

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

QUADERNO N°3

Differenziarsi. Riposizionarsi

La valorizzazione per un nuovo futuro

A cura di Giuseppe De Rita - Presidente Censis

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

Differenziarsi. Riposizionarsi.

La valorizzazione per un nuovo futuro

A cura di Giuseppe De Rita, Presidente Censis



Io scelgo Fondir... e tu?

È molto difficile oggi parlare di **dirigenti** e quadri, le figure portanti delle nostre aziende, senza preliminarmente prender coscienza di quel che avviene nella realtà economica e sociale circostante. Sarà bene, in questa luce, partire dalla constatazione che dirigenti e quadri hanno vissuto negli ultimi cinquanta anni due fasi di loro collocazione nello sviluppo italiano; ed oggi ne vivono una terza, resa delicatissima dalla grande crisi in corso.

Il primo periodo, quello dalla Ricostruzione agli anni 70 è stato dominato da una presenza forte della grande impresa, del primato dell'organizzazione "fordista", della gestione complessa del lavoro dipendente; con un ricasco di ruolo decisivo del personale (dirigenti e quadri) che erano i protagonisti di tale gestione.

Questo primato è stato progressivamente messo in crisi dagli anni 70 in poi, quando si è affermato il valore della piccola dimensione, dell'elasticità dell'azienda post-fordista, del lavoro autonomo e comunque altamente soggettivo; ed in questo secondo periodo, come è naturale, c'è stato molto minor ruolo ed addirittura meno spazio per dirigenti e quadri. Ha vinto la figura del piccolo imprenditore.

Questa tendenza a "decostruire" le strutture aziendali complesse è stata ulteriormente accentuata dalla crisi che ci ha colpito da qualche anno. Per cui non si può quindi guardare con sorpresa al fatto che nel nostro Paese i dirigenti, privati e pubblici, sono passati dai circa 500.000 del 2008 ai 395.000 del 2011, vedendo scendere la propria incidenza sul totale dei lavoratori dipendenti dal 2,9% al 2,3%, con una perdita secca di circa 100.000 unità, del resto significativamente inferiore a quella subita nello stesso periodo dai quadri, che sono passati da un 7% di incidenza sui lavoratori dipendenti nel 2008 al 6,8% nel 2011.



La crisi, lunga e particolarmente coriacea, sta incidendo profondamente sulle imprese e sul management chiamato a rispondere in prima linea alle sfide che questa pone.

Se in un primo tempo la risposta è stata di pura difesa, in attesa che tutto passasse e si potesse tornare ad operare come prima, ora sempre più si va facendo strada una **consapevolezza nuova**: che l'intero modello stia cambiando e che non sia sufficiente replicare ciò che ha sempre funzionato, per garantirsi un futuro per se e per l'azienda in cui si lavora.

Ma i modelli non cambiano per sostituzione ingegneristica, cambiano lentamente con processi complessi ed articolati di mutamento delle decisioni, delle idee, dei comportamenti. Ed è a questi processi che va data attenzione prioritaria per fronteggiare non solo il declino di ruolo dei dirigenti e quadri, ma anche la crisi complessiva del sistema. Non c'è dubbio che tale crisi ha colto di sorpresa una società appagata dello sviluppo della fase "fordista" (anni 50 e 60) e felicemente auto realizzata nella fase centrata sull'iniziativa individuale e sulla soggettività della piccola impresa; non ci aspettavamo cioè una crisi così radicale e drammatica, non controllabile, e neppure comprensibile, con gli schemi mentali dei periodi precedenti.

Forse per queste ragioni di impreparazione l'unico modo collettivo per contrastare la crisi è stato l'individuale istinto di **sopravvivenza** (aziendale non meno che familiare). Un istinto che attiene a valutazioni e comportamenti individuali certo non collettivi e meno ancora di nuovo modello; ma che denota la crescita di un processo reale su un fenomeno (la crisi) altrettanto reale. Di qui l'attenzione data da più parti alla "sopravvivenza" come il fenomeno che sta governando segretamente l'Italia di questi anni. E noi Censis proprio alla sopravvivenza abbiamo dedicato la riflessione preparatoria



del nostro ultimo Rapporto, quello del 2012. Ed a tale riflessione mi sembra utile ricollegare tutta la tematica che stiamo insieme approfondendo.

Per sopravvivere ogni soggetto ha bisogno di procedere su tre linee comportamentali: resistere, differenziarsi, riposizionarsi nelle mutate condizioni socio-economiche:

- **Resistere** anzitutto, ma non in modo passivo e disperato ma mettendo a frutto e valorizzando quel che resta funzionale delle esperienze precedenti (quel che Derrida chiama la "restanza", termine che evoca insieme ciò che resta e il bisogno di resistere. E c'è, in questa sede da domandarci: qual è la restanza su cui può contare il mondo (e la cultura professionale di dirigenti e quadri)?
- **Differenziarsi** in secondo luogo, perché una crisi di tale novità rispetto ai passati canoni di comportamento impone che tali canoni subiscano una torsione di atteggiamenti e di speranza; e che tale torsione sia il più possibile cosciente (altrimenti, come si dice in gergo dopo la crisi "non saremo più come prima" ma non per volontà ma per passivo adattamento). Diventare diversi, capendo dove e come diventarlo, questo è il compito; ma anche qui c'è da domandarsi quanto sia maturo questo primato della "differenza" nella cultura professionale dei dirigenti e dei quadri.
- Forse un po' più di attenzione e preparazione questi ultimi hanno rispetto alla terza componente della sopravvivenza, cioè il **riposizionamento**. E' un termine ed un concetto che chi vive in azienda sente ripetere in modo spesso ossessivo, in ragione del mutevole rapporto che ogni azienda ha con il proprio mercato, domestico o internazionale che sia. Ma sappiamo tutti che nel termine



riposizionamento non ci sono solo aspetti di strategia di mercato, ma anche di cultura, di immagine, di brand dell'azienda; ed anche, per molti versi, di funzione stessa dei protagonisti aziendali, dall'imprenditore al dirigente al quadro intermedio.

Ripercorrendo queste riflessioni sulle tre grandi componenti della sopravvivenza come istinto e come strategia, si capisce quanto sia stata importante e puntuale la decisione di **Fondir** di organizzare questa occasione di riflessione collettiva. Non abbiamo il tempo per una puntuale correlazione della cultura di dirigenti e quadri con le tre esigenze di cambiamento sopra indicate, ma possiamo per intanto cominciare ad approfondire più il modo in cui la crisi attuale sembra coinvolgere dirigenti e quadri. E in questa luce va subito richiamato il fatto che la crisi colpisce maggiormente i dirigenti d'azienda, quale componente di una classe dirigente portatrice senza dubbio di un ruolo rilevante nell'adozione di scelte operative e gestionali nelle aziende, anche in grado di contribuire ad una ripresa dello sviluppo.

Gli effetti delle presenti criticità stanno invece colpendo, come detto, anche questa categoria sia nel manifatturiero come pure nel terziario, sebbene tale fenomeno non debba essere ascritto solo agli impatti negativi sulla nostra economia, ma anche a seguito dei profondi mutamenti che hanno interessato modelli aziendali sempre più "leggeri", con conseguente perdita di competenze e di professionalità che forse sarebbe stato opportuno riorientare verso professionalità meno generaliste e più legate a saper governare bene anche solo specifiche funzioni.



In questo senso, sarebbe forse più utile rifarsi agli “antichi” archetipi dei dirigenti formati nel dopoguerra e nel corso degli anni successivi (soprattutto nelle dinamiche del boom degli anni 60) che con una fortissima preparazione più specialistica hanno contribuito a condurre il Paese verso dimensioni della produzione e dei consumi come mai era accaduto.

E' vero, tuttavia, che le dinamiche della crisi stanno accelerando alcuni processi che hanno un diretto impatto sulle organizzazioni e sulle modalità di prestazione del lavoro. Al di là, ovviamente, delle innegabili ripercussioni sulla tenuta complessiva del sistema e sull'occupazione, è possibile, infatti, osservare, anche per il settore terziario, due principali fenomeni:

- una maggiore spinta, nelle iniziative di ristrutturazione, a **valorizzare gli aspetti e gli asset immateriali delle imprese**, con l'obiettivo di “mettere a valore” tutte le risorse tangibili e intangibili e per recuperare spazi di competitività e di efficienza che organizzazioni e prestazioni di lavoro tradizionali non hanno finora consentito;
- una più attenta visione dei **meccanismi di semplificazione dei processi decisionali e della trasmissione degli obiettivi** in senso verticale e orizzontale, che vanno oltre il modello “azienda piatta” e superano inoltre un'interpretazione fin qui restrittiva che è stata data dalla focalizzazione sul core business, orientandosi piuttosto verso una strategia di filiera.



Volendo declinare in maniera più dettagliata il primo punto, la valorizzazione dell'immateriale trova, fra i vari aspetti su cui è possibile riflettere, almeno due particolari punti di attenzione e cioè:

- un progressivo scivolamento da organizzazioni ad alta intensità di lavoro a organizzazioni cosiddette **thinking-intensive**, che rappresentano certamente la traduzione nelle organizzazioni di ciò che da tempo viene definita l'economia della conoscenza, con tutte le ricadute che questo passaggio sta producendo nel lavoro e nella relazioni di mercato;
- una maggiore attenzione da parte delle imprese a ciò che costituisce la percezione dell'esterno e di cui la **creazione** e la manutenzione **del brand** rappresenta uno dei più importanti elementi su cui dover investire.

Tali fenomeni hanno indotto un graduale ma deciso **processo di innovazione del management** rappresentato dalla ricerca di soluzioni nella semplificazione dei processi aziendali, prefigurando ciò almeno due versanti di impegno delle aziende:

- da un lato, la ricerca del giusto mix fra gerarchia e autonomia che investe tutte le diverse componenti di risorse umane impegnate in azienda e che nello stesso tempo richiama all'attenzione il nesso che lega la presenza del dipendente all'interno dell'azienda, la motivazione, la creatività e in sostanza lo "spazio" che ogni individuo può occupare nell'organizzazione;
- dall'altro, la migliore combinazione fra specializzazione delle competenze – che se lasciata a sé stessa diventa un propellente della deriva di individualismo e tale da



Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

sfociare in casi di isolamento – e capacità di lavorare in gruppo, elemento questo oggi particolarmente esposto alla “retorica” ricorrente che contrassegna le diverse stagioni nelle politiche di gestione del personale nelle aziende.

Il primo aspetto può essere letto su due diversi livelli. Il primo mette in evidenza un elemento particolarmente rilevante soprattutto nel contesto delle piccole imprese che rappresentano la stragrande maggioranza nel sistema produttivo italiano e che può essere riferito alla relazione fra imprenditori e manager o comunque fra proprietà e gestione dell'azienda. Il secondo fattore appare importante soprattutto alla luce di un fenomeno che si sta progressivamente diffondendo nelle organizzazioni e che è legato alla “trasfusione verso il basso” di funzioni manageriali.

Dietro le dinamiche che caratterizzano le nuove relazioni fra imprenditore, manager e le altre componenti gerarchicamente sotto ordinate, si osserva una forte tendenza delle organizzazioni a perseguire soluzioni in grado di ridurre la frammentazione dei processi aziendali, con il superamento di approcci organizzativi tradizionali e seguendo percorsi di ricomposizione delle attività dei singoli, di finalizzazione degli impegni secondo attività facilmente riconducibili ad obiettivi quantificati; percorsi all'interno dei quali sono richieste nuove competenze e abilità a tutti i livelli di addetti.

Puntare, dunque, a non disperdere il patrimonio manageriale esistente da parte delle aziende, in particolare del settore terziario, ma anzi a qualificare sempre più le loro capacità e professionalità costituisce un obiettivo prioritario nell'interesse delle stesse aziende, ma anche del Paese. Se la **sopravvivenza**, come si è detto, **parte dalla valorizzazione della “restanza”**, si deve, anche nell'evoluzione della professionalità dei dirigenti, partire da quel che rimane di buono del percorso passato.



Io scelgo Fondir... e tu?



Piazza G. G.Belli, 2 - 00153 Roma
Tel 06 5866475 - Fax 06 5812442
www.fondir.it - info@fondir.it

