

COMPETENZE



PROFESSIONI. Come cambia il profilo delle figure dirigenziali nella società complessa

La nuova identità dei manager

Più attenti all'inclusione e al confronto in un'ottica di business collaboration. E più focalizzati nell'attivare e gestire processi di cambiamento. Questa la fotografia scattata dall'indagine di Federmanager

Una "fotografia" in movimento. È questa la percezione che si ricava leggendo *Risorse sovranmane. Autoritratto dei manager italiani di oggi*, la ricerca realizzata da Federmanager e condotta dall'Istituto Episteme di Milano, che viene presentata il 23 ottobre alla Luiss (Roma). «L'indagine che abbiamo condotto - spiega **Giorgio Ambrogioni**, presidente di Federmanager nella prefazione al volume curato da Monica Fabris ed Emma Villa - intende evidenziare come i dirigenti italiani considerano il loro ruolo e la loro funzione sociale. Abbiamo ideato e promosso questo studio consapevoli dell'esigenza di far cogliere alla collettività, soprattutto, i valori e la valenza strategica del lavoro svolto da questa categoria, che negli ultimi tempi è stata oggetto di giudizi sommarî e demagogici, provenienti da una parte della politica e del mondo dell'informazione». Di certo, quella del manager oggi "è una condizione sfuggente". Nell'era delle mutazioni non potrebbe probabilmente essere altrimenti. Stiamo assistendo a una profonda metamorfosi dei territori e dei soggetti, persino gli stessi "marcatori identitari" sono cambiati. A questo processo che su vasta scala porterà a una modificazione dei tratti distintivi del nostro capitalismo, non potevano rimanere estranei dirigenti e manager che dei territori rimangono il punto di riferimento imprescindibile, oltre che il principale motore propulsivo.

I nuovi fattori vincenti

Gli esiti della ricerca mostrano con chiarezza il salto di paradigma in atto. Il manager di oggi risulta meno attento alla carriera, ma anche meno legato al

denaro. Se si analizzano con attenzione le risposte dei dirigenti emerge un'importante dialettica tra la "persona" e il "ruolo", che riflette una tensione etica e una sensibilità sociale, che vanno interpretate come il segno di "una nuova tendenza fondamentale del nostro tempo". Questa polarità fa emergere il profilo a tutto tondo di un manager che vuole riconciliare vita e lavoro, dimostrando come l'identità non sia più leggibile come un codice chiuso, rigido. Oggi ragionare sull'identità vuol dire piuttosto valorizzare il dialogo, allargare la superficie della comunicazione, aprendosi, per dirla con il filosofo tedesco Jurgen Habermas, all'"inclusione dell'altro". L'importanza che viene attribuita al confronto, al networking, al valore della fiducia e al peso delle relazioni sono aspetti che fanno



Giorgio Ambrogioni, presidente Federmanager

10/2014 77

COMPETENZE



comprendere come il lavoro dei dirigenti debba alimentarsi della dimensione della "diversità plurale", in cui la civiltà planetaria è ormai immersa. Per rispondere alle sfide che si pongono dinanzi, i manager dovranno coltivare il confronto, sapendosi appropriare delle logiche della business collaboration. 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 saldi 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. Il management del futuro dovrà, insomma, dimostrarsi adatto a operare dentro quell'itinerario di trasformazione organizzativa in cui tutti i termini quali capitalismo, conflitto e comunità hanno subito una profonda trasformazione.

Sempre più good citizen

«Dopo la coscienza della crisi – riprende Ambrogioni – crediamo che 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 a essere misurati sulla produttività, sui risultati, a essere valutati sul merito e non sulla base delle "amicizie influenti" potrebbe aprirsi un momento finalmente favorevole a patto, però, di non lasciarselo scappare, di non cedere alla tentazione "pilatesca" che troppo spesso nel passato ci ha fatto assumere atteggiamenti "riluttanti", giustificati dalla delega facile e dall'idea che dovesse toccare sempre alla politica occuparsi del progetto paese». Ed è proprio su questo terreno che emerge l'altra importante novità di questo interessante studio. La percentuale di manager che vengono classificati dagli stessi ricercatori se non proprio "battaglieri e fortemente impegnati sul fronte del cambiamento", almeno "good citizen", cioè focalizzati con dedizione e diligenza a eseguire il proprio compito, risulta in crescita. Tale fenomeno dimostra quanto sia determinante la prospettiva dell'impegno sociale dentro l'universo del lavoro, tradizionalmente inteso. In questo caso, il termine critico diventa "cittadino". Mentre, infatti, la

società italiana nel suo complesso è in una fase di profonda trasformazione degli assetti istituzionali e politici, la battaglia che va combattuta riguarda la salute della democrazia e la difesa degli spazi di partecipazione.

Dalla percezione all'azione

Ben si comprende allora come, oltre alla dimensione esistenziale che vive il dirigente, avvertibile nella dialettica persona-ruolo e giornalmente esercitata nel rapporto tra individuo e organizzazione, tra singolo e totalità, si stia facendo strada una nuova stagione in cui, come sostiene molto bene il **Cardinale Bagnasco** in una delle testimonianze raccolte nel volume, «si sta affermando un'idea di managerialità diffusa, in cui il manager si autopercepisce sempre più come un attivatore di processi. Nella misura in cui a questa autopercezione seguiranno comportamenti conseguenti di ricerca delle sinergie, di valorizzazione delle potenzialità, di scommessa sugli uomini prima che sui soldi, la fine del tunnel sarà sempre più vicina». Se proviamo con più attenzione a interpretare le parole di Bagnasco spiragli importanti si possono cogliere. Ridare spinta e, soprattutto, centralità ai valori – che peraltro sono esattamente quelli che contraddistinguono l'idea più alta della managerialità – è l'imperativo categorico di questa delicata fase. Parliamo di quei valori che hanno permesso all'Italia di passare nel dopoguerra dalla realtà di un piccolo paese contadino, segnato da un altissimo tasso di analfabetismo, alla "ribalta" riservata alle grandi potenze. Perseveranza, continuità operosa, onestà, attitudine al sacrificio, senso del progetto in un paese distrutto moralmente e materialmente hanno di fatto rappresentato quell'ancora di salvezza, che ha permesso all'intero paese di affrancarsi dalla fame e dalla miseria. Oggi si è aperta una "duplice" fase costituente, occorre ridare un progetto e uno slancio all'Italia e al progetto di una nuova Europa. Nelle fasi di ricostruzione, come dimostra la storia recente e passata, sono i valori che fanno da volano del cambiamento.

Fuori dalla "spirale tecnocratica"

Tra le righe della ricerca è facile scorgere un ulteriore messaggio, che attraversa numeri, statistiche e testimonianze: deve essere tutto il sistema paese a dare una risposta, per ottenere risultati apprezzabili. La politica sta fa-



COMPETENZE



Risorse sovraumane. Autoritratto dei manager italiani di oggi, Monica Fabris, Emma Villa, Franco Angeli, 2014

ciendo uno sforzo. Si è chiuso un ventennio, la II Repubblica ha fatto definitivamente il suo corso, stanno cambiando codici, linguaggi, comportamenti. Occorre uscire dalla "spirale tecnocratica" e colmare lo spread di identità e di fiducia che rimane ancora molto alto tra gli italiani e l'Europa, come ha dimostrato l'ultima tornata elettorale. Più che l'austerità servirà un orientamento illuminato, che possa dare corpo alla crescita. L'equilibrio non è sempre un bene in sé, perché può diventare uno stato transitorio senza sbocchi se non si daranno spazio agli investimenti produttivi, se l'Italia insieme all'Europa non cercherà di ridare la certezza delle regole a manager e imprenditori, che devono ogni giorno stare sul mercato per rimanere competitivi.

Quanto conta l'ecosistema

Rimanendo nella prospettiva futura, bisognerà tenere ben presente che per fare impresa sarà sempre più decisiva la qualità dell'ecosistema, inteso nella più ampia accezione, quella che comprende: infrastrutture, ambiente, territorio. L'attenzione in questo ultimo anno a una figura della tempra di Adriano Olivetti non ha colpito a caso un'opinione pubblica che, stordita dalla crisi e dal pessimismo a oltranza, non sembra riesca più a intravedere il volto migliore del capitalismo *made in Italy*. La letteratura, divenuta molto ampia, relativa all'impresa sociale, l'attenzione e strumenti di misurazione e rendicontazione fino a ieri sconosciuti ai più, sono la dimostrazione evidente che qualcosa è cambiato: si sta facendo strada una diversa sensibilità riguardo al delicato rapporto che gli attori del business devono sapere intrecciare con i territori in cui operano. Per coltivare infatti "La concreta utopia", che nasce sempre da un ideale, bisogna comprendere che tra fabbrica e comunità deve instaurarsi un rapporto simbiotico; solo a queste condizioni si potrà realizzare quella globalità partecipata che Olivetti auspicava, in una particolare ottica che interpretava l'industrializzazione come un processo sociale globale.

Quel vuoto sociale da calmare

La condizione perché si possa arrivare a un nuovo assetto del capitalismo più equilibrato e dal volto umano è molto semplice e non ammette ambiguità: «la nascita di un'impresa deve presupporre un intervento reale sulla comunità, capace di incidere sulla quotidianità,

migliorando la vita dei cittadini». La delicatezza di questo compito spetta proprio a dirigenti e ai manager, che possono fare da intelligente "cerniera", colmando il "vuoto sociale", che in questi anni si è formato tra la governance politica dei territori, i soggetti istituzionali e gli attori economici. Mentre ci chiediamo perché le ragioni della crescita debbano risultare contrarie alle ragioni del progresso umano e civile dei popoli, la classe dirigente che governa le scelte strategiche continua a non dare risposte adeguate. Sempre più confinata nella separazione di circuiti autoreferenziali, ha gettato per troppo tempo la spugna, rinunciando troppo presto a coltivare un progetto autenticamente riformista della società e del lavoro. Bisogna voltare pagina.

La responsabilità di ricostruire

L'Italia non può rassegnarsi a essere il "popolo della sabbia", la metafora usata da Giuseppe De Rita e Antonio Galdo che rende molto bene l'idea della fragilità di un'Italia polverizzata, esposta ai rischi prodotti dal potere cieco dei mercati. L'apocalisse economica ha fatto apparire all'orizzonte l'uomo indebitato, un uomo che ha l'incurabile difetto di non "mangiare il futuro". Ed è proprio questa prospettiva che l'autoritratto dei manager italiani intende capovolgere in maniera definitiva: i dirigenti sia del settore pubblico che privato interpellati dai ricercatori hanno espresso il bisogno di rinsaldare le motivazioni, di investire sulle competenze, di valorizzare le intelligenze, definendo la strada maestra per ritrovare i ritmi dello sviluppo. «Consapevoli dello scenario che l'attualità propone - conclude Ambrogioni -, 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 un'equa riforma fiscale, facilitare i processi di managerializzazione delle Pmi, promuovere la ricerca e l'educazione. Siamo da sempre una categoria che fa dell'innovazione la sua regola di vita e siamo in prima linea tra chi vuole, con forza, ridisegnare il profilo di un'Italia migliore. Questo studio, che diffonderemo in maniera capillare al fine di aprire un dialogo ampio con tutto il fronte delle istituzioni e degli stakeholders, vuole ribadire l'impegno di tutta una categoria, che trova nell'etica della responsabilità la motivazione più profonda».

Ma.C.