

Bravi Manager Bravi

uno studio
sul management
italiano



The European House
Ambrosetti



FEDERMANAGER

Bravi Manager Bravi

uno studio sul management italiano



Sommario

BRAVI MANAGER BRAVI

Premessa e introduzione 8

Premessa: una collaborazione tra Federmanager
e The European House - Ambrosetti 11

Perché "Bravi Manager Bravi" 13

Lo studio 14

1. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI SUL RUOLO DEL MANAGEMENT NELLO SCENARIO ECONOMICO ITALIANO 19

Inquadramento 21

Il contesto italiano 22

Il ruolo delle imprese 25

2. ASPETTI METODOLOGICI: DILEMMI E METODO DI AZIONE 33

Metodo e sistemi di azione 35

Il campo di osservazione e gli occhiali usati 36

Mischiare qualitativo e quantitativo: tra Moneyball e l'Esperto Barista 36

Ascolto come professione 38

Segreti di cucina 40

3. EVIDENZE DALLO STUDIO BRAVI MANAGER BRAVI: BRAVI MANAGER tra analisi quantitativa e qualitativa 45

Gli occhiali di lettura: cosa sono per noi le competenze 47

Il cesto dei dati dell'analisi quantitativa 51

Uno sguardo dall'esterno: percezione sui manager a confronto.
Analisi delle valutazioni 360° (non self) su un campione di 5000 manager 53

Il questionario BMB	55
Le competenze del <i>Bravo Manager</i> : le Skills Readiness for Business	56
Quali competenze per i manager nell'epoca dell'incertezza (evidenze dalla fase quantitativa: il questionario BMB sezione 1)	59
Osservazione ravvicinata delle evidenze delle 7 macro-competenze	64
Prime conclusioni della sezione 1 del BMB: come migliorare la performance manageriale	72
Presa diretta: il ruolo del manager visto da dentro (evidenze dalla fase qualitativa: i tavoli di discussione)	74
I Tavoli di discussione	74
Le principali differenze territoriali	75
Competenze per territorio a confronto	77
Uno sguardo dall'esterno: gli impatti della rivoluzione tecnologica secondo uno studio TEH-A	80
Quali altre sfide per i manager?	85

4. EVIDENZE DALLO STUDIO *BRAVI MANAGER BRAVI*: *MANAGER BRAVI, OVVERO* *LA PERSONA DENTRO IL MANAGER* *tra analisi quantitativa e qualitativa*

	89
La responsabilità manageriale	91
I valori dell'agire manageriale: Action men sinceri e democratici (evidenze dalla fase quantitativa: il questionario BMB sezione 2)	92
I driver motivazionali: è la rincorsa al futuro a spingere i manager all'azione (evidenze dalla fase quantitativa: questionario BMB sezione 3)	98
Presa diretta: l'ascolto della voce dei manager (evidenze dai Focus group)	100
La crescita manageriale: snodi professionali e meccanismi	103
Gli Irrinunciabili: i valori alla base della personalità dei manager	109

5. EVIDENZE DALLO STUDIO *BRAVI MANAGER BRAVI*: IL FUTURO ATTESO

tra analisi quantitativa e qualitativa 115

Pessimismo e ottimismo: il pendolo eterno (evidenze dalla fase quantitativa del questionario BMB: sezione 4) 117

Presa diretta: il futuro dei manager risiede in sé stessi. Rispetto e sogno, i grandi bisogni (evidenze dalla fase qualitativa: i Focus group) 121

Un miglioramento continuo: tra lo studio e il "passaparola" (evidenze dalla fase qualitativa: i Focus group) 123

6. CONCLUSIONI 127

Organizzazioni e manager in un mondo che cambia: tra teoria e prassi 129

Come apprendono le organizzazioni 131

Capitale sociale e capitale intellettuale 136

Agire per migliorare sensibilmente 139

Visione e narrazione: i ruoli manageriali 145

Dai sentieri di carriera all'Aquafun del talento 148

Dieci indicazioni per agire da subito 151

RIFERIMENTI BIOGRAFICI 157



Credits

Lo Studio “*Bravi Manager Bravi*” è stato realizzato da **The European House - Ambrosetti** in partnership con **Federmanager**.

Il gruppo di lavoro di **The European House – Ambrosetti** che ha coordinato il lavoro, guidato i tavoli di discussione e i Focus group, svolto le analisi e sintetizzato i risultati è composto da:

Marco Grazioli (Presidente The European House - Ambrosetti)

Theodoro Briscommatis (Partner The European House - Ambrosetti)

Eva Giudicatti (Senior Consultant The European House - Ambrosetti)

Luca Scimia (Consultant The European House - Ambrosetti)

Si ringraziano per la partecipazione al lavoro di interviste:

Simona Controzzi (Senior Consultant The European House - Ambrosetti)

Giulia Barillà (Consultant The European House - Ambrosetti)

Hanno contribuito alla gestione e al coordinamento dei lavori per conto di **Federmanager**:

Stefano Cuzzilla (Presidente Federmanager)

Mario Cardoni (Direttore Generale Federmanager)

Dina Galano (Comunicazione e relazioni esterne, Portavoce Presidente Federmanager)

Alessandra Ceccarelli (Responsabile organizzazione, immagine e sviluppo Federmanager)

Si ringraziano i Presidenti delle sedi di Roma, Milano, Napoli, Torino, Padova e Rovigo, Bologna e Firenze per aver ospitato i Tavoli di discussione e i Focus group.

Un ringraziamento particolare va a tutti i manager che hanno partecipato alle discussioni durante i Tavoli e i Focus group, per la loro disponibilità a condividere esperienze e opinioni.

Bravi Manager Bravi

Premessa e Introduzione





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 cambiamento e siamo in prima linea, con 57 sedi nelle maggiori province italiane, per generare benessere costruendo sui territori l'innovazione 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 stati complessi e ci hanno insegnato, qualora ce ne fosse stato bisogno, che le sorprese sono più interessanti delle conferme.

Mi auguro 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.

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

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.

Nel periodo da luglio a settembre 2018 The European House – Ambrosetti, in partnership con Federmanager, ha realizzato un'indagine qualitativa su un campione di manager italiani.

La fase quantitativa è stata realizzata attraverso la distribuzione di un questionario, il **questionario "BMB": Bravi Manager Bravi**, composto da 120 domande. È stato distribuito a 26.000 iscritti a Federmanager su tutto il territorio Nazionale ed è stato attivo per 2 settimane, dal 28 giugno al 16 luglio.

Il campione della fase quantitativa, individuato all'interno della popolazione associata a Federmanager, è composto da 1631 manager, in attività, iscritti a Federmanager. Si è rivelato così composto:

- 1631 questionari compilati in modo corretto
- 88% uomini e 13% donne
- 10% nella fascia di età under 45; 41% nella fascia di età 45-55; 49% nella fascia di età 55-60
- 64% del nord Italia; 32% del centro; 4% sud e isole
- 36% top manager e il 64% middle manager

Il questionario BMB è stato costruito su 4 pilastri o sezioni:

- a. **Il Bravo Manager (competenze manageriali)**
 1. **Le Skills Readiness for Business:** le competenze del “*Bravo Manager*”: mappate nel rapporto percepito tra Importanza ed Adozione.
- b. **Il Manager Bravo (orientamenti personali):**
 2. **I driver motivazionali**, costruiti su 5 dicotomie che stanno alla base degli ancoraggi di carriera.
 3. **I valori etici**, indagati attraverso il posizionamento del management italiano su alcuni dilemmi culturali che inquadrano l’orientamento etico.
 4. **L’apertura o chiusura verso il nuovo**, indagato attraverso il posizionamento del management italiano su alcuni scenari politici, scientifici ed economici.

Alla chiusura della fase 1, è iniziata la fase qualitativa o fase 2. Il campione della fase qualitativa composto da 80 manager, è stato reclutato da Federmaneger tra i suoi iscritti, incontrati da The European House -Ambrosetti in gruppi da 8/10, per un’intervista approfondita di gruppo.

La fase 2 è stata realizzata attraverso:

- a. **5 Tavoli di discussione** presso 3 città metropolitane che costi-tuiscono contesti di business differenti: 2 a Roma, 2 a Milano, e 1 a Napoli (quest’ultimo includeva anche la Sicilia). I Tavoli hanno applicato uno sguardo organizzativo sul ruolo del manager. Le tematiche esplorate sono state: ruolo, contesto di riferimento, competenze esercitate e ostacoli al ruolo. La fase dei tavoli si è svolta dal 19 luglio al 19 settembre 2018 ed ha coinvolto circa 40 manager.
- b. **6 Focus group** presso Roma, Milano, Bologna, Firenze, Torino e Padova che costituiscono realtà territoriali differenti. Durante i Focus group è stata esplorata la dimensione umana del manager, in particolare: snodi biografici, meccanismi interni o esterni che hanno favorito la carriera, valori e cultura, e modalità di automiglioramento. La fase dei Focus group si è svolta dal 19 al 26 settembre 2018 ed ha coinvolto circa 40 manager.

Nella prima parte di questo studio riportiamo una fotografia del “*Bravo Manager*” (cap. 3), ovvero delle competenze necessarie e realmente adottate dai manager Italiani, tracciata attraverso la prima sezione del questionario

BMB. Le evidenze delle analisi quantitative sono state successivamente incrociate con le risultanze della fase qualitativa, nello specifico dei 5 Tavoli di discussione, per dare profondità e spessore allo studio.

Nella seconda parte sarà restituita invece una fotografia del “*Manager Bravo*” (cap 4), ovvero dei meccanismi profondi che guidano i manager all’azione, attraverso la voce dei valori e dei driver esplorati attraverso la sezione 2 e 3 del questionario BMB. Sono state successivamente incrociate le analisi con i risultati dell’indagine qualitativa, realizzata attraverso l’ascolto profondo dei manager stessi durante i 6 Focus group.

Nella terza parte infine, verrà lanciato il cuore verso il futuro (cap. 5), attraverso la restituzione dei risultati della sezione 4 del questionario BMB sulle proiezioni dei manager verso gli scenari futuri (scientifici, economici e politici). Come nelle sezioni precedenti tali evidenze sono state incrociate con i risultati della discussione diretta con i manager durante i 6 Focus group.

Lo studio è anticipato da alcune considerazioni preliminari sul ruolo del manager nello scenario economico italiano, sul metodo di ricerca adottato e si conclude con alcune considerazioni che ci condurranno ad un decalogo di azioni prioritarie.

I capitoli dedicati alle evidenze di questo studio (capitolo 3-4-5) sono differenziati, in quanto prassi, dai capitoli introduttivi e conclusivi che contengono arricchimenti teorici da altre fonti (risultati di ricerche svolte da The European House - Ambrosetti su tematiche attinenti) che ci consentono di inquadrare i problemi affrontati all’interno di cornici più generali.

La differenze sopra citate sono raffigurate nell’opera attraverso diversi colori:

GRIGIO

suggerimenti dalle altre ricerche TEH-A
(Cap. 1 e alcuni paragrafi all’interno dei vari capitoli)

ARANCIONE

evidenze dello studio *Bravi Manager Bravi*
(Cap. 3 – 4 – 5)

BLU

tra teoria e prassi; arricchimenti teorici a partire dalle evidenze pratiche
(Cap. 2 – 6)

CAPITOLO 1

Considerazioni preliminari sul ruolo del management nello scenario economico italiano





1. Considerazioni preliminari sul ruolo del management nello scenario economico italiano

INQUADRAMENTO

Riteniamo opportune alcune considerazioni che possiamo definire “di sistema” per meglio entrare nel merito di quanto rilevato dalla nostra ricerca sul campo sulle caratteristiche del management.

Per questo, qualsiasi ragionamento sulle competenze e sui principi che caratterizzano, o dovranno caratterizzare, la classe manageriale italiana, non può che collocarsi, nel panorama economico attuale e prospettico, all’interno della struttura produttiva del nostro paese.

Per farlo ci siamo avvalsi di alcuni contenuti della ricerca elaborata da The European House – Ambrosetti **“Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e lo Stato per tornare a far crescere l’Italia”** presentata alla *business community* domenica 9 settembre 2018 nell’ambito della 44ma edizione del Workshop “Lo Scenario di oggi e di domani per le strategie competitive” svoltosi presso Villa D’Este a Cernobbio.

La ricerca ha visto il contributo, oltre al lavoro di consulenti di The European House – Ambrosetti, di Veronica De Romanis, docente Universitaria di Politica Economica Europea alla Stanford University di Firenze e alla LUISS di Roma.

È molto frequente oggi, imbattersi in numerosi scritti riguardo “lo stato di salute” della nostra economia, per tanto, non intendiamo aggiungere nelle pagine che seguiranno, l’ennesima raccolta di dati macroeconomici sul tema, ma vogliamo evidenziare alcuni macro-fenomeni che ci aiuteranno a definire i paradigmi su cui inquadrare il ruolo del management e il contributo che può dare al sistema produttivo.

Ci concentreremo su un aspetto che non viene a nostro avviso sufficientemente esplorato nelle sue dinamiche e nei suoi fattori di causalità più complesse: la produttività.

Nell'attuale contesto di bassa crescita, il tema del rilancio della produttività dovrebbe essere al centro di ogni riflessione politica ed industriale. Tuttavia, sembra che né il settore pubblico né il settore privato siano intenzionati ad affrontarlo. La stagnazione della produttività in Italia è, forse, il *macrotrend* più rilevante degli ultimi vent'anni.

Dalla fine degli anni '90, dalla trasformazione digitale e dalla diffusione di un nuovo paradigma di produzione, si osserva fin da subito un rallentamento costante e progressivo della produttività che ha contribuito a creare un divario fra il nostro Paese e i paesi competitor. La riduzione della produttività è un fenomeno trasversale a tutti i settori e, soprattutto, tocca sia il settore pubblico che quello privato.

Ogni proposta di rilancio deve necessariamente guardare in due direzioni, pubblica amministrazione e mondo imprenditoriale, in quanto è indispensabile il coinvolgimento di entrambi gli attori per invertire questo trend.

L'analisi che presentiamo ha scomposto la produttività nelle sue componenti: efficacia del fattore lavoro, efficacia del fattore capitale e energia del sistema. Quest'ultima è la componente che misura il contributo alla crescita derivante da pratiche manageriali, digitalizzazione, regolamentazione e ambiente economico in termini di *spillover* positivi.

IL CONTESTO ITALIANO (in breve)

L'Italia, in media, negli ultimi due decenni è cresciuta meno degli altri paesi europei. Tale dinamica produce un continuo ampliamento del divario di competitività ed attrattività tra il nostro Paese e i nostri competitor nei mercati globali.

PIL e PIL pro-capite sono di norma i due indicatori che riescono meglio a sintetizzare "lo stato di salute" di una economia. Per molti macroeconomisti si tratta di due indicatori grezzi e non in grado di consentire ragionamenti sofisticati ma per le considerazioni della nostra ricerca appaiono sufficienti a fornire il quadro di riferimento

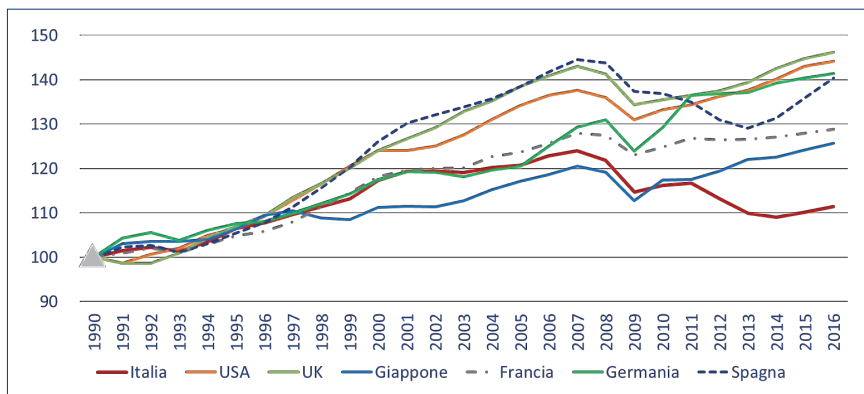


Figura 1 **Crescita del PIL pro-capite** (PIL \$ costanti, anno indice, 1990=100), 1990-2016.
Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca Mondiale, 2018.

Negli ultimi 30 anni il PIL pro-capite italiano è cresciuto di circa 10 punti percentuali, meno della metà del penultimo paese sviluppato (il Giappone). Ne consegue che, creando meno ricchezza, ne possiamo redistribuire sempre meno.

Se parliamo invece del PIL in valore assoluto, dopo la crisi del 2008, l'Italia è tornata stabilmente alla crescita nel 2014, seppur di "zero virgola". Tuttavia, siccome crescere non significa fare meglio di ieri, il metro di paragone per guardare alla crescita non può essere solamente il proprio passato.

Non crescere significa ampliare il *gap* di attrattività e di competitività, innescando potenzialmente un circolo vizioso che rallenta ulteriormente la crescita. In sintesi: "per recuperare posizioni è necessario correre più degli altri, non più di ieri". L'Italia corre più di ieri, ma sempre meno degli altri.

Guardando alla crescita degli ultimi vent' anni, si osserva come il nostro paese abbia, in media, ottenuto risultati inferiori rispetto ai competitor e ciò ha ampliato il differenziale di attrattività e competitività del Paese.

L'*outlook* futuro non sembra suggerire un'inversione di rotta. Le recenti previsioni economiche della Commissione Europea confermano che, pur in un contesto di crescita diffusa in tutta l'Unione Europea, il tasso di crescita previsto per l'economia italiana sia per il 2018 che per il 2019 il più basso dell'UE.

Abbiamo deciso di osservare la crescita attraverso la lente della produttività.

Non si tratta ovviamente dell'unico angolo di osservazione possibile, ma fra i diversi indicatori macroeconomici ci sembra quello che meglio rappresenti il campo di gioco del management, tra l'altro, come disse Paul Krugman, premio Nobel per l'economia nel 2008: «*La produttività non è tutto, ma, a lungo termine, è quasi tutto*».

Il rallentamento della produttività è un fenomeno comune a tutti i paesi sviluppati, che è iniziato a comparire a partire dai primi anni 2000.

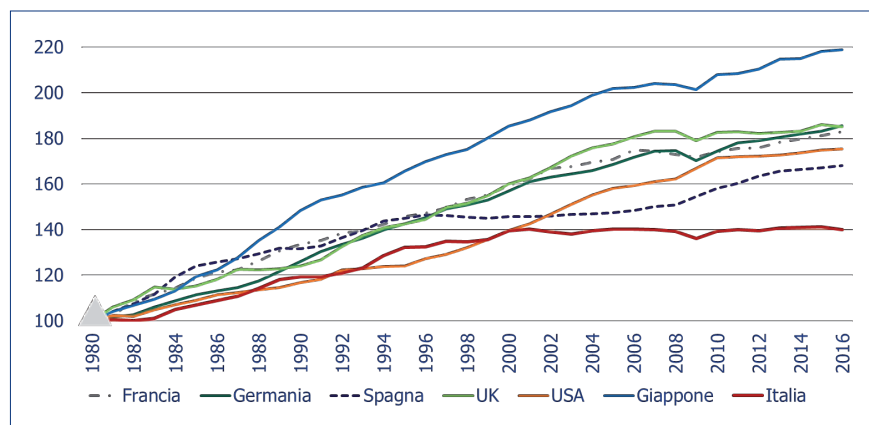


Figura 2 **Produttività** (valore aggiunto per ora lavorata, anno indice, 1980 = 100), 1980 - 2016.
Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca Mondiale, 2018.

Infatti, i valori aggregati per decennio (Figura 3) mostrano una storia comune a quasi tutti i paesi, cioè una storia di rallentamento del tasso di crescita della produttività (ad eccezione degli Stati Uniti che hanno avuto un picco di produttività nel decennio 1997-2006).

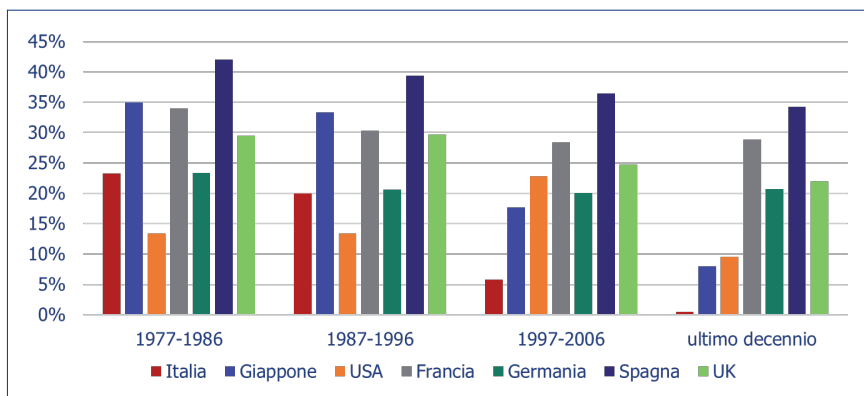


Figura 3 **Tasso di crescita della produttività** (PIL per ora lavorata, tasso di crescita cumulato nel periodo, %), 1977 - 2017.

Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca Mondiale, 2018.

Il paragone con gli altri paesi, inoltre, evidenzia in maniera marcata quanto – nel comune rallentamento – l'Italia abbia rallentato più degli altri. Nell'ultimo decennio il tasso di crescita cumulato della produttività tende allo 0. Il Giappone, penultimo, ha registrato un tasso di crescita cumulato dell'8%.

IL RUOLO DELLE IMPRESE

Nell'opinione comune sembra a volte che le grandezze macroeconomiche di cui abbiamo accennato sopra siano sovrastrutturali rispetto all'economia reale ed alle attività quotidiane di chi lavora in Azienda.

Si tratta invece di aggregati che rappresentano seppur in modo estremamente sintetico gli effetti di una miriade di scelte strategiche ed organizzative che coinvolgono migliaia di persone.

Una prima riflessione importante da fare riguarda il tipo di cultura imprenditoriale presente nel nostro paese. Il tessuto economico Italiano è frammentato, con poche grandi imprese e poca innovazione.

È noto come la nostra economia sia caratterizzata dalla presenza diffusa dell'imprenditoria familiare considerata dalla maggior parte degli osservatori una delle ricchezze del Paese dal momento che ha contribuito in maniera significativa ad ammortizzare gli effetti dei periodi di crisi riducendone gli impatti.

Ma la diffusione dell'imprenditoria familiare assume anche implicazioni di altro tipo che non possono essere dimenticate.

Statisticamente l'impresa familiare resta di piccole dimensioni ed anche a causa di ciò, accede con più difficoltà ai mercati esteri come "sbocco" per i propri prodotti e può investire risorse limitate nell'innovazione.

Innovazione tecnologica e internazionalizzazione sono senza ombra di dubbio fattori sempre più determinanti per consentire il successo aziendale in termini dei principali indicatori di norma adottati: EBITDA in valore sia assoluto che percentuale e quote di mercato.

In figura 4 viene riportato sull'asse Y l'efficacia del fattore lavoro, calcolato come valore aggiunto orario su costo del lavoro orario, sull'asse X la dimensione aziendale.

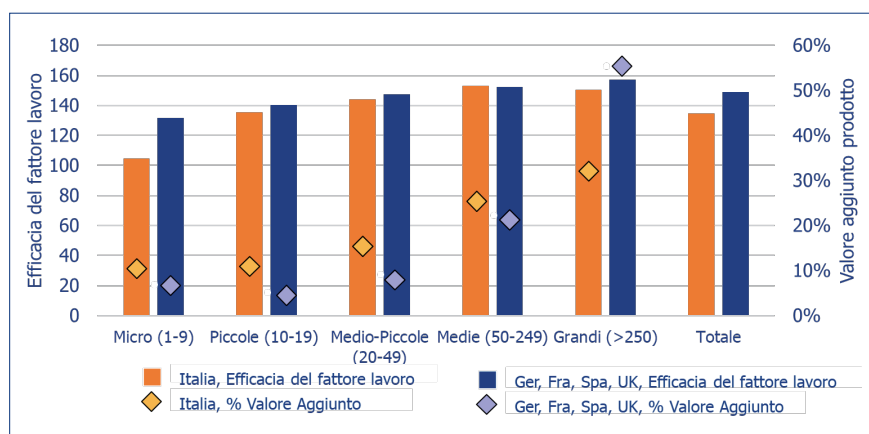


Figura 4 **Efficacia del fattore lavoro (produttività del lavoro) e valore aggiunto prodotto sul totale dell'economia per dimensione dell'impresa nel settore manifatturiero** (Valore Aggiunto orario su costo del lavoro orario e Valore Aggiunto su totale, %), 2014. Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati SBS Eurostat, 2018.

Si osserva come le imprese italiane operanti nel settore manifatturiero – in arancione – risultino meno efficaci sia per la categoria dimensionale micro

(da 1 a 9 addetti), sia per le piccole imprese (10-19 addetti) che per le medio-piccole imprese (da 20 a 49 addetti). Inoltre emerge una correlazione positiva tra dimensione dell'impresa e efficacia del lavoro.

Sull'asse X, indicata con i rombi, è rappresentata la quota di valore aggiunto complessivo. Le piccole imprese italiane contribuiscono alla formazione del valore aggiunto in maniera più consistente rispetto alle controparti estere.

Detto in altre parole: il nostro tessuto economico è costituito in maniera prevalente da piccole-medie imprese che sono meno produttive rispetto alle controparti internazionali. Abbiamo una parte consistente del tessuto economico che esprime performance peggiori rispetto alle imprese competitor estere.

Nelle figure seguenti si evidenzia l'importanza che le PMI ricoprono nel nostro sistema economico: le piccole e medie imprese producono quasi il 40% del valore aggiunto prodotto da tutto il comparto manifatturiero italiano (vs il 22% medio di Francia, Germania e Spagna) e impiegano quasi il 50% degli occupati complessivi nel settore (vs il 30% medio di Francia, Germania e Spagna).

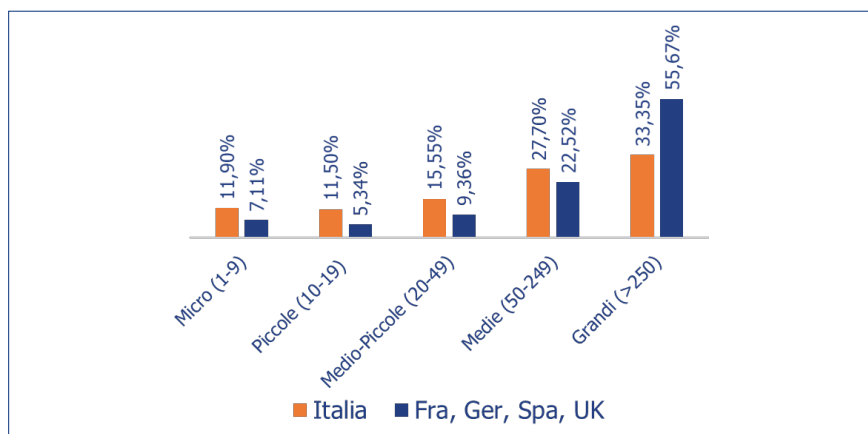


Figura 5 **Valore aggiunto delle imprese per classe dimensionale, manifattura**
(percentuale sul totale del valore aggiunto prodotto), 2014.
Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati SBS Eurostat, 2018.

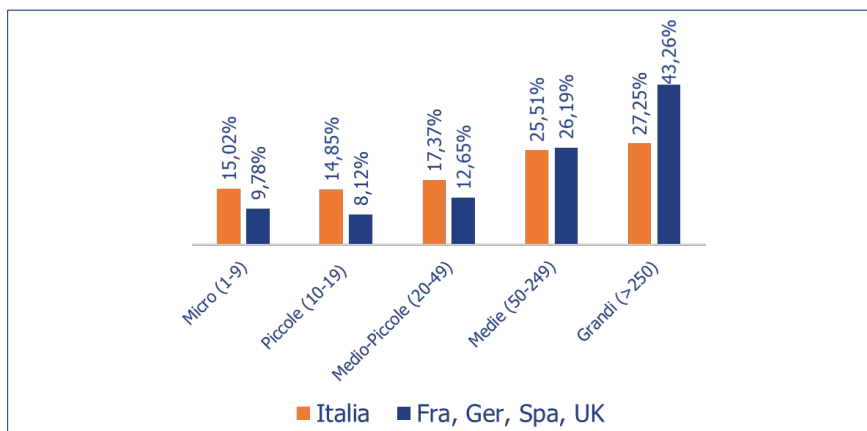


Figura 6 **Distribuzione degli occupati per classe dimensionale, manifattura**
(percentuale sul totale degli occupati nel settore), 2014.
Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati SBS Eurostat, 2018.

Quando si sostiene che in Italia scontiamo un *gap* di managerializzazione delle aziende occorre inserire questa considerazione nel quadro generale appena descritto.

In assenza di politiche che favoriscano in modo significativo la crescita dimensionale delle aziende italiane sarà difficile fornire al sistema produttivo una delle risorse chiave per invertire la tendenza, vale a dire la competenza gestionale indispensabile per competere adeguatamente.

C'è un'ulteriore spiegazione per la correlazione fra dimensione dell'impresa e qualità del management che riguarda la struttura familistica di molte piccole imprese italiane. Come il grafico in figura 7 riporta, le imprese familiari italiane non si distinguono tanto per la prevalenza di CEO come espressione della famiglia di controllo, che risulta essere in linea con gli altri paesi europei, quanto per il numero di imprese familiari in cui l'intero management è espressione della famiglia: quasi il 70%.

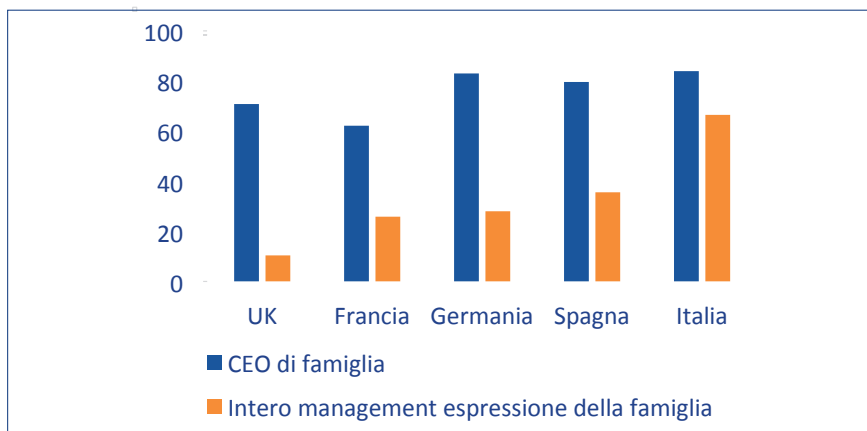


Figura 7 **Analisi del management nelle imprese familiari** (% del totale), 2014.
Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Chicago Booth, 2018.

Inoltre, la scarsa managerializzazione del tessuto imprenditoriale italiano ha rappresentato, e rappresenta, un freno all'adozione di processi produttivi performanti, allo sfruttamento di innovazioni tecnologiche e alla modernizzazione dell'ecosistema economico del paese.

Il dato, in sé, non rappresenta certamente un problema. Il nostro tessuto economico e la storia dell'impresa italiana sono fondati sulla piccola azienda familiare, ed esistono molti casi di imprese familiari che hanno raggiunto traguardi di eccellenza mondiale. La criticità emerge quando si osserva la competenza manageriale media di questo tipo di imprese.

Dati interessanti da valutare sono quelli raccolti dal World Management Survey, la più grande ricerca al mondo in tema di managerializzazione, gestione dei talenti e organizzazione. L'indagine copre 11.701 mila imprese in 35 Paesi, ed è effettuata con criteri di scientificità tali da evitare distorsioni metodologiche. Lo studio è supervisionato da un team di accademici affiliati ad alcune delle più prestigiose università mondiali, come la Harvard Business School, MIT, Stanford e LSE.

L'obiettivo del World Management Survey è offrire ai ricercatori uno strumento per *"measure one of the unmeasurable parts of the production function residual, or total factor productivity"*.

Il World Management Survey considera quattro aree:

- Modernizzazione dei processi decisionali
- Efficienza dei processi di controllo
- Efficienza della pianificazione strategica
- Compensazione del talento

assegnando ad ognuna di queste un punteggio da 1 (minimo) a 5 (massimo).

Dall'analisi effettuata dal World Management Survey emerge come il ritardo accumulato dalle imprese italiane nasca (o sia anche dovuto) da una minor qualità dei processi manageriali.

In linea con l'analisi precedente, la qualità del management è direttamente proporzionale alla dimensione delle imprese: più un'impresa cresce, più è giustificato l'impiego di figure specializzate e formate.

Le imprese familiari con CEO familiare sono le imprese che ottengono il punteggio più basso. Nota bene: il campione non è limitato alle imprese italiane, bensì ad imprese localizzate in 35 paesi. La scarsa managerializzazione delle imprese familiari è un fenomeno diffuso. La criticità italiana non è tanto in una "peggiore qualità", ma nell'ampia diffusione.

Corollario della presenza di un così ampio numero di imprese familiari è il basso di livello di meritocrazia. Da un'indagine EFIGE sul livello di meritocrazia presente all'interno delle imprese, l'Italia si classifica all'ultimo posto, con un punteggio di 0,9 (su una scala che va da 0 = minimo a 5 = massimo), dietro a Spagna (1,4), Francia (1,5), UK (1,6) e Germania (1,7).

Pur essendo consapevoli che l'indice statistico che prova a misurare un dato così qualitativo vada preso con le dovute cautele, riteniamo comunque che questa sia un'evidenza meritevole di riflessione, che abbiamo voluto anteporre come cornice macro-economica al nostro studio quali-quantitativo sul management italiano.

CAPITOLO 2

Aspetti metodologici: dilemmi e metodi di azione





2. Aspetti metodologici: dilemmi e metodi di azione

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 lavorano in Azienda. Un po' nel mezzo tra le due tradizioni metodologiche si inserisce la consistente tradizione dell'*osservazione partecipante*.

Le tradizioni metodologiche e le consuetudini tuttavia non consentono di catturare in modo del tutto soddisfacente quello che davvero ci interessa, ossia i sistemi di azione nel loro divenire. Lo studio sulle competenze di manager con differenti livelli di responsabilità ha rappresentato un'occasione per sperimentare vie metodologiche diverse per raggiungere sistemi di azione che, secondo noi, sfuggono alle classificazioni tradizionali.

Anche per noi, come per chiunque si voglia porre il problema della ricerca sociale, senza "inquinare" il terreno circostante, la relazione tra ricercatore e attore osservato è stata di fondamentale importanza. 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 discussione e nei 6 Focus group territoriali, costruiti con le circa 80 aziende che più direttamente hanno lavorato con noi attraverso la rappresentanza dei manager che hanno partecipato alle discussioni. Inoltre, la costante interazione ricercatore/attore ci ha consentito di mettere a punto modalità di osservazione originali che ci hanno offerto la possibilità di analizzare e 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 di tecniche e discipline messe in atto. 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 durante i 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 su dilemmi chiave quali il rapporto tra imprenditorialità e managerialità; competenze praticate; responsabilità sociale e organizzativa; cultura organizzativa e freni all'attività manageriale. Tali tematiche hanno coinvolto circa 40 manager di aziende attraverso i loro testimoni privilegiati. Abbiamo animato i 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, durante le scuole superiori, guardino agli adulti, sedenti superesperti, con crescente ironia perché, in modo sistematico, sbagliano grossolanamente quando formulano le loro previsioni. Negli ultimi due anni infatti, chi ha utilizzato dati e profonde analisi statistiche 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 francesi, ma Macron si è prima candidato, contro ogni pronostico, e poi ha vinto le presidenziali, dalla parte delle *élite*.

L’analisi quantitativa, con sempre più dati di alta qualità disponibili e a minor costo, sembra faticare nella messa a fuoco della realtà, specialmente in termini previsionali. La previsione infatti, è la capacità di costruire il futuro. Non è una fotografia, è 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, nei termini della sociologia della conoscenza, ad una modificazione dell'oggetto osservato, cioè all'emergere, in coloro che lavorano e, più in generale, nella cultura e nella società, di spinte verso bisogni di qualità della vita e di autorealizzazione, e alla propensione ad esprimere se stessi (*self expression*). Bisogni che sembravano a quasi esclusivamente ad 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 si 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 fosse 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 del "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*.

SEGRETI DI CUCINA

Per voi che leggete e che siete esperti di comportamenti organizzativi, e di ricerche sociali in azienda, ci permettiamo di indicare quelli che noi riteniamo essere il sale e pepe quanto basta per far funzionare la ricetta della comprensione dei fenomeni sociali che si verificano in azienda. O almeno per commettere il minor numero di errori possibili nelle cucine del castello organizzativo. Gli ingredienti sono 4 e vanno usati tutti.

Sale e pepe

- a. *Osservazione prolungata e informale. Cioè osservazione non partecipante di gruppi naturali.*

Si tratta di stare vicino all'azione là dove si costruisce. Vuol dire che i manager possono osservare le azioni di dipartimenti non sotto la loro gestione e che addetti HR possono partecipare ai progetti e alle attività degli altri dipartimenti (prassi ormai più che naturale) ma anche osservare occasionalmente sessioni di lavoro. L'osservazione partecipante o non partecipante ha la caratteristica di essere molto ricca, e anche appagante, per l'osservatore nei momenti sincronici dell'azione, ma di perdere la sua efficacia euristica nel tempo riducendo così le azioni osservate ad una sorta di routine uguale a se stessa. Per ovviare a questo rischio è necessario che il frutto delle osservazioni diventi un testo e che osservatori e osservazioni siano plurime. Nel dilemma tra Moneyball e l'Esperto Barista, di cui si è precedentemente accennano, qui prevale il barista, ma per avere consapevolezza di ciò che è nell'aria dell'organizzazione i baristi da frequentare sono molti e le frequentazioni devono essere molteplici. Si tratta di frequentare sistematicamente i locali dell'organizzazione e non soltanto occasionalmente per chiedere indirizzi sconosciuti.

- b. *Dati confrontabili a livello internazionale. Gli items usati anche da altri contano più del confronto con altri (e forse con se stessi).*

Possiamo imparare da tutti e soprattutto dagli altri da noi. Spesso però per imparare prendiamo come parametri di riferimento le osservazioni fatte in altre culture organizzative e/o nazionali e confrontiamo esclusivamente i numeri raccolti. Ciò che a nostro avviso è più importante è confrontare invece gli items usati nelle ricerche internazionali. La convergenza degli items aiuta ad interpretare i fenomeni e a confrontarli molto di più delle considerazioni che si possono fare sulle dimensioni dei fenomeni osservati. Quindi, peschiamo items di ricerca in studi internazionali e animiamo ricerche quantitative di dimensioni significative. Non limitiamoci però al confronto dei dati tra Paesi, tra generazioni, tra aziende, tra dipartimenti della stessa azienda perché da soli non costituiscono l'interpretazione. Invece interpretiamo i dati del Paese, della generazione, dell'azienda o del dipartimento come se fossero unici e, soltanto dopo aver ricostruito il significato dei fenomeni, passiamo all'analisi comparata e all'eventuale ricerca del benchmark.

- c. *Tavoli di lavoro con gruppi costruiti. Do ut des, e il do va costruito con cura.*

Questi gruppi si dicono costruiti perché i partecipanti (8/10 persone) provengono da aziende diverse e quindi non sono abituati a lavorare insieme e a dibattere. Dal punto di vista della ricerca, questi gruppi rappresentano lo stato dell'arte della discussione (e ne danno la voce) sui temi chiave oggetto dell'analisi. I partecipanti hanno molta esperienza organizzativa, provengono da differenti settori industriali, lavorano in aziende di grandi dimensioni e di respiro internazionale. La durata delle discussioni attorno al tavolo va dalle 3 alle 4 ore. Gli elementi chiave per chi conduce lo studio sono quattro:

- a. Il lancio del tema oggetto della discussione. Il tema deve essere presentato in due momenti: una introduzione iniziale breve (*initial comment*) e un approfondimento corposo (*state of art and our position*) dopo un primo giro di tavolo tra i partecipanti
- b. La costruzione di un clima che faccia sentire i partecipanti liberi di esprimere il loro parere e liberi soprattutto di fare domande agli altri membri del gruppo allo scopo di ottenere risposte che rilancino il dibattito e che, verso il termine del tempo disponibile, conducano a conclusioni condivise
- c. La costruzione di un documento di lavoro da inviare ore ai partecipanti per sancire i contenuti del lavoro svolto e per, eventualmente, rilanciare il dibattito
- d. Focus group territoriali. Guardare l'azione e discutere dell'azione tra amici.

Anche i Focus group gestiti in 6 territori si avvalgono di una disomogeneità giocata su tre piani: l'età, il tempo di permanenza in azienda e il livello gerarchico. La numerosità dei partecipanti è limitata a un massimo di 10 unità. L'obiettivo dei Focus è quello di ascoltare/osservare i racconti che i partecipanti fanno della loro azione manageriale, e delle qualità personali che mettono in campo, sia nel giorno per giorno sia nelle situazioni critiche. Il clima franco e amichevole che va costruito all'interno del gruppo è essenziale per favorire il fluire dei racconti. Gli stimoli offerti al gruppo sono di tre tipi:

- a. Ricostruzione del percorso professionale personale con particolare attenzione al momento di ingresso in azienda e agli

snodi principali del proprio percorso professionale e/o personale (se questi coincidono). La riflessione dei momenti iniziali e degli snodi del rapporto individuo/azienda consente di approfondire la natura degli ingaggi personali verso il lavoro

- b. Racconto spontaneo di situazioni difficili o critiche in cui ogni partecipante si è trovato nel corso del suo percorso professionale e di come ne è uscito. Il critical incident consente di raccogliere attraverso la forma del racconto spunti e dettagli sia del comportamento individuale (attitudini espresse e principi adottati), sia delle competenze agite (tecniche e manageriali), sia delle modalità organizzative (valori praticati, visioni comunicate)
- c. Gioco simulato attraverso metafora di valori rappresentativi del soggetto nel suo rapporto con il lavoro. La simulazione consente al gruppo sia di unire le disomogeneità e di vedersi (e farsi osservare in un'azione reale anche se metaforica) sia di riflettere su una attività presente e contingente.

Al termine dei Focus group una ricompensa ludico/aggregativa celebra il lavoro fatto insieme in una logica di comunità di intenti.

CAPITOLO 3

Evidenze dallo studio *Bravi Manager Bravi*: *Bravi Manager* tra analisi quantitativa e qualitativa





3. I *Bravi Manager* le competenze distintive

GLI OCCHIALI DI LETTURA: CHE COSA SONO PER NOI LE COMPETENZE

L'utilizzo della competenza come categoria di analisi in azienda rappresenta una prassi che si è sviluppata solamente nell'ultimo trentennio di storia delle organizzazioni, nonostante gli studi che alimentano l'approccio non siano affatto così recenti.

Chi utilizza i modelli di competenze in azienda è d'accordo sostanzialmente su 4 punti:

1. il soggetto è centrale nella definizione della competenza
2. il contesto di lavoro e di apprendimento è essenziale per l'utilizzo e la valorizzazione della competenza
3. le competenze sono risorse chiave (e limitate) per mantenere e accrescere la competitività nel business delle imprese
4. le competenze sono dinamiche, cioè sono variabili in un tempo medio/lungo sia a livello individuale sia organizzativo.

Gli approcci fondamentali al tema delle competenze sono 2: la dimensione individuale e la dimensione organizzativa.

La dimensione individuale

All'articolo del 1973 di David McClelland: "Testing for Competence Rather Than Intelligence" è attribuito il merito di aver inserito lo studio delle competenze all'interno della psicologia.

McClelland definisce la competenza come una caratteristica individuale, collegata (casualmente) con una prestazione molto superiore alla media in una situazione data e che è misurata sulla base di parametri prestabiliti.

Dall'articolo di McClelland, dai suoi studi e da quelli dei suoi colleghi e studenti "harvardiani", si possono trarre alcune considerazioni:

- a. i tradizionali test attitudinali falliscono nel predire la propensione a ottenere risultati sul lavoro (e discriminano alcune categorie sociali in ragione del permanere nei test di pregiudizi logico – linguistici)
- b. le caratteristiche del comportamento associabili a risultati superiori si possono osservare confrontando campioni differenziati (alti performanti e buone prestazioni)
- c. la tecnica BEI (Behavioral Event Interview) è particolarmente efficace per far emergere i comportamenti "casuali" correlati alle prestazioni eccellenti
- d. la tecnica BEI combina la metodologia di intervista dell'incidente critico (Critical Incident) di Flanagan (1954) con gli studi ISTAT (Thematic Apperception Test), sviluppati da McClelland in trent'anni di ricerca, e risulta particolarmente efficace per l'analisi di mansioni complesse o che implicano un alto grado di contributo individuale.

Nell'81 Boyatzis, analizzando esiti di interviste BEI di dirigenti, si rese conto che alcuni comportamenti di successo sono ricorrenti negli individui. È lui il primo studioso che organizza i comportamenti in cluster di competenze distintive.

Attualmente, il più lodevole e legittimo continuatore dell'opera di McClelland è Lyle Spencer.

La dimensione organizzativa

L'assioma di questa dimensione della ricerca sulle competenze è che esse contribuiscano in modo determinante a costruire e mantenere un vantaggio competitivo per l'impresa.

Gli studi e le ricerche su come le imprese costruiscono e mantengono il loro vantaggio competitivo possono essere divisi in tre filoni:

1. quello dell'Industrial Organization proprio della scuola di Harvard (Mason 1939, Bain, 1959, Porter 1985) e di Chicago (Stigler 1968, Demsetz 1973) che sostiene che è all'interno dell'industry o del singolo business e della sua analisi strategica che si può distinguere il vantaggio competitivo
2. quello della Resource Based View che collega il vantaggio competitivo alla capacità dell'impresa di essere più efficiente o di offrire una qualità superiore nell'offerta di prodotti e servizi
3. quello delle "capacità dinamiche", proposto da Teece e Pisano (1994), che integra gli approcci precedenti e, a partire dai lavori di Shumpeter (1934), Penrose (1959), Prahalad e Hamel (1990), sottolinea l'importanza, per la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile, delle competenze ("capacità") e della capacità di rinnovarle ("dinamicità") per rispondere ai cambiamenti e alle nuove sollecitazioni del contesto.

Il lavoro e le ricerche sulla dimensione organizzativa delle competenze conducono a 5 riflessioni:

1. Il possesso di una competenza distintiva non consente di per sé la costruzione di un vantaggio competitivo, per il quale sono invece necessarie due condizioni:
 - a. che la o le competenze distintive consentano un'effettiva differenziazione dai concorrenti (Prahalad e Hamel 1990)
 - b. che il mercato riconosca il possesso della o delle competenze distintive

2. le competenze di un'azienda sono uniche in quanto sono combinazioni di abilità e conoscenze accumulate in modo originale nel corso del tempo (Selznick 1957: il primo a introdurre il termine competenza distintiva) e quindi difficilmente replicabili da altri (Dosi, Teece e Winter 1990)
3. le competenze distintive non riflettono solo il possesso di asset organizzativi ma anche il modo in cui questi vengono combinati e utilizzati (Penrose 1959)
4. le competenze distintive, in quanto consentono l'interpretazione dei segnali deboli dell'ambiente, hanno un rilievo strategico (Ansoff 1965)
5. le competenze distintive non sono facilmente reperibili sul mercato (Kogut, Zander 1992) e sono da ricondurre a un processo di apprendimento per sperimentazione e interazione continua, anche all'esterno dell'organizzazione (Lipparini, Lorenzoni 1996).

I legami con gli strumenti tradizionali di gestione delle persone: competenze e potenziale

Il legame tra competenze e potenziale è rappresentato dalle componenti costitutive della singola competenza.

Le componenti costitutive sono conoscenza, capacità e orientamenti di base. Queste componenti alimentano la tridimensionalità della competenza specifica.

Abbiamo scomposto le competenze nelle parti costitutive al fine di creare un alfabeto con cui ricercare il potenziale del management italiano.

IL CESTO DEI DATI DELL'ANALISI QUANTITATIVA

Fatta questa premessa, l'indagine delle competenze, in autovalutazione, ritenute importanti e realmente adottate da un *Bravo Manager* per fronteggiare le sfide di una Quarta Rivoluzione Industriale è stata svolta attraverso il **questionario "BMB": Bravi Manager Bravi**.

I livelli manageriali rappresentati sono 2:

LIVELLO	%	NUMERO
Top manager	36%	580
Middle manager	64%	1051

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

SETTORE	%	NUMERO
Alimentare	6%	91
Chimico/Farmaceutico	10%	178
Costruzioni/Impiantistica	9%	143
Energia	9%	146
Gomma/Plastica/Ceramica	5%	82
Grafica/Cartaria/Legno	2%	35
Informatica/Elettronica/TLC	12%	193
Meccanico/Siderurgico	21%	339
Tessile/Abbigliamento	4%	70
Trasporto/Servizi	7%	116
Altro	15%	236

ETÀ	%	NUMERO
25-35 anni	0,5%	7
35-45 anni	9,5%	156
45-55 anni	41%	665
55-60 anni	49%	803

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

ANZIANITÀ	%	NUMERO
Da 0 a 4 anni	18%	290
Da 6 a 10 anni	14%	220
Da 11 a 20 anni	30%	494
Da oltre 20 anni	38%	627

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

Il Cesto dei dati: distribuzione dei manager

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

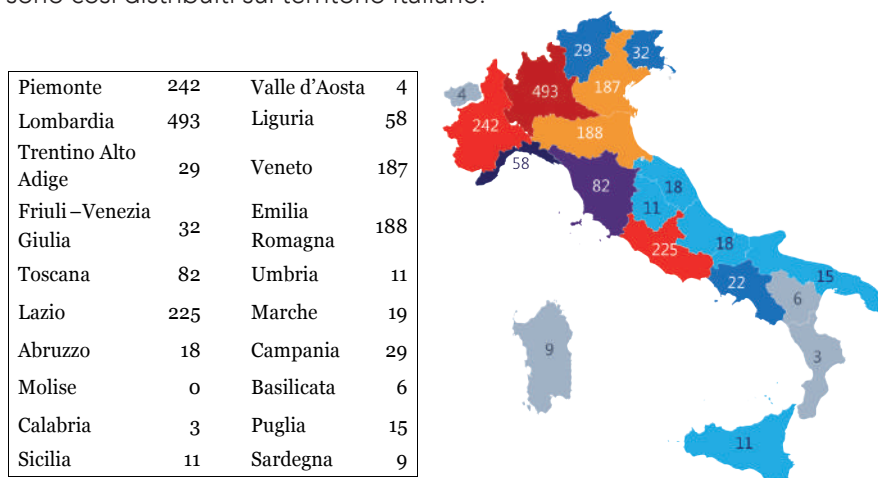


Figura 1 Distribuzione manager rispondenti al questionario BMB.

Fonte: The European House - Ambrosetti.

UNO SGUARDO DALL'ESTERNO: PERCEZIONE SUI MANAGER A CONFRONTO. ANALISI DELLE VALUTAZIONI 360° (NON SELF) SU UN CAMPIONE DI 5000 MANAGER

Mappiamo competenze manageriali in modo sistematico dal 1998. Le micro competenze che abbiamo raccolto nel nostro data base sono oltre 2500. Sulla base di queste 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.

Abbiamo raccolto e accorpato i dati delle valutazioni degli ultimi 5000 manager osservati, appartenenti a 25 differenti aziende appartenenti ad 8 settori industriali. Le valutazioni dei manager sono state redatte dai loro capi; colleghi e collaboratori (Feedback a 360°).

Le competenze mappate sono 11:

1. Pensiero strategico
2. Decisionalità e Business
3. Innovazione
4. Gestione della complessità
5. Gestione del cambiamento
6. Execution
7. Drive sui risultati
8. Relazioni di partnership
9. Ingaggio e sviluppo collaboratori
10. Influenza
11. Orientamento al cliente

L'accorpamento delle valutazioni ricevute dai 5000 manager nel corso degli anni, costituiscono una base di confrontabilità longitudinale tra il presente di questo studio e le percezioni che nel corso del tempo sono state espresse sui manager di questo Paese da chi lavora con loro.

Il grafico che riportiamo di seguito rappresenta il ranking tra le competenze misurate:

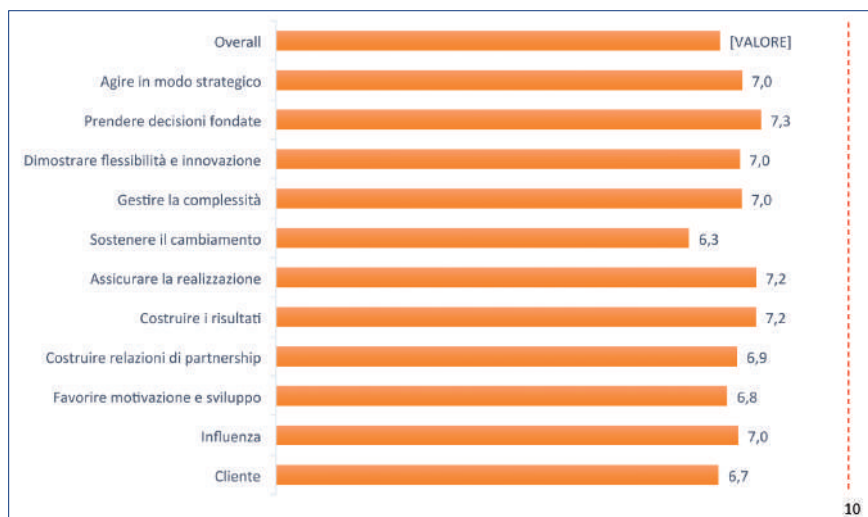


Figura 2 **Valutazione competenze non-self Average** dalla raccolta della valutazione 360° di 25 aziende di 8 settori differenti. Fonte: The European House - Ambrosetti.

La dimensione realizzativa è stata da sempre il punto di forza dei manager italiani, sia in termini orientamento ai risultati che di capacità di prendere decisioni razionali e riconosciute dagli altri come fondate. Da almeno 20 anni, in questo paese, i manager sono *"gli uomini del fare"* che si caricano degli obiettivi aziendali e ne assicurano la realizzazione.

Per costruire le competenze alla base di questo studio, abbiamo considerato una competenza storicamente percepita come debolezza intrinseca del management del nostro Paese: **costruire e sostenere il cambiamento**.

Ovviamente, la crescente accelerazione dei processi di cambiamento e gli investimenti sull'innovazione digitale rendono la cosiddetta *"rivoluzione digitale"* una prassi quotidiana per molti. Gli impatti sul mondo del lavoro non sembrano tuttavia evidenti né a livello manageriale né soprattutto a livello di top management.

Queste due ragioni (storica debolezza del management sui temi del cambiamento e accelerazione dei processi digitali) ci hanno consigliato di concentrare l'attenzione verso un pacchetto di competenze rinnovato che rende conto delle sfide competitive attuali.

IL QUESTIONARIO BMB

Diventa necessario, quindi osservare come i manager italiani si posizionino di fronte alle nuove competenze richieste dal mercato. 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.

Ma le competenze non sono sufficienti, da sole, a prevedere la capacità del management di rispondere alle sfide. La tesi che vogliamo sostenere in questo studio è proprio questa. 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 ossia il suo aspetto umano.

Questo discorso viene espresso con il secondo Bravi nel titolo "*Bravi Manager Bravi*".

Il questionario BMB è stato costruito in modo da rilevare entrambe "le facce" del manager, ovvero la dimensione professionale composta da tutte le competenze ritenute importanti e/o adottate (il *Bravo Manager*) e la dimensione umana composta di valori e motivazioni (il *Manager Bravo*). Nel dettaglio il BMB è costituito dalle seguenti 4 sezioni:

1. Le "Skills Readiness for Business", **le competenze del "Bravo Manager"**: mappate nel rapporto percepito tra Importanza ed Adozione (63 item)
2. I Driver motivazionali, gli orientamenti al lavoro del **Manager Bravo** costruiti su 5 dicotomie che stanno alla base degli ancoraggi di carriera (15 item)

3. I valori etici, i valori guida del **Manager Bravo** indagati attraverso il posizionamento del management italiano su alcuni dilemmi culturali che inquadrano l'orientamento etico (10 item)
4. Apertura verso il nuovo, del **Manager Bravo** indagato attraverso il posizionamento del management italiano su alcuni scenari politici, scientifici, economici (20 item).

LE COMPETENZE DEL BRAVO MANAGER DALLA PRIMA SEZIONE DEL QUESTIONARIO BMB: *le Skills Readiness for Business*

Seguendo il filone delle competenze organizzative proposto da Teece e Pisano (1994), per la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile, è fondamentale ragionare sulle competenze ("capacità") organizzative e sulla capacità di rinnovarle ("dinamicità") per rispondere ai cambiamenti e alle nuove sollecitazioni del contesto.

Come già accennato, la nostra interpretazione di competenza ha una forte accezione organizzativa, prima che individuale, e nessuno più del manager rappresenterebbe meglio il legame tra le due dimensioni.

Ci siamo chiesti allora quali fossero, in un periodo in cui la rivoluzione digitale sta cominciando a palesare le conseguenze sul mercato del lavoro, le competenze che contribuiscono in modo determinante a costruire e mantenere un vantaggio competitivo per l'impresa.

La prima sezione del questionario, 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 (o manageriali) di gestione operativa dei processi e 3 macro-competenze cognitive, in particolare legate alla gestione della complessità delle informazioni.

Le Macro-Competenze comportamentali e il loro significato

1- 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».

2- 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».

3- 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.

4- 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

5- 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.

6- 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.

7- 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.

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.

QUALI COMPETENZE PER I MANAGER NELL'EPOCA DELL'INCERTEZZA: EVIDENZE DAL QUESTIONARIO BMB

(Evidenze dalla fase qualitativa: il questionario BMB sezione 1)

Siamo nel 2018, la robotica rappresenta una concreta opportunità di libertà e crescita per qualcuno o una minaccia di schiavitù dalle macchine o perdita dei posti di lavoro per qualcun altro, a seconda del taglio utopico o distopico che si voglia dare alla propria ideologia, ma comunque la si veda gli impatti sul lavoro sono ormai concreti.

Anche se le trasformazioni conseguenti la rivoluzione digitale sono ormai manifeste nel mondo del lavoro e le competenze necessarie per adattarvisi sono cambiate, **i manager italiani continuano ad essere Uomini del Fare orientati Eccellenza operativa e all'Imprenditorialità più che alla gestione di questa trasformazione.**

Infatti sulla **gestione della trasformazione digitale** i manager si dividono. Per quanto ritengano importante conoscere e gestire il mondo digitale, le competenze ad esso connesse sono considerate meno importanti delle altre e sono consapevoli che molto è ancora da fare, in termini di adozione, per "stare al passo" con la velocità di trasformazione propria del mondo digitale.

I manager si sentono di investire un elevato impegno in generale e sono mediamente soddisfatti del proprio operato. Infatti 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.

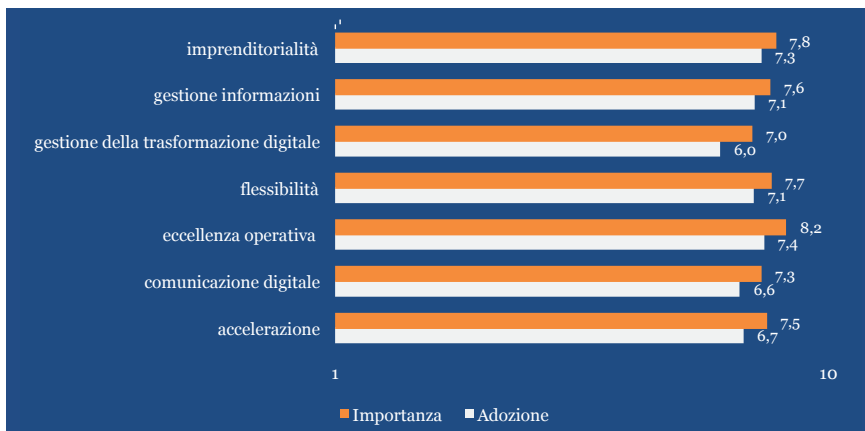


Fig. 3 Grading delle 7 Macro-competenze per importanza ed adozione.

Fonte: The European House - Ambrosetti "Bravi Manager Bravi" sintesi della sezione.¹

1. È importante notare che le 7 macro-competenze in questione sono il risultato di un accorpamento di 9 comportamenti sottostanti. Quello riportato nella figura 2 è la media totale della media relativa dei 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 aziendali 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 nella complessità delle cose ("**sono aperto a idee e proposte indipendentemente dalla posizione gerarchica**") ha ricevuto una valutazione del livello di importanza pari a 8.9 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 livello d'importanza, si esprime, in particolare, nella decisionalità veloce e tempestiva ("**prendo decisioni concrete e veloci**", valutazione del livello di importanza pari a 8.7 su 10).

Su questo punto torneremo durante l'analisi della fase qualitativa e ci accorgeremo di quanto la decisionalità sia emersa come una competenza controversa che i manager sentono particolarmente minacciata dallo scenario attuale.

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 tocchino tutti in modo indistinto, mentre la percezione dell'impatto della digitalizzazione sul business è differente tra chi se ne occupa direttamente e chi, invece, ne viene coinvolto in modo 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 infatti 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** o di 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*.

Torneremo su questo punto nella fase qualitativa nella quale si evidenzia una notevole differenza tra chi ha un elevato presidio delle competenze digitali ed è pronto a contribuire da protagonista nella digitalizzazione delle imprese e chi è più lontano da questi temi.

I comportamenti importanti: apertura verso stimoli esterni e decidere in velocità

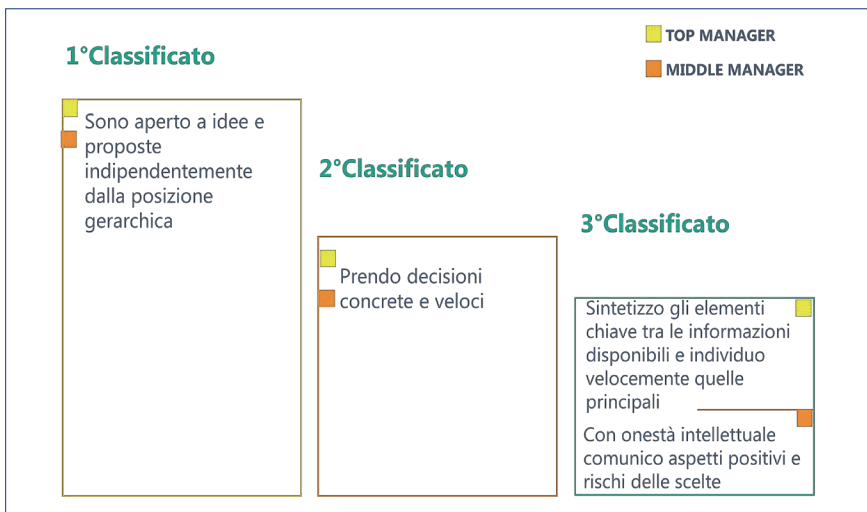
Attraverso il questionario BMB, sono stati mappati 63 comportamenti accorpatis in 7 macro-competenze. Vediamo ora quali sono i comportamenti ritenuti più importanti su una scala da 1 a 10 dai top manager e dai middle manager.

Confrontando il top management con il middle management possiamo osservare, in generale su tutti i comportamenti, che il secondo percepisce un'importanza media più bassa (7,5 su 10) rispetto al primo (7,7 su 10).

In particolare, i top manager percepiscono una particolare urgenza sulla **eccellenza operativa (8.3 su 10)** e sulla **gestione delle informazioni (7,9 su 10)**.

Classifica dei comportamenti manageriali per importanza:

Apertura a ricevere una pluralità di stimoli e decidere in velocità accomunano il top e il middle management. La strategia è più sentita dai top manager, mentre la comunicazione trasparente è più sentita nella cultura dei 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 azienda sia essa espressa da un singolo, da una famiglia o da un CdA. . Come già detto in precedenza questa pesatura è differente a seconda delle aree di attività dei manager.

I comportamenti manageriali più adottati: decisione, apertura e comunicazione

Quali sono le aree nelle quali i manager si sentono più adeguati, ovvero in che cosa esprimono competenze professionali ritenute importanti?

Il livello medio della forza/adeguatezza percepito è di 7,0 (sempre su scala 1-10) 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% dei middle.

Aperti, decisorì e comunicatori sia i top che i middle manager italiani

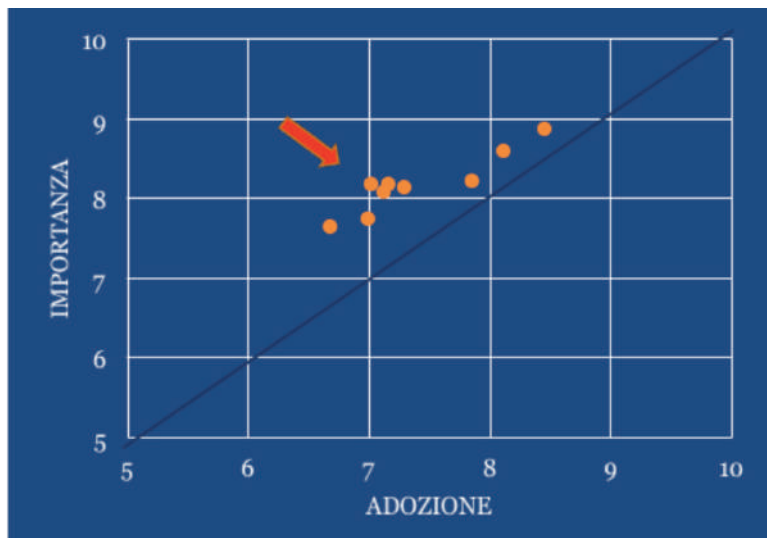


Riguardo l'adozione, tutti i livelli manageriali sono allineati più di quanto non lo siano nel definire l'importanza delle singole competenze. Sia i top manager che i middle manager si sentono:

- ✓ **aperti** (1° classificato con 8.6 per il top e 8.4 per il middle);
decisorì (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).

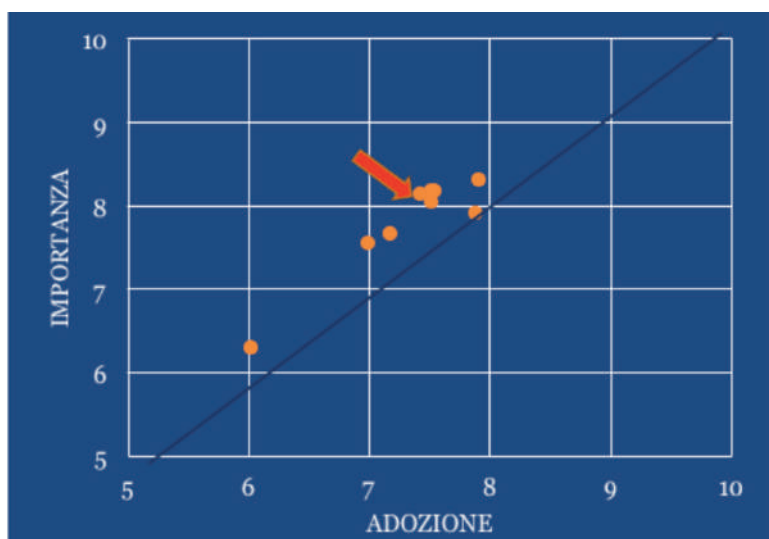
OSSERVAZIONE RAVVICINATA DELLE 7 MACRO-COMPETENZE

Di seguito il dettaglio di tutti i comportamenti che compongono le 7 macro- competenze, in ordine di importanza emersa dalle competenze a confronto. Evidenziamo in rosso i comportamenti che necessitano di un approfondimento per la loro dimensione problematica in quanto risultano quelli con il maggiore *gap* tra importanza/adozione (quelli che si allontanano dalla diagonale). Tra questi abbiamo voluto dedicare una particolare attenzione ai comportamenti prioritari, ovvero a quelli che hanno importanza alta.



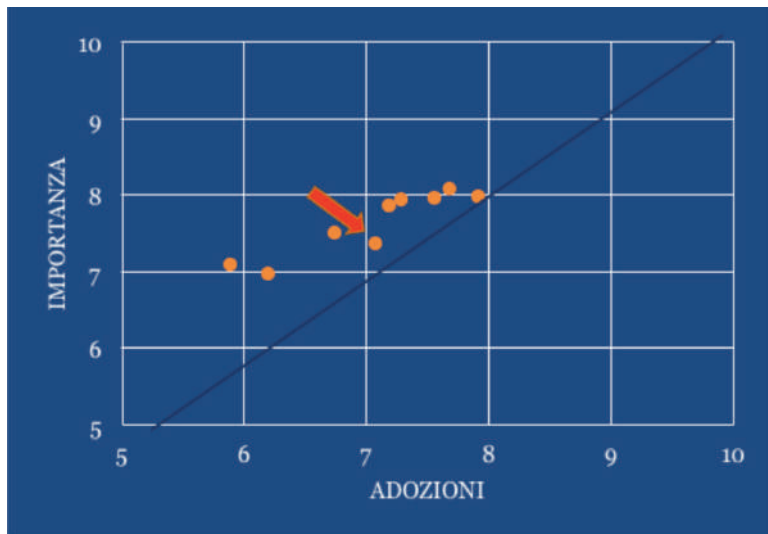
		IMPORTANZA	ADOZIONE
Eccellenza operativa		8,2	7,4
1	Favorisco occasioni in cui scambiare competenza tecnica, sapere, informazioni, idee	8,1	7,1
2	Introduco nuove idee considerando in modo prioritario la riutilizzabilità dell'iniziativa	7,8	7,0
3	Mi faccio carico della fase iniziale e finale di un progetto, assegnando attività e valutandone l'esito	8,2	7,8
4	Osservo e ricerco nuove informazioni, elementi e stimoli acquisiti da fonti esterne e diversificate	8,2	7,2
5	Prendo decisioni concrete e veloci	8,6	8,1
6	Quando posso creo team eterogenei per competenza, conoscenza, approccio, indipendentemente dalla funzione di appartenenza	7,7	6,7
7	Semplifico e snellisco i processi organizzativi per favorire l'introduzione di nuovi modelli di business	8,2	7,0
8	Sono aperto a idee e proposte indipendentemente dalla posizione gerarchica	8,9	8,4
9	Stimolo la produzione di nuove prospettive e diversi punti di vista mettendo in discussione prassi consolidate	8,2	7,3

Figura 4 **Eccellenza operativa**. Fonte: THE-A, questionario BMB sezione 1.



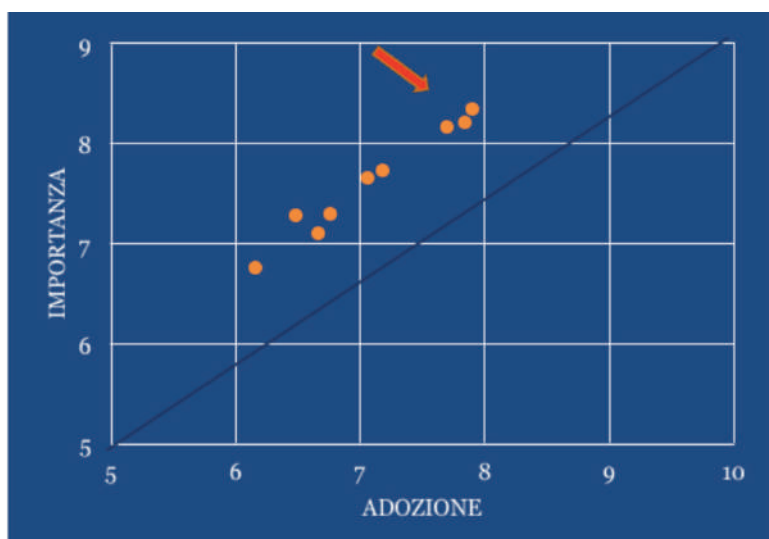
		IMPORTANZA	ADOZIONE
	Imprenditorialità	7,8	7,3
	Alterno momenti di spinta verso il raggiungimento dell'obiettivo a momenti di confronto tra le persone	7,6	7,0
2	Applico il senso critico scomponendo il problema, individuando una lesson learned e correggendo le inefficienze	8,2	7,4
3	Condivido esperienze e conoscenze per rendere più «fluidi» il processo	8,3	7,9
4	Ho un approccio risolutivo e paziente di fronte agli errori, concedendo la libertà di sperimentare	7,7	7,2
5	Mi spendo in prima persona senza eccedere in cautela	7,9	7,9
6	Prendo decisioni anche in situazioni poco chiare senza cercare di ridurre l'ambiguità	6,3	6,0
7	Ricerco la profondità, indagando oltre le apparenze e la superficie	8,1	7,5
8	Stimolo negli altri coraggio e la possibilità di sperimentare	8,2	7,5
9	Trasmetto una visione del futuro agli altri anche in situazioni non definite e in continua evoluzione	8,2	7,5

Figura 5 **Imprenditorialità**. Fonte: THE-A, questionario BMB sezione 1.



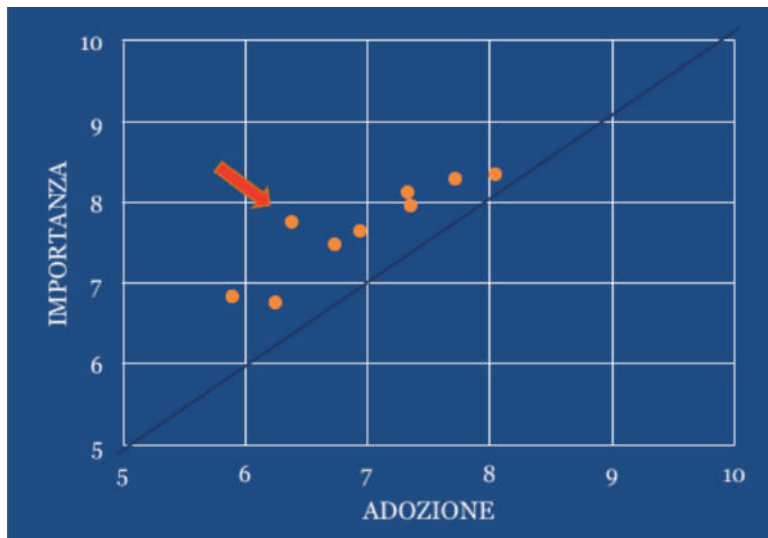
		IMPORTANZA	ADOZIONE
Flessibilità		7,7	7,1
1	Associo molteplici elementi per la risoluzione dei problemi	8,0	7,5
2	Favorisco l'utilizzo di strumenti e processi differenti rispetto agli approcci tradizionali	7,5	6,7
3	Modifico i piani di lavoro alla luce di nuovi elementi, adattando procedure e policy aziendali in funzione dell'obiettivo e delle esigenze emerse	8,0	7,3
4	Preparo una pianificazione di massima e guido le attività in tempo reale, intervento nei momenti più critici	8,1	7,7
5	Riconosco il valore dei tool già esistenti	7,4	7,1
6	Risolvero i problemi attraverso l'esperienza e l'osservazione	8,0	7,9
7	Sono costantemente allineato con i clienti interni e gli stakeholder, scambiando velocemente feedback per dare una risposta tempestiva	7,9	7,2
8	Sono costantemente informato riguardo i principali tool tecnologici di gestione agile	7,1	5,9
9	Utilizzo tecniche e strumenti volti a favorire libertà di espressione e «visioni originali»	7,0	6,2

Figura 6 **Flessibilità**. Fonte: THE-A, questionario BMB sezione 1.



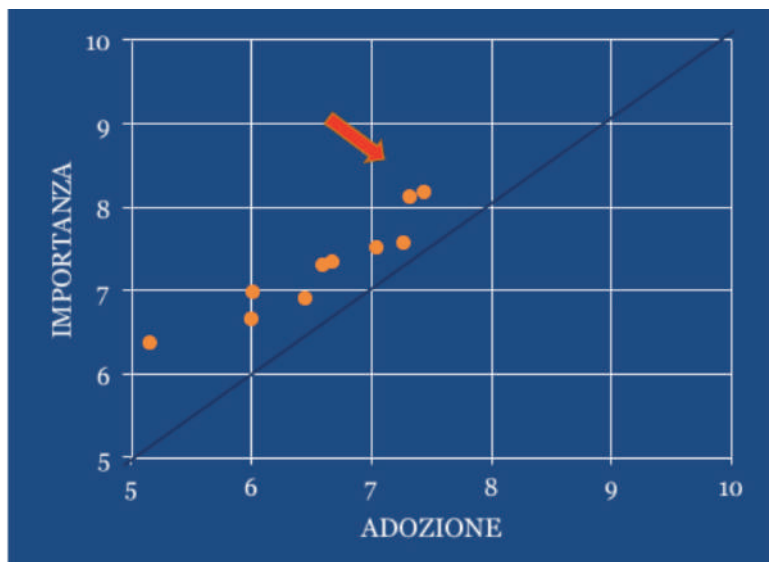
		IMPORTANZA	ADOZIONE
Gestione informazioni		7,6	7,1
1	Approfondisco le informazioni raccolte attraverso canali specifici	7,3	6,8
2	Diffondo disciplina e cultura della sicurezza informatica e conosco l'applicazione di licenze e copy-right	7,3	6,5
3	Metto in relazione nuove informazioni con le mie conoscenze	8,2	7,8
4	Mi espongo volontariamente a flussi informativi vari e differenti	7,1	6,7
5	Osservo attentamente dati, informazioni e contenuti per identificare elementi di credibilità e di debolezza	7,7	7,2
6	Riconosco l'affidabilità di una fonte e il grado di veridicità dell'informazione utilizzando più criteri	7,7	7,1
7	Sintetizzo gli elementi chiave tra le informazioni disponibili e individuo velocemente quelle principali	8,4	7,9
8	Sono in grado di trarre conclusioni significative dai dati disponibili	8,2	7,7
9	Trovo informazioni affidabili su internet e mi aggiorno sui contenuti di interesse attraverso strategie di ricerca avanzate	6,8	6,2

Figura 7 **Gestione informazioni**. Fonte: THE-A, questionario BMB sezione 1.



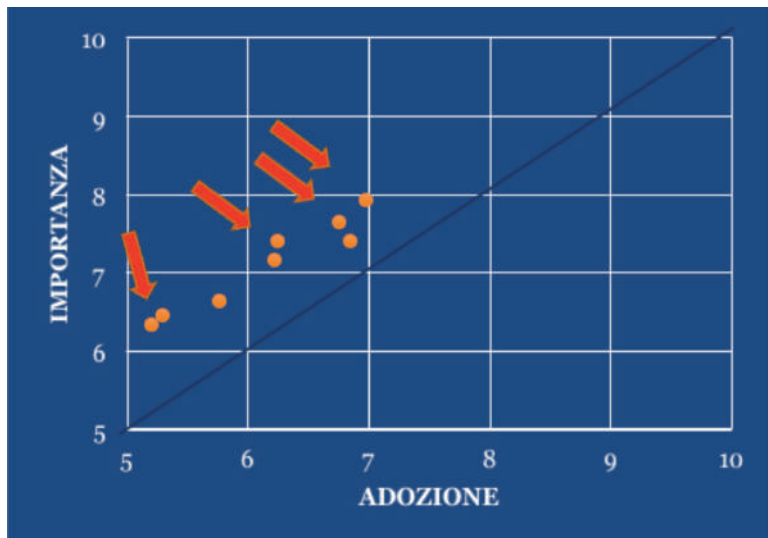
		IMPORTANZA	ADOZIONE
	Accelerazione	7,5	6,4
1	Attraggo i migliori talenti in circolazione in azienda o fuori (anche più talentuosi di me)	7,8	6,4
2	Attribuisco la stessa importanza allo sviluppo della diversità all'interno del proprio team oltreché alle performance economiche	6,8	6,2
3	Con onestà intellettuale comunico aspetti positivi e rischi delle scelte	8,3	8,0
4	Dedico molto tempo all'ascolto	8,1	7,3
5	Diffondo sia informazioni tecniche che messaggi strategici, utilizzando un linguaggio semplice e chiaro		7,7
6	Gestisco persone/progetti/business (anche in differenti Paesi), favorendo «fluidità nelle relazioni» e accrescendo l'inclusione e integrazione	7,7	6,9
7	Utilizzo la comunicazione interna ed esterna come leva di posizionamento, per influenzare persone e mercato	6,8	5,9
8	Utilizzo strumenti social per essere sempre presente, per comunicare, elogiare e rispondere ad eventuali critiche	5,7	4,7
9	Valorizzo le differenze dei singoli, individuando i valori di ogni cultura e adattando l'approccio	8,0	7,3

Figura 8 **Accelerazione**. Fonte: THE-A, questionario BMB sezione 1.



		IMPORTANZA	ADOZIONE
Comunicazione digitale		7,3	6,6
1	Aggiorno periodicamente i miei device ed applicazioni, mantenendo una copia sicura di tutte le informazioni chiave	8,1	7,3
2	Conosco la «netiquette» e le regole per comunicare nel mondo digitale	6,7	6,0
3	Conosco le dinamiche degli strumenti digitali (marketing e advertising) per acquisire nuovi clienti e relazionarsi con quelli esistenti	6,4	5,1
4	Favorisco la diffusione dello smart working per aumentare l'efficienza organizzativa	7,0	6,0
5	Identifico le potenziali minacce per il mio contesto di riferimento e riconosco i tentativi di truffa	7,4	6,7
6	Organizzo il lavoro aiutandomi con device mobili per aumentare l'engagement e la produttività	7,6	7,3
7	Sono sensibile alle misure di sicurezza per fronteggiare eventuali attacchi informatici	8,2	7,4
8	Utilizzo gli strumenti più idonei a seconda dei casi per comunicare online con gli interlocutori in-terni ed esterni all'azienda	7,5	7,0
9	Utilizzo i social network più importanti in modo da non ledere la reputazione personale e aziendale	6,9	6,4

Figura 9 **Comunicazione digitale**. Fonte: THE-A, questionario BMB sezione 1.



		IMPORTANZA	ADOZIONE
Gestione della trasformazione digitale		7,0	6,0
1	Applico tecniche di segmentazione del mercato per conoscere meglio i clienti	6,6	5,8
2	Definisco nuovi modelli totalmente digitali, ripensando i confini organizzativi	6,5	5,3
3	Faccio evolvere i modelli di business esistenti «digitalizzandoli»	7,2	6,2
4	Favorisco l'Open Innovation per portare cambiamento e trasformazione della cultura in azienda		
5	Ingaggio il cliente con nuovi servizi e touchpoints	5,9	4,9
6	Promuovo agilità organizzativa e supporto alle decisioni (data-driven)	7,7	6,8
7	Promuovo la digitalizzazione dei processi aziendali per renderli più efficienti ed efficaci e/o per implementare nuove funzionalità	7,9	7,0
8	Realizzo prodotti e servizi personalizzati in base alle caratteristiche e alle esigenze del singolo cliente	7,4	6,8
9	Uso informazioni integrate con l'ecosistema che circonda l'azienda in logica di global operations, permettendo sinergie globali ed una maggiore velocità di risposta locale (shared digital services)	6,4	5,2

Figura 10 **Gestione della trasformazione digitale**. Fonte: THE-A, questionario BMB sezione 1.

PRIME CONCLUSIONI DELLA SEZIONE 1 DI BMB: COME MIGLIORARE LA PERFORMANCE MANAGERIALE

I manager italiani restano tendenzialmente sicuri di presidiare le competenze che ritengono più importanti anche se il flusso di informazioni a cui sono sottoposti è esponenzialmente aumentato nell'era dell'informatica e della globalizzazione. Il senso di incertezza collegato alla consapevolezza di non poter elaborare tutte le informazioni necessarie per essere padroni delle proprie decisioni è alto e questo si evidenzia nei comportamenti che presentano un *gap* più alto tra importanza ed adozione.

In particolare riteniamo che sia utile lavorare su *gap* partendo da ciò che i manager considerano importante (in ordine decrescente):

- 1- **Semplificazione, sintesi e senso critico:** sono le competenze manageriali dove si concentra il più alto fabbisogno di miglioramento, ritenute molto importanti, infatti, sono quelle su cui i manager si sentono meno adeguati:
 - a. semplifico e snellisco i processi organizzativi per favorire l'introduzione di nuovi modelli di business
 - b. applico il senso critico scomponendo il problema, individuando una *lesson learned* e correggendo le inefficienze Sono costantemente informato riguardo i principali tool tecnologici di gestione agile
 - c. sintetizzo gli elementi chiave tra le informazioni disponibili e individuo velocemente quelle principali
 - d. sono in grado di trarre conclusioni significative dai dati disponibili
- 2- **Comunicazione come leva di posizionamento e l'ascolto:** resta il terreno che deve essere fertilizzato affinché si possa radicare una buona performance manageriale:
 - a. utilizzo la comunicazione interna ed esterna come leva di posizionamento, per influenzare persone e mercato
 - b. dedico molto tempo all'ascolto

- 3- Utilizzo di strumenti social:** come interfaccia di comunicazione o come leva di ingaggio del cliente:
- a. ingaggio il cliente con nuovi servizi e *touchpoints*
 - b. definisco nuovi modelli totalmente digitali, ripensando i confini organizzativi
 - c. faccio evolvere i modelli di business esistenti «digitalizzandoli»
 - d. sono costantemente informato riguardo i principali *tool* tecnologici di gestione agile.

Ci possiamo legittimamente chiedere se quest'ultime siano micro-competenze manageriali o tecniche e se debbano essere di presidio manageriale o meno.

Non è facile dirlo, ma è sicuro che oggi il presidio minimo di queste competenze debba essere distribuito anche su chi non è direttamente deputato ad occuparsene.

Esse rappresentano un importante cantiere di lavoro e il fatto che siano ritenute meno adottate perché meno importanti, o viceversa, non è determinante, ma rappresenta comunque un cantiere di lavoro ancora aperto per rendere il management italiano più protagonista nella gestione del processo di trasformazione digitale.

PRESA DIRETTA: IL RUOLO DEL MANAGER VISTO DA DENTRO

(Evidenze dalla fase qualitativa: I Tavoli di Discussione)

I Tavoli di discussione

Al fine di indagare in maniera più approfondita la natura delle competenze mappate durante la prima sezione del questionario BMB sono stati organizzati da Federmanager 5 Tavoli di discussione nelle principali città metropolitane italiane:

- Roma (2 Tavoli)
- Milano (2 Tavoli)
- Napoli (1 Tavolo)

I Tavoli, condotti da The European House – Ambrosetti, hanno coinvolto circa 10 manager ciascuno, per un totale di circa 40 manager -testimoni privilegiati selezionati da Federmanager- su tematiche di ruolo e organizzative. L'obiettivo è stato quello di esplorare le competenze messe in atto, le principali sfide di settore e gli ostacoli all'attività manageriale.

Durante la fase qualitativa in generale (Tavoli + Focus group) durata circa tre mesi, sono stati coinvolti circa 80 manager appartenenti a 14 sezioni diverse di Federmanager: Roma, Milano, Torino, Napoli, Firenze, Bologna, Parma, Catania, Verona, Trento, Padova e Rovigo, Novara-VCO, Friuli-Venezia Giulia, Abruzzo e Molise, ciascuna delle quali, con le sue peculiarità, influenza in maniera evidente le competenze richieste al manager e le sue aspettative.

L'eterogeneità delle aziende rappresentate dai manager ci ha fornito la possibilità di esplorare diversi contesti industriali del sistema produttivo italiano, grazie alle quali siamo riusciti a disegnare un quadro della realtà manageriale del Paese tenendo conto sia delle differenze culturali e territoriali, sia dei tratti comuni che contribuiscono allo sviluppo della classe dirigente della penisola.

Analizzando le differenze del territorio nazionale e l'influenza che queste esercitano sull'attività manageriale, è emerso come il sistema produttivo italiano, nel suo complesso, sia caratterizzato da quelli che Maskell e

Malmberg chiamano “Mercati del lavoro della conoscenza”, ovvero mercati in cui è la dotazione istituzionale specifica della regione che incorpora la conoscenza e che consente la creazione di skills specifiche territoriali. Tale processo di costituzione di reti di imprese territoriali, crea la capacità della regione stessa, di sostenere o al contrario indebolire la competitività delle imprese che operano in essa.

Un esempio è la regione Lombardia che con un investimento di 3.500.769 milioni di euro in ricerca e sviluppo da parte delle sole imprese (1/6 della spesa totale delle imprese italiane), ospita il maggior numero di aziende nel settore IT, circa il 25%, e il maggior numero di Start-up, in numero maggiore a 2 mila.

LE PRINCIPALI DIFFERENZE TERRITORIALI

Sulla base di quanto scritto sopra, risulta evidente come in ognuna delle città ospitanti i tavoli, i manager adottino un comportamento incline alle regole e alle consuetudini del territorio.

Ai Tavoli di Roma, sede delle più importanti istituzioni del Paese, hanno preso parte molte aziende a partecipazione statale.

Dal dibattito è emerso che il maggiore ostacolo alla managerialità risiede nella burocrazia con il quale le aziende devono scontrarsi ogni giorno, non solo nei contatti con la PA, ma anche a livello interno, a causa di un costante aumento dei controlli che rallenta drasticamente i processi decisionali. Secondo l'ultimo studio Cer-Eures, le burocrazie e le inefficienze connesse costano al sistema Paese circa 40 miliardi di euro, pari a 2,5 punti di Pil. L'incertezza dei tempi processuali si traduce in meno investimenti esteri e in una perdita di 130mila posti di lavoro. Di conseguenza, a livello di competenze, risultano fondamentali la conoscenza di elementi economico-finanziari e la capacità di sintetizzare la complessità del sistema organizzativo.

Ai Tavoli di Milano è emerso un tema di fiducia. Secondo i partecipanti, la normativa del lavoro non solo non premia il talento, ma addirittura non lo tutela, favoreggiando “il fannullone”. Manca anche un riconoscimento

peer-to-peer sia dal punto di vista della stima professionale che della fiducia. Sono le emozioni negative come rabbia, paura e rancore a "dettare" il clima aziendale. <Il top management è caratterizzato da una "competizione distruttiva"> commenta uno dei manager seduti al tavolo, e continua <La "delega a intermittenza" è la causa dell'incapacità di definire dove inizia e dove finisce la propria responsabilità>; per questo autorevolezza, trasferimento di informazioni e gestione delle persone sono considerate le competenze di maggior importanza.

Al tavolo di Napoli, infine, sono emersi ostacoli da imputare ad elementi di sistema, come le difficoltà di espansione in uno scenario economico in contrazione dove mancano politiche industriali chiare ed efficaci.

Le problematiche nel rapporto con le istituzioni nel mezzogiorno emergono visibili dall'inutilizzo dei fondi UE che vede il Por Campania Fse (con un gap del 38,4% rispetto al target e una dote Ue di 628 milioni) e il Por Sicilia Fse (40,1% la distanza dall'obiettivo N+3 pari a 53 milioni e un budget complessivo di 615 milioni) al di sopra della media nazionale².

Inoltre, secondo Confartigianato, le inefficienze del Pubblico al Sud sono molto più accentuate che al Nord: la pressione della burocrazia infatti colpisce il Mezzogiorno con un'intensità doppia rispetto al resto della Penisola (circa il 48,2% in più).

Per essere competitivo quindi, un manager deve necessariamente eccellere in almeno una competenza tecnica specifica e non aver paura di assumersi dei rischi

L'assunzione del rischio è stato un tema molto dibattuto all'interno di tutti i Tavoli. Il rischio è stato considerato come l'elemento distintivo tra manager e imprenditore. Alla base vi è una differenza nel livello di investimento: l'imprenditore investe tutto se stesso (energie e risorse) nell'impresa, diversamente dal manager che, secondo alcuni, non ha lo stesso livello di ingaggio. Non è mancata però una controparte che credeva nel fatto secondo cui il manager ha lo stesso ingaggio dell'imprenditore, sostituendosi addirittura a quest'ultimo in molti casi. Questo fenomeno è più frequente con le seconde e terze generazioni di imprenditori che necessitano del supporto di manager qualificati per non far fallire l'impresa ereditata.

Questi manager quindi "indossano i panni dell'imprenditore" e, nella pratica, eliminano le differenze sopra citate.

² FONTE elaborazione Sole 24 Ore su dati Pon, Por e Commissione Ue : il programma operativo fse 2014-2020, adottato dalla commissione europea il 12 dicembre 2014, è il documento con cui la regione delinea per il periodo 2014-2020 la propria strategia di programmazione delle risorse del fondo sociale europeo.

COMPETENZE PER TERRITORIO A CONFRONTO

Il tessuto manageriale indagato è formato per il 95% da laureati, di cui il 54% in ingegneria, il 38% in economia e il restante 8% in altre facoltà.

Le competenze sono state suddivise in tecniche, manageriali e altro (quest'ultima voce indica tutto ciò che è ritenuto importante per occupare una posizione di dirigenza, ma che non rientra nelle prime due categorie).

Di seguito i risultati dei tavoli di discussione di Roma, Milano, e Napoli, dopo un lavoro di analisi semantica e di significato della condivisione delle esperienze e delle opinioni avvenuta durante i tavoli.

COMPETENZE TECNICHE		
ROMA	MILANO	NAPOLI
CONOSCENZA DI ELEMENTI ECONOMICO FINANZIARI	TECNICHE SPECIFICHE	TECNICHE SPECIFICHE
TECNICHE SPECIFICHE	CONOSCENZA DEL BUSINESS	COMPRENSIONE SCENARI NAZIONALI E INTERNAZIONALI
VERTICALI DI SETTORE	PROGETTUALITÀ	COMUNICAZIONE EFFICACE
CONOSCENZA NORMATIVA DI RIFERIMENTO		DIGITALI

COMPETENZE MANAGERIALI		
ROMA	MILANO	NAPOLI
REALIZZAZIONE	GESTIONE DELLE PERSONE	ASSUNZIONE DEL RISCHIO
SEMPLIFICAZIONE E SINTESI DELLA COMPLESSITÀ DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO	TRASFERIMENTO INFORMAZIONI	TEAM WORKING
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	AUTOREVOLEZZA	VISION
DECISION MAKING	POTERE DI DELEGA	GESTIONE RISORSA UMANA
PROATTIVITÀ E PROBLEM SOLVING	DECISION MAKING	PASSIONE
LETTURA ORGANIZZAZIONI E MODELLI AZIENDALI	EMPOWERMENT	INTELLIGENZA SOCIALE
PIANIFICAZIONE	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	LEADERSHIP
LEADERSHIP	SEMPLIFICAZIONE E SINTESI DELLA COMPLESSITÀ DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO	ASSUNZIONE DEL RISCHIO

ALTRO		
ROMA	MILANO	NAPOLI
CORRETTEZZA E SOLIDITÀ ETICA	ASCOLTO	METTERSI IN DISCUSSIONE
ONESTÀ	FIDUCIA	FLESSIBILITÀ
PASSIONE	CREDIBILITÀ	EMPATIA
ENERGIA E TENACIA	ACCOUNTABILITY	
	PASSIONE	
	INTELLIGENZA SOCIALE	

Possiamo affermare che sono le competenze tecniche e manageriali a dominare l'azione professionale del management italiano; ingegneri ed economisti gestiscono i propri collaboratori tramite modelli e schemi, con il fine di ottenere in maniera veloce ed efficace i risultati prefissati (orientamento al risultato). Tutti coloro che si sono seduti ai tavoli di discussione infatti, sono partiti dall'imprescindibilità delle **competenze tecniche** specifiche e verticali e dalla conoscenza di **elementi finanziari**.

Secondo il tavolo "capitolino", alla padronanza di nozioni economico-finanziarie, è necessario aggiungere la conoscenza della normativa di riferimento; mentre a Milano tale padronanza, viene accompagnata da una profonda conoscenza del business all'interno del quale si è inseriti. Infine, i manager di Napoli e Sicilia ritengono che la figura del dirigente debba inevitabilmente saper comunicare (anche tramite tecniche specifiche) con i propri collaboratori.

È emerso, quasi all'unanimità, che la conoscenza delle strategie e delle tecniche di comunicazione risulta sempre più necessaria con il progredire della carriera, fino a sostituire le competenze tecniche specifiche per il quale si è stati assunti.

Rientrano invece nella categoria delle competenze manageriali quelle competenze così dette "di processo".

La pianificazione del tempo per obiettivi e priorità, la gestione degli stakeholders e la gestione dei progetti, la capacità di cavalcare i cambiamenti organizzativi (change management), la lettura delle organizzazioni e l'abilità di saper interpretare velocemente modelli aziendali sempre più orizzontali, fanno parte di queste.

Decision making e problem solving, intesi rispettivamente come la consapevolezza di prendere decisioni assumendosi responsabilità sugli altri senza paura di sbagliare e la capacità di trovare soluzioni veloci a problematiche di vario tipo, sono necessarie per tutti i tavoli. Semplificazione e sintesi della complessità del sistema organizzativo, *vision* di lungo periodo e assunzione del rischio particolarmente protagoniste della discussione avvenuta al tavolo di Napoli.

Fanno parte delle competenze manageriali anche tutte quelle **competenze gestionali** che hanno come riferimento il rapporto con i collaboratori: gestione della relazione, team working, saper utilizzare tecniche e strumenti della comunicazione per evitare incomprensioni; essere coach dei propri collaboratori, essere in grado di delegare e lasciare "andare avanti" gli altri; essere influenti; stimolare senso d'appartenenza, saper motivare e sapersi motivare (empowerment), non avere paura di trasferire informazioni che possano far crescere specialmente i più giovani.

UNO SGUARDO DALL'ESTERNO: GLI IMPATTI DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA SECONDO UNO STUDIO TEH-A

Sia dalla discussione ai tavoli sia dalle evidenze del questionario si osserva che il tema della rivoluzione tecnologica, seppure citato in tutti i tavoli, non ha occupato una posizione di rilievo tra le competenze problematizzate.

La sicurezza nell'affrontare questo cambiamento del mondo del lavoro è veramente tale? Forse il tema è così radicale oggi che è difficile per tutti sostenere di presidiarlo con fermezza.

Che ruolo hanno i giovani in questa transizione storica? Cosa succederà ai posti di lavoro (anche della classe dirigente) quando, e non se, l'automazione farà parte definitivamente della forza lavoro paese?

The European House – Ambrosetti ha voluto approfondire il tema attraverso uno studio dal titolo **“Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento”** presentata alla *business community* domenica 3 settembre 2017 nell'ambito della 43ma edizione del Forum di Villa D'Este a Cernobbio e successivamente resa pubblica. La ricerca ha stimato l'impatto del fenomeno nel nostro Paese tramite analisi quantitative multi-livello, che hanno messo in relazione una stima dei lavori che andranno persi a causa dell'automazione e di quelli che potrebbero essere creati di nuovi, determinando infine le ricadute economiche sul Sistema Paese.

La prima parte delle analisi elaborate per quantificare l'impatto dell'automazione nel nostro Paese si è concentrata sull'occupazione, con l'obiettivo di individuare i lavoratori a rischio di automazione e quindi di perdita del posto di lavoro.

Le nostre stime sono state elaborate partendo dai dati della ricerca “The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?” (C. B. Frey e M. A. Osborne, *Technological Forecasting & Social Change*, 2016) che analizza gli impatti su 702 professioni classificate secondo la Standard Occupational Classification del Bureau of Labor Statistics degli Stati Uniti.

Questi valori sono stati poi associati alle professioni fornite da Istat (129 professioni), ripartite secondo la classificazione CP 2011, e successivamente rielaborati mediante l'utilizzo di un algoritmo proprietario affinché permettessero di individuare la percentuale di rischio di automazione per ogni occupazione. In seguito, è stato predisposto un database con dati forniti da Istat sull'occupazione per 67.229 tracciati, rappresentativi dei 21,5 milioni di occupati, corredati da molteplici variabili (professione, settore di appartenenza, livello di istruzione, sesso, area geografica, ecc).

Definite le ipotesi di partenza, sono state associate le percentuali di rischio di automazione così calcolate al campione degli occupati fornitoci da Istat ottenendo come risultato che il 14,9% del totale degli occupati, pari a 3,2 milioni, potrebbe perdere il posto di lavoro nel nostro orizzonte temporale di riferimento.

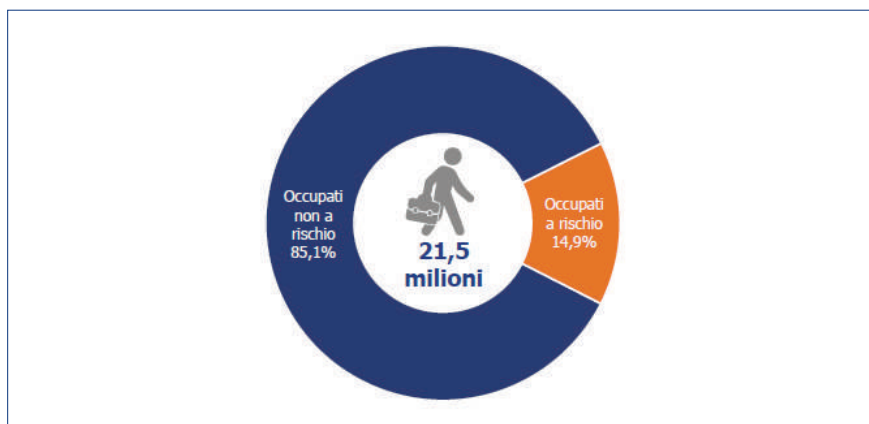


Figura 11 **Occupati a rischio di automazione e occupati non a rischio in Italia** (percentuale), 2017.

Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati frey et al. 2016 e Istat 2017.

I comparti in cui il rischio di sostituzione uomo-macchina è maggiore sono il settore agricoltura e pesca (25%), il settore del commercio (20%) e quello manifatturiero (19%). Tra i settori che presentano le percentuali più basse troviamo il comparto istruzione e servizi per la salute con il 6% (-19 punti rispetto ad agricoltura e pesca e -9 punti rispetto alla percentuale media di rischio registrata in Italia) e il settore dei servizi di informazione e comunicazione (9%).

Un'altra variabile che sembra essere determinante per la riduzione del rischio di automazione è il titolo di studio. In particolare, i lavoratori che posseggono un diploma in belle arti o diploma di conservatorio (pari a circa 242.600) presentano il rischio più basso, pari al 5%. Al contrario, sono i soggetti senza titolo di studio (pari a circa 106.900) a presentare il rischio più alto, pari al 21%.

Percentuali di rischio elevate sono registrate tra i soggetti con licenza media (rischio pari al 18%) e con diploma di maturità (rischio pari al 16%) che sono rispettivamente 6,0 e 8,5 milioni (pari al 67,8% della popolazione occupata).

Analizzando la correlazione lineare tra titolo di studio e rischio di automazione si ottiene un valore negativo pari a ($\rho = -0,88$), pertanto le due variabili si muovono in senso inverso: al crescere dell'una si riduce l'altra.

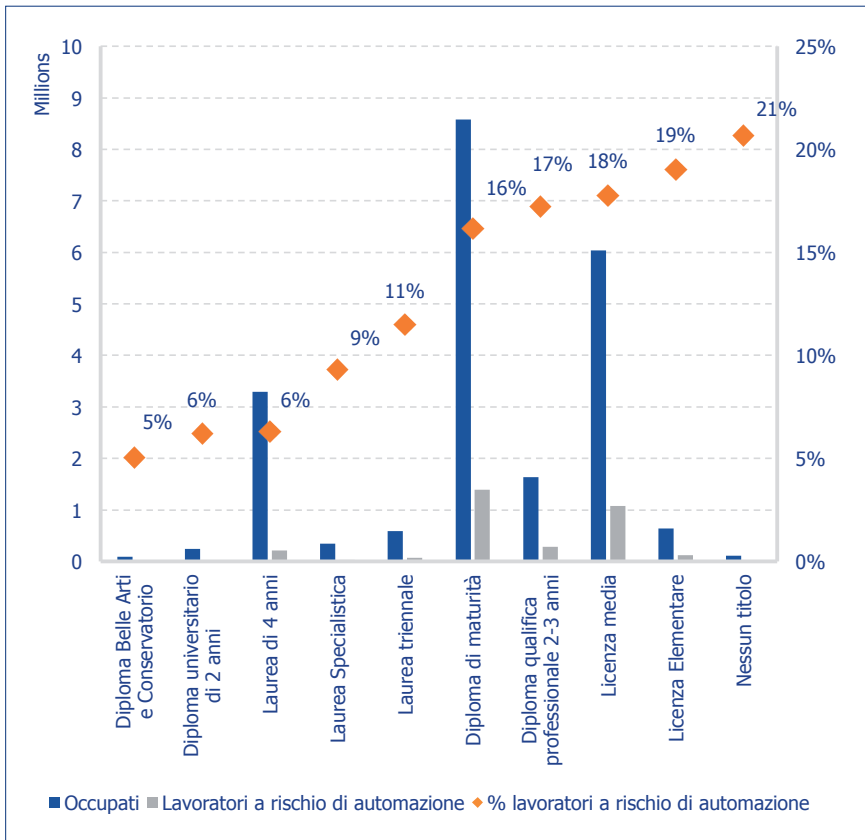


Figura 12 A sinistra: **lavoratori a rischio di automazione in percentuale degli occupati**, 2017. A destra: **occupati e lavoratori a rischio di automazione**, suddivisione per titolo di studio, 2017.

Elaborazione The European House – Ambrosetti su dati frey et al. 2016 e Istat 2017.

Variabili che non sembrano essere significative per la determinazione del livello di rischio di automazione sono invece il sesso, l'area geografica di residenza e la fascia di età di appartenenza del lavoratore.

Guardando all'area geografica di residenza, il minore rischio di automazione (pari al 14,6%) è registrato nel Centro-Italia e nel Nord-Ovest, che rappresentano rispettivamente il 21,4% e il 30,1% della popolazione attualmente occupata in Italia. Al contrario, il rischio di automazione per macro-regione più elevato è registrato nel Mezzogiorno (rischio pari al 15,5%, circa un punto in più rispetto a Centro e Nord-Ovest), in cui risiede il 26,4% degli occupati.

Sulla base dell'analisi dei risultati delle nostre elaborazioni possiamo affermare che tutte le variabili utilizzate rappresentano delle proxy che consentono di tracciare un profilo abbastanza accurato e preciso **delle caratteristiche che determinano un rischio di sostituzione più basso per un'occupazione:**

- **non ripetitività** del lavoro svolto
- **capacità creative e innovative** richieste per lo svolgimento delle mansioni
- **complessità intellettuale e operativa** delle attività svolte
- **capacità relazionali e sociali** quali empatia, capacità di persuasione e abilità negoziali.

Come affrontare queste sfide?

1. Incentivare gli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione:
 - gli investimenti in tecnologia sono considerati un fattore importante a governare la rivoluzione tecnologica e l'avvento dei robot
 - i piani di industria 4.0 servono a posizionare i Paesi nella geografia del mondo digitale
 - per la prima volta, l'industria 4.0 consente anche attività di *reshoring*
 - gli investimenti in innovazione e industria 4.0 hanno la finalità di caratterizzare il Paese come un "*earlyadopter*" di nuove tecnologie il che consente di presidiare nuove competenze e nuove professionalità, generando anche nuovi posti di lavoro.
2. Promuovere attività di formazione e aggiornamento permanente su temi legati alle nuove tecnologie:
 - puntare sull'istruzione significa fornire alle nuove generazioni gli strumenti per sviluppare le competenze adatte a governare le tecnologie e quindi creare i professionisti del domani
 - allo stesso tempo è essenziale sviluppare attività di formazione anche per i professionisti attualmente impiegati dalle aziende
 - il life-long learning dovrebbe consentire al lavoratore di rimanere competitivo sul mercato del lavoro.

Secondo le analisi elaborate in questo studio citato, adottando questi comportamenti per ogni posto di lavoro generato nei settori/branche di attività che afferiscono alla tecnologia, alle life science e alla ricerca scientifica, vengono generati per effetti diretti, indiretti e indotti complessivamente nel sistema economico ulteriori **2,1 posti di lavoro**.

QUALI ALTRE SFIDE PER I MANAGER?

La rivoluzione industriale rappresenta la principale sfida che i manager italiani si trovano a dover cavalcare, ma durante i Tavoli sono emersi altri ostacoli che gli stessi manager si trovano ad affrontare nell'attività di tutti i giorni; tra questi, vengono annoverati:

1. **Aumento dei fornitori:** con i quali diventa difficile comunicare.
2. **Inefficienza e inefficacia degli stakeholders:** incapacità di dare risposte da parte degli interlocutori abituali, che dovrebbero essere deputati a farlo, a causa della mancanza di conoscenze.
3. **"Disabitudine a decidere":** l'aumento dei sistemi di controllo toglie autonomia decisionale ai manager delle grandi realtà complesse, i quali se si trovassero in futuro nella condizione di dover gestire una PMI, accuserebbero difficoltà decisionali.
4. **Passaggio generazionale:** l'innalzamento dell'età pensionabile va di pari passo con il timore da parte delle PMI di lasciare il futuro dell'azienda in mano alle generazioni successive, questo è alimentato anche dal fatto che esistono "spinte" e interessi divergenti tra le generazioni: i figli incalzano i padri che sono abituati ad altri ritmi di lavoro e incapaci di "stare al passo" dei cambiamenti e dell'innovazione. È vero però che il continuo mutamento di business e l'incessante innovazione tecnologica richiedono un livello di resilienza molto elevato, difficile da mantenere nel lungo periodo.
5. La mancanza di stimoli e di motivazione al lavoro è causata anche dalla **mancanza di turnover** e dalla **monosettorialità**: condizione in cui si nasce e si muore professionalmente nella stessa organizzazione.

6. L'ostacolo più impegnativo da superare per tutte le realtà indagate però, risiede nel **manager stesso**: è emerso che il manager è "troppo pieno di sé" e spesso pone il proprio interesse personale davanti a quello dei collaboratori concentrando le energie sulla gestione tecnica del rapporto con il proprio superiore. **Personalismi e poca chiarezza comunicativa** frenano inesorabilmente la capacità di ascolto. Una causa è stata individuata nella mancanza di fiducia tra collaboratori che si esprime attraverso l'assenza di delega.
7. Infine, non è trascurabile una certa **"allergia alla regola"** ovvero l'incapacità di seguire un ordine e delle prassi consolidate, finalizzate al buon funzionamento dell'organizzazione.

CAPITOLO 4

Evidenze dallo studio *Bravi Manager Bravi*: *Manager Bravi*, ovvero la persona dentro il manager tra analisi quantitativa e qualitativa





4. La persona dentro il manager: il *Manager Bravo*

LA RESPONSABILITÀ MANAGERIALE

Il senso ultimo del ruolo del manager è quello di fungere da “cerniera” tra l’entità istituzionale rappresentata dall’Azienda - con le sue regole, i suoi processi e i suoi modelli culturali - e gli individui che lavorano al suo interno, allo scopo di mandare avanti il business, all’interno di una cornice di collaborazione più o meno intensa ed efficace. Nel linguaggio manageriale tale fenomeno si traduce in “fare squadra verso uno scopo comune”, in quello filosofico si dice invece “pensare l’individuo, la socialità e l’istituzione nella loro interdipendenza ed influenza reciproca”. Questa è la responsabilità ultima del manager se vuole esercitare la propria influenza per fare funzionare il business in modo sostenibile nel tempo. Questo è il significato della responsabilità.

L’assunzione di responsabilità porta con sé un cambio di prospettiva. I risultati a cui tendere non dipendono esclusivamente dalle capacità del singolo manager ma, in misura proporzionata al livello di responsabilità, anche e soprattutto dal lavoro di tutti coloro verso i quali il manager esercita la responsabilità. Alcuni manager intervistati durante i Focus group hanno infatti affermato: «Quando mi hanno nominato dirigente il mio capo mi ha detto - Adesso sei tu l’azienda! – e da quel giorno tutto mi è venuto addosso. La dirigenza è una schiavitù, una schiavitù di lusso ma pur sempre una schiavitù, non puoi toglierti, devi esserci sempre perché o ci sei sempre o molli, non ci sono vie di mezzo!».

La responsabilità verso un’istituzione e verso l’operato altrui è vissuta da molti come un onere piuttosto che un onore, a meno che non ci siano alla base dei valori portanti che guidano l’azione e donano significato a tale responsabilità.

I VALORI DELL'AGIRE MANAGERIALE: ACTION MEN SINCERI E DEMOCRATICI.

(Evidenze dalla sezione 2 del questionario BMB)

Conoscere i valori ci aiuta, e speriamo aiuti il management, a sviluppare consapevolezza su quali siano i pilastri portanti della responsabilità con il fine di sostenerla e rinforzarla.

La sezione 3 del questionario BMB, esplora i valori che guidano l'azione manageriale attraverso 10 *item*, ciascuno dei quali propone una scelta obbligata tra 5 opzioni (di cui una è "la via di fuga": non so). Le domande mettono il rispondente in specifiche situazioni, dentro le quali deve operare di volta in volta una scelta. Le situazioni esplorano 20 valori, che possono fungere da guida all'azione manageriale:

1. Azione
2. Cooptazione
3. Sentimentalismo
4. Responsabilità
5. Rivoluzione
6. Comunità
7. Conservatorismo
8. Realizzazione
9. Razionalità
10. Meritocrazia
11. Esclusività
12. Sostenibilità
13. Inclusione

14. Pazienza

15. Libertà

16. Individualismo

17. Utilitarismo

18. Autoritarismo

19. Sincerità

20. Democrazia

Nella Tabella che segue sono riportati i primi 3 valori di riferimento per numero di adesione e gli ultimi 3 valori che meno rappresentano i manager italiani. La tabella rappresenta la percentuale di adesione a ciascuno dei valori, calcolata sul numero totale dei rispondenti.

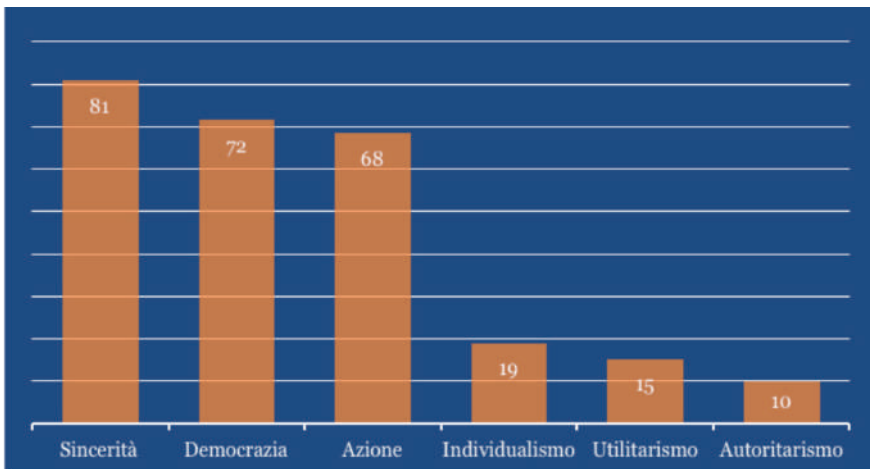


Figura 1 I **valori guida** tratti da situazioni sulle quali i rispondenti hanno espresso le loro preferenze. Fonte: Questionario BMB, The European House - Ambrosetti.

I valori guida sono stati tratti da situazioni sulle quali i rispondenti hanno espresso le loro preferenze.

In percentuale le donne sono più democratiche degli uomini mentre questi ultimi tendono in modo più spinto al valore della sincerità.

Ancora più marcata è la tendenza alla democrazia da parte dei manager tra i 40 e 45, mentre tutte le altre fasce di età sono concordi nel tendere maggiormente alla sincerità.

La **"Sincerità"** come primo valore guida dei manager italiani è intesa, in questo caso, come trasparenza. Ai manager è stato chiesto di esprimere una preferenza sul trattamento delle informazioni all'interno di un contesto finanziario di fondi d'investimento:

"Alcuni fondi d'investimento lasciano trapelare poche informazioni sui criteri con cui scelgono le aziende da finanziare». Cosa pensi di questa situazione?

- Diffondere solo le informazioni necessarie consente maggior manovra decisionale che, in situazioni complesse, può rivelarsi utile
- L'importante è che nel corso del tempo gli investimenti siano positivi
- Anche se l'obiettivo è quello di generare profitti un fondo che si serve di denaro altrui dovrebbe garantire trasparenza
- Quando si tratta di fondi d'investimento la trasparenza è fondamentale in ogni caso.

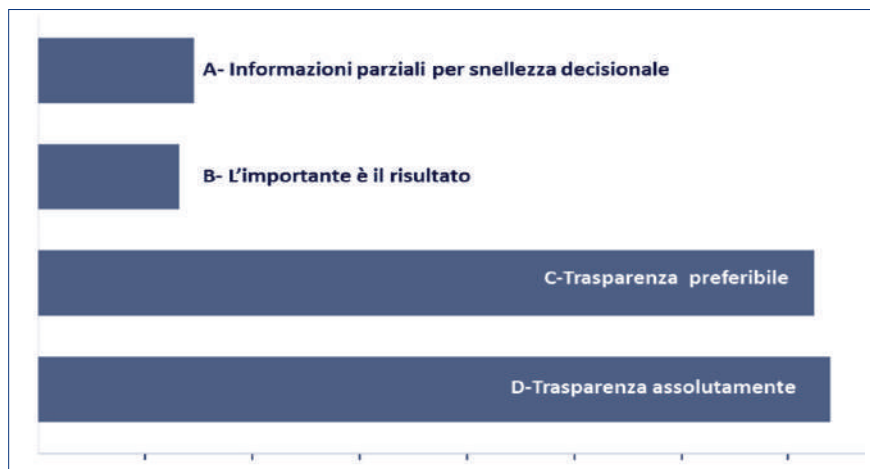


Figura 2 Posizionamento dei rispondenti sullo specifico item.

Fonte: The European House – Ambrosetti, *Bravi Manager Bravi* - sezione 2.

L'80% dei rispondenti si schiera verso la trasparenza totale delle informazioni, mentre solo un 15% è disposto a comprendere un utilizzo poco chiaro delle informazioni ai fini di una maggiore gestione dei processi decisionali (utilitarismo), 40 rispondenti preferiscono non schierarsi.

Il valore **"Democrazia"** è qui contrapposto all'autoritarismo che è emerso come ultimo valore (preferito solo dal 10% dei rispondenti). Anche qui la decisione è collocata in uno scenario economico che mette in relazione economie forti con economie deboli in una logica di influenzamento. La scelta si pone tra forme più e meno nette (che corrispondono a intensità differenti del valore di riferimento) di accentramento dei poteri decisionali (autoritarismo) o di consultazione allargata (democrazia).

<In un contesto globale, all'interno del quale alle economie degli stati si affiancano le economie delle grandi multinazionali, l'equilibrio delle forze in campo è da negoziare costantemente>. Cosa ne pensi di questa situazione?

- a. *È opportuno che l'economia più forte prenda una guida decisa per garantire controllo e equilibrio*
- b. *È opportuno un dialogo sempre aperto anche con forze minori, magari, con una guida a rotazione*
- c. *Le forze economiche che hanno maggiori influenze devono guidare il processo di dialogo in piena delega*
- d. *I processi di dialogo tra le forze in campo devono essere gestiti a più tavoli, prima tramite consultazioni allargate tra tutte le forze in campo e poi, attraverso decisioni a tavoli ristretti.*

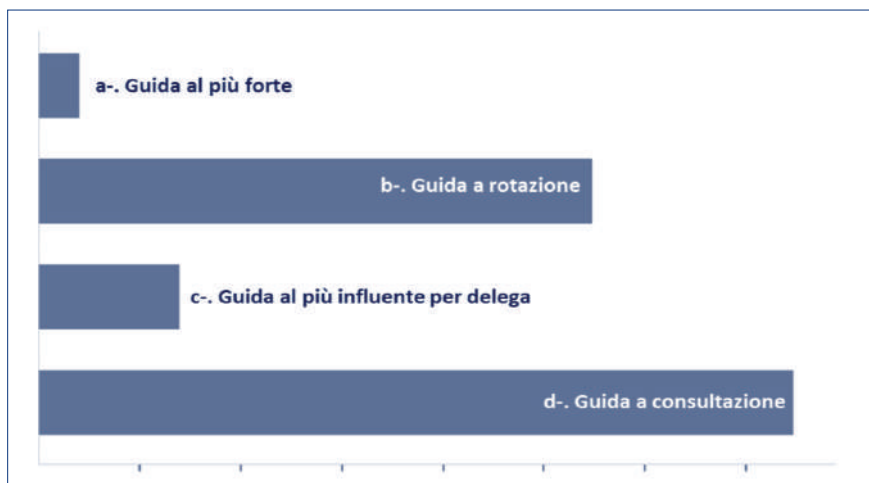


Figura 3 **Posizionamento dei rispondenti sullo specifico item.**
Fonte: The European House – Ambrosetti, *Bravi Manager Bravi* - sezione 2.

Il 43% sceglie un processo decisionale a consultazione mentre il 32% preferisce una forma più forte di democrazia fatta di un sistema di guida a rotazione. Un totale del 75% preferisce una guida democratica mentre solo il 10% si schiera verso forme di accentramento decisionale (autoritarismo).

Il Terzo valore in ordine di preferenza è l'**Azione**. I manager Italiani sono guidati dal senso di urgenza e di problem solving, più che da una costruzione lenta e paziente di basi che garantiscano una sostenibilità dei risultati a medio-lungo termine. La guida valoriale dell'efficacia dei manager rispondenti è quella dell'Action man, ovvero è il valore dell'azione pura che guida, volta a risolvere i problemi contingenti che via via si presentano. Abbiamo posto la questione attraverso alcune *massime* che rispecchiassero il pensiero dei rispondenti:

Quale di queste frasi rispecchia maggiormente il tuo pensiero?

- "Non fare del bene se non hai la forza di sopportare l'ingratitudine"*
Confucio
- "Quello che noi facciamo è solo una goccia nell'oceano, ma se non lo facessimo l'oceano avrebbe una goccia in meno"* Madre Teresa
- "Non è tanto chi sono, quanto quello che faccio che mi qualifica"*
Bruce Wayne
- "Ora non è tempo per pensare a ciò che non hai. Pensa a quello che puoi fare con quello che c'è."* Ernest Hemingway

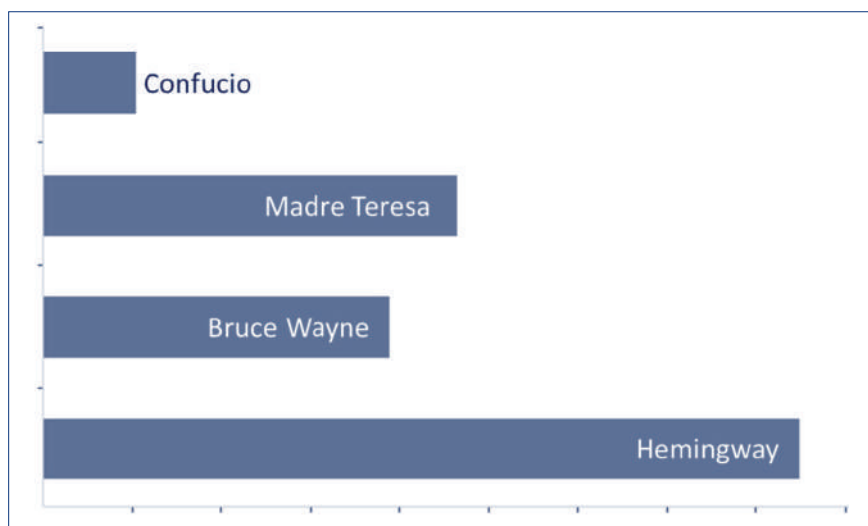


Figura 4 **Posizionamento dei rispondenti sullo specifico item.**

Fonte: The European House – Ambrosetti, *Bravi Manager Bravi* - sezione 2.

Quasi la metà dei rispondenti (il 47%) si identifica con il pensiero di Hemingway. Possiamo interpretare questa preferenza come un forte orientamento all'azione e al problem solving. Il fare bene con quel che si ha è uno dei pilastri dell'eccellenza nei momenti di accelerazione e l'orizzonte temporale è quello del breve periodo (*manager pompieri*) piuttosto che di lungo (*vision*). L'atteggiamento dell'*Action man* trova valore nell'azione volta al compito (mandato), nella capacità di ottimizzare le risorse a disposizione piuttosto che costruire il contesto ottimale per raggiungere i risultati. Durante un Focus group più di un partecipante si è trovato d'accordo con la seguente affermazione: *<Sono sempre riuscito ad ottenere risultati richiesti con quello che avevo, con le persone e i budget che mi sono stati assegnati, non ho mai chiesto di più>*.

A questi si aggiunge un altro 21% che si identifica nel "fare" piuttosto che nella ricerca di un significato o di un "essere" qualcuno. Il 68% del totale dei manager preferisce essere guidato da valori d'azione, piuttosto che da valori alla base di una paziente lavorazione al fine di costruire un futuro (coltivazione).

Utilitarismo, autoritarismo, di cui abbiamo già parlato come valori ombra della sincerità e della democrazia, costituiscono il pensiero di una netta minoranza di manager. A questo si aggiunge un terzo valore che poco corrisponde al Management Italiano che è quello dell'individualismo. Emerge in modo esplicito anche durante i Focus group, che analizzeremo nello specifico fra poco, che i manager italiani sono guidati maggiormente dal valore comunitario che li porta ad essere attenti ai fattori sociali e familiari.

Tale valore è stato esplorato con il seguente quesito: *<I partiti progressisti sono in crisi perché non sono riusciti a cogliere i cambiamenti che hanno modificato il mondo del lavoro>. Cosa pensi di questa situazione?*

Il 61% dei manager ha risposto che per recuperare consensi essi dovrebbero reinventare le politiche sociali a sostegno delle famiglie e dei lavoratori, mentre il 22% sostiene che sia un trend che sta andando verso la fine dei partiti progressisti a vantaggio di linee maggiormente improntate sulla sicurezza individuale).

In sintesi, desiderio di trasparenza, in quanto valore di riferimento che unisce l'auspicio con l'agito; desiderio di democrazia, nell'accezione di decisione consultativa, e desiderio di azione, come ingegno nell'agire con quel che si ha, costituiscono i valori che stanno dentro la persona del manager, costantemente auspicati e simultaneamente traditi dalle complessità dell'attuale scenario di business (come vedremo fra poco a proposito dei Focus group).

I DRIVER MOTIVAZIONALI: È LA RINCORSA AL FUTURO A SPINGERE I MANAGER ALL'AZIONE

(evidenze dalla sezione 3 del questionario BMB)

Nella sezione 3 del BMB è stata esplorata la dimensione dei driver motivazionali. Attraverso 15 quesiti, i rispondenti sono stati posti di fronte ad una scelta dicotomica tra 2 preferenze. Essi sono stati sollecitati a posizionarsi di fronte a 10 dicotomie, quali *driver* motivazionali o attitudini particolarmente discriminanti nel mercato del lavoro attuale. Tra le alternative ne abbiamo individuate 5 secondo noi prioritarie.

1. **Orientamento agli altri verso orientamento a se stessi:** la spinta a prendersi in carico la responsabilità può essere mossa da un desiderio di gestire gli altri e le relazioni con una attenzione al benessere comune senza interesse personale oppure da un desiderio di emergere, di affermarsi come gratificazione personale
2. **Orientamento al futuro verso orientamento al passato:** l'esercizio della responsabilità può essere orientato a costruire nuovi orizzonti, oppure valorizzare l'appartenenza a un'identità storica, sedimentata attraverso le esperienze passate
3. **Orientamento all'avventura verso orientamento alla stabilità:** la presa in carico della responsabilità può essere spinta dalla motivazione a spostarsi, cambiare, cercare nuove mete e nuove sfide oppure ricercare e costruire stabilità
4. **Orientamento all'internazionalità verso orientamento al localismo:** il desiderio di incontrare nuove culture e nuove abitudini oltre i confini nazionali, oppure la volontà di creare, un ambiente familiare costituito da un nucleo forte di relazioni e influenze
5. **Orientamento alla tecnologia verso avversione alla tecnologia:** si può amare la tecnologia in tutte le sue forme o avere un atteggiamento critico nei suoi confronti.

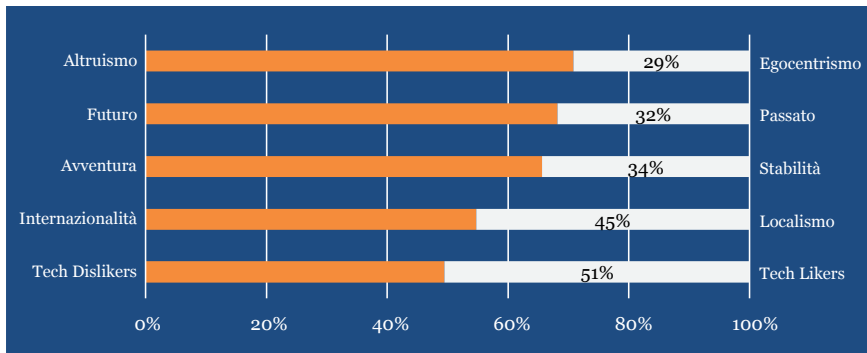


Figura 5 **Driver Motivazionali** su un campione di 1631 manager italiani.

Fonte: Questionario BMB, The European House- Ambrosetti.

Abbiamo comparato i manager ad un campione di 1000 lavoratori italiani misti, (manager e lavoratori senza responsabilità) provenienti da diverse aziende di dimensioni differenti e settori, rilevati da un'indagine condotta nel 2017. Il profilo motivazionale è allineato a quello di lavoratori italiani indipendentemente che abbiano scelto o no di farsi carico di responsabilità esplicite.

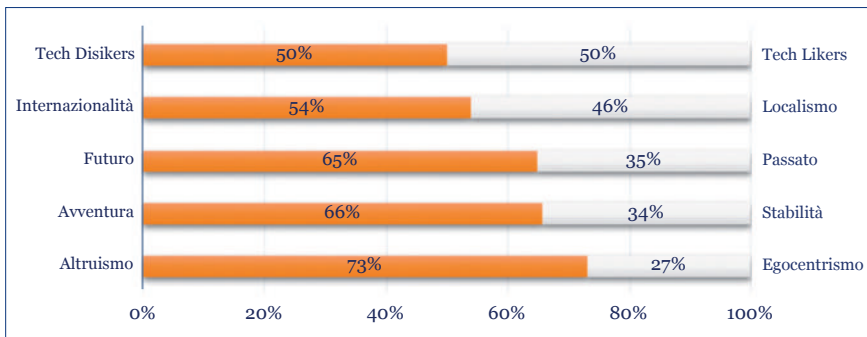


Figura 6 **Driver Motivazionali** su un campione di 1631 manager italiani.

Fonte: The European House – Ambrosetti, studio condotto nel 2017

“Age at Work: 8 stili di orientamento al lavoro”.

La combinazione di queste dicotomie e la loro intensità sono alla base dei profili motivazionali che orientano le persone al lavoro, senza differenze significative tra chi è in carriera e chi no.

- I manager così come i lavoratori in generale trovano la loro motivazione nel sistema sociale prima che nel raggiungimento degli obiettivi personali: **il lavoro ha senso solo se è riconosciuto dagli altri**. Di riflesso, l'individualismo, come tendenza a raggiungere obiettivi personali prima di tutto, pare sulla via del tramonto.
- **Lo spirito di avventura e l'attitudine al cambiamento** sono un motore di energia per il lavoro, di contro la ricerca di stabilità è un *driver* sempre meno sentito.
- Il rapporto con l'orizzonte temporale è **orientato al futuro tanto più aumenta la responsabilità**. Questo è l'unico driver differenziante tra il campione dei lavoratori e quelli che hanno scelto di farsi carico della responsabilità organizzativa.
- Più incerto pare il rapporto con gli orizzonti spaziali, che guida la predisposizione al movimento dei lavoratori. Emerge infatti un equilibrio tra la spinta verso orizzonti ampi e internazionali e il radicamento territoriale. Lo stesso discorso vale per il rapporto con la tecnologia. Un leggero sbilanciamento verso l'internazionalità e un rapporto fiducioso con la tecnologia è più presente tra i manager rispetto al campione misto

In sintesi, l'orientamento al futuro, il motore principale che spinge le persone al lavoro, è più spiccato nei manager rispetto al campione misto. È l'unico orientamento che differenzia chi sceglie la responsabilità formale dagli altri. Avventura e altruismo, con sempre meno valore attrattivo per l'eroismo del singolo (che ha dominato la cultura capitalistica occidentale), rappresentano la spinta motivazionale principale comune sia ai manager che ai lavoratori senza responsabilità sulle persone. L'ampliamento degli orizzonti verso mete internazionali o ad elevata connessione tecnologica spacca le preferenze senza evidenziare ancora un trend dominante.

PRESA DIRETTA: L'ASCOLTO DELLA VOCE DEI MANAGER

(Evidenze dalla fase qualitativa: i Focus group)

L'analisi qualitativa di cui abbiamo già parlato nel capitolo sulla metodologia è stata coordinata da Federmanager e condotta da The European House - Ambrosetti. Ha coinvolto un totale di 40 manager in 6 differenti città d'Italia: Roma, Milano, Torino, Bologna, Padova, Firenze.

I 40 manager hanno rappresentato tessuti economici diversificati (dalle piccole imprese familiari del settore manifatturiero fino alle multinazionali dei settori metalmeccanico, ingegneristico e informatico, passando per le grandi imprese a partecipazione statale che operano nei settori *utility* e servizi).

La media di età dei testimoni privilegiati che hanno partecipato alle discussioni è così ripartita sulle diverse città campione:

- 50 anni a Roma
- 44 anni a Milano
- 51 anni a Torino
- 55 anni a Bologna
- 44 anni a Padova
- 51 anni a Firenze

La carriera formativa vede prevalere la laurea in ingegneria fra i titoli di studio. Nello specifico:

- 7 hanno conseguito il diploma di perito o Liceo Scientifico
- 17 hanno conseguito la Laurea in Ingegneria
- 7 hanno conseguito la laurea in Economia e Commercio
- 9 hanno conseguito altre lauree distribuite su: Giurisprudenza; Matematica; Fisica; Informatica; Scienze Politiche; Comunicazione

I manager che hanno partecipato alla discussione sono diventati manager mediamente a 35 anni. Nello specifico la media di età nella quale sono diventati dirigenti per le differenti aree di iscrizione è:

- 34 anni a Roma
- 33 anni a Milano
- 37 anni a Torino
- 38 anni a Bologna
- 33 anni a Padova
- 37 anni a Firenze

L'esplorazione delle tematiche si è sviluppata in maniera verticale attraverso il racconto dell'esperienza personale del manager. L'obiettivo è stato quello di approfondire ed ampliare le tematiche emerse dal questionario BMB.

Con i Focus group ci allontaniamo dagli aspetti organizzativi del ruolo del manager per esplorare le dimensioni più personali che interferiscono con l'attività professionale, potenziandola o depotenziandola.

Grazie alla disponibilità al confronto e "alla messa in gioco" dei manager che hanno partecipato alla fase qualitativa di questo studio sono stati approfonditi gli aspetti biografici e di significato, "dentro" la persona del manager.

I campi di discussione sono stati decisi dagli studiosi al fine di garantire uniformità tra i vari tavoli, ma è stata accolta e promossa la libera contribuzione dei singoli manager alla discussione. Grazie a ciò sono emerse le specificità di ciascun gruppo rispetto alla traccia di partenza.

La discussione, sollecitata dagli esperti, ha favorito un clima di comunità di pratica volto a rafforzare l'identità manageriale.

Abbiamo potuto così raccogliere e processare:

- Le logiche che sottostanno alla crescita professionale dei manager
- I meccanismi (interi od esterni alle persone) che hanno determinato tali svolte
- I valori che guidano i manager nell'attività manageriale
- La tipologia di impegno che essi promuovono

LA CRESCITA MANAGERIALE: SNODI PROFESSIONALI E MECCANISMI

Come si fa a capire quando un individuo che lavora è pronto a prendersi carico delle responsabilità manageriali? Esistono caratteristiche distintive che accomunano le carriere di tutti coloro che sono diventati manager? Esiste una "formula" che ci consente di dire che la persona che risiede all'interno di ogni manager fa la differenza anche nel tortuoso percorso di carriera?

La discussione sugli snodi biografici che hanno determinato la carriera dei manager testimoni privilegiati, selezionati da Federmanager, ha portato in evidenza le specificità e le singolarità di ciascun percorso biografico che unisce elementi di determinazione volontaristica con la capacità di cogliere le opportunità che si palesano nelle circostanze casuali e contingenti, in particolare legate ai cambiamenti organizzativi conseguenti a trasformazioni del mercato di riferimento.

Premessa la singolarità di ciascuna biografia è stato altresì possibile evidenziare alcune costanti che hanno determinato le svolte professionali all'interno delle diversificate esperienze professionali:

- Ambizione e proattività (Bologna- Padova- Roma-Torino-Firenze)
- Spirito di avventura (Milano- Bologna- Padova- Roma-Torino)
- Discontinuità di mercato/ Organizzative (Bologna-Milano-Padova-Roma)
- Crescita lineare per investitura (Firenze-Bologna-Roma- Padova)
- Crescita organica per opportunità interne (Firenze-Roma)
- Network e comunità (Bologna e Torino)
- Disaccordi, Salti e rotture (Bologna)
- Laboriosità (Milano)
- Avventura (Milano)
- Autoformazione (Torino)
- Sentimento (Torino)

Riportiamo di seguito in ordine di frequenza e rappresentatività una selezione dei racconti (discorsi diretti) di tutti i 42 manager che hanno partecipato alle discussioni all'interno dei Focus group. Le tipologie di snodi che hanno determinato le carriere sono frutto di una *clusterizzazione semantica* rispetto a quanto detto dai manager.

▪ **Il successo dopo tante fatiche: ambizione e proattività**

"Il DG americano mi disse: «Tu sei così appassionato di questo business che te lo voglio affidare per un anno e valutare se riesci ad arrivare al target». Da tecnico mi sono trasformato in direttore commerciale, direttore acquisti..di tutto un po'. Ho messo in piedi un gruppo di 80 persone e sono riuscito a ottenere i risultati auspicati. L'americano ha investito su di me e sono diventato direttore di divisione".

"Sono entrato come operaio e ho imparato a conoscere tutte le macchine di produzione, a 26 anni guidavo 200 persone e tutta la catena. Non volevo avere il grembiule nero mentre loro (la dirigenza) l'avevano bianco, perché, con supponenza, mi sentivo meglio di loro".

"Ho iniziato a lavorare a 20 anni dopo il militare, ho lavorato 2 anni in Russia. Ho cambiato diverse aziende perché penso che sia meglio cambiare quando tutto va bene. Il mantra che mi ha guidato anche durante scelte difficili è stato «cambiare quando si è al top per creare distintività".

"A 37 anni sono andata dal mio capo e gli ho detto: «non capisco perché non potrei diventare dirigente di questa azienda!» «perché no?» mi ha risposto, e così sono diventato dirigente".

"La svolta decisiva per la mia carriera è arrivata quando il mio capo mi ha chiesto di diventare responsabile dei sistemi informativi interni, ma io ho rifiutato. Mi venne affidato successivamente un gruppo di giovani informatici con l'obiettivo di sviluppare una piattaforma web; il mio successo è dovuto a proposizione, proattività e coraggio di accettare sempre nuove sfide".

"Sono stata area-manager fino a quando il vertice ha deciso di scomporre l'area in due sotto-aree affidandole ad altre due figure. Mi sono dovuta reinventare, proponendomi come preparatrice di bandi pubblici in un business che stava nascendo, ho inventando da zero tale funzione in azienda".

▪ **Spirito di avventura: il foglio bianco**

"Ho passato un anno negli USA durante il quarto superiore e un anno a Praga per un'esperienza erasmus durante l'università. A 25 anni mi è stata proposta la carica di vicesindaco del mio paese, ma riuscivo comunque ad esercitare la professione di consulente informatico di notte e nel weekend. Provai a fare application per entrare nella più ambita società informatica al mondo quasi per scherzo, convinto di non poter essere assunto, invece venni selezionato per un programma di sviluppo informatico in Irlanda dove avevo il compito di creare e gestire il team italiano per l'assistenza sui prodotti gratuiti dell'azienda".

"Sono diventato CIF *digital officier* senza averlo mai fatto e senza sapere cosa si dovesse fare".

"Sono diventata responsabile di un business che non esisteva ancora, non si sapeva ancora come affrontare la privatizzazione del mercato".

"Venni chiamato da un "cacciatore di teste" che mi disse <qui l'azienda è da fare, è un foglio bianco>. Era un uomo importante per il suo business ed io accettai per questo".

"Quando l'AD decise di creare una nuova società per cogliere le opportunità del mercato nascente (una nuova società esattoriale di riscossione) non c'era niente se non l'atto costitutivo, un foglio e la scrivania. Io colsi la sfida e in 6 mesi avviai l'attività sotto la mia responsabilità".

▪ **Prontezza di fronte alle opportunità:
discontinuità di mercato e organizzative**

"Ero responsabile unico di quello che era rimasto in conseguenza a un taglio del personale del 50%. In questa difficile situazione dovevo riuscire a tenere alto l'umore dei «sopravvissuti» ponendomi al loro livello e donando loro un forte senso di fiducia. Riuscire in questa impresa mi ha reso molto orgoglioso. Successivamente sono diventato primo riporto del CEO".

"Quando l'azienda nella quale lavoravo venne acquistata da una multinazionale, mi venne affidata la gestione di un progetto che comprendeva il cambiamento del reparto marketing; lavoravo con team internazionali, e oggi mi rendo conto che le occasioni e le criticità che possono derivare dall'incontro tra culture estremamente differenti sono molte".

"La normativa sugli appalti dal 2006 ha creato discontinuità negli enti di previdenza, allora bisognava essere presenti sul campo e rischiare, anche interpretando il cambiamento. Io ho cambiato ruolo e sono cresciuta. L'organizzazione non era abituata a tutto ciò, ma era focalizzata sulla competenza tecnica".

"Azienda con 111 anni di storia. Dopo 11 anni, sono diventato direttore tecnico di una società acquisita dal Gruppo, col compito di portarla da *family company* a società manageriale. Dopo 3 anni, la società è stata acquisita da una multinazionale e mi è stato affidato un incarico manageriale, gestivo circa 70 persone. Dopo 1 anno, visti i risultati, mi hanno promosso a direttore della divisione".

▪ **Lealtà e investitura: crescita lineare**

"Lavoro da 28 anni nella stessa azienda, la mia lealtà è stata premiata".

"Sono entrato in azienda e vi sono rimasto per 15 anni. Entrai come direttore commerciale e di *business unit* in più divisioni fino a quando divenni direttore generale".

"Per alcuni problemi il mio capo dovette andare via e mi venne chiesto di sostituirlo, accettai".

"Quando sono diventata dirigente il capo mi ha detto <adesso sei l'azienda>, mi è venuta tutta addosso, è cambiato tutto".

▪ **Costanza: crescita organica**

"La mia azienda è cresciuta da 20 persone a 200 e poi è confluita in un'azienda più grande. Ho costruito la mia reputazione "mattoncino dopo mattoncino" e ho avuto la fortuna di trovare un ambiente che mi ha permesso di esprimermi al meglio".

"Sono nata con la società in cui lavoro oggi e lei è cresciuta con me, o io con lei".

"La mia carriera si è evoluta con l'evoluzione della mia società. Le casse di previdenza si stavano privatizzando, ma quando sono entrata la mentalità era ancora pubblica e il funzionario era rispettato perché i laureati erano pochi".

"Quando mi ha cercato XXX non ce l'ha fatta a dire di no, le società cooperative sono molto fluide ed io ho fatto tante cose, sono stato presidente delle società del gruppo ed ho seguito alcune società in India".

▪ **Reputazione e memoria: network e comunità**

"Mi venne a cercare un uomo che mi aveva già contattato e mi disse: <Ho bisogno di uno che venga dall'esterno con mano libera>".

"Una mia ex collega mi chiamò per entrare nell'azienda dove lavoro ora, pensavo di restare lì 2 anni, invece sono rimasta per 10 anni".

Esiste anche un senso di solidarietà nelle disavventure....

"Quando si dà la parola si segue il capo fino in fondo ed io sono restato fino all'affondamento della barca, poi mi sono rimboccato le maniche e ho trovato un posto in un'azienda più piccola appartenente ad un gruppo francese".

"L'azienda decise di cedere un asset dopo che, con un gruppo di persone affiatate avevamo fatto un lavoro immenso, dal momento che avevamo subito un incendio nel 2005 che ci aveva reso una "comunità di intenti", ed io scelsi di seguire l'uscita di una parte dell'azienda con la quale avevamo condiviso le grandi sfide".

▪ **Sempre pronti a cambiare: disaccordi, salti e rotture**

Le rotture possono far scaturire buone opportunità di crescita, se si possiede lo spirito di rivalsa:

"Io avevo scelto l'ingegnere che aveva scritto la storia automobilistica italiana, e mi ritrovo con un commerciale di Bolzano, me ne sono andato".

"Sono diventato dirigente e dovevo andare a licenziare le persone che avevo assunto io. Non mi piaceva e ho trovato un'alternativa".

"Nel 2010 la forte crisi nel settore mi costrinse a tagliare quasi 400 teste, poi me ne andai anch'io".

I salti possono anche essere mossi da ambizione verso il meglio:

"Cambio, parto da zero, vado in un'azienda commerciale in cui si parlava l'inglese, ma io avevo studiato il francese".

"Entro in un'azienda biomedica, un settore molto distante da quello che avevo frequentato per cambiare prospettiva di carriera".

"<Tu che cosa vuoi fare?> <Non voglio essere un numero> risposi, <allora vieni qua>, così il mio capo mi affidò lo sviluppo della materia plastica. Poi dopo un po' di "vai e vieni" mi chiesero di andare a fare i prodotti che avevo progettato, affidandomi la direzione di una fabbrica".

▪ Il sudore premiato: laboriosità

"Nel 2008 il mio vecchio capo mi ha voluta fortemente nella sua nuova azienda come primo riporto dell'area vendite, secondo me perché lavoravo tanto. Vedendo i risultati mi chiese di diventare dirigente e mi venne affidata la responsabilità del comparto *customer care*, gestivo circa 50 persone e un budget di circa 25 milioni di euro".

"Avrei voluto fare il pilota di aerei, ma venni rifiutato perché troppo alto, quando dopo anni venni contattato da Alitalia che stava cercando piloti, non accettai per spirito di servizio, perché volli finire di fare quello che avevo cominciato. Oggi pilota per hobby".

"Ho parlato con il mio capo dicendogli <io non sto qui a fare niente, fammi fare qualcosa>, così mi è stata data la responsabilità di una parte di business nascente".

▪ Autoformazione

"Quando sono diventato assistente del CEO, ho preso un master in digital e mi sono specializzato nella new economy".

"Frequento un corso serale di ingegneria gestionale all'università finanziato dall'azienda".

"C'è stato un periodo in cui mi trovavo male, sono venuto via e per un po' non ho lavorato e mi sono dedicato allo studio".

▪ Passione e Sentimento

"Oggi per quanto mi diverto e sto bene, posso dire di aver smesso di lavorare".

"Credo di distinguermi per perseveranza e capacità di ascolto, ho scelto quest'ultima azienda perché ero emotivamente ispirato".

"Cambio spesso perché quando "inciampo" in qualcosa che mi piace voglio provare a farlo".

GLI IRRINUNCIABILI: I VALORI ALLA BASE DELLA PERSONALITÀ DEI MANAGER

L'ascolto delle esperienze concrete dei manager che hanno partecipato ai Focus group conferma alcune delle categorie valoriali emerse dal questionario. Grazie alla fase qualitativa si sono potute espandere e qualificare le dimensioni valoriali concrete che sottostanno la presa in carico della responsabilità.

Di seguito riportiamo in ordine di intensità e frequenza alcune delle citazioni esemplificative dei valori che guidano la personalità del manager.

Un affondo sul senso di Azione

La maggior parte delle dimensioni valoriali dichiarate dai manager possono essere iscritte alla macro-dimensione che abbiamo chiamato **Azione**.

- **Determinazione: irrequieta ambizione e perseveranza**

"Mi piace partire da zero, arrivare in campi nuovi e assumere un ruolo. La responsabilità mi dà il privilegio di avere più informazioni degli altri".

"Mi ha spinto la voglia di far carriera, quello che ho sempre ricercato è la sfida".

"Il segreto è non avere schifo di niente: bisogna anche fare dei lavori per perseguire risultati che dipendono da azioni che non ti piacciono".

"Mi definisco "costante irrequieto" perché devo riuscire sempre a trovare sfide nuove, non ho paura di fallire, infatti quando "inciampo" in qualcosa che mi piace, voglio provare a farlo fino in fondo".

"Sono contento del percorso fin qui svolto, ma già dopo due anni nella realtà in cui lavoro oggi, sento di voler cambiare e fare ancora nuove esperienze".

"C'è l'industria 4.0, ci sono gli investimenti, sto pensando a cosa fare ora: cambiare è essenziale".

▪ Esperienze, trasversalità ed interdisciplinarietà

"Ogni volta che sono stata scelta nel ruolo sono stata scelta per le mie competenze specifiche o perché avevo fatto esperienze pregresse utili (ad esempio, situazioni simili gestite)".

"Ho rivenduto la mia esperienza nella valorizzazione di materiali preziosi per valutare la diversità dei business e cercare di stabilirne i requisiti. Dicono che sono fortunato, ma dal momento che ognuno è artefice del proprio destino, forse qualche merito me lo riconosco, "ho le antenne alzate", l'informazione per me fa la differenza".

"Credo di essere stato scelto durante i vari salti di carriera grazie ad una elevata competenza tecnica specifica, ma soprattutto per la capacità di "parlare più linguaggi" e ascoltare molto".

"Volevo imparare il mestiere e ho scelto contesti che mi offrivano questo. Facendo consulenza conosci diverse realtà e sviluppi la capacità logica".

"Il volano della mia carriera è stato il confronto con le altre persone, specialmente di settori diversi, dalle quali ho appreso molto sia in termini cognitivi che comportamentali".

"La cosa più importante consiste nell'avere la sensibilità di capire il contesto in cui ci si trova. L'avanzamento di carriera è corrisposto ad una graduale sostituzione delle competenze tecniche con la capacità di cogliere la dimensione delle relazioni".

▪ Iniziativa e interpretazione personale

"L'azienda è padronale e organizzata in modo verticale, il manager è responsabile di tutto dal *Budget* al *Bit*".

"Bisogna essere sul campo e rischiare: interpretare il lavoro è ciò che fa la differenza tra un tecnico e un responsabile. Prima di assumere il ruolo di responsabilità devi dimostrare di saper interpretare il lavoro".

"Mi hanno riconosciuto la capacità di spiegare cose difficili drammatizzando in modo leggero. Devi spiegare in modo chiaro e comprensibile e poi andare avanti".

▪ Comparsa di nuovi problemi

"Sono quello che arriva prima e se ne va dopo, e ci sono sempre sono affidabile. Questo mi ha consentito di esserci quando si sono presentate nuove problematiche e guadagnarmi l'affidabilità. Quando c'è un nuovo problema per l'azienda io ho sempre dimostrato di saperlo risolvere e portare la soluzione fino in fondo".

"Mi dicono: <non mi devi mandare i professori, tu devi stare qua>; devo esserci io perché i tecnici non risolvono i problemi".

Un affondo sul senso di Sincerità

Il valore di riferimento che durante l'analisi quantitativa abbiamo chiamato **Sincerità**, durante la fase qualitativa è così specificato:

▪ Affidabilità

"I capi hanno piena fiducia in me, ho una certa capacità di prendere decisioni e mi rifilano matasse da sbrogliare".

"Gli altri mi vedono come una persona con i piedi per terra, "che non sfarfalla".

"Ho sempre fatto il fuoco con la legna che mi hanno dato", non ho mai preteso di avere altro".

"Sono diventato direttore di stabilimento senza averlo mai fatto perché il datore (lo stesso dell'azienda precedente che si era trasferito) si fidava di me".

"L'imprenditore si fida di me perché "dico quello che penso, faccio quello che ho detto".

▪ Integrità e onestà intellettuale

"Mantengo le promesse e mi comporto con rispetto, questo può anche essere un punto debole, bisogna fare attenzione a non farsi ferire dalle mancanze degli altri. Il rispetto va dosato ed è importante sospendere i giudizi".

"Avere senso del limite: lavorare in un'azienda informatica e non essere informatico offre il senso del limite".

"Onestà intellettuale e affidabilità: se una cosa è bianca e bianca per tutti".

"Saper dialogare con le persone non è lo stile manageriale che da noi si porta avanti, ma per me è importante, anche se potrebbe essere un atteggiamento pericoloso. Esiste un modello di leadership, ma bisogna essere sé stessi, credo molto nel mix delle due cose: è importante seguire il modello di leadership aziendale, mantenendo sé stessi (la propria personalità)".

▪ **Family balance e dimensione personale**

"Ho una famiglia e una strada lunga da percorrere per andare al lavoro. La strada mi consente di pensare e ripensare al lavoro e agli affetti in modo distaccato. Tanto più aumenta la fatica tanto più aumenta l'affezione al lavoro".

"La vita personale è legata alla mia professionalità. Diventare mamma è stata una grande svolta e ora il cambiamento per me è essere la persona dietro il manager. È un vero snodo valoriale, sento le diverse esigenze dell'azienda e sento anche la mia evoluzione".

"La famiglia mi chiama e ritorno a casa da un'esperienza lontana. Così sposo un progetto nuovo".

"Sposata, con 4 figli. Questo per me ha sempre simboleggiato la scommessa: di riuscire sempre e comunque a coniugare successi familiari e lavorativi. Per questo motivo espongo le foto della mia famiglia in ufficio, per trasmettere a tutti il messaggio che avere una famiglia aiuta addirittura a velocizzare certi comportamenti: ti spinge a fare bene le cose mentre si è lì (non presenza passiva)".

Un affondo sul senso di Democrazia

Affrontiamo ora l'ultimo dei primi 3 valori emersi nella fase quantitativa: la **Democrazia**.

Come abbiamo già anticipato questo valore assume sfumature differenti e contrastanti durante la fase qualitativa. Nella fase quantitativa, infatti, questo valore è stato esplorato all'interno di situazioni decisionali (processo accentrato o consultativo). Nella fase qualitativa esso ha

contorni meno definiti, l'interpretazione che ne diamo è afferente alla modalità di concepire le relazioni ed il merito, che spesso rispondono ad una affiliazione gerarchica. Di seguito riportiamo i cluster e le parole dei manager in ordine di rilevanza e frequenza.

▪ **Affiliazione al capo ma non solo**

Affiliazione gerarchica

"Scelgo di cambiare non tanto per la proposta, quanto per la persona che me l'ha fatta".

"Il rapporto con la proprietà si basa su fiducia e lealtà".

"Bisogna essere fidelizzati al dirigente, al tuo capo, non solo all'azienda".
"Nessuno ti segue se non ti stima".

Affiliazione distributiva

"La gentilezza deve essere rivolta a tutti e non solo all'AD".

"Durante la mia carriera sono state fondamentali le persone che ho incontrato, dal professore illuminato delle superiori al docente universitario di fisica; mi hanno aperto le porte del mondo del lavoro".

"Essere sicuri di sé stessi è una cosa che piace ai miei superiori e allo stesso tempo il mio team mi vede come coach. Oggi non è più possibile pensare ad una leadership di comando, piuttosto che a una leadership che infonda energia".

▪ **Senso di responsabilità e merito**

"Forte senso di responsabilità che ho sviluppato dentro di me, è dovuto alla morte di mio padre quando avevo solo sei anni e dovevo aiutare mia madre con mio fratello piccolo".

"Ci sono state tante riorganizzazioni ed io mi sono sempre fatto carico delle responsabilità".

"Mi piaceva il controllo di gestione in XXX perché mi sembrava di costruire il ponte su cui si andava camminando".

"Non ci si può auto-referenziare, per farmi dirigente hanno voluto prove e risultati".

"Il merito fa l'azienda, ma se i capi non lo rispettano, essendo noi l'azienda, dobbiamo fare in modo che il merito vinca lo stesso".

CAPITOLO 5

Evidenze dallo studio *Bravi Manager Bravi*: il futuro atteso tra analisi quantitativa e qualitativa





5. Il futuro atteso

PESSIMISMO E OTTIMISMO: IL PENDOLO ETERNO

(Evidenze dalla fase quantitativa del questionario BMB: sezione 4)

Dal capitolo precedente assumiamo che l'orientamento al futuro è il Driver differenziante tra un campione misto di lavoratori senza responsabilità manageriali e il campione di questo studio composto interamente di manager.

La 4° ed 'ultima sezione del questionario BMB esplora l'apertura al nuovo o la tipologia di sguardo verso il futuro dei manager italiani.

Nella sezione 4 del questionario BMB, abbiamo selezionato 20 affermazioni di relatori importanti nell'ambito della scienza, della politica, dell'economia e dei fenomeni sociali, protagonisti dell'edizione del 2017 di Scenario, l'evento che ogni anno The European House- Ambrosetti organizza a Cernobbio.

Alcune affermazioni propongono scenari dagli impatti positivi sulla vita sociale o del business, altri dagli impatti negativi. Abbiamo chiesto ai rispondenti di esprimere il loro accordo su una scala da 1 a 10 sui 20 scenari proposti.

L'analisi accorpata dei posizionamenti ci mostra un orientamento bilanciato tra ottimismo o pessimismo dei manager italiani. L'opinione dei rispondenti converge maggiormente sugli scenari negativi, mentre si evidenzia un livello di accordo più vario sugli scenari ad impatto positivo (varianza di 2,09 degli scenari ad impatto negativo verso 2,15 degli scenari ad impatto positivo).

La fiducia è più alta verso l'impatto della scienza sulle nostre vite e verso l'imprenditorialità giovanile. I manager esprimono un certo orgoglio sull'Europa ed in particolare sul mercato unico.

Riportiamo di seguito alcuni degli scenari che annoverano i più alti livelli di fiducia:

1. Mercato unico e valuta unica sono state grandi conquiste che nessun altro è riuscito a costruire in modo così coeso. Dobbiamo esserne più orgogliosi. (François Villeroy - Governatore della Banca di Francia)
✓ Media di accordo 7,17 con una deviazione standard media, di 2,23
2. Il cervello umano può compiere operazioni che i computer non sono in grado di fare e lo fa in modo molto più efficiente dal punto di vista energetico. (Rafael Yuste - Neurobiologo spagnolo)
✓ Media di accordo 7,53 con una deviazione standard di 2,11 media
3. Il Bio printing crea organi artificiali o modelli di organi artificiali per testare terapie. È un mercato globale da 1.8 mld di dollari entro il 2027. Oltre al business, questo aumenterà l'affidabilità dei test. (Mauro Ferrari - Scienziato italiano):
✓ Media di accordo, 6,92 con una deviazione standard bassa, 1,81
4. Cina e USA sono paesi interconnessi, è difficile che ci possa essere un vero conflitto, anzi ci sono le basi per una futura collaborazione. (Fu Ying - Politica e diplomazia cinese)
✓ Media di accordo 6,74 con una deviazione standard bassa, di 1,94
5. Non si deve parlare di fare i precari, ma di proteggere i talenti ovunque siano, potrebbe essere utile abolire il valore legale del titolo di studio per aumentare la competizione sul talento. (Roberto Cingolani - Direttore scientifico dell'IIT di Genova)
✓ Media di accordo, 6,07 con una deviazione standard alta, di 2,68

L'atteggiamento è critico nei confronti dell'Europa politica (sul mercato europeo invece l'orgoglio e la fiducia sono stati evidenziati sopra); dei giovani e dell'automazione.

Riportiamo alcuni degli scenari critici:

1. Oggi sono tanti i giovani che hanno la sensazione di dover essere diversi da ciò che sono in realtà, nel tentativo di adeguarsi a standard spesso artificiosi e irraggiungibili. (Papa Francesco)
✓ Media di adesione 7,69 con una deviazione standard bassa, di 1,91
2. Quando si va al potere si diventa moderati per mantenere il potere stesso. (Nouriel Roubini - Economista statunitense)
✓ Media di adesione di 7,43 con una deviazione standard media, di 2,11
3. La frammentazione economica porta a frammentazione sociale e politica. (Angel Gurría - Diplomatico messicano nonché Segretario generale dell'OCSE)
✓ Media di adesione di 7,32 con una deviazione standard medio/bassa, di 2,02
4. Il 9% dei posti di lavoro è a rischio per via dell'automazione, ma un altro 15% è in pericolo. Soltanto 1/3 dei lavoratori potrà mantenere il posto di lavoro in tranquillità. (Angel Gurría - Diplomatico messicano nonché Segretario generale dell'OCSE)
✓ Media di adesione 6,39 con una deviazione standard media, di 2,19
5. Il potere oggi dovrebbe essere condiviso tra più centri, mentre viviamo ancora in una struttura politica bipolare, inefficace e datata. (Sua Altezza Reale Prince Turki Al Faisal - Diplomatico saudita, membro della famiglia reale Al Sa'ud)
✓ Media di adesione di 6,27 con una deviazione standard media di 2,26

L'atteggiamento dei manager nei confronti della situazione politica europea è confermato dai sondaggi che THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI propone in presa diretta durante il Forum di Cernobbio.

Di seguito riportiamo due grafici provenienti dai sondaggi in diretta sulle opinioni dei top manager che hanno partecipato al Forum di Cernobbio 2018.

Il primo rappresenta i risultati del sondaggio effettuato durante l'edizione di settembre 2018 a Cernobbio sulla percezione della situazione attuale e delle prospettive future dell'UE da parte dei top manager invitati al Forum. I risultati sono stati confrontati con la stessa domanda fatta nel 2017 e nel 2016, si evidenzia un trend della fiducia degli uomini di business in netto calo.

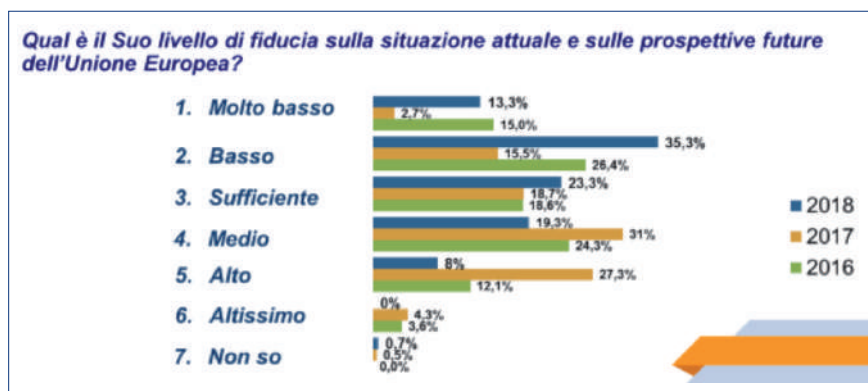


Figura 1 **Sondaggio sulle opinioni dei top manager** presenti al Forum di Cernobbio 2018.

Fonte: The European House – Ambrosetti

Il secondo grafico indica l'opinione degli stessi verso le priorità dell'unione Europea:

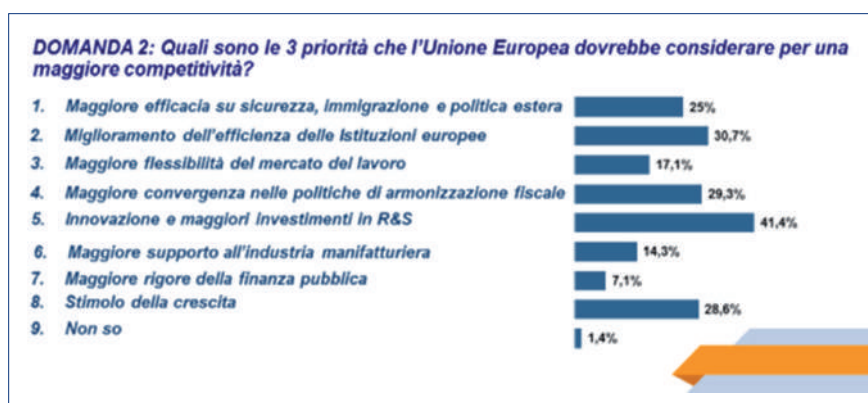


Figura 2 **Sondaggio sulle opinioni dei top manager** presenti al Forum di Cernobbio 2018.

Fonte: The European House – Ambrosetti

PRESA DIRETTA: IL FUTURO DEI MANAGER RISIEDE IN SÉ STESSI. RISPETTO E SOGNO SONO I GRANDI BISOGNI

(Evidenze dai Focus group)

Anche di fronte a scenari futuri incerti verso i quali l'ottimismo e il pessimismo oscillano tra critica politica e fiducia nella scienza e nel mercato, l'ottimismo dei manager nei confronti della possibilità di fare la differenza persiste. La fiducia dei manager verso il futuro è principalmente deposta in sé stessi.

Dalla fase qualitativa, realizzata attraverso i 6 Focus group nelle diverse città (Roma; Milano; Firenze; Bologna; Torino; Padova) emergono 5 temi chiave:

- 1- Innovazione e cambiamento:** *apertura al nuovo:* "Cerco di portare qualcosa di diverso da quello che gli altri si aspettano. Lavoro sul concreto per acquisire modalità e strumenti sempre diversi"; "E' importante guardare fuori e lontano ed essere aperti al confronto"; "Io mi rinnovo continuamente e voglio portare innovazione. Per noi l'azienda è la vita e il lavoro è un hobby. Il cambiamento è necessario e dobbiamo incentivarlo"; "Innovazione per sé e per gli altri, sfruttare l'intelligenza delle reti, nell'ottica di creare ambienti di lavoro felici". *Valorizzare i giovani:* "Adattarsi al cambiamento significa avere gli occhi aperti e muoversi velocemente per cogliere nuovi mercati. Il cambiamento è anche capire come lavorare con i più giovani"; "energia, passione per il proprio lavoro, ispirare gli altri. Bisogna essere trasparenti, coerenti, e ad un certo punto bisogna passare il testimone; sinonimo di forte senso di responsabilità"; "fare formazione coi giovani e per i giovani. È fondamentale essere mentor e guida".
- 2- Miglioramento Personale:** *correggere i limiti:* "Abbiamo il dovere di correggere i nostri limiti, se qualcuno ci fa una critica, perché un nostro comportamento disturba le persone attorno, e noi ci difendiamo dicendo che è il nostro carattere, è inaccettabile, per me questo è assenza di carattere. Correggersi e superare i nostri limiti è un viaggio che dobbiamo intraprendere"; *superamento dell'emozione:* "bisogna essere capaci di essere sempre parte terza, valutare gli accadimenti per quello che sono realmente senza farsi influenzare da simpatie e antipatie". *Aggiornamento continuo e intercettare competenze:* "Per me è fondamentale

l'aggiornamento delle competenze. Devi essere sempre preparato per anticipare le richieste con qualche proposta. Far crescere la competenza tecnica dei collaboratori ti dà un credito di riconoscenza che da molta soddisfazione"; Bisogna saper stanare «il lupo» che millanta competenze che non ha. Capire le competenze reali degli altri è una competenza fondamentale che migliora con l'esperienza"; "È fondamentale capire quando è necessario cambiare business, per inseguire le competenze reali, quelle che servono

- 3- **Etica e rispetto:** *Etica:* "rispetto del contesto in cui ci si trova. L'etica è fondamentale sempre, le aziende non devono creare diseconomie. Perseguimento di uno scopo condiviso, in ottica di profitto con modalità giuste e corrette. Trasparenza, scelte condivise non avendo nulla da nascondere, flessibilità"; "È necessario moderare inquinamento e pensare al bene per la società"; "Porto progetti da condividere, che abbiano alla base valori comuni. Dobbiamo capire da dove veniamo per sapere dove andiamo"; *Responsabilità:* "È necessario farsi carico delle responsabilità nei confronti di collaboratori, del lavoro, e di sé stessi"; *Libertà:* "Ciascuno si deve sentire libero di portare le proprie idee, perché tante idee in un team sono meglio di una sola, quella del capo"; "Io cerco di portare la leggerezza che fa sentire le persone più libere di fare"; *Umanità:* "Voglio portare un po' di Umanità in un mondo di squali, bisogna gestire le persone in un ambiente tranquillo, si ottiene di più"
- 4- **Sogno e Immaginazione:** "sognare anche quando sembra impossibile"; "immaginarsi il futuro che vorremmo che fosse per agire affinché si realizzi"; "conoscenza collettiva, condivisione e ricchezza"; "sognare è un valore necessario per il buon umore"; "Io voglio portare la cultura del tendere a qualcosa di più grande di noi" "è importante non fermarsi mai, avere sempre un sogno per essere pronti a rifare ogni volta uno start-up per inseguire qualcosa di migliore".
- 5- Infine qualcuno esprime speranze verso una **distopica cultura aziendale** da augurarsi per il futuro prossimo: "mi auguro che l'azienda del futuro possa diventare interamente project based, sostituendo il vecchio sistema organizzativo"; "Odio la miopia aziendale: non formare nuove figure per paura che questi possano lasciare dopo poco l'azienda. Questo comportamento è sbagliato perché formare dei *Bravi Manager* comunque aumenterà in ogni caso l'attrattività, inoltre con una efficiente job rotation, l'azienda

non risentirebbe più di tanto la perdita, ma in un'ottica di shared value si sentirà cellula di cambiamento.”; “abbiamo la necessità di coniugare il know how del vecchio con l'innovazione e la diversità. I veterani dell'azienda spesso sono detentori di know how, anche non codificato, che purtroppo si portano dietro quando vanno via, non lasciando nessuna eredità culturale”.

MIGLIORAMENTO CONTINUO: TRA LO STUDIO E IL “PASSAPAROLA”

(Evidenze dalla fase qualitativa: i Focus group)

Che la prospettiva per restare nel mercato del lavoro, ad ogni livello, sia il “life long learning” è confermato anche dai manager italiani. L'ultima questione indagata durante i Focus group è stata l'autoformazione, ovvero luoghi, strumenti e modalità per migliorare la professionalità del manager.

Le modalità formative riportate durante la discussione, possono rientrare nei seguenti 3 raggruppamenti:

- 1- **Miglioramento attraverso lo studio**, chi attraverso letture scientifiche e di settore, chi attraverso letture diversificate come romanzi o libri biografici, chi attraverso canali tecnologici, chi, ancora, attraverso corsi di laurea o master che diano certificazioni
- 2- **Miglioramento attraverso i corsi**, corsi aziendali promossi dall'azienda, molto apprezzati i corsi con un network di aziende, corsi tecnici o comportamentali, di strategia, di filosofia. Qualcuno preferisce formarsi attraverso corsi alternativi che non abbiano attinenza con il mestiere o il business.
- 3- **Diversificazione**, i più preferiscono perseguire il miglioramento professionale attraverso la diversificazione delle esperienze. L'apprendimento passa dalle persone il più diverse possibili, da situazioni eccentriche ma costruite ad Hoc per sfidare i propri limiti, oppure da tutte le esperienze di vita. Questi manager vedono il proprio miglioramento come un cammino che ha l'obiettivo di allargare le proprie competenze attraverso un allenamento continuo all'apertura mentale.

Riportiamo di seguito una raccolta delle diverse modalità e strumenti adottati dai testimoni privilegiati per migliorare la propria professionalità. Come si potrà notare dalle modalità di apprendimento auspiccate e praticate dai manager il confine tra vita privata e professione diventa labile e sfumato.

1- STUDIO

- ✓ Studio Paper tecnici, studio l'intelligenza emotiva, l'importante è studiare sempre
- ✓ Leggo compulsivamente, qualsiasi cosa mi passi di fronte; dalla rete, le tante pubblicazioni su LinkedIn
- ✓ Leggo romanzi, libri biografici, gialli e imparo
- ✓ Mi aggiorno tramite social network
- ✓ Mi sono iscritta ad un corso di laurea in filosofia
- ✓ Leggo articoli di riviste accuratamente selezionati specialmente attraverso i social network
- ✓ Qualcosa di nuovo da studiare che si concretizzi in lauree e master di vario tipo, «ho investito più risorse sull'istruzione che sul mutuo!»

2- CORSI

- ✓ Faccio corsi, l'azienda mi consente di fare molti corsi, oppure in altre occasioni come quelle offerte da Federmanager, da Ambrosetti
- ✓ Imparo ai corsi attraverso il network con le altre aziende, da altri ambienti professionali
- ✓ Faccio corsi di aggiornamento e formazione alternativi, per esempio un corso di dizione
- ✓ Corsi aziendali e interaziendali su temi inerenti alla propria attività lavorativa o strettamente correlati con essa
- ✓ Seguo in particolare corsi comportamentali, di strategia, di filosofia per apprendere schemi interpretativi

3- DIVERSIFICAZIONE

- ✓ Imparo dalle persone, in particolare dai clienti che ci dicono come cambia il mercato e le tecnologie
- ✓ Prendo da altri settori, esperienze e campi
- ✓ Imparo diversificando territori, culture e persone, imparo dall'osservazione degli altri (capi colleghi, esterni) e osservo i punti di vista degli altri e chiedo coaching sull'argomento
- ✓ Imparo dai boschi, disbosco e faccio ordine dove non ce n'è
- ✓ Imparo dai collaboratori più giovani e prendo spunto da quello che succede fuori dall'azienda
- ✓ Imparo da gruppi di lavoro extra aziendali
- ✓ Convegni o qualsiasi tipo di situazione di confronto con persone appartenenti a contesti eterogenei
- ✓ Faccio qualcosa che mi dia la possibilità di uscire dalla zona di comfort e aiuti a superare le proprie paure (es. arrampicata – vertigini)
- ✓ Associazionismo, volontariato, es. croce rossa: insegna a dare priorità ai problemi in azienda e a gestirli
- ✓ Espando gli aspetti professionali prendendo di tutto un po', dalle altre discipline e dagli altri settori e cerco di fare i collegamenti
- ✓ Qualsiasi altra forma di confronto con persone che lavorano fuori dal proprio ambito
- ✓ Imparo dagli altri, da tutti coloro che ti danno buone idee. È importante prendere da tutti, anche dalle figure non apicali
- ✓ Imparo dai miei figli siamo la prima generazione di genitori che deve imparare dai propri figli.

CAPITOLO 6

Conclusioni





6. Conclusioni

ORGANIZZAZIONI E MANAGER IN UN MONDO CHE CAMBIA. TRA TEORIA E PRASSI

Siamo giunti al termine dello studio. I manager italiani emergono come aperti decisori; comunicatori e risolutori di problemi.

I top manager sono più attenti a condividere esperienze e conoscenze per rendere fluidi i processi, in altre parole sono più attenti agli aspetti di narrazione, mentre i middle manager si fanno carico della fase iniziale e finale dei progetti, in altre parole sono più attenti agli aspetti di eccellenza operativa.

Eccellenza operativa ed imprenditorialità sono le due macro-competenze che caratterizzano in modo peculiare i manager italiani. La decisionalità che sta alla base dell'imprenditorialità, è una dimensione della competenza che è stata protagonista della fase qualitativa di discussione con i manager, ed è stata problematizzata in modi differenti. Chi lavora nelle grandi organizzazioni vede inibita la propria autonomia decisionale, frutto di un processo, durato decenni (dagli anni 90 in poi) che ha visto un progressivo accentramento della funzione decisionale. Chi ha deciso di "migrare" in realtà più piccole delle PMI, o chi ha costruito la propria carriera al loro interno, sente il carico della responsabilità decisionale in tutte le sue forme e vive il "rischio imprenditoriale" sulla propria pelle, offrendo la stessa partecipazione all'obiettivo dell'imprenditore stesso.

La gestione della trasformazione digitale è un'altra macro-competenza che è stata ampiamente problematizzata all'interno di questo studio. Essa rappresenta la principale sfida del management. Da una parte chi ha competenze tecniche utili al processo di accompagnamento della trasformazione digitale si rende disponibile a metterle a disposizione dello sviluppo del tessuto delle PMI. Dall'altra chi subisce il processo di trasformazione digitale vede questo orizzonte come futuro sviluppo di competenza.

I valori che guidano il management italiano sono quelli della *sincerità* (il mito della trasparenza totale), della *condivisione* (il mito democratico del merito e dell'inclusione: includere tutti nelle decisioni e saper identificare le competenze giuste negli altri) e dell'*azione fine a se stessa* (il mito dell'uomo del fare che risolve i problemi più complessi).

Il driver motivazionale è il *futuro* verso il quale si sentono in movimento continuo, perseguono il nuovo e sono curiosi di fronte ai cambiamenti.

Sulla base di ciò ci sembra utile, in fase conclusiva, di riflettere sul funzionamento organizzativo che più sembra efficace: quello che rappresenta l'azienda come un insieme di reti di relazioni tra individui e gruppi sia all'interno sia all'esterno dell'azienda stessa.

Come si decide all'interno delle reti

Le reti si costituiscono a partire da legami primari (vicinanza logistica, fascia di età, tipo di studi, amicizia, parentela), si formano soprattutto in alcuni momenti della vita organizzativa (avvii, inizi, start-up) (cfr. Alberoni) e travalicano ruoli, funzioni e procedure. Esse rappresentano le dimensioni chiamata anche **"comunità sociali"** all'interno delle aziende.

Le informazioni all'interno del network, o comunità, circolano ad altissima velocità e vengono etichettate con un significato proprio (cfr. Lomi). Ad esempio, l'informazione: <il fatturato del terzo trimestre è salito del 2%> può essere etichettata in un network con: <stiamo andando bene>, in un altro con: <le vendite, come sempre, hanno un trimestre durante il quale si riposano>, in un terzo con: <non ce la faremo mai a battere i nostri concorrenti di riferimento>.

Il network ha una funzione sia difensiva (produce per i suoi membri rassicurazioni circa il "dove stiamo andando" come organizzazione) sia offensiva (il prevalere di un network su un altro può influenzare i meccanismi di presa di decisione in azienda).

Il termine "comunità sociali" è sostituito da **"reti politiche"** in quanto l'immagine che vogliamo proiettare è quella di una nuvola (gassosa quindi in forte e costante modificazione a causa dei venti) composta da possibili decisioni e da network di relazioni.

L'utilizzo di una o dell'altra decisione è una questione politica (cfr. March; Grazioli e Donati), cioè di sistema di governo e di gerarchia tra le arene decisionali disponibili.

Come in Spagna le *plazas de toros* sono organizzate in un implicito ordine gerarchico (Siviglia e San Sebastian davanti senza dubbio a Madrid e Barcellona), così in azienda i luoghi preposti alla decisione (arene) sono organizzati per livelli di importanza politica (comitati guida, comitati di gestione, coalizioni di vertice, comitati di coordinamento interdivisionale, riunioni di programmazione, network risorse chiave ecc.), che è bene conoscere da parte dei manager, per non sprecare risorse in corride senza speranza.

L'emergere di una decisione tra le tante possibili su un argomento (*issue*) tra i tanti possibili (*agenda setting*) è solo il primo passo per accelerare i processi di attuazione delle decisioni, che costituiscono una sfida essenziale per i manager di questo studio.

Il secondo passo è quello di far arrivare la decisione nella arena "più strategica" possibile, in quanto il potere di tali luoghi è quello di accelerare la presa di decisione.

COME APPRENDONO LE ORGANIZZAZIONI

È emerso con forte evidenza che il miglioramento della professionalità da parte dei manager passa per lo più dalle relazioni allargate con persone diversificate. **"Apprendere dagli altri"** è oggi il sistema più efficace ed utilizzato dai manager per non perdere la connessione con il mondo che cambia. L'apprendimento collettivo è, oggi più che mai, un bene pubblico che sviluppa competitività e produttività collettiva e non deve essere considerato un bene individuale e privato.

Punto uno: il dibattito o la magia

La teoria economia ha tra i suoi presupposti il fatto che l'individuo agisca esclusivamente per assecondare il proprio interesse. Ciò non è realistico, e tutti lo sappiamo per esperienza, perché non riesce per esempio a dar conto di sentimenti morali come l'altruismo e la dedizione, che costituiscono il collante delle comunità sociali professionali secondo quanto dimostrato da Richard Sennett in *"Insieme"* e dichiarato apertamente dai manager all'interno di questo studio.

Questa è la ragione per la quale da sempre gli economisti hanno cercato di allargare la loro sfera di interesse e di influenza fino a comprendere altre motivazioni.

L'esempio più illustre è forse quello di Adam Smith, che usò il profitto come base per la sua teoria del comportamento economico e la simpatia come base per spiegare il comportamento morale o sociale.

In ogni caso, per spiegare il passaggio da egoismo individuale a interesse collettivo si fa ricorso spesso a un click magico, spiegato da Richard Sennett come il segreto del "triangolo sociale sano" ovvero il bisogno dei suoi membri che apprendono per socializzazione di essere riconosciuti e accettati all'interno di una comunità allargata.

In realtà dietro al click magico si cela il dibattito della collettività (organizzativa e organizzata) circa le norme di funzionamento, le leggi, le convenzioni e i valori sociali ultimi.

È il dibattito lo strumento mediante il quale vengono stabilite le regole, che sono alla base della struttura organizzativa. Nel dibattito il richiamo retorico più forte è quello del bene comune, attraverso il quale vengono sostenute le istanze private.

I cittadini, sosteneva Tocqueville, "si frequentano in gran numero, si parlano, si intendono e si infiammano insieme per ogni specie di impresa" così essi "imparano ad assoggettare la loro volontà a quella di tutti gli altri e a subordinare i loro sforzi all'azione comune".

Punto due: l'apprendimento come bene pubblico

Cosa sia un bene pubblico è difficile da stabilire. Il dibattito tra economisti e sociologi (cfr. Samuelson, Olson, North) è stato fitto ed è ancora in corso. Per i nostri fini di classificazione deve essere chiaro che tra i beni pubblici puri e quelli privati puri si trova un ampio spettro di posizioni intermedie.

L'apprendimento deve essere molto spostato verso il versante pubblico, cioè deve investire le politiche collettive dell'organizzazione e riguardare la totalità dei membri. In azienda spesso l'apprendimento è stato considerato e apprezzato come bene privato, cioè ha riguardato l'apprezzamento del talento individuale, lo sviluppo individuale, il livello individuale di impiegabilità. Anche il dibattito dei manager durante i Focus group ha spesso toccato questo asse, vedendo alcuni di essi porsi dalla parte del bene individuale (salti e rotture e proattività e determinazione) che li vede protagonisti e impegnati nel loro percorso di carriera, ed altri che si sono schierati dalla parte del bene collettivo, identificando i loro pilastri nel network e comunità, nell'etica del rispetto e nella tensione (o senso di mancanza) ad un bene collettivo.

Spostare l'asse sullo spettro pubblico/privato ha conseguenze forti sulle modalità di funzionamento dell'organizzazione. Ad esempio, in Gran Bretagna i governi del periodo postbellico trattarono il problema della salute come bene pubblico, mentre negli Stati Uniti, nello stesso periodo, le politiche si volsero a trattare lo stesso problema come bene privato.

Le conseguenze di tali scelte, ovviamente, non sono irrilevanti né per l'individuo né per il funzionamento dell'organizzazione.

Punto tre: beni pubblici e opzioni organizzative

Il dibattito su ciò che è pubblico implica una discussione politica su ciò che è un'organizzazione.

Le principali posizioni del dibattito si possono riassumere in tre visioni (cfr. Douglas): la setta esclusiva, il mercato, la gerarchia.

Proviamo qui a riassumere brevemente le posizioni e a descriverne i limiti.

1. La setta esclusiva basa tutto il suo sistema di relazioni sull'unità degli insiders contro gli outsiders. Questo è il tipo di organizzazione sviluppato per risolvere i problemi di una troppo facile defezione. È un'organizzazione in balia (cfr. Hirschman) di chi defeziona. La risposta culturale più comune per ovviare a tale rischio è quello dell'egualitarismo. Ma l'eguaglianza non risolve il problema del free rider, cioè del membro del gruppo che ottiene benefici senza attivarsi, giocando quindi una disuguaglianza operativa. In realtà la regola dell'uguaglianza, poco emersa dalle discussioni che si sono focalizzate più sul merito che non sull'uguaglianza, produce l'effetto indesiderato di impedire che si prendano decisioni e che l'organizzazione esprima una leadership.
2. L'opzione mercato, molto presente nella testa dei manager, quando parlano di network, di sincerità e di rispetto, basa il suo funzionamento sulla generale possibilità dei membri di scambiare beni. Quando gli individui cominciano a scambiare beni e risorse, e tanto più i beni diventano complessi, si rendono conto che devono fidarsi dei loro interlocutori. In caso di mancanza di fiducia le transazioni vengono di molto limitate. Di ciò i manager hanno una certa esperienza, raccontata durante i Focus group, che evidenzia che essi sono testimoni del progressivo accentramento dei processi decisionali. Questo processo ha depauperato ulteriormente il sentimento di fiducia. E questo ci traghetta alla successiva minaccia. Un'ulteriore minaccia per il mercato è il monopolio, che attribuisce vantaggi ad alcuni e penalizza altri. Mettere in atto delle norme è la modalità per limitare le possibilità di monopolio, ma gli attori del mercato tendono in ogni caso ad ottenere vantaggi monopolistici. L'effetto indesiderato dell'opzione mercato è la contraddizione: da una parte apre alle transazioni, dall'altra si difende tornando a network precedenti; da una parte spinge per pari opportunità per gli attori, dall'altra tende al monopolio.
3. La visione gerarchica implica che l'autorità scorra dall'alto verso il basso. Il sistema gerarchico si basa sulla fiducia in coloro che sono ai vertici da parte di tutti quelli a cui il sistema offre meno vantaggi. Questa visione ha impatti forti nella cultura del management italiano. Frequentemente è emersa la tendenza a riconoscere nell'apprezzamento e fiducia del capo il meccanismo prioritario che determina le carriere. Questa mentalità produce strategie (da alcuni viste come limite dei manager italiani) volte a mettere in

campo comportamenti indirizzati all'ottenimento della "grazia e conseguente investitura" dall'alto. Un modo per ovviare a questa debolezza sistemica è quello della creazione del principio circolare della responsabilità (cfr. Dumont). Il principio circolare sostiene che chi è primo sarà ultimo, che il leader serve i suoi sudditi.

Ovviamente il principio circolare si presta alla sfida e necessita che alle parole corrispondano i fatti. Nessuno vuole vedere che il capo si arricchisce alle spalle di chi con lui collabora e tutti vogliono vedere che, se il capo non rispetta le norme, viene punito.

L'effetto indesiderato, o la debolezza, della visione gerarchica è costituita dal fatto che la gerarchia ha bisogno, per funzionare, di far scorrere l'autorità dall'alto al basso e le informazioni dal basso all'alto.

Ma lanciare ordini dall'alto al basso lungo i canali verticali di comunicazione è molto più facile che ricevere notizie dal basso lungo gli stessi canali.

Il rischio del vertice è di decidere e legiferare senza conoscenza (che viene dal basso) e di questo rischio i manager sono pienamente consapevoli.

Punto quattro: qualche risposta al mutismo

Secondo l'antropologa Mary Douglas, la quarta opzione è quella propria della modernità delle società complesse, chiuse tra il mutismo, generato da un ambiente sociale caratterizzato da un alto grado di irreggimentazione e nessuna chiara appartenenza, e la protesta confusa.

Nella nostra esperienza, se ai tre tipi di opzioni organizzative descritte si possono associare altrettanti peccati (invidia per la setta, avidità per il mercato e orgoglio per la gerarchia), alla quarta via, quella della comunità, associamo una virtù: *la generosità*.

Le generosità ci sembra il requisito che i manager possono introdurre per dare voce ai loro collaboratori e battere il mutismo, a volte ostile, per cambiare la propensione individuale all'apprendimento culturale in un bene collettivo (e di come farlo parleremo nelle prossime pagine) e per trasformare le spinte individuali al mugugno, alla protesta o alla defezione, in innovazione.

CAPITALE SOCIALE E CAPITALE INTELLETTUALE

Il capitale sociale e quello intellettuale costituiscono il terreno sul quale gli sforzi per aumentare produttività e competitività devono agire. Aumentare la diffusione della cultura nell'epoca dello Sharing della conoscenza, emerge come uno degli elementi dialettici più proliferanti all'interno delle discussioni con gli 80 manager. Non solo, questo elemento si desume anche dalle evidenze della fase quantitativa, dalla quale emerge che il comportamento più adottato da top e middle manager è l'apertura "a idee e proposte indipendentemente dalla posizione gerarchica", in altre parole una apertura a far aumentare (almeno per se stessi) il capitale intellettuale. La formazione costituisce un tassello chiave dell'impianto di miglioramento delle prestazioni collettive.

Per poter stabilire le modalità più efficaci di intervento, è necessario non incorrere in equivoci dal punto di vista definitorio.

In questa sezione definiamo i due concetti, per poter poi passare, successivamente, all'identificazione delle modalità di intervento.

Capitale sociale

Una volta che i network sono "stabili" all'interno dell'organizzazione, diventano circuiti entro i quali si scambiano due risorse: informazioni e fiducia.

Queste due risorse possono essere usate per finalità diverse a seconda dei vincoli e delle opportunità che circolano nell'organizzazione.

Il sistema di apprendimento, e quindi la formazione, lavora sui vincoli e sulle opportunità che orientano le risorse dei network nell'organizzazione.

In questo quadro, il *capitale sociale* si definisce (cfr. Coleman, Bourdieu) come *una rete di relazioni personali direttamente mobilitabili da parte di un individuo per ottenere benefici personali o per migliorare il suo posizionamento nell'ambito dell'istituzione di cui fa parte*.

Il capitale sociale testimonia la forza dei legami relazionali deboli (cfr. Granovetter), intesi come la disponibilità di ampie reti personali di

relazioni aperte, anche se non di particolare intensità, che consentono di ampliare la gamma delle informazioni disponibili per operare le scelte od ottenere vantaggi.

Più in generale, per un manager, avere un elevato capitale sociale significa ridurre i costi di transazione (cfr. Williamson) e ridurre anche il rischio in prossimità di scelte strategiche, perché un elevato capitale sociale produce una risorsa chiave: la fiducia (cfr. Dasgupta e Serageldin).

In altre parole, le scelte economiche che un'organizzazione compie e cerca di attuare, non sono influenzate solo dalla disponibilità di risorse materiali, ma anche (cfr. Pizzorno; North) dalla disponibilità di reti di relazione sociale (capitale sociale). Questa è la ragione per la quale molti manager lavorano principalmente su quelle che hanno chiamato competenze relazionali. La capacità di "sollevarsi" dalle competenze "tecniche verticali" per comprendere le politiche di funzionamento che si muovono sulle reti sociali, è ampiamente ribadita all'interno delle interviste in profondità ai gruppi di manager.

Inoltre, il capitale sociale è una dimensione che, grazie alle tecniche di rilevazione proprie della *network analysis*, può essere misurato.

Va ricordato che i singoli manager vengono sicuramente influenzati dalla rete ma, interagendo con altri attori, possono modificare in modo costante le reti, e ciò avviene in genere nella direzione della cooperazione (cfr. Dasgupta e Serageldin).

Il capitale sociale tuttavia non ha esiti necessariamente favorevoli per l'organizzazione, perché può accadere che reti particolarmente ristrette e coese possano ricercare e ottenere vantaggi solo per i propri membri a scapito degli altri attori dell'organizzazione.

Nonostante quest'ultimo rischio, lo sviluppo del capitale sociale è uno dei compiti della formazione, sia intesa come sistema spontaneo di diffusione della conoscenza da parte dei manager, sia come sistema codificato di costruzione di gruppi in formazione (o altrimenti detti gruppi di scopo che si riuniscono all'unico scopo di condividere conoscenze) soprattutto per ciò che riguarda lo sviluppo della fiducia e la diminuzione dei costi di transazione.

Capitale intellettuale

Il concetto di *capitale intellettuale* è molto semplice e si può riassumere nella *somma di tutto ciò che tutti i dipendenti di un'azienda sanno e che assicura alla stessa un sufficiente margine di competitività*.

Stewart più precisamente, ma anche in modo più ristretto, lo definisce come: "tutto quel materiale intellettuale – sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È *brainpower*".

La critica da sempre mossa a questo concetto è che il capitale intellettuale è talmente difficile da individuare da far ritenere la sua concettualizzazione poco scientifica.

Tuttavia, è evidente che aziende con mezzi economici analoghi hanno, nello stesso business, risultati molto differenti e non solo nel breve periodo. L'incidenza del capitale intellettuale è quindi evidente.

Inoltre, forse proprio per la scarsa scientificità del concetto, la prima definizione proposta, quella più ampia, si fa preferire perché consente di inglobare il concetto di competenza intesa come insieme di conoscenze, capacità e orientamenti.

Quindi il compito della formazione, sul terreno del capitale intellettuale, è lo stesso di sempre: aumentare "tutto ciò che tutti i dipendenti di un'azienda sanno".

Due sono le considerazioni che ci portiamo appresso e che costituiscono il campo di discussione per le pagine successive:

1. per aumentare il capitale intellettuale non basta lavorare su alcune élite della popolazione aziendale, ma bisogna cercare di lavorare su tutti
2. le conoscenze, le esperienze e le abilità sono solo una parte del capitale intellettuale; gli orientamenti e gli atteggiamenti costituiscono una parte altrettanto di rilievo, ma sappiamo già, dalle pagine precedenti, che l'efficacia in quest'ambito degli interventi del top management non è elevatissima.

AGIRE PER MIGLIORARE SENSIBILMENTE

Gli opinion leaders come baricentro

La comunicazione all'interno dell'organizzazione non si muove seguendo le linee gerarchiche, ma secondo un percorso a due passaggi (two step flow) (cfr. Lazarsfeld; Katz).

Il primo passaggio va dall'emittente (il top management nel caso dell'identità culturale) all'opinion leader, il secondo va dall'opinion leader al suo gruppo di riferimento.

Il significato della comunicazione può essere confermato dall'opinion leader o negato e capovolto. Gli opinion leader infatti non modificano le informazioni ma il frame nel quale esse sono inquadrate.

Le principali caratteristiche di un opinion leader sono due:

1. l'alta permanenza nell'organizzazione
2. la competenza percepita all'interno del proprio gruppo di riferimento.

La seconda caratteristica pesa più della prima. Vale a dire che è impossibile che un alto permanente percepito come poco competente sia un opinion leader, mentre è possibile che chi è percepito come molto competente, anche se da poco in azienda, lo sia.

Il tema della gestione degli opinion leader in un'organizzazione ripone al centro il tema della competenza percepita, ed in particolare della competenza tecnica.

Ogni gruppo di sufficiente rilevanza numerica esprime un opinion leader ed è molto difficile (fasi iniziali, brevi periodi, start up) che il capo gerarchico di un gruppo svolga anche il ruolo di opinion leader.

L'opinion leader è dunque una persona molto ascoltata solo quando ne vale la pena, cioè quando la situazione lo richiede. Tipici momenti di ascolto dell'opinion leader sono le fasi di incertezza, di forte cambiamento, di inversione negativa della tendenza del business, di forte attacco della concorrenza, di cambi organizzativi o di avvicendamenti gerarchici, di fusione o acquisizione.

Gli opinion leader svolgono quindi il ruolo di baricentro non solo e non tanto nel passaggio delle informazioni, ma soprattutto nella diffusione degli assunti di base dell'identità culturale.

La diffusione, da parte del top management, di visione e valori, spesso attraverso eventi di forte spettacolarizzazione collettiva, passa attraverso il vaglio dei numerosi opinion leader che popolano l'azienda e che sanciscono la validità o meno del messaggio. L'influenza di un manager dipende in misura minore dal suo ruolo formale rispetto a quanto non dipenda dall'essere o meno un opinion leader. Questa consapevolezza è emersa chiaramente nei nostri manager che si sono schierati dalla parte delle competenze relazionali o meglio definita come necessità di partire da una competenza tecnica forte e di sollevarsi da questa nel corso della carriera.

Per migliorare l'efficacia del messaggio è necessario sapere cosa apprezzano, nella specifica cultura aziendale, gli opinion leader di rilievo.

Se il messaggio ha un contenuto che non può essere apprezzato, va ricordato che anche gli opinion leader possono cambiare parere, ma il processo è lento e la comunicazione con loro va gestita individualmente: il meccanismo è di natura seduttiva e mai manipolatoria. Provare a manipolare un opinion leader, soprattutto da parte di un top manager o anche di un middle manager neoentrante, è impresa non solo difficile ma spesso ad effetti negativi.

Per migliorare l'apprendimento collettivo è necessario dunque aumentare il numero degli opinion leader fino a una cifra che tende a tutti.

Per aumentare il numero degli opinion leader, non potendo lavorare direttamente sul tempo di permanenza in azienda, è necessario aumentare le competenze possedute, ma anche la percezione di tali competenze.

Sul primo versante (competenze possedute) si lavora in due modi:

1. competenze possedute: si cerca di individuare quali siano le competenze chiave legate ai fattori critici di successo del business, si "gradano" le competenze individuate in più livelli (generalmente 4 o 5) e si spalmano tali competenze sui ruoli ricoperti dalle persone
2. competenze percepite: si progettano percorsi di formazione per il miglioramento di ogni singolo livello.

Sul secondo versante (competenze percepite) si lavora facendo partecipare le persone a gruppi di progetto, spesso interfunzionali o interdivisionali. I progetti devono essere di rilievo per l'impresa ed essere sponsorizzati dalla direzione.

La partecipazione a progetti consente di allenare la collaborazione: l'unica strada per costruire la fiducia.

Fiducia e velocità

Fiducia

La fiducia è funzione di quattro componenti: competenza percepita, umiltà (nel senso di disponibilità ad imparare da chiunque), collaborazione (nel senso di sospensione momentanea del giudizio) e ridondanza, cioè ripetizione, un numero di volte significativo per chi osserva, delle tre precedenti componenti.

Di queste quattro componenti la prima è, come abbiamo già visto, oggetto proprio della formazione, mentre umiltà e collaborazione (tanto citata come valore la prima e implicita nei processi auspicati di condivisione la seconda) sono orientamenti e quindi possono solo in parte essere alimentati da interventi formativi e richiedono, oltre a quelli, interventi organizzativi o coaching manageriale.

La fiducia è oggetto, con la comunicazione, dello scambio primario all'interno dei network: è vera e propria colla per i gruppi. I gruppi al cui interno circola molta fiducia tra le parti sono in grado di sopportare un maggior numero di incoerenze organizzative.

Sul versante della nostra osservazione, durante le discussioni ai Tavoli con i manager, abbiamo rilevato che le organizzazioni di dimensioni più grandi (in genere multinazionali o aziende multibusiness) scambiano al loro interno meno fiducia, mentre le organizzazioni di medie dimensioni (approssimativamente da 200 a 350 milioni di fatturato) e focalizzate territorialmente, sono maggiormente in grado di costruire network coesi dove la fiducia circola con una certa facilità.

Con estrema franchezza, nelle organizzazioni multinazionali la competizione è molto più all'interno che verso i concorrenti. Il bisogno di ottenere benefici

e risorse per la propria parte (business, divisione, paese o area territoriale) spinge verso la competizione individuale. I meccanismi organizzativi messi in atto, primo fra tutti i sistemi di premio e di incentivazione, sottolineano e corroborano questa tendenza.

In un certo senso si manifesta un paradosso, osservato anche in questo studio, analizzando la natura di alcune affermazioni in base alla provenienza aziendale, ovvero quello secondo il quale nelle culture dove si lavora intensamente sul senso di equità (anche in termini simbolici, di corporate identity e di comunicazione centralizzata) si riesce quasi esclusivamente a produrre un forte orientamento al conseguimento del risultato individuale e dell'obiettivo di breve periodo, mentre nelle organizzazioni più piccole e locali, dove la cultura è fortemente influenzata spesso dai valori e dai comportamenti dell'imprenditore o della famiglia, il senso di equità è garantito dall'osservazione onnipresente del vertice circa i contributi di tutti, che acquistano valore soprattutto in termini di fedeltà, attaccamento al marchio (e quindi patrimonio) e meno a livello di risultati di breve.

Ciò non significa sostenere che nelle aziende locali si lavori meglio sulla fiducia rispetto alle multinazionali, ma evidenziare che le condizioni strutturali della piccola azienda favoriscono lo scambio di fiducia e che i grandi gruppi devono lavorare molto, e forse in modo diverso, rispetto alle tendenze degli ultimi anni, sui sistemi di premio e di incentivazione.

Con altrettanta franchezza dobbiamo dire che, nonostante tecnicamente sia possibile lavorare sulla fiducia (formazione sulle competenze, gruppi di lavoro sulle competenze percepite, induction e coaching dei capi diretti sugli orientamenti all'umiltà nell'apprendere e alla collaborazione) anche con programmi ad hoc, l'efficacia delle iniziative di breve periodo sulla fiducia è scarsa. La fiducia è un "sentimento" a lenta emanazione su tempi medio/lunghi.

Una prova è costituita dal fatto che non è difficile generare fiducia in giovani alla prima o seconda esperienza lavorativa e da poco nell'organizzazione, mentre è difficilissimo produrre lo stesso effetto in persone esperte e competenti che frequentano l'organizzazione da più di due lustri e che hanno sperimentato successi e insuccessi, più avvicendamenti al vertice, dozzine di azzimati consulenti e qualche capo democratico.

Il punto è che, se si deve affrontare una sfida di ampie dimensioni e di decisiva importanza, è meglio avere al proprio fianco i secondi, perché con solo i primi si può marciare con entusiasmo verso la catastrofe.

Se le campagne quindi non bastano, il compito della formazione (informale, *day-by-day* o formale in momenti istituzionali dedicati) è quello di facilitare lo sviluppo dei network e agevolare lo scambio informativo tra questi. Ciò significa essenzialmente tre cose:

1. gruppi misti, nella composizione delle classi di studio, tutte le volte che è possibile: per fascia di età, di permanenza in azienda, di ruolo gerarchico, di divisione e, se è il caso, di paese
2. lontani dalla didattica tradizionale tutto il tempo possibile: costruendo percorsi che alternino l'on line all'action learning e al coaching del capo (e riducendo al minimo il vizzo delle pillole formative a sé stanti)
3. valutazione degli esiti a lungo periodo: cioè percorso di apprendimento articolato anche secondo stazioni di verifica di ciò che si è fatto (gamification e prove e test periodici). La verifica non deve riguardare solo ciò che si è fatto in termini di apprendimento, ma anche di risultato e di orientamenti, e quindi si deve allacciare alla valutazione delle prestazioni e a quella, sempre di maggior rilievo, delle potenzialità.

Velocità e accelerazione indispensabile

La velocità si distingue dalla fretta sulla base di due fattori: per essere veloci è necessario avere una meta e conoscere qual è l'avversario da battere.

Non sempre dobbiamo essere più veloci del nostro concorrente ma, in alcuni momenti della competizione, non esserlo può voler dire, per l'organizzazione, non sopravvivere.

Essere veloci significa, in assenza di possibilità e tempo per l'analisi, accettare come buone, fidandosi, le informazioni che si ricevono e cimentarsi con tutte le forze nella direzione richiesta.

La velocità in azienda è una prestazione collettiva, o di alcuni gruppi, e non è semplice somma di competenze individuali.

È necessario quindi che, nel momento del bisogno della velocità, il serbatoio della fiducia (nel network e tra network) sia già pieno, perché costruire la fiducia, come abbiamo visto, è un'attività lenta e incerta.

L'incertezza è dovuta al fatto che l'organizzazione, attraverso meccanismi di promozione e *cross posting* interno, crea canali di mobilità individuale che ostacolano l'attivazione collettiva (cfr. Hirschman).

Se vogliamo quindi accelerazione, i manager devono influenzare l'organizzazione a produrla, ma dobbiamo contemporaneamente chiedere poche volte (o il minor numero di volte possibile) la prestazione decisiva.

L'organizzazione è come un fragile sprinter fuoriclasse che si prepara alle olimpiadi: non possiamo chiedergli di spremersi in cento meeting nel corso della stagione se vogliamo l'oro nella gara decisiva.

La velocità e l'accelerazione nell'uscita dai blocchi di questo sprinter che è l'organizzazione si genera attraverso la mobilitazione delle persone.

Nel caso della gara olimpica è necessario che si mobilitino dal 25 al 40% delle persone dell'organizzazione (cfr. Marwell e Oliver) (il numero è inversamente proporzionale al numero totale degli addetti).

La mobilitazione è un ingrediente bizzarro dello sprint perché ogni cosa che la facilita contemporaneamente la ostacola (cfr. Grazioli e Lodi; Tarrow; Snow; Gamson).

Facciamo un esempio: la mobilitazione è favorita dalla presenza di un clima aperto all'interno dell'organizzazione.

Un clima aperto è un clima nel quale le singole persone si sentono libere di dire o di chiedere qualsiasi cosa a tutti gli altri membri del gruppo. Se il clima è aperto la mobilitazione è più facile, ma non è assolutamente detto che le persone si attivino tutte e velocemente per gli scopi o nella direzione voluta dall'organizzazione: potrebbero infatti attivarsi tutti e velocemente per scopi diversi generalmente autogenerati all'interno del gruppo.

Lo stesso si può dire per gli altri due fattori che facilitano la mobilitazione e quindi la velocità. Questi fattori sono: il possesso delle risorse necessarie (cfr. Obershall) e l'andamento progressivo.

Le persone che all'interno dell'organizzazione si attivano più velocemente non sono i più competenti, i più anziani, le donne, i laureati o quelli che vedono nell'attivazione un'opportunità, ma sono le persone che l'hanno già fatto.

Inoltre, l'andamento è progressivo, cioè ci si attiva su problemi volta a volta più complessi; ecco perché molte delle carriere raccontate dipendevano

dalla sedimentazione di problemi complessi già affrontati. Essere chiamati ad una attivazione decisiva senza averne avuto esperienza può significare ottenere grande motivazione e volontà, ma scarso o scarsissimo risultato.

In questo ambito viene in aiuto il ruolo della formazione, decisivo in quanto i gruppi di persone non possono essere attivati di continuo se si vuole ottenere accelerazione e prestazione nel momento decisivo. Al tempo stesso è essenziale far fare esperienza di mobilitazione alle persone, attraverso l'allenamento formativo, per non fallire la prestazione nel momento chiave.

Il ruolo dunque dello studio continuo e dei processi educativi/formativi è quello di costruire un ambiente protetto che consenta a gruppi eterogenei di persone di sperimentare l'attivazione rapida.

Per ottenere efficacia sono necessari tre ingredienti:

1. che le sperimentazioni non siano in vitro, ma si concentrino su problemi aziendali reali
2. che le sperimentazioni siano ripetute con gruppi che cambiano, perché non è prevedibile con chi ci dovremo attivare nel momento del bisogno
3. che si misuri l'efficacia di ogni sperimentazione per poter mettere in atto, nelle successive, correttivi che migliorino il risultato.

VISIONE E NARRAZIONE: RUOLI MANAGERIALI

Il ruolo del middle manager

È impossibile sperare di costruire apprendimento collettivo senza il sostegno del middle management e senza l'eccellenza didattica.

Tuttavia, questi due requisiti costituiscono soltanto le condizioni necessarie, ma non sono sufficienti ad ottenere un livello di efficacia accettabile.

Per poterlo raggiungere è indispensabile almeno poter contare sulla possibilità di intervenire con modalità di action learning.

Infatti gli elementi che determinano l'efficacia di un intervento di sviluppo delle competenze e di formazione a sostegno di quelle chiave sono 4:

1. eccellenza della didattica (costruzione delle lezioni - siano essere in diretta o on line, audio o video - dei lavori didattici e dei materiali di supporto). Peso 15%
2. action learning (gruppi di lavoro e di approfondimento; gruppi di innovazione). Peso 45%.
3. studio pazzo e disperatissimo. Peso 15%.
4. Attività di sostegno da parte del capo diretto (prima e dopo le campagne centrate sullo sviluppo delle competenze). Peso 25%.

Il ruolo del management intermedio è a sua volta caratterizzato da 4 componenti:

1. legittima il rilievo dei contenuti proposti durante il percorso didattico, ovviando alle incertezze e patrocinando le attività di sviluppo che l'azienda propone senza acritica piaggeria, ma sottolineando le opportunità per i collaboratori che vi partecipano
2. focalizza l'attenzione dei suoi diretti collaboratori, con colloqui o riunioni che precedono l'ingresso nel percorso didattico, circa le competenze da allenare o sviluppare individualmente e/o collettivamente
3. verifica la realizzazione dei piani individuali di sviluppo costruiti dai collaboratori durante il percorso formativo
4. assiste e aiuta i collaboratori nei momenti e nelle attività più ostiche previste dai piani di sviluppo individuali.

Va ricordato che, quando il middle manager è coinvolto nelle attività di progettazione degli interventi di sviluppo dedicati ai suoi collaboratori, si trasforma nel primo e più efficace sponsor delle attività di action learning.

Il ruolo del top manager

Abbiamo visto che il nesso tra cultura e prestazioni è piuttosto labile e che il ruolo del top management come diffusore di visione e valori che incarnano la cultura è spesso sopravvalutato.

Tuttavia, il top manager svolge un ruolo di peso e di grande delicatezza nel gioco dell'apprendimento collettivo.

Infatti, è essenzialmente il top manager che trasforma la visione in narrazione e la diffonde nell'organizzazione attraverso gli opinion leader. Non sedurre gli opinion leader significa non avere una storia e un frame disponibili. La storia, il frame, la narrazione costituiscono la struttura su cui costruire la base di una identità collettiva a cui agganciare l'apprendimento collettivo e il relativo patrocinio da parte del middle management.

La storia, il frame, non è solo testo, ma implica, da parte del top manager, la conoscenza del contesto relazionale (struttura dei network e degli opinion leader) e dei presupposti culturali (assunti di base).

Le storie inoltre si articolano attorno a schemi dati. Chi lavora da tempo ne ha ascoltate molte dai propri capi e tutte si rifanno a schemi che, dopo qualche tempo, risultano trasparenti agli ascoltatori.

Ma tutte le storie hanno dei "buchi" di significato (discrepanze) che non le rendono esclusive e che riducono il loro mercato (cfr. Smorti).

Il ruolo del top manager è duplice: deve dapprima interpretare le discrepanze culturali, che limitano il mercato potenziale di una storia, di una visione non originale o ritenuta distante, di valori tanto universali da risultare senza significato nel contesto specifico e non ricordabili; e in seguito deve colmare le discrepanze (i buchi) con episodi della storia che costituiscano prove reali e siano vicini alla cultura organizzativa del pubblico: deve trasformare la visione in narrazione.

Perché il top manager deve svolgere questo ruolo? Essenzialmente per tre motivi:

1. le organizzazioni si nutrono di narrazioni: se il vertice non ne produce, il mercato dei significati sarà nelle mani degli opinion leader

2. rifarsi ad una narrazione conosciuta e condivisibile è uno dei pochi elementi che la cultura organizzativa ha per facilitare le prestazioni e velocizzare l'attuazione delle decisioni prese attraverso la risoluzione dei dilemmi d'azione (cfr. Lanzara)
3. visione e valori vivono soltanto in un contesto che li mette quasi quotidianamente alla prova. Se non sono inseriti in una trama riconoscibile dalle persone che si mettono in ascolto, la storia si ripiega sul top manager e ne riduce la credibilità (cfr. Clastres).

Il ruolo della formazione, per quanto riguarda la costruzione da parte del top management di narrazioni a partire da un set di visione e di valori, è veramente marginale.

Se il ruolo della formazione è marginale, quello della ricerca sociale non lo è affatto. La ricerca sull'organizzazione può essere di grande aiuto infatti al top manager per facilitare la costruzione di una narrazione che abbia un mercato di rilievo.

Le ricerche si concentrano su due aspetti: la mappatura e la ricostruzione della struttura dei frames che circolano all'interno dell'organizzazione; la classificazione dei network di rilievo e delle tipologie di legami che li uniscono.

DAI SENTIERI DI CARRIERA ALL'AQUAFUN DEL TALENTO

Ha sempre meno senso parlare di percorsi di carriera. È più utile identificare il talento aziendale e allenare i talenti individuali.

Costruire e pianificare un percorso di carriera significa avere il controllo di che cosa sarà a 5/10 anni l'azienda. Significa conoscere quali saranno le competenze necessarie (e quindi le tendenze dei know how implicati) e significa, infine, conoscere abilità, orientamenti e preferenze di lungo periodo delle persone con cui si lavora.

Negli anni che stiamo vivendo solo la terza delle conoscenze descritte è praticabile. Le prime due appartengono a un passato di stabilità, o di onde lunghe, che per alcuni business si è spento alla fine degli anni '80 e per altri col la crisi del 2008.

Nelle nebulose aziendali che abbiamo sotto i nostri occhi circolano opportunità e sfide che si distribuiscono tra i network come lampi nei cieli estivi.

In una vita professionale può capitare di avere l'occasione di cavalcare da 5 a 10 di quelle opportunità. Il punto sarà, per l'individuo, dove si trova nel momento in cui il cielo dell'organizzazione si appresta a produrre i suoi lampi.

Abbiamo visto questi lampi in molti racconti sugli snodi professionali, nella sezione che abbiamo denominato "crescita organica".

Il luogo migliore, continuando nella metafora, per osservare la produzione di opportunità e sfide è l'aquafun dei talenti.

Ma prima di parlare della piscina, crediamo si debbano dirimere un paio di questioni sul concetto di talento e sull'uso che se ne fa in azienda.

Come abbiamo già accennato nel capitolo 3 di questo Report, il talento dell'organizzazione non è la somma dei talenti delle persone che la compongono, ma qualcosa di più (competenza collettiva), che ha a che fare con le routine di successo organizzative e operative (carattere generativo dell'agire) (cfr. Lanzara), con la cultura locale o di distretto (carattere sociale della competenza) (cfr. Harrison), con "il farsi nel tempo" dell'organizzazione attorno al proprio tronco originario e con il capitale intellettuale di cui abbiamo parlato in precedenza.

Quindi un'azienda ha un solo/unico talento distintivo e conoscerne le caratteristiche è un requisito competitivo decisivo sia per l'azione materiale (costruzione della strategia) sia simbolica (costruzione della narrazione).

Viceversa, i talenti delle persone sono molti e non sono tutti correlati alle attività che le persone svolgono in azienda.

È importante per l'organizzazione conoscere i talenti delle persone per poter cercare di combinarli nel modo più efficace possibile quando si manifestano le opportunità.

La mappatura dei talenti posseduti dalle persone è un'attività di gran moda, in questi tempi, nelle aziende di grandi dimensioni. I convegni e le discussioni tra specialisti sul tema, negli ultimi anni, sono stati numerosi e hanno univocamente condotto alla conclusione che sia opportuno sottrarre al capo diretto la responsabilità della valutazione sulle potenzialità e sui talenti dei collaboratori, per affidarla invece ad esperti nella maggior parte dei casi esterni rispetto alla struttura aziendale.

La valutazione dei talenti delle persone prevede delle griglie selettive ma, soprattutto, prevede un cancello finale che può, o non può, essere varcato dalla persona esaminata. Se le competenze analizzate (conoscenze, capacità e soprattutto orientamenti) consentono di superare il cancello, l'individuo scivola dolcemente sul toboga dell'aquafun e si ritrova nella piscina del talento (talent pool) dove molto spesso continua a svolgere il suo ruolo, ma gode di una vista panoramica sul cielo delle opportunità e delle sfide.

Le persone nel talent pool nuotano stili diversi e giocano differenti giochi acquatici, ma godono della ragionevole certezza di essere, nei loro stili e nei loro giochi, osservati.

L'essere (molto probabilmente, ma senza certezza) osservati e godere di un'ottima vista sul cielo organizzativo sono gli unici privilegi di cui godono i frequentatori della piscina, perché le opportunità e le sfide organizzative sono alla loro portata così come dei loro colleghi che non hanno raggiunto l'aquafun.

L'assenza di un piano specifico dell'azienda, per tutti coloro che acquisiscono il diritto alla discesa in piscina utilizzando il toboga, lascia le persone spesso molto perplesse. La perplessità è dovuta al fatto che per prime sperimentano l'ascesa e caduta delle aspettative di pianificazione della propria carriera e, sempre per prime, si rendono conto che i sentieri di carriera sono stati cancellati, come i boschi dentro i quali si ramificavano, dall'incertezza in cui la maggior parte delle aziende opera.

In questi casi lo sviluppo e la formazione dei talenti in un'azienda senza carriere pianificate e con vaste piscine per i talenti si assolve con tre modalità:

1. allenare i talenti in piscina mantenendoli uniti come gruppo, garantendo cioè uguali opportunità e occasioni formative a tutti
2. differenziare e focalizzare interventi di perfezionamento dei punti di forza e delle competenze specifiche per piccolissimi gruppi di talenti (3/5 persone)
3. garantire un percorso di miglioramento delle competenze per tutti coloro che sono stati esclusi dal turno di valutazione degli aventi diritto all'aquafun.

DIECI INDICAZIONI PER AGIRE DA SUBITO

Sulla base di quanto descritto durante il tentativo di trarre conclusioni da questo Studio, le dieci indicazioni si presentano in ordine di priorità e rispondono a tre principi guida:

- a. Il middle management dovrebbe favorire l'apprendimento collettivo per migliorare le capacità dell'organizzazione di attuare velocemente i propri piani e aumentare produttività e competitività
- b. i periodi di latenza (e di incertezza) non diminuiranno nei prossimi anni, paura e rabbia sono sentimenti diffusi nelle organizzazioni e nelle squadre gestite dai manager che hanno dato il loro contributo a questo studio: gestirli senza deprimere le prestazioni e lo spirito collettivo diventa un imperativo
- c. la ricchezza culturale (luoghi, lingue, storie), generata dagli scambi di conoscenze tra persone, va stimolata, indagata (network e ricerca sociale di frame interpretativi) e alimentata (gruppi di lavoro, micro-gruppi per l'innovazione) con la virtù della generosità e il rispetto reciproco.

Le indicazioni:

1. *Il capitale intellettuale non basta: va sviluppato il capitale sociale.*
La rete di relazioni tra le persone è il tessuto attraverso il quale si scambiano fiducia e competenze. Carriere e storie personali hanno questo frame come sfondo. Diffusa è l'esigenza di sviluppare sempre di più le competenze strategiche e le capacità politiche per muoversi e produrre risultati nei contesti sempre più paradossali di oggi.
Senza la rete relazionale le competenze perdono dinamismo, rimangono ancorate alle potenzialità e non alla loro espressione.
Senza la rete si perdono le scosse di fiducia, l'unico ingrediente che consente di produrre, quando si è in competizione, velocità attuativa e intelligenza agonistica.
2. *Le competenze sono legate ai fattori critici di successo del business e non ai ruoli ricoperti dalle persone.*

Tanti sono stati i racconti di opportunità aperte dalle discontinuità di business (da *captive* a *non captive*, da statale a privato, da un business all'altro). Le competenze vanno ricercate in prossimità delle direttrici fondamentali della conduzione strategica del business. Molti sono i casi di manager (ma non solo) che hanno cambiato azienda per cercare queste direttrici.

L'identificazione delle direttrici è la responsabilità primaria del top management.

La nomina invece delle competenze è un fatto tecnico che, tuttavia, va approvato e adottato dal top management come pietra angolare della narrazione di cui è portatore.

Nessuna narrazione regge molte *cornerstones*: le competenze su cui investire devono essere poche.

3. *Andare a caccia e identificare il talento aziendale e non solo i talenti individuali.*

Ogni azienda ospita molte persone di talento, le attrae, le coccola, le promuove, dopo un po' di tempo, a volte, se ne dimentica. Questa è la norma, ma i manager che hanno partecipato ai nostri incontri, hanno definito questa competenza "altamente migliorabile". La sfida invece è quella di trasformare competenze e potenzialità dei singoli in risultati collettivi ripetuti nel tempo (routine di successo). Se a questa ripetizione si aggiunge una certa dose di diversità/originalità rispetto ai concorrenti si può parlare di talento aziendale.

4. *Fare ricerche sulla propria organizzazione per offrire dati al top management che facilitino la presa di decisione.*

"Disabituati a decidere", a causa di anni di accentramento derivato dalla gestione delle crisi, così si sono definiti alcuni testimoni privilegiati di questo studio. Le informazioni utili al top management, in particolare, per prendere decisioni e portare con sé le persone possono riguardare 3 filoni: caratteristiche, ampiezza e concentrazione dei network (network analysis); presenza, articolazione e diffusione di "storie" circa il vivere nell'organizzazione (frame analysis) e andamento sincronico della motivazione (rispetto preferito a periodiche ricerche di clima). Gli esiti delle ricerche devono costituire la base per alimentare discussioni e riflessioni non solo a livello manageriale, ma a più livelli dell'organizzazione.

5. *Diffondere la leadership per non dipendere da un leader.*

Dalla vocazione democratica dei manager, soprattutto in termini di condivisione dei processi decisionali, si evince un principio

sostenuto anche da una certa letteratura organizzativa: le organizzazioni flessibili e veloci sono policefale. La policefalia (leadership diffusa) consiste nella capacità di analizzare i problemi e nella consuetudine a risolverli.

Che i manager siano i primi ad alimentare la policefalia significa diffondere le conoscenze organizzative e sociologiche sul funzionamento dei gruppi e delle reti di relazioni; le conoscenze specifiche circa i business nei quali l'azienda compete; le direttrici dell'innovazione; le conoscenze circa gli strumenti di analisi strategica e l'orientamento alla misura in genere.

6. *Non patrocinare corsi evento, ma organizzare percorsi di sviluppo.*

Essere gli sponsor dello sviluppo dei propri collaboratori è il più importante lascito che un manager può fare verso i più giovani, molti dei nostri intervistati si sono espressi in questi termini. L'esito positivo dell'azione di formazione nei confronti degli adulti si ottiene combinando più fattori di cui l'evento collettivo costituisce solo l'accensione.

Rivestono una maggiore importanza gli altri fattori: la durata del percorso (mai meno di due anni per una campagna su una competenza di rilievo); i supporti allo studio individuale; i piani individuali di sviluppo; l'applicazione di ciò che si sta apprendendo in gruppi di progetto; il coaching del singolo e in piccolo gruppo; la valutazione e il riconoscimento del merito.

7. *Investire in modo marcato sul middle management.*

Il middle manager svolge il ruolo imprescindibile, nel processo di sviluppo dell'apprendimento collettivo, di orientatore degli atteggiamenti.

Il capo diretto ha un potenziale di influenza non delle dimensioni di un opinion leader, ma ragguardevole.

Infatti, se il capo diretto giudica inadeguato un messaggio aziendale o debole una iniziativa di sviluppo è difficile che il messaggio passi o che l'iniziativa abbia successo.

Investire sul middle management significa ascoltarne le istanze, coinvolgerlo nella progettazione degli interventi, responsabilizzarlo nel ruolo di docente/divulgatore e di valutatore del merito.

8. *Spingere l'innovazione.*

Questo rappresenta uno dei valori primari che i manager dicono di voler portare in azienda. Il suggerimento sul "come" è semplice: subissare di occasioni, stimoli e iniziative gli ospiti del talent pool per far scaturire da loro gli impulsi a produrre innovazione tecnica,

organizzativa, di processo o gestionale.

Generalmente, una volta che l'occasione è colta dagli ospiti del talent pool, si organizzano gruppi di lavoro che coinvolgono non più di tre/cinque persone per gruppo. I gruppi si consultano, si sfidano e decidono in autonomia se collaborare o competere. Si generano quindi spesso coalizioni (due o tre gruppi) sportivamente schierate contro altre coalizioni che, nel confronto, producono innovazione.

9. *Misurare, riconoscere e premiare.*

Il merito riconosciuto sovente è stato il motore delle carriere dei manager. Questo testimone va passato sempre: misurare, classificare, ordinare e, infine, riconoscere il merito, consente di unire i risultati di apprendimento alle prestazioni.

Se l'apprendimento collettivo è un modo per competere, chi apprende con profitto e mette in atto ciò che ha appreso velocemente va premiato con criteri analoghi a quelli che costituiscono la base per la valorizzazione delle prestazioni.

Le forme miste di premio (rituale, cross posting, economics) sono quelle che alimentano più efficacemente l'appartenenza individuale al processo collettivo di apprendimento.

10. *Operare con un'ottica di benchmark assidua, curiosa e originale.*

La curiosità non manca ai nostri manager. Assiduità e originalità nella ricerca dei riferimenti circa le migliori prestazioni consente di scovare le aziende eccellenti a cui ispirarsi, che raramente si mostrano sotto i riflettori.

La curiosità consente di esplorare aziende che competono in business molto diversi dal proprio, aziende di dimensioni molto diverse dalle proprie o aziende che abbiano scelto modelli organizzativi basati su assunti distanti dai propri.

Infine, e ancora una volta, dopo aver ottenuto gli esiti delle attività di benchmark, vanno alimentate discussioni e riflessioni non solo a livello manageriale, ma a più livelli e in più ambiti dell'organizzazione. Avere curiosità e condividere le informazioni raccolte in un'ottica di crescita collettiva, questo è l'ultimo passo per i manager verso l'eccellenza.



Riferimenti bibliografici

- Alberoni, F.: *Stati nascenti*, il Mulino, 1968.
- Allaire, Y. – Firsirotu, M.: *Theories of organizational cultures*, in *Organization Studies*, 5, 1984.
- Alvesson, M.: *Prospettive culturali per l'organizzazione*, Guerini e associati, 1996.
- Berger, P. L. – Luckmann, T.: *La realtà come costruzione sociale*, il Mulino, 1969.
- Bonazzi, G.: *Pour une sociologie du bouc-émissaire dans les organisations complexes*, in *Sociologie du Travail*, 3, 1980.
- Bourdieu, P.: *Le capital social : notes provisoires*, in *Actes de la Recherche en Science Sociales*, 31, 1980.
- Clastres, P.: *La società contro lo stato*, Feltrinelli, 1977.
- Coleman, J.: *Foundations of social theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- Dasgupta, P. – Serageldin, I. (eds): *Social capital*, The World Bank, 1999.
- Deal, T. E. – Kennedy, A. A.: *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*, Addison – Wesley, 1982.
- Douglas, M.: *Credere e pensare*, il Mulino, 1994.
- Dumont, L.: *Saggi sull'individualismo*, Adelphi, 1993.
- Fiedler, F. E.: *A theory of leadership effectiveness*, Mc Graw – Hill, 1967.
- Gagliardi, P.: *The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework*, in *Organization Studies*, 7, 1986.
- Gallino, L.: *Effetti dissociativi dei processi associativi in una società altamente differenziata*, in *Quaderni di Sociologia*, 1, 1979.
- Gamson, W. A.: *The social psychology of collective action*, in Morris, A. D. – Mc Clurg Mueller, C. (eds): *Frontiers in social movement theory*, Yale University Press, 1992.
- Gardner, H.: *Intelligenze creative*, Feltrinelli, 1994.
- Goffman, E.: *Relazioni in pubblico*, Bompiani, 1981.

- Ghoshal S.: *Una buona teoria manageriale*, Il Sole 24 Ore Pirola, 2009.
- Granovetter, M.: *La forza dei legami deboli*, Liguori, 1993.
- Grazioli, M. – Donati, P.: *Come si decide in azienda*, Fendac, 1990.
- Grazioli, M. – Lodi, G.: *La mobilitazione collettiva negli anni Ottanta: tra condizione e convinzione*, in Melucci, A. (a cura di): *Altri codici*, il Mulino, 1984.
- Harrison, B.: *Lean and mean*, Guilford Press, 1997.
- Hirschman, A. O.: *Lealtà, defezione, protesta*, Bompiani, 1982.
- Hoffer, E.: *True believer*, Harper & Brothers, 1951.
- Hofstede, G. et al.: *Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases*, in *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990.
- Hollander, E. P.: *Leaders, groups, and influence*, Oxford University Press, 1964.
- Katz, E. – Blumer, J. – Gurevitch, M.: *Uses of mass communication by the individuals*, in Blumer, J. – Katz, E. (eds): *The use of mass communication*, Sage, 1974.
- Kilmann, R. H.: *Five Steps to close the culture gap*, in Kilmann, R. H. et al. (eds): *Gaining control of corporate culture*, Jossey – Bass, 1985.
- Landier, H.: *L'impresa policellulare*, Guerini e associati, 1988.
- Lanzara, G. F.: *Capacità negativa*, il Mulino, 1993.
- Lazarsfeld, P. – Barelson, P. – Gaudet, P.: *The people choice*, Columbia University Press, 1944.
- Lomi, A.: *Reti organizzative*, il Mulino, 1991.
- Louis, M. R.: *A culture perspective on organizations : the need for and consequences of viewing organizations as cultural-bearing milieux*, in *Human Systems Management*, 2, 1981.
- March, J. G.: *Decisioni e organizzazioni*, il Mulino, 1993.
- Marwell, G. – Oliver, P.: *The critical mass in collective action*, Cambridge University Press, 1993.
- Maskell, P. – Malmberg A.: *Localised Learning and Industrial Competitiveness*, Routledge, 1997.
- Melucci, A.: *L'invenzione del presente*, il Mulino, 1982.
- Mintzberg H.: *Il lavoro manageriale*, Franco Angeli, 2010
- Morgan, G.: *Images*, F. Angeli, 1989.

- Moscovici, S.: *Psicologia delle minoranze attive*, Boringhieri, 1981.
- North D. C.: *Istituzioni, Cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, il Mulino, 1994.
- Obershall, A.: *Social conflict and social movements*, Prentice – Hall, 1973.
- Olson, M.: *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, 1983.
- Passerini, L. (a cura di): *Storia orale*, Rosenberg & Sellier, 1978.
- Pfeffer, J.: *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*, in Cummings, L. L. – Staw, B. M. (eds): *Research in organizational behaviour*, JAI Press, 1981.
- Phillips, J.: *Return on investment in training and performance improvement programs*, Gulf Publishing Company, 1997.
- Pizzorno, A.: *Decisioni o interazioni? La micro-descrizione del cambiamento sociale*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 1, 1996.
- Pizzorno, A.: *Perché si paga il benzinaio. Per una teoria del capitale sociale*, in Bagnasco, A. – Piselli, F. – Pizzorno, A. – Trigilia, C. : *Il capitale sociale*, il Mulino, 2001.
- Samuelson, P. A.: *La teoria pubblica della spesa pubblica*, in Forte, F. – Mossetto, G. (a cura di): *Economia del benessere e democrazia*, F. Angeli, 1972.
- Sathe, V.: *How to decipher and change organizational culture*, in Kilmann, R. H. et al. (eds): *Gaining control of corporate culture*, Jossey – Bass, 1985.
- Schein, E. H.: *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e associati, 1990.
- Sennett, R. : *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*; Feltrinelli, 2014
- Sennett. R.: *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*; Feltrinelli, 2016
- Sennett. R.: *Rispetto. La dignità umana in un mondo di diseguali*; Feltrinelli 2009
- Serio L.: *Medie eccellenti*, GoWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA, 2017
- Smelser, N. J.: *Manuale di sociologia*, il Mulino, 1984.
- Smircich, L. – Morgan, G.: *Leadership: the management of meaning*, in *Journal of Applied Behavioural Science*, 18, 1982.
- Smorti, A.: *Il pensiero narrativo*, Giunti, 1994.

Snow, D. A. – Benford, R. D.: *Master frames and cycles of protest*, in Morris, A. D. – Mc Clurg Mueller, C. (eds): *Frontiers of social movement theory*, Yale University Press, 1992.

Stewart, T. A.: *Il capitale intellettuale*, Ponte alle Grazie, 1999.

Tarrow, S.: *Mentalities, political cultures, and collective action frames*, in Morris, A. D. – Mc Clurg Mueller, C. (eds): *Frontiers of social movement theory*, Yale University Press, 1992.

Tocqueville, A. de: *La democrazia in America*, Utet, 1973.

Van Maanen, I. – Barley, S. R.: *Cultural organization. Fragments of a theory*, in Frost, P. J. et al. (eds): *Organizational culture*, Sage, 1985.

Wilkins, A. L. – Ouchi, W. G.: *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*, in *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983.

Wilkins, A. L. – Patterson, K.: *You can't get there from here: what will make culture-change project fail*, in Kilmann, R. H. et al. (eds): *Gaining control of corporate culture*, Jossey – Bass, 1985.

Williamson, O. E.: *L'organizzazione economica*, il Mulino, 1991.

Articoli, Sitografia e Ricerche

Fondazione ISTUD nel 2009, *How to manage Generation Y* a cura di D.Boldizzoni e M.E.Sala e pubblicata con Guerini e Associati in *Generazione y. I surfisti nella rete e il mondo del lavoro*

Social Patterns of Relation to Work, "generation at work" del 2008.

Journal of Organizational Behavior Published online 17 December 2013.

The European House - Ambrosetti: *Age at Work: 8 stili di orientamento al lavoro*, 2017.

The European House - Ambrosetti: *Tecnologia e lavoro: governare il cambiamento*, 2017.

The European House - Ambrosetti: *Obiettivo Crescita. Cosa possono fare le imprese e lo Stato per tornare a far crescere l'Italia*, 2017.

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://it.businessinsider.com>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com>

<http://www.dati.istat.it>

<http://www.adnkronos.com>

<http://www.espresso.repubblica.it>



