



MONICA FABRIS
EMMA VILLA

RISORSE SOVRAUMANE

**AUTORITRATTO
DEI MANAGER ITALIANI
DI OGGI**

 **FEDERMANAGER**

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



LA SOCIETÀ

Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

MONICA FABRIS
EMMA VILLA

RISORSE SOVRAUMANE

**AUTORITRATTO
DEI MANAGER ITALIANI DI OGGI**

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Giorgio Ambrogioni</i>	pag.	7
Presentazione , di <i>Monica Fabris</i>	»	11
Introduzione , di <i>Emma Villa</i>	»	15

Parte prima – I manager italiani si raccontano

1. I manager privati	»	21
1. Metodologia e campione dell'indagine	»	21
2. Manager e identità collettiva	»	22
3. La trasformazione socioculturale	»	25
4. Manager e società: verso una ricomposizione	»	27
5. I manager senza azienda	»	34
6. La dialettica persona-ruolo: identificazione e sintonia	»	38
7. Dalle competenze alle capacità	»	40
8. Il rapporto con il lavoro	»	42
9. L'importanza vitale del tempo "privato"	»	47
10. La famiglia come ancoraggio	»	49
11. Gli interessi prevalenti	»	52
12. I manager italiani alla luce della teoria degli archetipi: gli archetipi prevalenti	»	57
13. I tipi manageriali prevalenti: racconto	»	59
14. Evoluzione dei bisogni di rappresentanza	»	74

2. Le peculiarità dei dirigenti pubblici	pag. 76
1. Metodologia e campione dell'indagine	» 76
2. Il valore etico del ruolo di dirigente pubblico	» 77
3. Il dirigente pubblico è più o meno di un manager?	» 82
4. La dialettica persona-ruolo: subordinazione e flessibilità	» 85
5. I dirigenti pubblici e il rinnovamento: l'Eroe e il Good Citizen	» 90
6. Stile di vita e interessi dei dirigenti pubblici: differenze e peculiarità rispetto ai manager privati	» 94
7. Evoluzione dei bisogni di rappresentanza nel settore pubblico	» 98
3. Facciamo il punto sulla questione di genere	» 101
1. Donne e manager	» 101

Parte seconda – Le testimonianze

1. Intervista a Giorgio Squinzi: i manager come veicolo di innovazione	» 113
2. Intervista a Susanna Camusso: verso una convergenza di interessi tra manager e lavoratori	» 118
3. Intervista ad Angelo Bagnasco: la “buona” managerialità come testimonianza	» 122
4. Intervista a Giulio Sapelli: rinnovare la formazione per ampliare le competenze manageriali	» 128
Conclusioni	» 135
1. Manager e società: un dialogo in divenire	» 135
2. Tra innovazione e competenza: le nuove forme della conoscenza	» 136
3. Tra sentimento morale e responsabilità: la questione etica	» 138
Riferimenti bibliografici	» 143

Prefazione

di Giorgio Ambrogioni*

Una “fotografia” in movimento. È questa la sensazione che si ricava leggendo quanto emerso dalla ricerca voluta da Federmanager e realizzata dall’Istituto Episteme di Milano. Un’indagine introspettiva finalizzata a cogliere come i dirigenti italiani intendono il loro ruolo e la loro funzione sociale. Ma non c’è solo questo. Federmanager ha ideato e promosso questo studio più che mai consapevole dell’esigenza di far cogliere alla collettività i valori che connotano il ruolo manageriale, la valenza strategica del lavoro svolto da questa categoria, che negli ultimi tempi è stata fatta oggetto di giudizi sommari e demagogici, provenienti da una parte della politica e del mondo dell’informazione. Si sta, infatti, usando il termine manager facendo di tutta l’erba un fascio con la grave conseguenza che la gente finisce col non saper distinguere tra i veri manager (il cui percorso è il risultato di un processo meritocratico) alcuni ruoli paraimprenditoriali (titolari di livelli retributivi fuori misura) e amministratori di aziende a controllo pubblico, che troppo spesso continuano a rivestire incarichi prestigiosi grazie alla loro contiguità con la politica.

Per arginare questa deriva la Federazione sta portando avanti una battaglia prima di tutto culturale oltre che sindacale e politica, un’operazione verità che deve contribuire a restituire ai veri dirigenti quel credito e quella limpidezza di immagine che hanno guadagnato sul campo, operando in ottemperanza ai loro compiti per favorire la crescita delle imprese. I dirigenti che Federmanager rappresenta sono persone che dopo una vita di studio e di impegno hanno dato corpo e sostanza a quel ceto medio

* Presidente Federmanager.

che è stato il “motore storico”, che ha permesso all’Italia di entrare nel novero delle grandi potenze industriali. Valori come il merito, la responsabilità, le competenze, l’attenzione al risultato sono nel DNA di ogni dirigente degno di questo nome, ma sono anche gli stessi valori che debbono tornare al centro del dibattito se vogliamo andare oltre una crisi che è prima di tutto morale e poi politica ed economica. Lo studio che Monica Fabris ed Emma Villa hanno condotto per noi – e che grazie alla collaborazione di Pompeo Savarino, presidente AGDP, associazione classi dirigenti delle pubbliche amministrazioni, ha coinvolto un campione di dirigenti che operano nella PA – aiuterà la Federazione a centrare un primo importante obiettivo: dire basta alla retorica e alla disinformazione, sfatando dati alla mano ogni superficiale demagogia, che ha innescato un generale disorientamento nell’opinione pubblica.

Altro aspetto che in questa fase storica va ribadito e che la ricerca aiuta a mettere in luce è l’importanza che riveste la figura manageriale nelle organizzazioni aziendali. Nei contesti produttivi i manager preparati sono sempre portatori di qualità ed efficienza anche se ancora è troppo bassa la percezione del loro peso strategico. Basta considerare che su 160.000 aziende iscritte a *Confindustria Confapi, Confservizi* ecc., solo 17.000 hanno al loro interno una figura manageriale esterna alla famiglia. E sono proprio queste realtà produttive, che realizzando un giusto mix tra ruolo manageriale e imprenditoriale hanno saputo reagire alla crisi, dimostrandosi moderne, competitive aperte all’innovazione. Per cambiare passo occorre dunque mettere in campo misure che possano favorire l’apertura delle PMI alla cultura manageriale: questa è la principale sfida che Federmanager vuole raccogliere e interpretare per il presente e per il futuro.

Gli esiti della ricerca mostrano con chiarezza il salto di paradigma in atto, facendo vedere l’evoluzione del profilo culturale e psicologico di un manager che oggi risulta meno attento alla carriera, ma anche meno legato al denaro. Se si analizzano con attenzione le risposte dei dirigenti emerge una dialettica tra la “persona” e il “ruolo”, che si riverbera nelle sembianze di una tensione etica e nella dimensione di una sensibilità sociale sempre più spiccata. Il dirigente che sappia farsi interprete delle esigenze della *knowledge society* dovrà in sintesi: superare ogni

pregiudizio di “genere” (ormai fuori da tempo); dimostrare di avere i piedi ben saldati sui territori da cui proviene la ricchezza dell’esperienza e di tante importanti best practices; saper esercitare una “testa globale” che gli permetta di catturare tutti i segnali del cambiamento per tradurli in strategie per la crescita.

Risulta, infine, evidente dall’analisi del contesto storico e sociale e dalle risposte del campione interpellato che per rispondere alla complessità del sistema produttivo e all’accresciuta competizione sarà necessario lavorare su una figura di manager dotata di quelle capacità tecnico-culturali che gli consentano di dominare sempre più “vasti orizzonti. L’apocalisse economica che abbiamo vissuto in questi ultimi anni ha fatto apparire all’orizzonte l’uomo indebitato, un uomo che non “mangia futuro”. Ed è questa prospettiva che dobbiamo capovolgere in maniera definitiva, perché abbiamo bisogno di rinsaldare le motivazioni, di investire sulle competenze, di valorizzare le intelligenze per ritrovare la strada della ripresa. Non si può stare alla finestra, è arrivato il momento in cui bisogna provare a cambiare le cose, a rischiare davvero. È scoccata “l’ora x” non solo per la politica, ma per tutti gli ambiti delle nostre classi dirigenti. Non c’è più spazio per la falsa retorica, siamo chiamati all’asciutezza concreta di chi non può mancare l’apuntamento con la storia, animati dalla convinzione che non si può più sbagliare. Dopo la coscienza della crisi crediamo sia venuto il tempo del fare. La società nelle sue varie articolazioni se ne sta accorgendo in ritardo, soprattutto tardi se ne è accorta la politica troppo presa da una ritualità che non trova più risposte nella contemporaneità. Per manager e imprenditori abituati ad essere misurati sulla produttività e sui risultati, potrebbe aprirsi un momento finalmente favorevole, non lasciamocelo scappare.

Siamo da sempre una categoria che fa dell’innovazione una regola di vita. Ci stiamo confrontando con la politica con l’obiettivo di suggerire delle soluzioni per riformare il mercato del lavoro, definire politiche industriali e di settore che mancano da troppi anni, realizzare una equa riforma fiscale, facilitare i processi di managerializzazione delle Pmi, promuovere la ricerca, l’innovazione e l’*education*. Federmanager continuerà a garantire il suo impegno e quello dei dirigenti che rappresenta sui grandi temi dello sviluppo economico e sociale che impattano

sulla dimensione locale e nazionale. Il cambiamento di certo non ci spaventa.

Siamo in prima linea tra chi vuole, con forza, ridisegnare il profilo di un'Italia migliore.

Presentazione

di Monica Fabris

Cosa vuol dire scrivere di manager per un ricercatore di mercato? Vuol dire uscire un po' dal seminato, senza prendere le strade maestre della formazione e della consulenza organizzativa. Ho varcato la soglia di centinaia di aziende e interagito con manager che commissionavano le nostre ricerche a tantissimi livelli: dall'amministratore delegato al responsabile delle ricerche. Quando ho ricevuto l'incarico per questa indagine, ho visto realizzarsi un sogno che coltivavo da tempo: quello di fare un passo in là, bypassando la forma e la maschera sociale per contattare la donna o l'uomo che avevo di fronte. Parlando con il presidente Giorgio ci siamo ritrovati sullo stesso terreno della ricerca sociale, con lo stesso bisogno di uscire dai mantra delle scuole di management per avventurarci nel terreno dell'esplorazione antropologica, indagando i pensieri, le abitudini, le passioni in definitiva le vite dei manager.

Effettivamente fin da subito, con Emma Villa, ci siamo rese conto di aver imboccato una via rischiosa. Il quadro che si componeva non rispondeva a immagini conosciute né a convinzioni consolidate. Stavamo effettivamente scoprendo qualcosa di nuovo. Tutto quel portato pulsante, che soltanto intuivo nel corso della mia vita professionale. Ne derivava un leggero turbamento, accentuato dalla sensazione sempre più forte di afferrare una materia sensibile. Sempre più aumentava la consapevolezza dell'importanza di questo lavoro.

Parlare dei manager non significava parlare di una categoria professionale come tutte le altre. I manager, come abbiamo deciso di chiamarli (e non dirigenti), costituiscono un asse portante del nostro sistema produttivo, coloro che trainano la locomo-

tiva da cui poi a catena dipendono un'infinità di condizioni con un impatto enorme sulla vita di tutti noi.

Come ben sanno i manager, ma di questo si è parlato molto poco nelle interviste per Federmanager¹, sulle loro spalle gravano le responsabilità della crisi storica che ci attraversa, ma crescono anche i frutti di un processo di cambiamento ed evoluzione di cui si sa ancora poco. Araba fenice dei nostri tempi, sulle loro ceneri si evolve il nostro futuro.

Per esigenze di copertina, per attirare l'attenzione del pubblico, sarebbe facile dichiararli "animali in estinzione", con una provocazione buona a strappare titoli di giornale. Vivremo in un mondo senza politici senza banchieri né giornalisti e anche i manager non ci saranno più. Non è così: la società stessa è andata uniformandosi a loro, assorbendone gli strumenti a livello di massa. Siamo tutti un po' i manager di noi stessi e da essi mutuiamo strumenti e soluzioni. Siamo diventati più efficienti e capaci di ridurre la complessità, pragmatici e comunicativi presentandoci al mondo attraverso i social network.

D'altra parte, è anche nel mondo manageriale che si ricercano i nuovi strumenti per affrontare la complessità quotidiana: i bilanci famigliari assomigliano sempre più a budget, l'amministrazione della casa a una gestione aziendale e così via. Quando si lamentano i vizi dell'immobilismo italiano e s'invocano competenze e meritocrazia, si fa appello all'intervento di persone capaci, ovvero orientate al risultato, diversamente da quanto pare accade nel grande calderone della politica e della parapolitica italiana.

Eppure, anche nel mondo manageriale italiano, si radicano antiche storture, che vedono l'affiliazione prevalere sull'esercizio di leadership reali e dinamicamente fondate sul primato nel gruppo. Poca autonomia, scarsa propensione alla delega, sono luoghi comuni attribuiti alla situazione italiana, che rischiamo di spuntare le armi dei nostri dirigenti covando risentimento e frustrazione.

Non bastano, a sanare la situazione, MBA e i principi astratti che li esprimono, come ben illustra il professor Sapelli nell'in-

¹ Nel periodo aprile-giugno 2013 l'Istituto Episteme di Milano ha realizzato un'indagine quali-quantitativa per conto di Federmanager Il campione qualitativo era composto da 60 manager privati, quello quantitativo da 1098.

tervista che, insieme a Squinzi, Camusso e al Cardinal Bagnasco, conclude questa pubblicazione.

Il mestiere del manager è, prima di tutto, una prassi e un'esperienza in cui si mettono in gioco le capacità e i valori della persona: come ci raccontano le interviste condotte per Federmanager, in questo che non vuole essere un ritratto bensì un autoritratto dei manager italiani, si tratta di "risorse sovraumane", per il carico del compito da essi percepito.

La missione percepita è quella di salvare l'azienda, ma in qualche modo anche la società, nella consapevolezza del carattere esemplare della loro condotta.

Poco importano oggettività e veridicità del dato: quando si indagano le percezioni, diamo per scontato di lavorare su un piano più vicino al cuore che al cervello degli intervistati. Riportiamo qui, dunque, non tanto ciò che i manager sono, già descritto da centinaia di statistiche e studi comportamentali, quanto quello che ritengono di essere e vorrebbero essere. Qualcosa più vicino ad un racconto che a una fotografia.

Una narrazione idealizzata di sé che, tuttavia, significativamente risuona con le parole delle testimonianze riportate in coda al libro. Ritroviamo la stessa valorizzazione di valori profondi, a partire dall'impegno, dalla perseveranza, dal senso di responsabilità e dalla sete di conoscenza. Tutti movimenti individuali e sociali, che maturano sottotraccia e richiedono di emergere a un livello più allargato rispetto al singolo perimetro aziendale, sempre meno capace di comprenderne la portata. Non è più in gioco il destino di questa azienda, ma il modello stesso alla base delle organizzazioni, dei principi che le ispirano e delle regole che le governano. Il ruolo del manager appare oggi imbrigliato in realtà produttive ispirate al passato. Un ruolo che vive, dunque, uno stato di sospensione dinamica simile a quella che investe altri livelli dell'economia e che trova nella società al tempo stesso la sua origine e la sua destinazione.

Come per il resto della società, si tratta di un compito che ha a che fare prima di tutto con la contraddittorietà delle spinte che muovono la storia del presente. Prima di ricodificare teorie di leadership, sarà necessario accogliere il contrasto tra la saggezza del conservare e la follia del distruggere, come matrici di

un'infinità di antinomie da risolvere, come quella tra la saggezza e il coraggio o tra l'appartenenza e la libertà.

Oggi sono tante le condizioni che sembrano mancare per la piena realizzazione di questo processo.

L'Italia "non è un Paese per manager" si potrebbe dire parafrasando il titolo dei film dei fratelli Coen, ma proprio le sue anomalie potrebbero diventare il terreno fertile per un'operazione culturale in grado di ribadire i nostri primati e dare i suoi frutti a livello globale.

Si tratta di un'operazione culturale più sostanziale che formale che chiama in causa la collettività allargata dei lettori di questo libro e di tutti coloro che ne vorranno sviluppare spunti e considerazioni.

Introduzione

di Emma Villa

Il presente libro si propone lo scopo di fornire un racconto aggiornato della realtà dei manager italiani, quale deriva dal confronto tra due prospettive d'indagine complementari:

- la percezione del proprio ruolo professionale e sociale e di sé come persone, restituita dai diretti interessati;
- la visione dell'universo dei manager da parte dei principali protagonisti del mondo economico, finanziario, politico e sindacale italiano.

Lo studio è stato promosso da Federmanager ed è stato condotto dall'istituto Episteme di Milano: esso ha interessato un campione rappresentativo di manager italiani di ed esponenti di spicco della classe dirigente italiana.

Sul fronte interno (l'universo dei manager), lo scopo dello studio è stato quello di rispondere alle domanda "come sono i manager italiani di oggi?". L'obiettivo principale dell'indagine è stato quello di **restituire un ritratto a 360° dei manager**, che facesse emergere l'articolazione dialettica tra identità professionale/collettiva e identità personale, sfera pubblica e sfera privata e mettesse a fuoco le spinte evolutive che attraversano questo universo composito e le direttrici del cambiamento in atto.

Rispetto ad altri studi sui manager italiani svolti in passato, quest'indagine presenta, dunque, un taglio distintivo. Essa guarda ai manager sia in quanto soggetti professionali, per restituire l'evoluzione del vissuto del ruolo e dei valori di riferimento, che in quanto persone, colte all'interno del rapporto con se stes-

si e con gli altri, al fine di comprenderne la visione del mondo e dell'esistenza e di identificarne le priorità e i progetti, le passioni e i desideri.

Sul fronte complementare esterno (gli esponenti di spicco della classe dirigente italiana), si è inteso verificare **la capacità degli attori sociali di “cogliere” e “accogliere” le trasformazioni in atto nell’universo manageriale**, superando le immagini sociali consolidate e le contrapposizioni radicate. Il fine era quello di verificare la sensibilità nei confronti della valorizzazione della managerialità intesa come risorsa sociale e culturale, non solo economica.

L'ambiziosità del progetto e la complessità dell'oggetto di osservazione – il composito universo dei manager italiani – hanno richiesto l'adozione di una metodologia di ricerca complessa, che ha accolto sia una duplice prospettiva di osservazione (i manager da un lato e gli attori sociali dall'altro) che una molteplicità di tecniche investigative proprie della ricerca sociale.

La prima e più significativa evidenza di questo studio è la **profonda trasformazione in atto nel ruolo e nell'identità dei manager privati**: una vera e propria rivoluzione che investe la sfera valoriale e le biografie personali.

Superata la fase “acuta” della crisi economica, che li vedeva sofferenti per l'incremento della vulnerabilità, la perdita di status socio-economico e la crescente valenza depressiva della propria attività manageriale, i manager privati si trovano oggi in una fase di svolta.

La gerarchia valoriale restituita oggi dai manager evidenzia un netto ribaltamento rispetto al passato: le dimensioni etiche e doveristiche vengono anteposte a quelle materialistiche e di status un tempo predominanti. Si genera così un circolo virtuoso del tutto nuovo tra manager, aziende e società a partire dai valori della persona.

Il mutamento di paradigma valoriale comporta un cambiamento profondo sia nei rapporti con l'azienda che con la società:

- sul fronte aziendale, mentre si allenta il legame fiduciario tra manager e aziende per effetto della crisi economica, cresce nei manager la consapevolezza del valore salvifico del pro-

prio ruolo, che sfocia in una più netta rivendicazione di valorizzazione della managerialità;

- sul fronte sociale, la consapevolezza di essere depositari di competenze e attitudini fondamentali per affrontare le sfide del momento porta i manager privati ad assumere un ruolo esemplare che li spinge a pretendere un maggior coinvolgimento come classe dirigente del Paese, mettendo le proprie risorse e competenze a disposizione della collettività.

La seconda importante evidenza di questo studio è la **marcata continuità che emerge tra vita professionale e personale dei manager privati, tra persona e ruolo professionale:**

- l'attività professionale, a dispetto dell'incremento di frustrazione e incertezza legato al periodo di difficoltà protratta, gioca un ruolo centrale nell'autorealizzazione, grazie alle elevate potenzialità di espressione del sé, senza essere però totalizzante: il senso del proprio percorso esistenziale deriva, infatti, nella maggioranza dei casi, dall'integrazione armonica di obiettivi professionali e personali;
- la sfera personale rappresenta la sorgente primaria delle "doti" e dei "valori" fondamentali che orientano tanto l'esercizio della professione quanto le scelte esistenziali.

Anche la domanda di rappresentanza registra un'evoluzione coerente con i mutamenti in atto sul piano valoriale e della condizione professionale: l'attitudine individualistica propria dei manager subisce un parziale ridimensionamento per effetto del **bisogno di uscire dall'isolamento** e della richiesta di assunzione di un maggior peso sociale. Emerge in modo esplicito un'istanza di rappresentanza, che non è stata ancora non saturata, di un **incremento sia delle competenze professionali** indispensabili per gestire le trasformazioni in atto nel mondo economico e nelle organizzazioni aziendali che delle **risorse personali** necessarie ad affrontare con successo i possibili passaggi di condizione professionale imposti dalla crisi economica.

Sul fronte dei dirigenti pubblici, l'indagine ha consentito di riconfermare alcune peculiarità ben note che possono costituirsi come criticità della categoria (prevalenza del sapere teori-

co di tipo giuridico sulle competenze specialistiche e le capacità, sfruttamento inadeguato del capitale umano a disposizione della PA), ma anche di coglierne la passione civile che si traduce in un'adesione profonda al mandato etico del ruolo dirigenziale e in una radicata aspirazione a portare avanti il cambiamento della PA.

L'evoluzione socioantropologica dei dirigenti italiani si combina con quella del contesto politico ed economico affrontato nelle testimonianze autorevoli raccolte, che aiutano a comprenderne il senso profondo e alimentano nuove domande.

Interrogativi che questa pubblicazione intende consegnare a un pubblico composto di figure manageriali, ma anche di un più vasto spettro di addetti ai lavori.

Si tratta infatti di capire **in che modo le organizzazioni stiano al passo dell'evoluzione in atto e quali contenuti debbano recepire** per rispondere alle nuove esigenze di leadership e più in generale di allineamento all'eterogeneità crescente del contesto lavorativo e dei soggetti che vi operano.

Parte prima

*I manager italiani
si raccontano*