturata**

Perché iscriversi a Federmanager

D70. In relazione ai seguenti aspetti, quanto è utile secondo Lei iscriversi a Federmanager? Indichi per ciascuno di essi se molto, abbastanza, poco o per nulla utile.



Base: conoscono Federmanager (1093) casi – una sola risposta per ogni item

Gli iscritti come promotori di cambiamento

Gli iscritti a Federmanager si costituiscono come **'attori' di un passaggio culturale importante**

Rispetto ai non iscritti, infatti, gli iscritti

- Restituiscono un **'sé manageriale' meno scisso**, rivelano una maggior presenza delle componenti affettive della generosità e dell'oblatività ,
- Interpretano l'individualismo tipico della categoria come promozione dell'individualità, **depurando il ruolo dalle componenti più egoistiche e solipsistiche**
- Promuovono lo spostamento del **baricentro della managerialità dall'azienda alla società**
 - Svolgono dunque una **nuova funzione di raccordo tra azienda e società e ponendo l'attenzione sugli aspetti etici e valoriali de ruolo**

Le indicazioni per Federmanager

Lo sviluppo dell'associazione, sia in termini di soddisfazione e partecipazione degli iscritti che di avvicinamento dei non iscritti, dipenderà in primo luogo dalla capacità di intercettare le nuove priorità e i nuovi bisogni/desideri dei manager

In particolare si tratta di **tradurre in adeguate attività l'evoluzione del concetto di rappresentanza in atto**

- Come restituiscono ancora una volta gli iscritti più coinvolti, essa segue tre passaggi fondamentali:



Le indicazioni per Federmanager

Sul piano dei **bisogni** si tratterà di ottimizzare e rafforzare la componente 'sindacale' estendendola dalla classica tutela alla **promozione della professionalità del manager a 360°**, in accordo con lo sviluppo del contesto

- 1. Presa in carico e gestione dei manager temporaneamente inattivi** tramite l'offerta di una molteplicità di servizi loro dedicati
- 2. Incremento dell'attività di formazione e confronto tra manager**
- 3. Estensione al ruolo di head hunting** tramite lo sviluppo di un'attività strutturata di networking professionale

Sul piano dei **desideri** si potrà agire lungo due direttrici

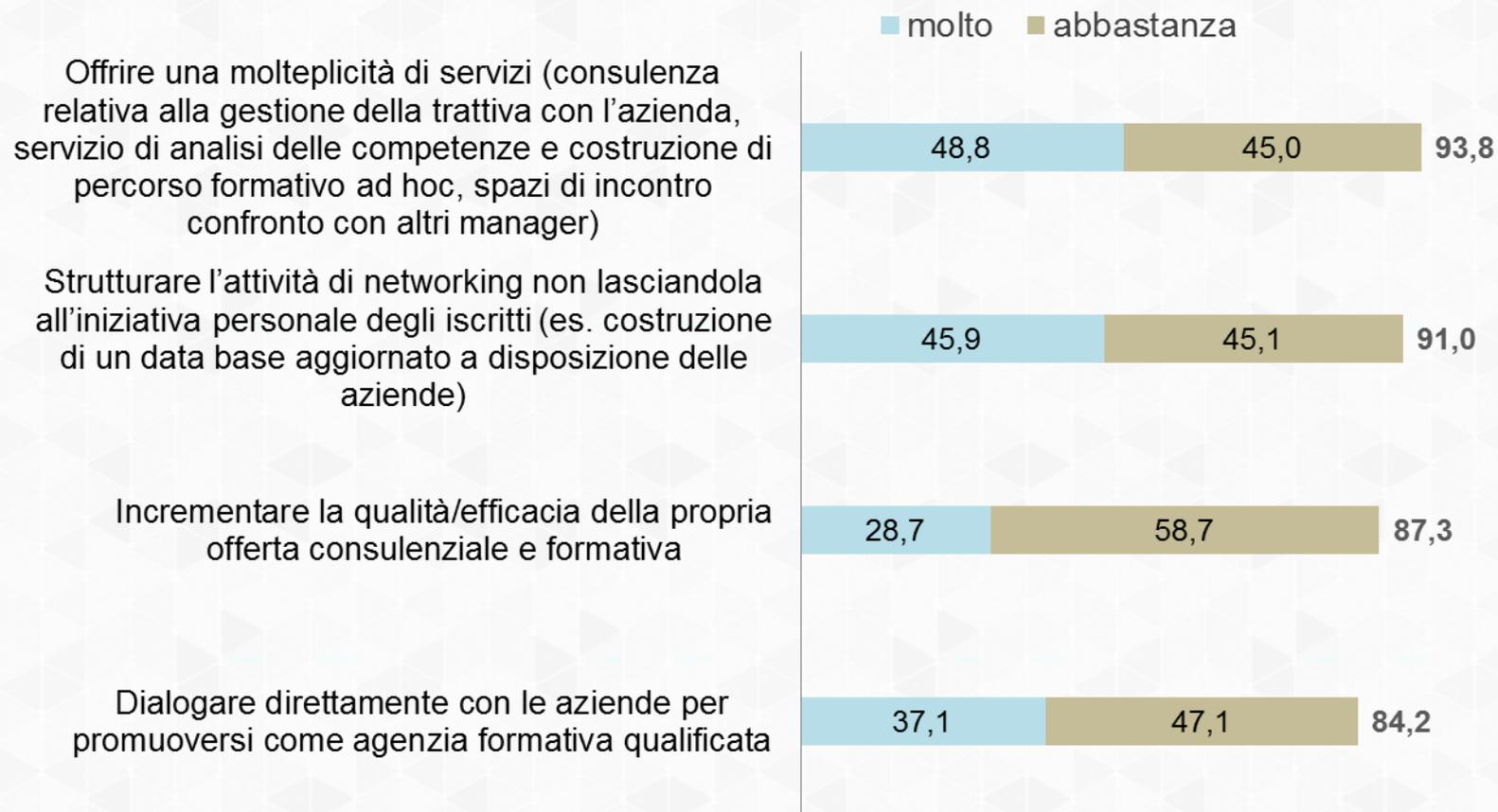
1. Quella che guarda al manager come 'attori sociali'

- **Favorendo l' aumento del peso pubblico dei manager** come parte della classe dirigente del Paese, impegno nella diffusione della cultura d'impresa
- **Sostenendo l'assunzione individuale dell'impegno a farsi 'agente del cambiamento'** e promotore della cultura manageriale all'interno dell'impresa
- **Favorendo la partecipazione a progetti concreti** volti all'incremento del benessere della collettività

2. Quella che guarda ai manager come 'persone' cui offrire servizi nelle aree della famiglia (es. attività formative per i figli), dei viaggi (ad es. ispirati allo Study Tour negli USA proposto all'interno del corso di formazione del 2011 'Manager nel secolo asiatico'), dello sport e della protezione assicurativa

Ricollocazione dei manager

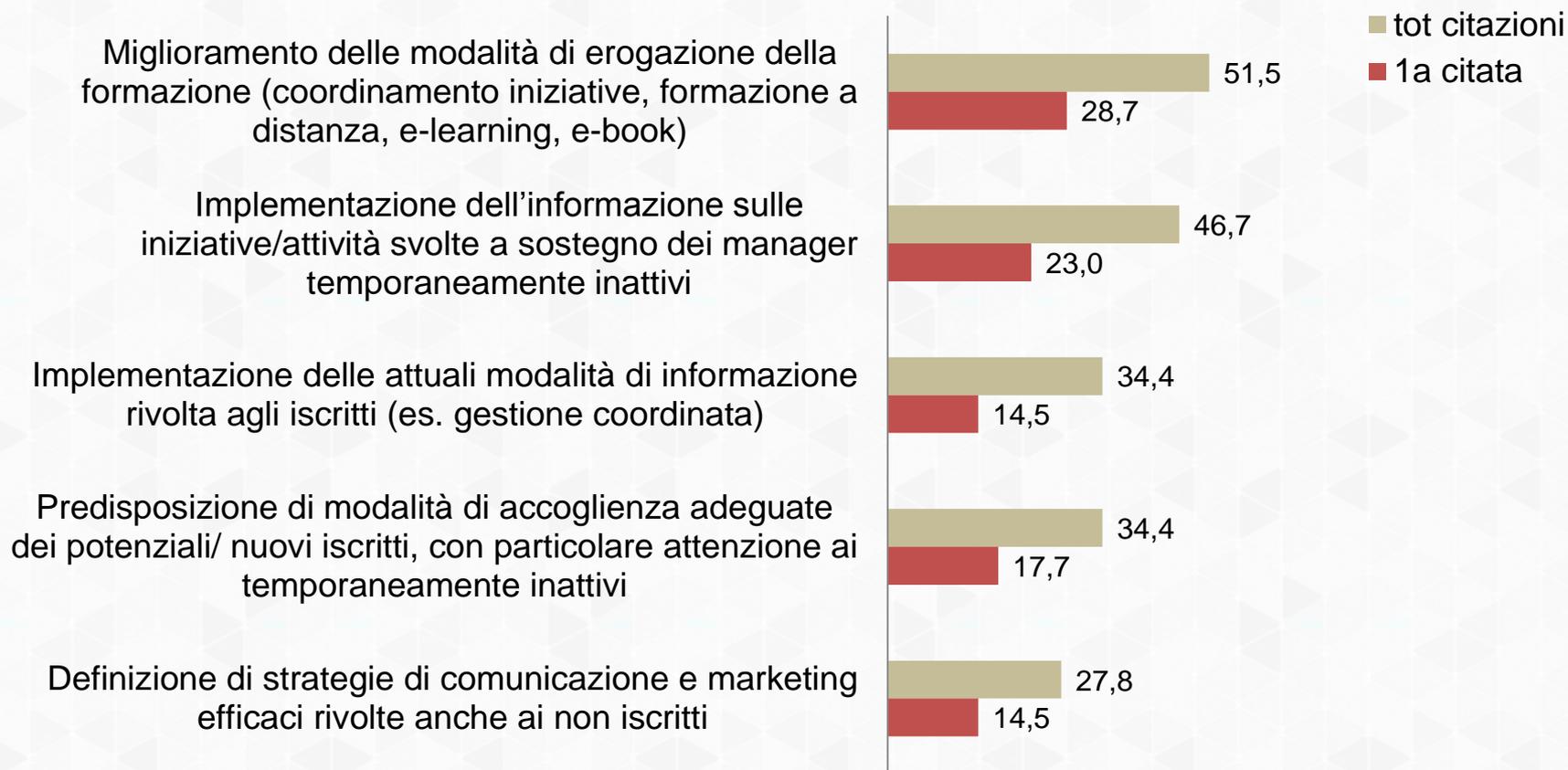
D75. Pensando nello specifico alla promozione della ricollocazione dei manager, quanto ritiene utile le seguenti attività che Federmanager può svolgere? Scelga tra molto, abbastanza poco o per niente utile



Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – valori %

Priorità operative

D73. Alcuni intervistati prima di Lei hanno individuato alcune priorità operative su cui Federmanager come associazione dovrebbe intervenire per rispondere al meglio alle richieste degli iscritti. Quali sono secondo Lei le 2 più importanti? Indichi la prima e la seconda



Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – max 2 risposte (tot. Citazioni)

Processi di miglioramento

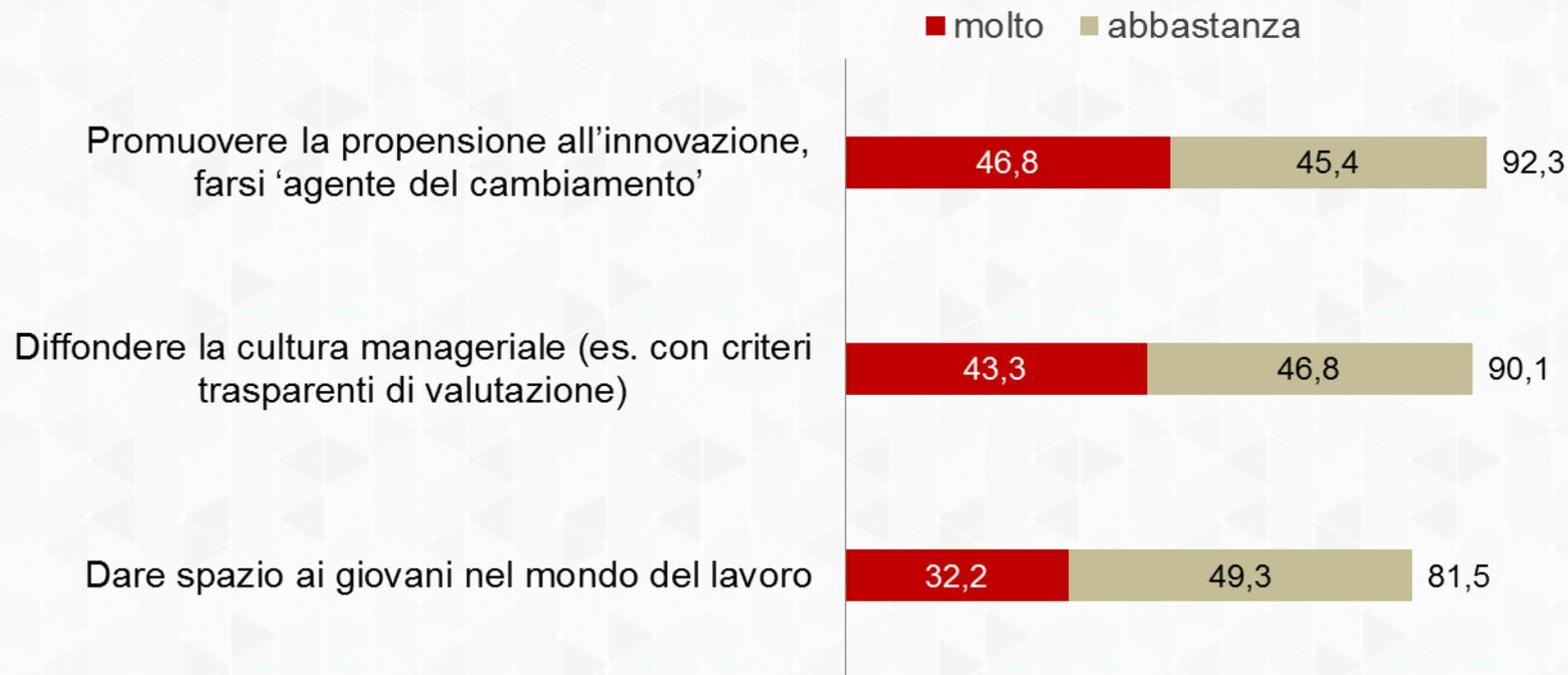
D74. Sempre pensando ai processi di miglioramento che Federmanager potrebbe avviare, leggerà alcune opinioni raccolte da altri intervistati prima di Lei. Indichi, per ciascuna di esse, quanto la reputa auspicabile per il bene dell'associazione esprimendo un voto da 1 a 10 dove 1 significa per nulla auspicabile e 10 moltissimo auspicabile

VOTI MEDI	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
<i>Base</i>	1093	779	285	560	533	820	273
Acquisire un maggior peso pubblico come parte della classe dirigente del Paese (capacità di fare opinione, avanzare proposte, dialogare con la politica, ecc.)	7.6	7.7	7.3	7.5	7.7	7.6	7.7
Promuovere maggiormente e a 360 gradi il ruolo e la professionalità dei manager	7.6	7.8	7.2	7.5	7.7	7.6	7.8
Impegnarsi nella promozione della cultura di impresa (es. diffondere adozione di sistemi di valutazione del merito e delle competenze)	7.5	7.6	7.1	7.4	7.5	7.4	7.6
Rinforzare il ruolo sindacale classico di tutela della categoria	6.7	6.9	6.2	6.6	6.8	6.7	6.7
Procedere a una più netta separazione dell'identità sindacale da quella di associazione (anche usando brand diversi)	5.9	5.7	6.6	6.1	5.8	5.9	6.1

Base: conoscono Federmanager (1093 casi) – una risposta per ogni frase

Compiti dei manager

D59. In che misura ritiene sia suo compito, in quanto manager, quello di dare un contributo fattivo alla realizzazione di questi obiettivi e si sta impegnando in prima persona perché ciò accada? Risponda indicando se molto, abbastanza poco o per niente.



Base: totale intervistati – una sola risposta

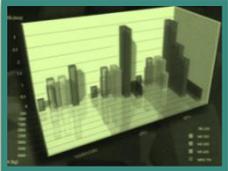


Metodologia e note sul campione

Obiettivi e strumenti d'indagine

Episteme.

È stata condotta un'indagine quali-quantitativa nel periodo aprile- giugno 2013

MODULI	OBIETTIVI	STRUMENTI
<p>QUALITATIVA</p> 	<ol style="list-style-type: none">1. Fornire una fotografia aggiornata della realtà dei manager italiani identificando i fenomeni socioeconomici che hanno maggior impatto sulla categoria e le direttrici evolutive della percezione di sé e del proprio ruolo sociale e personale2. Mettere a fuoco l'evoluzione delle istanze di rappresentanza e Individuare le leve di promozione dell'adesione a Federmanager da parte dei diversi subtarget	<p>INTERVISTE INDIVIDUALI IN PROFONDITÀ E OSSERVAZIONE ETNOGRAFICA 30 SOGGETTI</p> <p>N°4 DINAMICHE SOCIALI</p>
<p>ESTENSIVA</p> 	<ol style="list-style-type: none">1. Misurare alcune delle dimensioni più significative emerse dalla qualitativa volte a definire il ritratto dei manager italiani2. Verificare la conoscenza e il giudizio su Federmanager e le attività svolte e misurare l'interesse per le diverse piste evolutive	<p>INTERVISTE CAWI</p>

Il campione: i criteri di eleggibilità

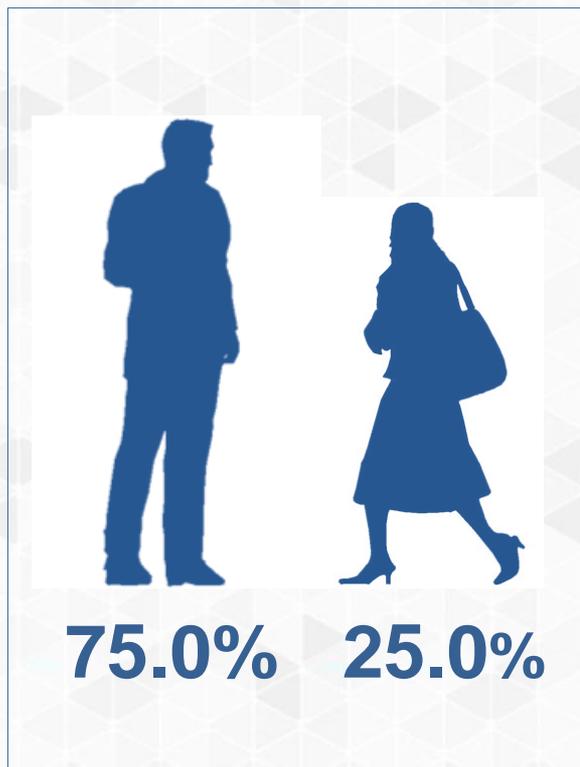
- **Manager uomini e donne**
 - **18-60 anni**
 - **Occupati/temporaneamente disoccupati/in pensione**
 - **Iscritti a Federmanager/non iscritti a Federmanager/iscritti Fasi**
- ▶ Hanno risposto al questionario 1098 manager

Il campione: elementi di classificazione

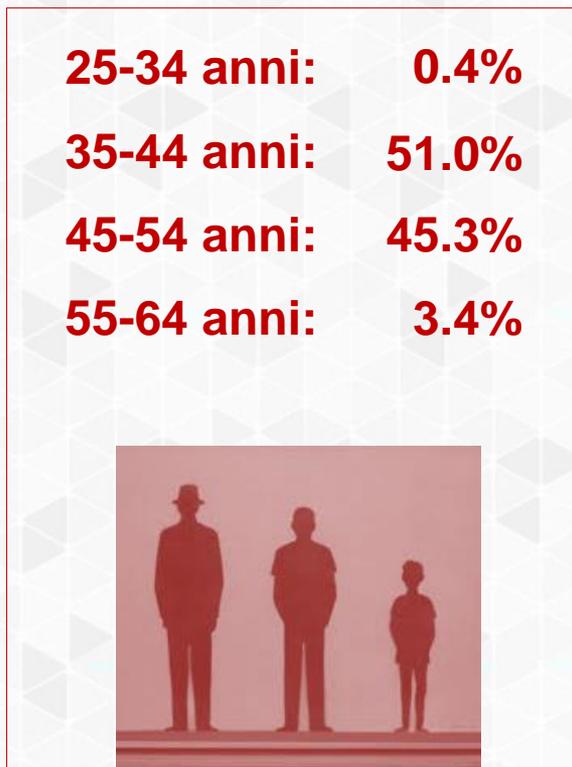
Totale campione

Episteme.

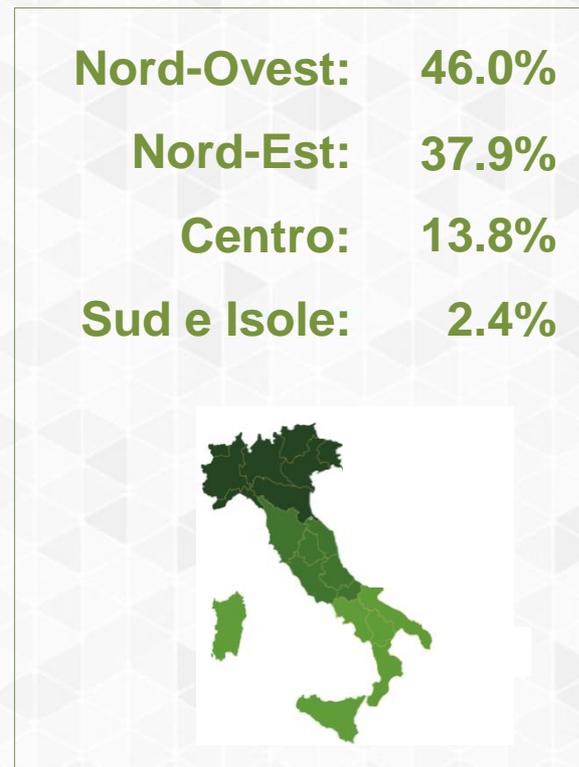
GENERE



ETÀ



DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA



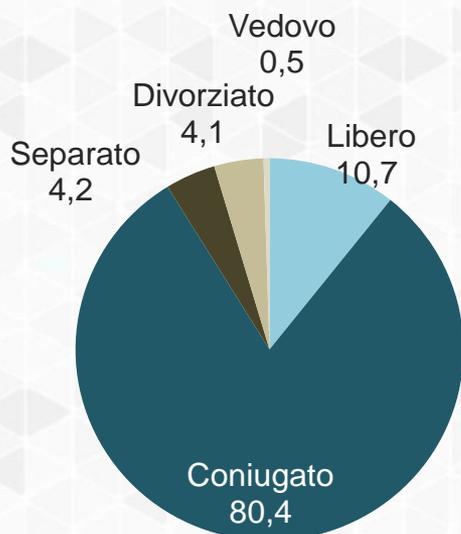
Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Il campione: composizione familiare

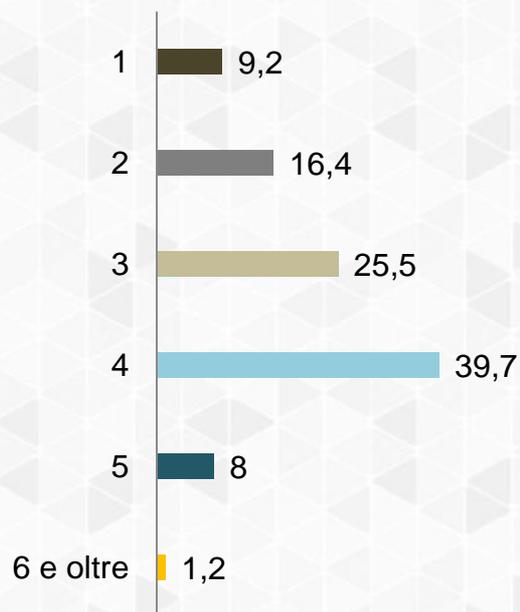
Totale campione

Episteme.

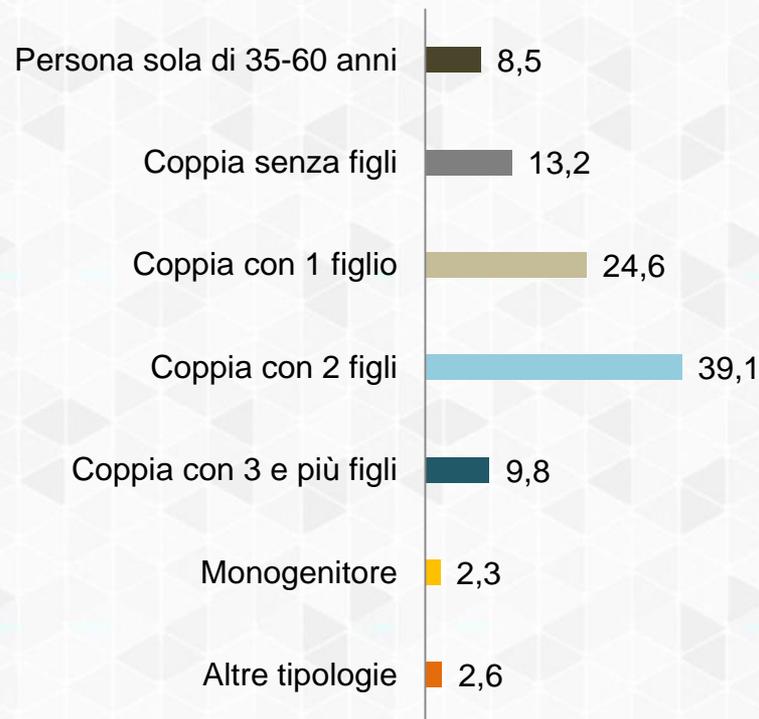
D3. Qual è il suo stato civile?



D4. In quanti siete nel suo nucleo familiare, Lei compreso/a?



D5. Qual è la tipologia della sua famiglia?



Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Elementi di classificazione

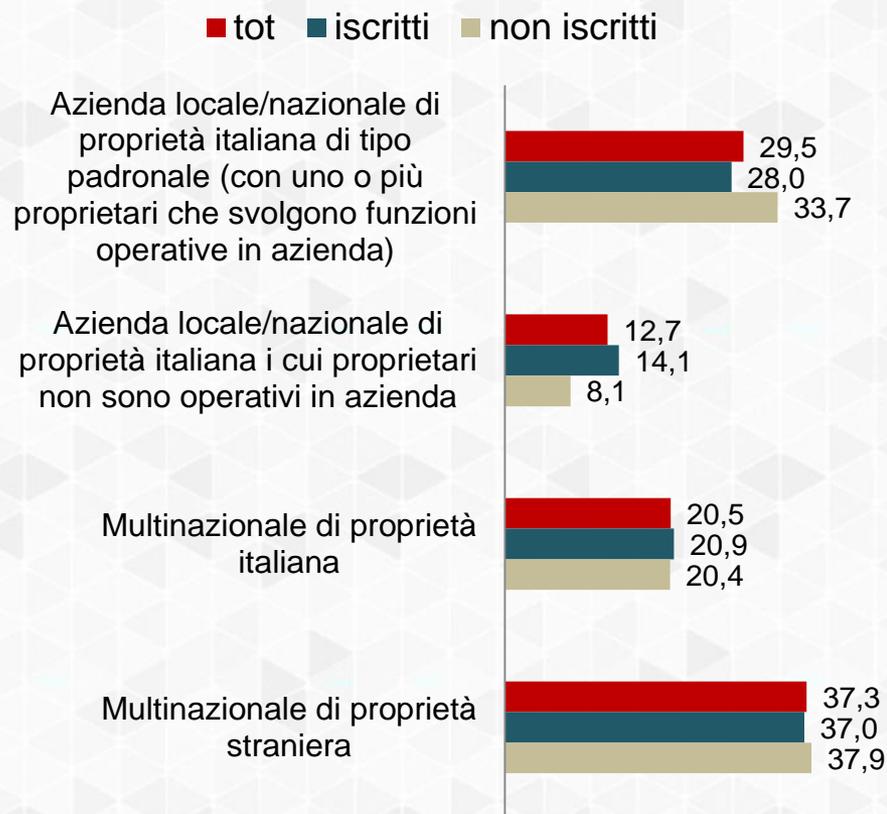
Totale Campione, Iscritti e Non Iscritti

Episteme.

	TOTALE CAMPIONE	ISCRITTI	NON ISCRITTI
<i>Base</i>	1098	779	285
Uomo	75.0	74.6	75.8
Donna	25.0	25.4	24.2
ETÀ			
25-34 anni	0.4	0.1	1.1
35-44 anni	51.0	47.4	58.6
45-54 anni	45.3	51.0	32.3
55-64 anni	3.4	1.5	8.1
LAVORO ATTUALE			
Occupato	89.3	88.3	91.2
Temporaneamente disoccupato	10.5	11.4	8.4
Pensionato	0.2	0.1	0.4
Pensionato, ma continua a svolgere un'attività lavorativa	0.1	0.1	/
LIVELLO MANAGERIALE			
Executive management (Ceo, AD, Consigliere delegato, Direttore generale, ecc)	17.8	18.4	15.4
Middle management (Direttore di divisione, di funzione)	73.9	73.9	75.1
Potential management (Assistenti dei direttori, Capireparto, ecc.)	8.4	7.7	9.5

Il campione: caratteristiche aziendali

D11. In che di tipo di azienda lavora/lavorava nel suo ultimo impiego?



D15. In quale ambito aziendale opera attualmente/ha operato nel suo ultimo impiego?

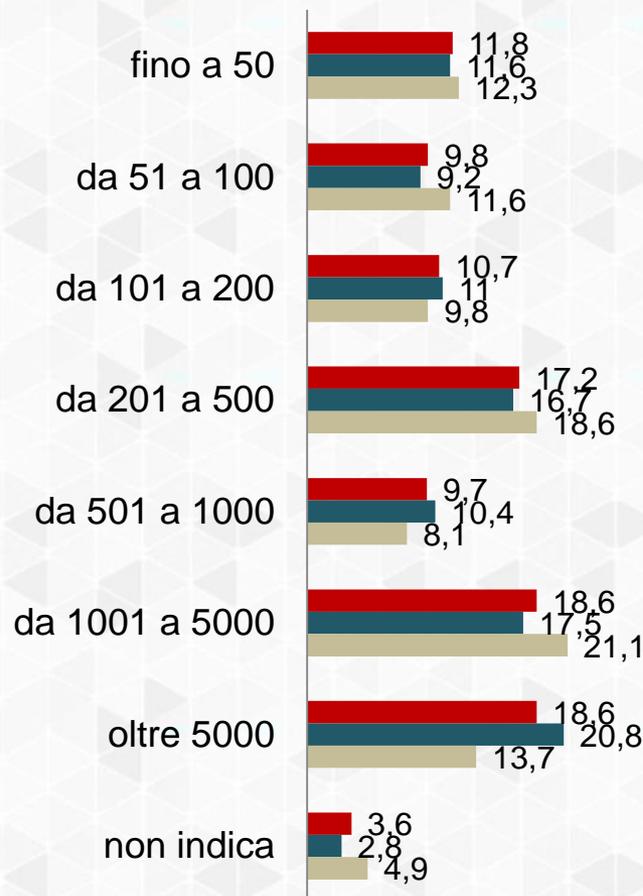
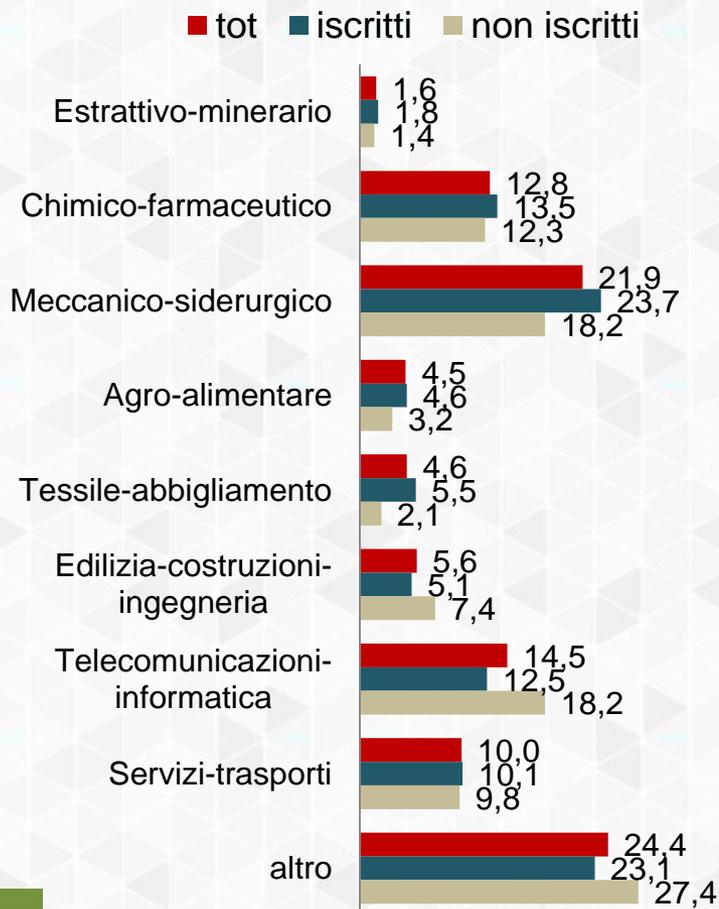


Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Il campione: caratteristiche aziendali

D12. Qual è il settore produttivo dell'azienda in cui lavora attualmente/del suo ultimo impiego?

D13. Quanti dipendenti ha la sua azienda?



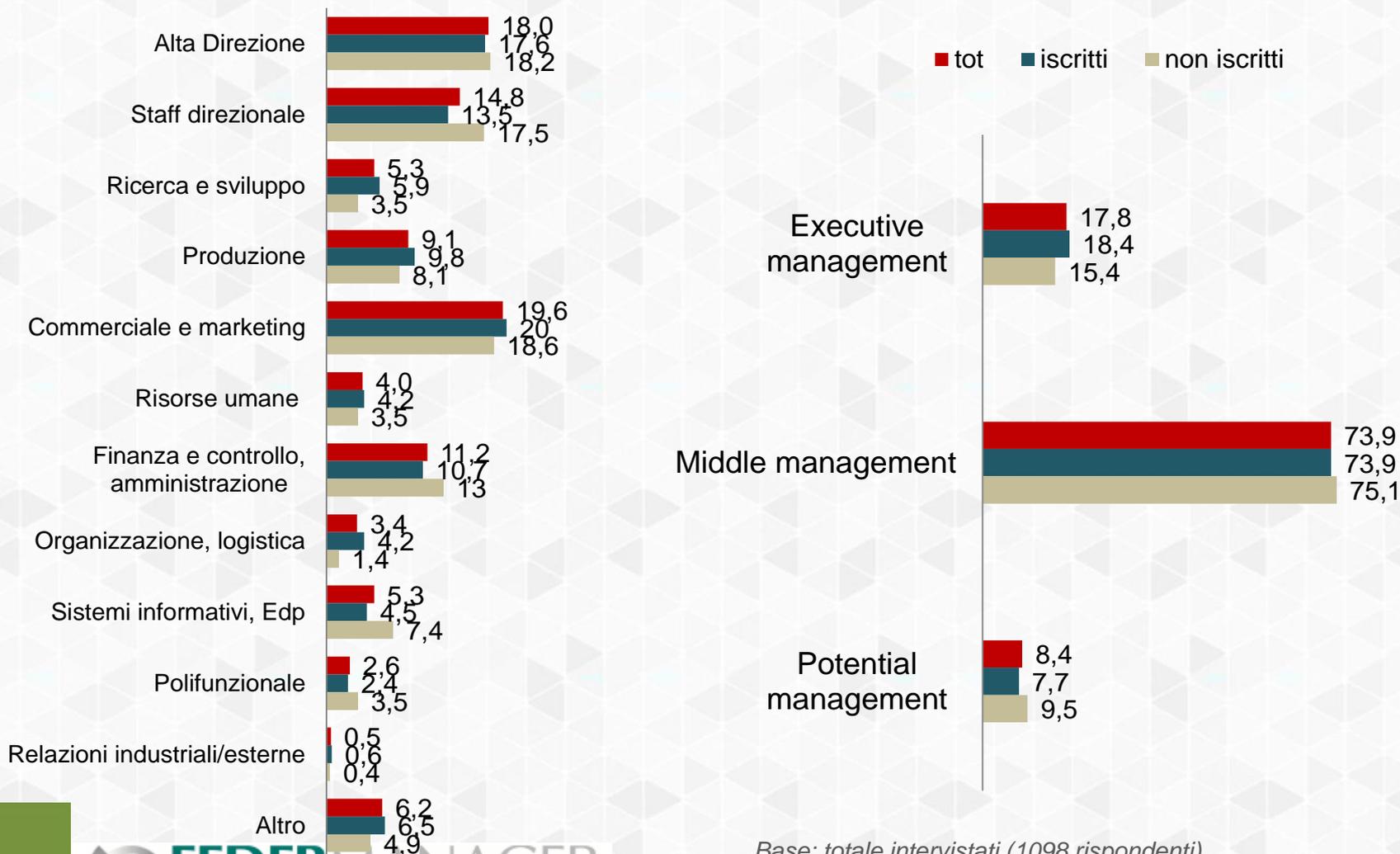
Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Il campione: ambito e livello manageriale

Episteme.

D15. In quale ambito aziendale opera attualmente/ha operato nel suo ultimo impiego?

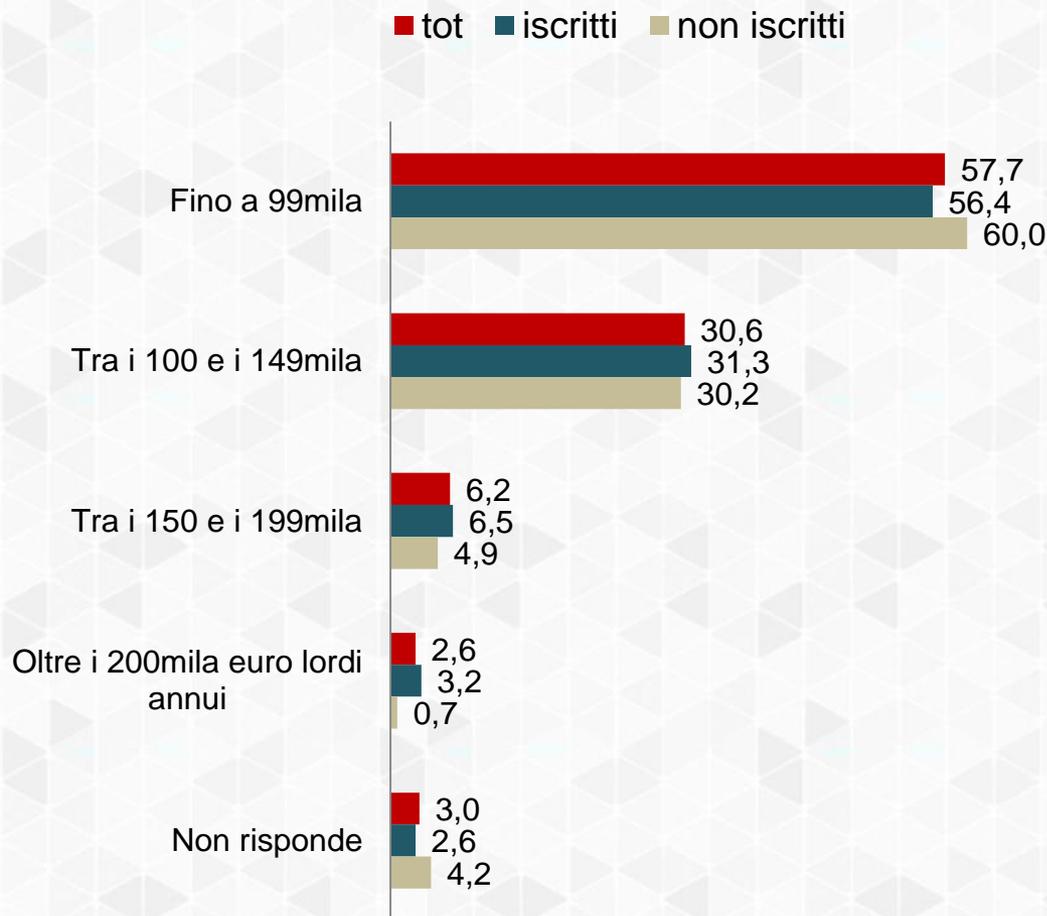
D16. A che livello manageriale si colloca attualmente/si collocava nel suo ultimo impiego?



Base: totale intervistati (1098 rispondenti)

Il campione: carriera manageriale

D17. Qual è la sua fascia retributiva attuale (comprensiva della parte variabile)?



Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Il campione: carriera manageriale

Episteme.

D18. A che età è diventato dirigente?

ETÀ MEDIA	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1098	779	285	564	534	824	274
A che età...	37.64	37.82	37.18	36.13	39.25	37.24	38.86

Base: totale intervistati (1098 rispondenti)

Episteme.

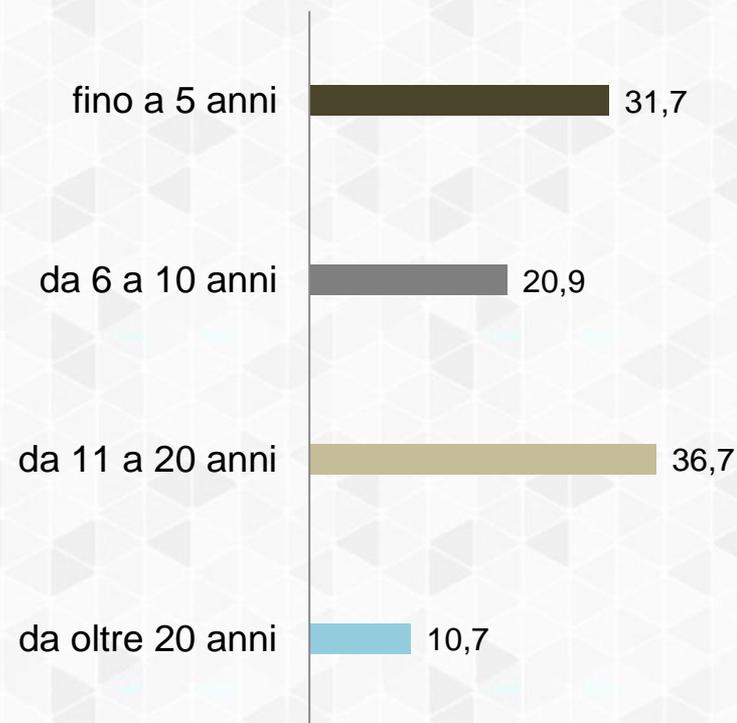
Il campione: carriera manageriale

Episteme.

D19. Quante volte ha cambiato posto di lavoro nel suo percorso professionale?



D20. Da quanti anni lavora nella sua attuale azienda/lavorava nella sua ultima azienda?



Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Il campione: carriera manageriale

Episteme.

D19. Quante volte ha cambiato posto di lavoro nel suo percorso professionale?

D20. Da quanti anni lavora nella sua attuale azienda/lavorava nella sua ultima azienda?

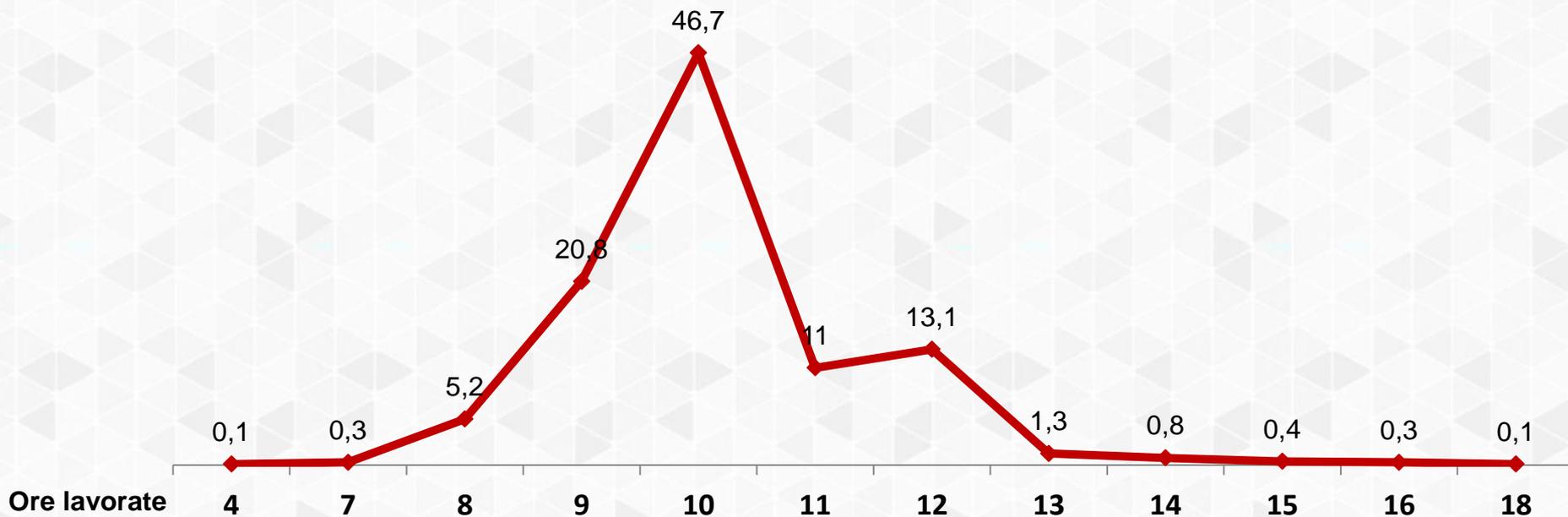
VALORI MEDI	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1098	779	285	564	534	824	274
Cambio posto di lavoro	3.1	3.07	3.24	2.76	3.47	3.04	3.31

VALORI MEDI	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1098	779	285	564	534	824	274
Anni di servizio nell'attuale azienda	10.65	10.92	10.01	8.95	12.45	9.94	12.8

Base: totale intervistati (1098 rispondenti)

Il campione: giornata tipo

D21. Mediamente quante ore lavora/lavorava in una giornata lavorativa tipo?



Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Il campione: giornata tipo

Episteme.

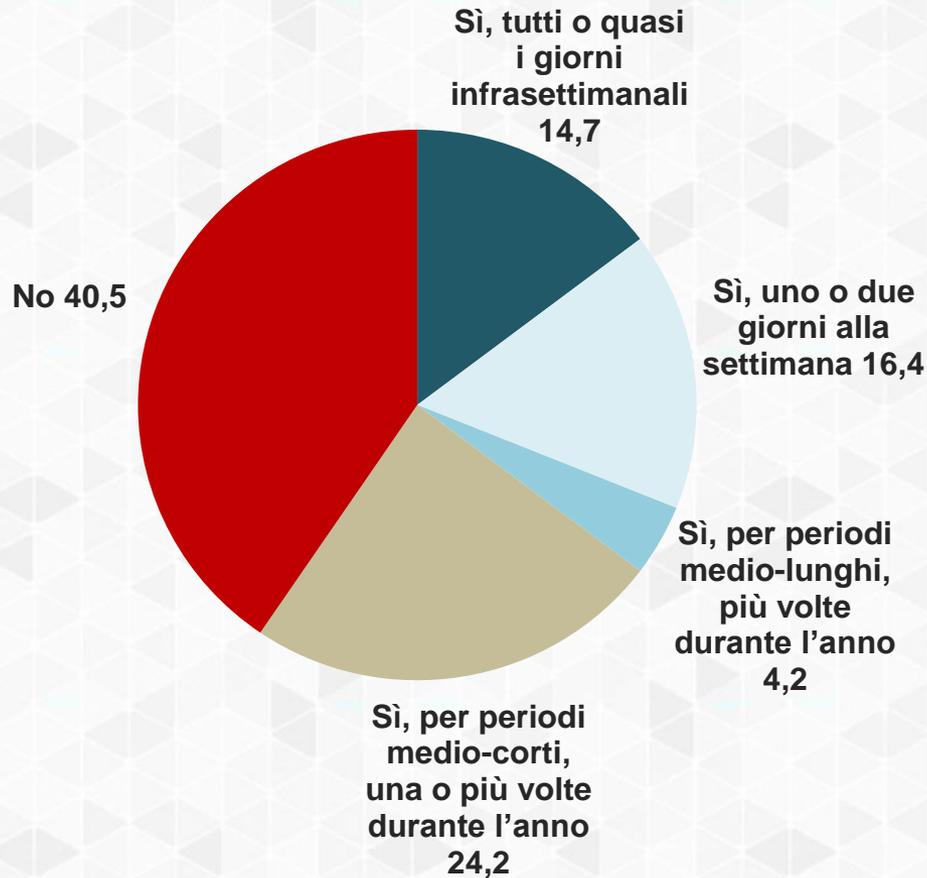
D21. Mediamente quante ore lavora/lavorava in una giornata lavorativa tipo?

VALORI MEDI	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1098	779	285	564	534	824	274
Ore lavorate in giornata tipo	10.16	10.15	10.19	10.27	10.05	10.22	9.98

Base: totale intervistati (1098 rispondenti)

Il campione: luogo di abitazione

D23. Pensando al suo attuale impiego/all'ultimo suo impiego, Le capita di vivere abitualmente per lavoro in una o più città diverse da quella della sua abitazione principale?



Base: totale intervistati (1096 rispondenti)

Il campione: luogo di abitazione

Episteme.

D23. Pensando al suo attuale impiego/all'ultimo suo impiego, Le capita di vivere abitualmente per lavoro in una o più città diverse da quella della sua abitazione principale?

VALORI %	TOT.	ISCRITTI	NON ISCRITTI	FINO A 44 ANNI	45 ANNI E PIÙ	UOMINI	DONNE
Base	1098	779	285	564	534	824	274
Sì, tutti o quasi i giorni infrasettimanali	14.7	14.8	14.7	12.2	17.2	15.8	11.3
Sì, uno o due giorni alla settimana	16.4	16.3	15.4	18.6	14.0	17.6	12.8
Sì, per periodi medio-lunghi, più volte durante l'anno	4.2	3.7	5.6	4.8	3.6	5.1	1.5
Sì, per periodi medio-corti, una o più volte durante l'anno	24.2	23.7	25.6	25.9	22.5	25.7	19.7
No	40.5	41.5	38.6	38.5	42.7	35.8	54.7

Base: totale intervistati (1098 rispondenti)