



Management: problema o soluzione per un nuovo modello di aziende private e pubbliche

Elio Borgonovi
Presidente APAFORM

Metodologia:

- La **ricerca** è stata **condotta con interviste strutturate** nel periodo marzo-maggio 2024 della durata di 60 minuti circa
- Sono stati **intervistati 40 top manager** dei settori di imprese private, amministrazioni pubbliche e istituzioni finanziarie, 23 donne e 17 uomini.
- La **traccia delle interviste è articolata in 12 aspetti** della funzione manageriale.
- Le sintesi delle interviste sono state inviate alle/agli intervistate/i che le hanno validate
- Le risposte alle singole domande possono essere superiori o inferiori a 40 perché alcune/i delle/degli intervistate/i hanno sottolineato più aspetti o hanno dato risposte generiche non classificabili.

Struttura del questionario

- **Domanda 1:** passaggio da CEO (chief executive officer), funzione orientata ai processi interni a CAO (chief activist officer), funzione orientata all’impatto sull’ambiente socio-economico
- **Domanda 2:** il manager deve limitarsi ad attuare nel modo migliore gli obiettivi o deve contribuire con i propri valori a definire gli obiettivi?
- **Domanda 3:** riflessi sulla funzione manageriale del modello di “azienda senza confini o con confini variabili”
- **Domanda 4:** rapporto tra contenuti tecnico specialistici e generalisti del manager
- **Domanda 5:** valutazione sulla condizione di stress dei manager e cause delle dimissioni (great resignation)
- **Domanda 6:** atteggiamento nei confronti delle tecnologie tra due estremi di tecno fans e tecno tiepidi

Struttura del questionario 2

- **Domanda 7:** rilevanza delle fonti del potere organizzativo del management: autorità/ruolo, autorevolezza/competenze, leadership/visione e motivazione di collaboratrici e collaboratori, credibilità/coerenza, etica/valori
- **Domanda 8:** mix dei contenuti della funzione manageriale, scienza/razionalità, tecnica/esperienza, arte/creatività e intuito
- **Domanda 9:** effetti sulla funzione manageriale della polarizzazione del pensiero, della politica, dell'economia, dei modelli di business
- **Domanda 10:** principali criticità nella gestione delle diversità in azienda
- **Domanda 11:** impatto sui comportamenti manageriali dell'immagine/narrativa positiva rispetto ai comportamenti reali
- **Domanda 12:** contenuti della politica del personale nella propria azienda

Risultati domanda 1.

Prevalgono le risposte che sottolineano come **“L’impresa e le amministrazioni pubbliche influenzano e sono influenzate a livello politico”** (14). La prevalenza delle risposte è riconducibile alla presenza di manager pubblici, ma è sottolineata anche da alcuni manager privati.

Le risposte che sottolineano **il concetto di azienda aperta** possono essere suddivise in quelle che evidenziano il concetto di **“impatto”** (8) e quelle che sottolineano **l’apertura in termini generali** (7).

Il rapporto con il territorio è sottolineato da 3 tipologie di risposte:

- l’impresa è il punto di riferimento per il territorio(5),
- l’impresa prende dal territorio e restituisce al territorio (4),
- l’imprenditore assume un ruolo sociale nel territorio (4)

Risultati domanda 2.

La grande maggioranza delle risposte sottolinea che i **manager contribuiscono con i propri valori a definire gli obiettivi** insieme agli altri stakeholder e per la società (27).

Tuttavia, 4 rispondenti indicano che non sempre il manager ha influenza sulla definizione degli obiettivi. Questo risultato può avere diverse interpretazioni:

- Esprime un atteggiamento personale
- Rispecchia una evoluzione rispetto al passato
- In un certo senso rappresenta un wishful thinking delle/degli intervistate/i

Un secondo gruppo di risposte evidenzia la duplice relazione nella forma di **“I manager influenzano e sono influenzati dai valori aziendali”**(7).

Un numero più limitato di risposte sottolinea che non sempre i valori dei manager coincidono con i valori aziendali (4).

Un ultimo gruppo di risposte qualifica il tipo di influenza del manager:

- Il manager pubblico è chiamato a mediare tra esigenze della politica e quelle del territorio (2),
- I valori personali sono più rilevanti per il management strategico e meno per il management professionale/di funzione (1)

Risultati domanda 3.

La domanda 3 è stata posta come sintesi delle prime due domande.

- Quasi la metà dei rispondenti condivide il **concetto di aziende dai confini sfumati** (18). Un secondo gruppo di risposte rappresenta una conferma della prima domanda in quanto interpreta i confini non rigidi come relazioni bidirezionali con l'ambiente (12) e l'attitudine a modificare i propri confini in relazione all'evoluzione dell'ambiente (9).
- Interessanti sono le risposte che riportano la mancanza di confini all'interno dell'azienda, evidenziando **che i ruoli in azienda sono sempre più sfumati** (6). A riguardo alcune/i delle/degli intervistate/i precisa che le aziende italiane non sono ancora pronte per cambiare modello organizzativo (3).
- Non sorprendono le risposte di manager pubblici che sottolineano come **nelle amministrazioni pubbliche i confini sono delineati dal sistema delle competenze e la struttura è ancora rigida** (4). Posizione bilanciata da una risposta che sottolinea che nelle amministrazioni pubbliche per risolvere i problemi è importante andare oltre le competenze formali e promuovere un'organizzazione per processi (1).

Risultati domanda 4.

Vi è la conferma che è ormai acquisito nella cultura manageriale il fatto che **questa funzione richiede competenze trasversali** (34), anche in questo caso vi sono possibili interpretazioni:

- questa valutazione esprime la convinzione delle/dei rispondenti
- non è acquisito il fatto che sia una cultura oggi prevalente: in effetti alcune/i rispondenti ritengono che in molte aziende prevalga ancora la priorità per le competenze specialistiche
- Le riposte possono evidenziare un trend per il futuro

Un secondo gruppo di risposte si concentra sulle resistenze a **quest'evoluzione**, soprattutto nelle piccole-medie imprese che hanno una minore flessibilità di ruoli (6)

Un numero limitato di risposte mette in rilievo che il **mix di competenze specialistiche o trasversali dipende dai settori** (3) e le **competenze specialistiche di settore sono necessarie per l'accesso al ruolo** (2).

Infine una risposta individua la difficoltà nella valutazione delle competenze trasversali con criteri oggettivi.

Risultati domanda 5.

La maggior parte delle/dei rispondenti riconosce che esiste una **condizione di stress per i manager** riconducibile a due ordini di causa:

- complessità, incertezza e da relazioni organizzative deboli (14)
- forti pressioni di performance, soprattutto nelle posizioni più elevate e quando vi sono capi incapaci (13)

Un quinto delle risposte considera invece l'azione proattiva del manager che deve essere in grado di sostenere le proprie persone, aiutandole a costruirsi una carriera (8).

Un terzo gruppo di risposte si sofferma in particolare sulla **condizione dei giovani che esprimono un disagio** in quanto il lavoro rappresenta una parte della soddisfazione che ricevono (6).

Un quarto gruppo di risposte analizza le **cause delle dimissioni volontarie**, riconducibili a:

- incompetenza del manager diretto (4)
- per migliorare le prospettive di crescita, in relazione alla consapevolezza delle proprie potenzialità (4)

Risultati domanda 6.

Circa la metà delle/dei rispondenti si colloca tra i **tecno fans**, seppure con varie sfumature (19).

Nella zona intermedia tra tecno fans e tecno tiepidi (5) si collocano le risposte che rappresentano vari atteggiamenti di rapporti con le tecnologie, tra cui:

- Tecno fan non avventato (2)
- Tecno promoter attento (2)
- Tecno realista e tecno consapevole (5)
- Tecno curioso e sperimentatore (3)
- Tecno smart (1)

Un gruppo di risposte si sofferma su alcune problematiche relative **all'impatto delle tecnologie sull'azienda**:

- È importante scegliere le persone che guidano/governano le tecnologie, la cui introduzione deve essere governata (4)
- Tecnologie e IA come supporto alle decisioni e non sostituto delle decisioni (3)
- L'innovazione tecnologica è parte della normalità e deve considerarsi come opportunità e non come minaccia (2)
- La formazione è importante per la comprensione delle tecnologie(1)

Risultati domanda 7.

- Per metà delle/dei rispondenti prevale la **figura del manager-leader** (20), si tratta di risposte che considerano superata la distinzione del passato tra manager (collegato a conoscenze e competenze hard) e leadership (collegata a competenze soft e a relazioni).
- Degna di nota è la rilevanza data alla **dimensione etica del management** (16). In molti casi collegata sia alla leadership (non esiste una leadership di medio-lungo periodo non etica) e alla credibilità. Per essere veramente credibili bisogna essere coerenti ed etici.
- La **credibilità** è esplicitamente posta al primo posto da 10 rispondenti e l'autorevolezza da 7.
- Significativo è il fatto che **nessun rispondente pone l'autorità al primo posto**. In parte non sorprende, ma potrebbe riflettere una specie di autoselezione delle/degli intervistate/i.

Risultati domanda 8.

Tutte/i le/gli intervistate/i condividono l'importanza delle 3 componenti del pensiero manageriale sottolineate da Mintzberg. Vi sono per altro diverse posizioni circa il mix.

- **L'arte** viene collocata al primo posto con un range più ampio tra il 40%-60% da 13 rispondenti.
- **La componente razionale** viene collocata al primo posto con un range tra il 35%-50% da 7 rispondenti.
- **La tecnica** viene collocata al primo posto con un range più ristretto tra il 40%-50% da 4 rispondenti.

Non sorprende il fatto che molte/i delle/degli intervistate/i sottolinea l'importanza delle 3 componenti, in molti casi evidenzia differenze tra il passato e il presente, tra diversi settori e tra diversi livelli organizzativi, e che perciò ritiene di non rispondere in modo puntuale alla distribuzione in termini percentuale tra le tre componenti.