

*“Il cambiamento è la natura della vita
ed è la sua speranza.”*
Gore Vidal

**Accelerazione dei processi di cambiamento
nuove competenze per i manager**

Accelerazione dei processi di cambiamento nuove competenze per i manager

Responsabile della ricerca	Dott. Agostino Manni - Contact srl
Supervisione metodologica	Dott. Alberto Castori - ricercatore collaboratore di Contact e Censis
Coordinamento realizzazione	Dott. Eugenio Vignali – Contact srl

Si ringraziano i componenti del Comitato Scientifico e del Consiglio Direttivo dell'Associazione 80epiù per la fattiva collaborazione e il contributo personale di ciascuno alla ricerca.

Indice

Chi siamo	6
Premessa e oggetto dell'indagine	8
La velocità del cambiamento	13
Politica	14
Economia	14
Professione/attività.....	16
Formazione.....	17
Informazione	18
Tecnologie.....	20
Sfera individuale e famiglia	21
Società.....	21
Il cambiamento come opportunità.....	24
L'analisi del cambiamento.....	27
La politica	28
La politica economica e fiscale	28
Andamento economico nazionale e internazionale.....	30
Effetti della globalizzazione sull'economia italiana.	32
Analisi demografica, della distribuzione del reddito e dello stile di vita della popolazione	33
Effetti dello sviluppo e della diffusione delle nuove tecnologie in ambito produttivo e nella vita quotidiana.....	37
Gli effetti sui processi e le competenze dei decisori.....	40
L'influenza del cambiamento sulle fasi dell'attività	42
Le competenze utili al management	45
Le risorse specialistiche e gli strumenti di aggiornamento.....	49

L'esigenza di nuove figure specialistiche	49
Gli strumenti di aggiornamento professionale	50
Gli strumenti di analisi.....	51
Una variabile imponderabile?	51
Gli attuali strumenti non sono sempre correttamente utilizzati	52
Nuovi strumenti sono auspicabili.....	53
L'atteggiamento dei decisori	55
L'entusiasmo della sfida	55
Stress? Nessun problema.....	56
Considerazioni finali	59
Struttura della ricerca e caratteristiche dei rispondenti	60
Caratteristiche degli intervistati	62

Presentazione

Contact e l'Associazione "80 e più" condividono una comune visione dell'azione delle imprese e della Pubblica Amministrazione in cui la figura del manager, con la sua visione e la sua consapevolezza, è l'elemento centrale di sostegno al processo di cambiamento globale in atto.

Visione etica e consapevolezza costituiscono per noi delle sfide comportamentali essenziali.

Queste sfide si pongono all'interno di un processo ampio e continuo di cambiamento, inteso come sommatoria di transizioni fra il vecchio e il nuovo che, pur avendo contraddistinto ogni momento della storia della civiltà umana, è però divenuto oggi la realtà strutturale nella quale ci muoviamo e la sua aumentata velocità costituisce una grande sollecitazione per i singoli individui così come per le strutture economiche, politiche e sociali.

In un tale contesto è dunque necessario che ciascun individuo possa accedere a idonei strumenti di orientamento e di formazione continua per migliorare la propria effettiva capacità decisionale e valutativa: e valutare vuol dire innanzitutto conoscere e capire.

L'indagine *"Accelerazione dei processi di cambiamento e nuove competenze per i manager"* vuole essere il nostro contributo in questa direzione e ci auguriamo che la sua lettura fornisca informazioni e spunti di riflessione utili sia alla creazione di una visione condivisa del processo

globale di cambiamento sia alla definizione di nuovi strumenti utili per sviluppare la capacità di elaborare risposte innovative e dinamiche a tutti i livelli.

Chi siamo

La **Contact srl** è una società che opera dal 1980 nei settori della consulenza direzionale, della formazione e della ricerca nei campi economico e sociale attraverso risorse interne e professionisti e strutture esterne di primaria importanza, fornendo i propri servizi a pubbliche amministrazioni, enti locali e imprese di dimensione medio-grande.

Essendo stata testimone attenta di cinque lustri di evoluzione e trasformazione della società, dell'economia e della politica, ha sviluppato una particolare sensibilità verso le richieste emergenti dai vari soggetti a fronte dei sempre più frequenti processi di transizione da uno status quo spesso non ancora consolidato, ad un nuovo status in cerca di equilibrio.

Fino ad oggi tali mutevoli esigenze sono state generalmente accolte rispondendo con strumenti di sostegno consulenziale e formativo che avevano tuttavia la caratteristica di essere stati concepiti ed appartenere al contesto quo ante e, per questo motivo, non sempre perfettamente adattati e rispondenti alle nuove richieste.

Negli ultimi anni si è passati dal semplice trasferimento di conoscenza, agli interventi a sostegno della autonoma capacità di elaborazione delle strategie, di ricerca delle soluzioni, di individuazione degli strumenti; ma poiché il

nuovo equilibrio sembrano essere la complessità ed il cambiamento stessi, è necessario sviluppare una diversa e diffusa consapevolezza e acquisire nuove competenze che diventino patrimonio consolidato, sia dei promotori sia degli utenti.

L'Associazione 80epiù è costituita da professionisti, imprenditori e dirigenti della pubblica amministrazione che hanno come obiettivo l'individuazione di modelli comportamentali innovativi volti ad innescare un nuovo processo di sviluppo del nostro Paese.

L'incubatoio di idee dell'Associazione 80epiù, dichiaratamente finalizzato ad individuare modelli comportamentali innovativi per un nuovo processo di sviluppo economico e sociale, si pone dunque come contenitore ideale della ricerca sul tema del cambiamento che la Contact ha elaborato attraverso un proprio team di consulenti.

Innovazione, Etica, Ambiente, Internazionalizzazione, temi cari all'Associazione 80epiù, sono solo alcune delle sfide che una congiuntura in continua evoluzione ci presenta in termini sempre più attuali e sempre meno prospettici.

Premessa e oggetto dell'indagine

Il cambiamento è una costante della vita dell'individuo e dell'evoluzione dell'umanità, non vi sarebbe altrimenti quel delta positivo che contraddistingue e differenzia le civiltà attuali da quelle del passato.

Tuttavia è innegabile che in alcuni momenti storici tale dinamica abbia assunto caratteristiche che hanno rappresentato una vera e propria sfida alla sopravvivenza delle organizzazioni e dei sistemi economici e sociali tanto da poter parlare di periodi di “transizione” da uno status quo che tende ad arroccarsi sulle proprie posizioni, dimostrandosi incapace di dare risposte adeguate e innovative, ad un nuovo modello basato su un maggiore grado di comprensione della realtà e di rinnovata capacità di azione.

L'attuale fase storica si sta manifestando con modalità complesse che i nostri interlocutori (150 testimoni privilegiati: imprenditori, manager, consulenti) riassumono nelle seguenti caratteristiche:

l'attuarsi di un processo di globalizzazione dei mercati e l'abbattimento delle barriere fisiche;

una frenetica evoluzione delle tecnologie in tutti i campi;

nuove dimensioni di scala del business che porta a fusioni e ristrutturazioni;

la sempre più facile accessibilità alle informazioni e l'universalizzazione della cultura;

l'evoluzione dei costumi sociali e dei gusti dei consumatori, ma anche la loro grande mutevolezza che porta ad un ciclo di vita del prodotto sempre più breve;

la spinta demografica di alcune aree del pianeta e il multiculturalismo;
la formazione di nuove classi sociali nei paesi emergenti e l'aumento del divario fra le classi sociali nei paesi industrializzati;
il rinnovarsi della questione energetica e contemporaneamente dello sviluppo sostenibile;
la questione etica nell'attività d'impresa.

Vi è dunque in generale una consapevolezza diffusa di un nuovo scenario che si manifesta “rapido, pervasivo, condizionante, spesso confuso, sempre più veloce, imprevedibile nel lungo periodo, che motiva ma spaventa,”
E, in una fase di cambiamento, il passaggio più critico è proprio quello intermedio: lo stato transitorio è il più sofferto, mancano le certezze del passato, anche se non sempre felici o idonee, mentre l'assetto futuro è avvolto nella nebbia: *“vi è oggi una frattura con le premesse storico-economiche e culturali delle comunità” (consulente).*

L'indagine rileva dunque la percezione degli intervistati rispetto:

- ai macrofenomeni di cambiamento in atto;
- alla possibilità di analisi e comprensione della loro dinamica attuale e di quella futura e dei loro effetti sulle organizzazioni politiche, economiche e sociali;
- all'influenza del clima di cambiamento sui processi cognitivi, decisionali e implementativi e sulle competenze richieste al management;
- all'individuazione delle competenze utili a motivare e sostenere un processo di cambiamento interno all'organizzazione;

- alla necessità di individuare nuovi strumenti e parametri di misurazione dei risultati che tengano conto degli obiettivi di lungo termine e della capacità di adattamento dinamico ai mutevoli fattori interni ed esterni.

Ebbene, il nostro panel, guardando al presente, ma con un occhio al futuro, sembra raccogliere la sfida Shumpeteriana di “cambiamento come distruzione creatrice”, *“dando centralità alla creatività, agli asset intangibili, con atteggiamento proattivo capace di proporre mondi, non più solo prodotti o servizi”*, e con l’esigenza di nuovi attori che sappiano muoversi e condurre le organizzazioni ed i sistemi in una dimensione nella quale il cambiamento e la complessità sembrano costituire il nuovo equilibrio .

Nello specifico della situazione italiana, l’analisi è lucida nel recepire una certa arretratezza culturale e le resistenze al rinnovamento intrinseche al sistema-paese: *“Vi è l’incertezza delle condizioni al contorno dei diversi sistemi (politico, istituzionale, ambientale, sociale, delle risorse disponibili, ecc.) e una limitata capacità dei decisori di prevedere gli sviluppi negli ambiti di interesse”*, ma con un auspicio: *“ La fase di attuale cambiamento dovrebbe essere utilizzata per un riassetto generale del sistema paese”*.

Nella analisi di come rispondono al cambiamento i due macro-settori di comune riferimento (quello pubblico e quello privato) non vi è, al contrario di quanto si potesse pensare, un particolare accanimento nel giudicare la Pubblica Amministrazione come “nemica” o “resistente” al rinnovamento. Certo, si osserva da più parti, *“il cambiamento da governo a governance stenta a produrre gli effetti desiderati”* e *“una Pubblica Amministrazione*

per nulla market oriented non sfrutta appieno il potenziale derivante dalle nuove tecnologie” tanto che “nella Pubblica Amministrazione il cambiamento è subito e quasi mai correttamente motivato”; ma si fa notare anche come l’attuale situazione sia *“una grande opportunità per accelerare quei processi di modernizzazione e semplificazione tanto auspicati negli anni”*.

In un tale contesto, a giudizio unanime, diviene centrale la definizione della strategia nelle organizzazioni; ma proprio chi già ricopre questa funzione rivela che: *“vi è nel manager un conflitto di interessi fra il risultato a breve termine e la politica di lungo termine, che è invece sempre più strategica”* e, con uno specifico richiamo a non perdere di vista i valori etici e sociali dell’azione d’impresa, c’è chi si chiede: *“quanto conta nelle scelte manageriali, ad esempio, la questione dello sviluppo eco-sostenibile, non come vincolo ma come risorsa?”*.

Anche l’aspetto prettamente psicologico è emerso dai commenti e, sebbene la maggioranza sollecitata su questo punto si mostri (quasi in contrasto con le tesi canoniche) poco stressata dal processo di cambiamento in atto, tuttavia non è sottostimato l’impatto sugli atteggiamenti e dunque sulle reazioni degli individui: *“vi è difficoltà nelle persone a convivere con l’incertezza: ciò che è nuovo o diverso diventa nemico”;* *“vi è un aumento di conflittualità per crisi di valori”*.

Qualcuno infine constata con rassegnato realismo, e forse un po’ di italica malizia, che *“il cambiamento è spesso utilizzato come alibi per nascondere e giustificare le proprie incapacità e le inefficienze”* e che *“da un lato c’è*

chi non vuole accettare la nuova complessità, dall'altro chi si arrende alla complessità dichiarandosi impotente, ma nessuno è disposto ad abbandonare il proprio ruolo".

La velocità del cambiamento

*“Viviamo un momento storico
nel quale il cambiamento è così veloce
che cominciamo a vedere il presente
quando sta già scomparendo.”*

R. D. Laing

Il punto di partenza da cui l'indagine muove, è la percezione individuale della velocità del cambiamento in atto nei diversi ambiti proposti.

Si tratta di una raccolta di impressioni soggettive i cui parametri sono sicuramente dati dalla capacità di analisi e comprensione del fenomeno, ma il cui metro di giudizio è influenzato dal vissuto del rispondente, da un lato, e dalla sua aspettativa in termini di mutamento della situazione, dall'altro.

Nella tab. 1 sono riportati i valori totali, mentre nelle tabelle da 2 a 9 il dato totale è disaggregato sulla base di ciascuno degli ambiti considerati.

Una prima lettura dei valori (tab. 1) vede agli estremi del campo da un lato l'informazione e le tecnologie (considerate veloci dal 46% dei rispondenti), confermando la caratterizzazione dell'attuale fase di sviluppo che vede appunto la centralità della tecnologia applicata all'informazione ed alla comunicazione. All'altro estremo si pone la scarsa velocità del cambiamento in politica con l'8% delle risposte, dato non sorprendente, e la formazione con il solo 10%, dato questo, invece, assai preoccupante, che esprime un severo giudizio sulla capacità del nostro sistema scolastico e dell'istruzione di stare al passo con i tempi.

L'analisi di ciascun ambito dettagliato per classe di età e condizione professionale fornisce ulteriori elementi di riflessione.

Politica

Per quanto riguarda l'ambito politico (tab.2), malgrado l'indagine sia stata effettuata in un periodo di transizione elettorale piuttosto frenetico e confuso, una forte maggioranza (71,3%) reputa che il cambiamento sia lento. D'altronde, a prescindere dalla collocazione, è indubbio che chi si è conteso la guida del paese (oltre ad essere ultra sessantacinquenne) sono gli stessi che si contendono la leadership da diversi lustri. Questo sicuramente non denota, a prescindere da ogni altra valutazione, una idea di cambiamento.

I più giovani tra gli interpellati sono ancora più drastici: il 79,1% di loro marca come lento il cambiamento in politica e qualcuno, a margine della domanda (che per necessità era chiusa) si spinge a definirla come immobile. Una percentuale che cresce ancora (86,7%) se si considerano le risposte dei soli manager privati. Tra chi considera il cambiamento veloce troviamo, un po' a sorpresa, proprio gli imprenditori e, più comprensibilmente, gli ultra sessantenni.

Economia

In campo economico (il riferimento era all'economia italiana) si riscontra una maggiore distribuzione delle risposte (tab.3), con una preponderanza per l'impressione di lentezza (42,6%) che, sommata al 26,7% di chi ritiene nella media la velocità del cambiamento, porta ad un dato complessivo in cui una forte maggioranza (circa il 70%) non vede un cambiamento veloce nell'economia italiana e, in definitiva, nel modo di fare business.

Questo dato può apparire in contraddizione con le molteplici variabili che, guardando solo agli ultimi 15 anni, hanno rivoluzionato il settore: l'avvento

Tab. 1 - Percezione della velocità del cambiamento, per ambito (val. %)

	politica	economia	professione	formazione	informazione	tecnologie	famiglia	società
lento	71,3	42,6	32,0	57,3	24,0	19,3	24,2	38,7
medio	20,7	26,7	35,3	32,7	30,0	35,3	51,6	41,3
veloce	8,0	30,7	32,7	10,0	46,0	45,4	24,2	20,0

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 2 - Percezione della velocità del cambiamento nella politica italiana (val %)

TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale				
	<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti	
lento	71,3	79,1	67,6	68,8	59,5	86,7	66,7	75,0
medio	20,7	18,6	23,9	15,6	24,3	0,0	33,3	19,4
veloce	8,0	2,3	8,5	15,6	16,2	13,3	0,0	5,6

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 3 - Percezione della velocità del cambiamento nell'economia italiana (val %)

TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale				
	<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti	
lento	42,6	58,1	35,2	43,8	43,2	53,3	25,0	47,2
medio	26,7	18,6	35,2	12,4	18,9	26,7	37,5	25,0
veloce	30,7	23,3	29,6	43,8	37,9	20,0	37,5	27,8

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

di internet, la globalizzazione dei mercati, l'affermarsi di nuovi paesi come competitor globali.

O tutto questo è stato facilmente imbrigliato oppure, come ci hanno lasciato intendere alcuni consulenti, ci si sta barricando nel mondo conosciuto e si risponde in modo consueto a quelle che sono (o sembrano) sfide nuove:

“l'economia italiana è ingessata, avere un call center non è di per sé indice di maggiore innovazione come, invece, molte aziende pensano”; “bisogna avere il coraggio di abbandonare i settori che non hanno futuro e avere la capacità di riposizionarsi, c'è bisogno di politiche integrate per riuscire a competere sui nuovi mercati”.

Guardando alle risposte date per classi d'età si nota come il cambiamento in ambito economico sia valutato sempre più come veloce al crescere dell'età dei rispondenti, arrivando al paradosso degli ultrasessantenni che si dividono equamente tra quanti ritengono tale cambiamento lento e quanti lo ritengono veloce. Tra gli imprenditori, infine, è la maggiore percentuale di quanti considerano veloce il cambiamento nell'economia italiana.

Una nota curiosa: le percentuali più alte di chi ritiene il cambiamento economico lento, le si ritrovano tra chi ha meno di 40 anni e tra i manager privati: che rispondano così perché sono i più dinamici?

Professione/attività

Per quanto riguarda l'aspetto professionale le risposte sono equamente ripartite fra i tre ambiti proposti (lento, medio, veloce) a dimostrazione di una lettura più incerta del fenomeno o, meglio, di una differente percezione a seconda che si appartenga ad una categoria professionale o ad una classe d'età (tab.4). Tra i più giovani, ad esempio, solo il 16,3% ha una percezione

di velocità, testimoniando un blocco che impedisce spesso proprio a loro, di inserirsi agevolmente nella propria professione, o di progredire in questa.

Di contro, tra gli over 60, la percezione di un cambiamento veloce è molto accentuata (40,6%): in questo caso a testimoniare una certa difficoltà a star dietro alle innovazioni che si producono.

Allo stesso modo quasi la metà dei manager pubblici reputa il cambiamento poco veloce, nella propria professione. Una categoria che si contrappone (poteva essere altrimenti?) agli imprenditori che invece, quasi con la stessa percentuale, reputano veloce il cambiamento nel loro ambito professionale.

Formazione

L'ambito dell'offerta formativa (tab.5) viene valutato da oltre metà del campione (57,3%) come scarsamente influenzato dai macro-fenomeni di cambiamento e dunque incapace di "reggere con i tempi" ma soprattutto *"incapace di formare i giovani non soltanto al lavoro, ma ad una visione complessa della vita" e "di contribuire a ridurre il divario fra lo sviluppo tecnologico e la forma mentis, soprattutto dei decisori"*.

Il giudizio più severo in questo senso viene dagli imprenditori (oltre il 62% opta per la lentezza) i quali sono, in fondo, gli utenti finali dell'intera filiera formativa sia con riferimento alla possibilità di reperire risorse dotate delle competenze richieste dai nuovi processi produttivi e dalle nuove sfide del mercato, sia rispetto alla possibilità di un effettivo adeguamento delle risorse già presenti: *"In Italia c'è un generale problema di cultura d'impresa amplificato dalla dimensione medio piccola della struttura produttiva: si investe poco o nulla in formazione e aggiornamento"*

professionale ed anche il ricambio generazionale (e dunque culturale) avviene con difficoltà”.

Comunque la percezione diffusa di lentezza deriva anche dalla difficoltà che questo settore mostra nell'adeguare la propria offerta, intesa come innovazione di metodi e strumenti, alle mutate e mutanti esigenze di una società in evoluzione. Non è questa la sede opportuna per un approfondimento, ma è innegabile che strettamente legata alle dinamiche formative è anche la scarsa propensione alla ricerca che il nostro sistema mostra e che penalizza principalmente il settore produttivo.

Informazione

Vi è una quasi un'opposta simmetria fra i valori relativi alla formazione e quelli relativi all'informazione. Per quest'ultima (tab.6), infatti si riscontra una elevata velocità di cambiamento. Circa la metà del campione (46%) si posiziona sulla velocità del cambiamento e in questo caso ci pare più interessante la nota di un consulente che su questo punto ha dichiarato: “*separerei la diffusione della conoscenza (knowledge), da quella dell'informazione mediatica: quest'ultima è ancora più veloce della prima, tuttavia non è accurata ed il risultato è una sua diffusione "drogata" e non razionalizzata, spesso non in sintonia con la realtà vissuta”.*

Condividiamo la distinzione ed anzi questo è un punto che avrebbe avuto la necessità di un supplemento di indagine proprio per separare i due ambiti. Va da sé che a noi interessa il primo aspetto e in quest'ottica leggiamo i risultati che emergono: è interessante allora notare come siano i manager privati (53,3%), quelli più sollecitati ad una continua manutenzione del proprio sapere e delle proprie competenze, a percepire maggiormente la velocità del cambiamento in questo ambito, seguiti, non a caso, dai

Tab. 4 - Percezione della velocità del cambiamento nella professione (val %)

	TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti
lento	32,0	32,6	28,2	43,8	21,6	20,0	45,8	36,1
medio	35,3	51,1	33,8	15,6	37,9	46,7	33,4	32,0
veloce	32,7	16,3	38,0	40,6	40,5	33,3	20,8	31,9

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 5 - Percezione della velocità del cambiamento nell'offerta formativa italiana (val%)

	TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti
lento	57,3	55,8	56,3	62,5	62,2	53,3	50,0	58,3
medio	32,7	41,9	32,4	21,9	32,4	40,0	33,3	30,6
veloce	10,0	2,3	11,3	15,6	5,4	6,7	16,7	11,1

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 6 - Percezione della velocità del cambiamento nella diffusione dell'informazione (val%)

	TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti
lento	24,0	27,9	18,3	34,4	21,6	20,0	16,7	29,2
medio	30,0	27,9	38,0	18,7	37,9	26,7	41,6	23,6
veloce	46,0	44,2	43,7	46,9	40,5	53,3	41,7	47,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

consulenti (47,2%). All'opposto gli imprenditori (40,5%) i quali, forse abituati ad affrontare pragmaticamente le sfide imposte dal mercato, più che impegnarsi nell'aggiornamento, e quindi accorgersi di quanto velocemente cambino i riferimenti informativi, si rivolgono direttamente, come vedremo meglio in seguito, proprio alle figure consulenziali: ingaggiate perché informate.

Tecnologie

Le tecnologie, quasi ontologicamente, sono percepite come soggette a rapida evoluzione. Per ragioni di praticità abbiamo accorpato due funzioni (sviluppo e diffusione) che non necessariamente viaggiano insieme, anzi molte innovazioni in campo tecnologico sono arrivate troppo presto rispetto alla capacità del mercato di assorbirle e, di quei temerari che si sono rovinati perché pionieri di un mercato ritroso a seguirli, è piena la letteratura economica dell'ITC .

Ma non si poteva proporre un questionario più articolato di quanto sia stato fatto. Detto questo, e preso atto che alcune risposte possano essere state *frenate* dal dover considerare insieme i due aspetti, si nota (tab.7) come siano i più giovani quelli che percepiscono maggiormente come lento o poco veloce il cambiamento in questo settore: come se una generazione abituata a vedersi rivoluzionare l'apparato tecnologico praticamente ogni anno (ricordate il processo di duplicazione semestrale della velocità dei processori nei Pc?), oggi non sia affatto impressionata dalla velocità del cambiamento in atto.

All'opposto gli ultrasessantenni che, nel 59,4% dei casi, vedono come veloce il cambiamento in ambito tecnologico; e, va ricordato, gli over

sessanta che hanno partecipato alla nostra indagine sono comunque persone ancora saldamente in sella, che padroneggiano con disinvoltura e-mail e collegamenti internet. La situazione, se l'analisi avesse riguardato la popolazione in generale, sarebbe stata ben diversa.

Interessante, infine, l'analisi di un manager che nota come *“vi sia velocità nello sviluppo tecnologico applicato ai processi ma non ai prodotti: per inefficienza organizzativa delle imprese. Abbiamo le stesse tecnologie degli altri ma ciò che fa la differenza è il fattore organizzativo”*.

Sfera individuale e famiglia

Rispetto all'ambito individuale e familiare (tab. 8), la distribuzione delle risposte è quasi gaussiana, circa il 52% si pone al centro e dichiara di risentire moderatamente degli stimoli di cambiamento esterni.

Ai due estremi troviamo il 48% che si divide equamente tra chi risponde lentamente e chi vede un quadro personale e familiare in rapida evoluzione.

Meno del 12% degli under 40 dichiara cambiamenti veloci nella vita personale contro il 34% degli over 60. Forse per i primi vi è una iniziale fase di consolidamento professionale coniugata con una posticipazione di scelte di vita relazionale e familiari, soprattutto per i maschi (che, ricordiamo, rappresentano oltre l'80% dei rispondenti).

Società

La valutazione complessiva del cambiamento vista in ambito familiare non si trasferisce in scala sull'intera società italiana (tab. 9). Solo il 38,7% dei rispondenti dichiara, infatti, che il cambiamento in atto è per nulla o poco veloce (il 54,2% fra i manager pubblici) e solo il 20% lo definisce veloce

o molto veloce, evidentemente vi sono dimensioni ed ambiti nei quali le resistenze strutturali intrinseche alle organizzazioni ed ai sistemi che costituiscono la società di riferimento (nel caso quella italiana) rallentano la spontanea risposta degli individui che vi appartengono.

Tab. 7 - Percezione della velocità del cambiamento nello sviluppo delle tecnologie (val %)

	TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti
lento	19,3	23,3	16,9	18,8	8,1	46,7	20,8	19,4
medio	35,3	44,1	38,0	21,8	51,4	6,6	37,5	33,4
veloce	45,4	32,6	45,1	59,4	40,5	46,7	41,7	47,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 8 - Percezione della velocità del cambiamento nelle famiglie (val %)

	TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti
lento	24,2	26,2	26,8	18,7	16,7	6,7	29,2	30,6
medio	51,6	61,9	46,4	46,9	50,0	73,3	50,0	47,2
veloce	24,2	11,9	26,8	34,4	33,3	20,0	20,8	22,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 9 - Percezione della velocità del cambiamento nella società italiana (val %)

	TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager. pubblici	consulenti
lento	38,7	44,2	33,8	46,9	35,1	46,7	54,2	34,7
medio	41,3	41,8	47,9	28,1	40,6	46,6	37,5	43,1
veloce	20,0	14,0	18,3	25,0	24,3	6,7	8,3	22,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

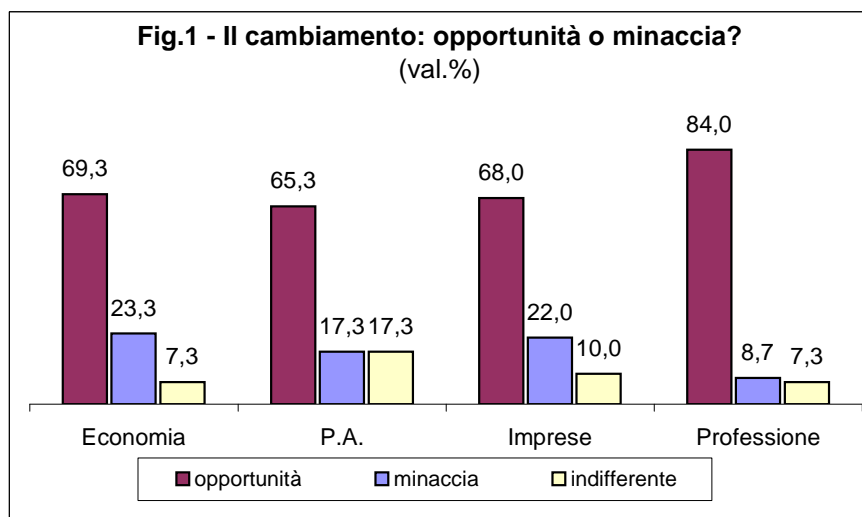
Il cambiamento come opportunità

*“Non so se le cose saranno migliori dopo il cambiamento,
so però che per diventare migliori devono cambiare.”*

G.C. Lichtenberg

Integriamo ora la percezione individuale della velocità del cambiamento in atto raccogliendo dai rispondenti una valutazione che, dietro la possibile obiettività di analisi dell'ambito considerato, risente di una forte impostazione psicologica.

Questa è stata una delle poche domande in cui i rispondenti si sono posizionati in maniera più netta, più facilmente leggibile. Pochi gli indifferenti di fronte ad una scelta così chiara (fig.1). Solo con riferimento alla Pubblica amministrazione il 17,3% fa registrare indifferenza ma, mediamente, oltre il 70% del campione coglie nel cambiamento in atto una generale opportunità.



Se ci concentriamo sulla minaccia questa tocca le percentuali più alte nella sfera economica e in riferimento alle imprese ma sempre con percentuali tali da non sovvertire la diffusa percezione di ottimismo (tab. 10 e 11).

C'è consapevolezza che: *“l’attuale fase di difficoltà obbliga al rinnovamento, inducendo all’abbandono di posizioni superate e non più difendibili”* e, se può forse risuonare scontata la considerazione che *“per le imprese italiane l’attuale fase rappresenta una minaccia se non si adeguano, una opportunità se capiscono appieno trend e direzioni dei mutamenti ma soprattutto se hanno le capacità/possibilità di adattarsi”*, essa pone sul tavolo una serie di problematiche la cui risposta è la sfida del “sistema Italia” in questo momento.

A livello disaggregato, per classi di età, abbiamo già rilevato l’ottimistico atteggiamento degli under 40 rispetto alle prospettive professionali (nessuno vi coglie segni di minaccia), ma il dato forse più interessante riguarda il valore medio della variabile “opportunità”, che è massimo per gli over 60 (78%), evidentemente l’esperienza, che fornisce capacità di analisi e comprensione, e la constatazione di come, nonostante le fasi più o meno burrascose che si sono attraversate, si sia arrivati fino a qui, offrono una ottimistica sicurezza.

Considerando invece le condizioni professionali, notiamo una visione positiva tra gli imprenditori e tra i consulenti, mentre i manager sembrano risentire maggiormente dei vincoli posti dall’organizzazione e dagli obiettivi di breve termine: è fra di loro che si rileva, infatti, il valore più alto della percezione di rischio per quanto riguarda l’economia nazionale (oltre un terzo).

Tab. 10 - Dettaglio di chi ha indicato l'attuale fase di cambiamento come una opportunità. (val %)

	TOTALE	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager pubblici	consulenti
Economia	69,4	65,9	68,5	75,8	81,6	62,5	58,3	68,0
P.A.	65,4	70,4	57,5	75,8	65,8	56,2	70,8	65,3
Imprese	68,0	63,6	67,1	75,8	71,0	62,5	62,5	69,4
Professione	84,0	86,4	82,2	84,8	81,6	81,2	83,3	86,1
Val. medio	71,7	71,6	68,5	78,0	75,0	65,6	68,7	72,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 11 Dettaglio di chi ha indicato l'attuale fase di cambiamento come una minaccia. (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	> 60 anni	imprenditori	manager privati	manager pubblici	consulenti
Economia	23,3	22,7	24,7	21,2	15,8	31,2	33,3	22,2
P.A.	17,3	11,3	21,9	15,1	15,8	25,0	16,7	16,7
Imprese	22,0	25,0	21,9	18,1	21,0	18,7	25,0	22,2
Professione	8,7	0,0	11,0	15,1	7,9	12,5	8,3	8,3
Val. medio	17,8	14,7	19,8	17,4	15,1	21,9	20,8	17,4

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

L'analisi del cambiamento

“E' il cambiamento, il continuo cambiamento, l'inevitabile cambiamento il fattore dominante nella attuale società. Nessuna decisione ragionevole può più essere presa senza considerare il mondo non soltanto per quello che è, ma per quello che sarà”.
Isaac Asimov

L'ampliarsi degli orizzonti geografici, il contemporaneo accorciarsi di quelli temporali, della durata dei singoli fenomeni, e la loro aumentata complessità, rendono i processi decisionali più incerti ed i loro effetti meno scontati.

In tale contesto diventano centrali per ogni decisore, sia esso imprenditore, manager o consulente, la chiarezza di analisi e la capacità di comprensione e interpretazione delle informazioni e degli elementi che influiscono sullo specifico sistema di riferimento, nonché l'acquisizione di una visione strategica di lungo periodo che crei quel plusvalore direzionale e quel vantaggio competitivo indispensabili alla stessa sopravvivenza e continuità dell'attività.

E' utile distinguere, come sollecitato da più intervistati, il momento della raccolta/analisi delle informazioni e dei dati da quello della loro sintesi/interpretazione: se la prima fase risente della disponibilità di mezzi strumentali, la seconda è sicuramente condizionata dalla cultura e dell'esperienza del soggetto, capace di cogliere i collegamenti fra le

variabili e proiettarne gli effetti nella chiara visione dello scenario, presente o futuro.

Nel corso dell'indagine abbiamo chiesto ai rispondenti, ricordiamolo, abituati a leggere e ad interpretare lo scenario facendone derivare scelte operative, se ritenessero facile o difficile (in 10 differenti ambiti) l'analisi del cambiamento in atto e, in previsione, degli effetti futuri, dunque, includendo nella definizione di analisi i due aspetti concettuali sopra distinti. Questa premessa ci è parsa doverosa proprio in virtù dei risultati emersi: pur essendo degli ottimisti, e pur avendo *mestiere*, i nostri interlocutori non reputano affatto semplice l'analisi dello scenario attuale né, in previsione, di quello che si va configurando.

Guardiamoli da vicino.

La politica

L'analisi dell'attuale fase politica (tab. 12 e 13) è sempre più difficile con il crescere dell'età o se si appartiene alla categoria professionale degli imprenditori o dei manager privati. Le cose non cambiano in prospettiva anzi aumenta la quota di chi ritiene l'analisi prospettica ancor più difficile (54,7%) con punte particolarmente elevate tra gli ultra sessantenni (69,7%) tra i quali nessuno si spinge a considerarla facile.

La politica economica e fiscale

La politica economica, e dunque anche fiscale (tab 14 e15), risente in generale ovviamente del modello politico di riferimento, ed infatti i valori espressi sono quasi sovrapponibili con quelli della tabella precedente relativa all'analisi dell'ambito politico-istituzionale. Certo, l'ambito

Tab. - 12 Analisi della attuale situazione politica (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	15,5	11,4	17,8	21,2	13,2	12,5	20,8	18,1
possibile	33,8	43,1	32,9	21,2	34,2	31,2	37,5	31,9
difficile	50,7	45,5	49,3	57,6	52,6	56,3	41,7	50,0

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. - 13 Previsione della situazione politica (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	10,8	15,9	15,1	0,0	7,9	6,2	16,7	13,9
possibile	34,5	45,5	28,7	30,3	42,1	50,0	33,3	26,4
difficile	54,7	38,6	56,2	69,7	50,0	43,8	50,0	59,7

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 14 Analisi della attuale politica economica e fiscale italiana (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	Fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	15,5	13,6	16,4	21,2	18,4	25,0	20,8	12,5
possibile	39,9	50,0	34,3	36,4	36,9	31,2	33,4	44,4
difficile	44,6	36,4	49,3	42,4	44,7	43,8	45,8	43,1

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 15 Previsione della politica economica e fiscale italiana (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	Fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	12,8	13,6	15,1	12,1	10,5	25,0	16,7	12,5
possibile	35,2	34,1	34,2	36,4	31,6	43,7	33,3	34,7
difficile	52,0	52,3	50,7	51,5	57,9	31,3	50,0	52,8

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

indagato con questa specifica domanda, determinando, insieme al mercato, le condizioni nelle quali sono costretti a muoversi, per la loro condizione professionale, i soggetti rispondenti, dovrebbe essere il loro principale terreno di informazione, analisi e discussione, invece notiamo che circa la metà dichiara la propria difficoltà in questa funzione (44,6% nell'analisi attuale e 52,0% nella previsione) .

E' consolante che la comprensione dell'attuale scenario delle scelte governative in ambito economico sia ritenuta difficile solo dal 36,4% dei giovani rispondenti (il valore più basso fra i diversi gruppi) forse più abituati a vivere e capire la complessità, anche se magari privi di quella esperienza di vita e professionale che ne consente una lettura di ampio profilo ed anche previsionale (per cui il dato risale infatti al 52,3%).

La categoria dei manager privati indica una notevole capacità previsionale in questo ambito, complessivamente il 68,7% di loro la valuta facile o possibile, contro un valore medio delle altre categorie pari al 46,4%.

Andamento economico nazionale e internazionale

La comprensione dell'attuale ciclo economico nazionale (tab. 16) e internazionale (tab. 18) e dei loro sviluppi futuri (tab. 17 e 19), come già osservato, è funzione primaria dei decisori e dei consulenti con responsabilità di organizzazioni di natura economica e/o produttiva.

Eppure sembra essere per una parte significativa del nostro panel una sfida di difficile soluzione, soprattutto, per quanto riguarda il quadro nazionale fra i consulenti, i quali, nella misura del 41,7% nell'analisi congiunturale e di ben il 47,2% in quella previsionale, ammettono la propria difficoltà.

Sarebbe interessante effettuare un approfondimento per verificare se tale difficoltà risiede più nella parte analitica o in quella della sintesi e se ciò può

Tab. 16 - Analisi dell'attuale andamento economico nazionale (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	20,3	13,6	20,5	33,3	13,2	18,8	33,3	22,2
possibile	43,2	52,3	42,5	30,3	52,6	56,2	37,5	36,1
difficile	36,5	34,1	37,0	36,4	34,2	25,0	29,2	41,7

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 17 - Previsione dell'andamento economico nazionale (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	17,6	9,1	21,9	24,2	23,7	31,3	25,0	11,1
possibile	42,5	43,2	39,7	45,5	50,0	43,7	29,2	41,7
difficile	38,9	47,7	38,4	30,3	26,3	25,0	45,8	47,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 18 - Analisi dell'attuale andamento economico internazionale (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	15,0	11,4	13,7	30,3	15,8	18,8	20,8	15,3
possibile	42,1	52,2	41,1	27,3	57,9	43,7	25,0	37,5
difficile	42,9	36,4	45,2	42,4	26,3	37,5	54,2	47,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 19 - Previsione dell'andamento economico internazionale (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	25,0	18,2	27,4	33,3	26,3	37,5	29,2	22,2
possibile	45,3	56,8	41,1	36,4	52,6	37,5	20,8	50,0
difficile	29,7	25,0	31,5	30,3	21,1	25,0	50,0	27,8

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

essere dovuto alla mancanza di adeguati strumenti (forse quelli attuali stanno mostrando la propria inadeguatezza di fronte alla nuova complessità) o forse se il loro utilizzo richiede un tipo di competenza non ancora presente e diffuso fra i nostri rispondenti.

Comunque, che di inadeguatezza delle competenze si possa genericamente trattare, sembra essere confermato dal fatto che tale valutazione di difficoltà è espressa al suo massimo fra i giovani under 40 (il 47,7% del totale nella analisi previsionale).

Tali valori medi sono addirittura aumentati con riferimento all'analisi degli effetti del cambiamento nel contesto economico internazionale, raggiungendo punte di difficoltà di oltre il 50% fra i manager pubblici (54,2% nell'analisi congiunturale e 50,0% in quella previsionale) forse limitati nell'ottica della propria visione dagli stretti ambiti imposti dalla rigidità delle strutture di appartenenza, normalmente abituate ad un ragionamento "per camere stagne".

Rimane l'interesse per un eventuale approfondimento del motivo per cui l'analisi previsionale sia ritenuta mediamente più facile di quella congiunturale. O, con ottimistica visione, si è sgombrato il campo futuro dai pesanti e complicati fattori congiunturali, o, forse, non si colgono appieno tutte le variabili che dovrebbero essere considerate per la costruzione di uno scenario futuro realistico ed attendibile.

Effetti della globalizzazione sull'economia italiana.

Molti stanno pagando a caro prezzo la mancata previsione degli effetti dei macro-cambiamenti in ambito economico/produttivo conseguenti al fenomeno della globalizzazione dei mercati, dell'outplacement verso paesi

emergenti prima dei cicli produttivi ed ora anche dei servizi alle imprese, dell'arrivo di nuovi competitor internazionali dai quali è difficile difendersi con le armi del prezzo ed ora sempre meno anche della qualità, ecc.

Prevedere, ad esempio, l'onda lunga dell'impressionante sviluppo economico, tecnologico e dei mutamenti sociali di un paese come la Cina, che da solo comprende circa un quinto della popolazione mondiale, è forse compito da guru, tuttavia è indispensabile per la stessa sopravvivenza dei sistemi produttivi occidentali non trovarsi solo a rincorrere i mutamenti del contesto globale, dopo che questi si sono manifestati, ma anticiparne la risposta ed esprimendo anzi tutta la propria influenza nel loro indirizzamento.

Per questo motivo è auspicabile un sensibile aumento di coloro che ritengono tale analisi previsionale facile o possibile, attualmente solo il 56,1% del totale dei rispondenti (12,8% facile, 43,3% possibile) (tab. 20 e 21).

Analisi demografica, della distribuzione del reddito e dello stile di vita della popolazione

Che siano i sistemi economici a determinare quelli sociali o viceversa, resta comunque lo stretto rapporto fra i fenomeni espressi dalle comunità locali, nazionali e sovranazionali, internamente e nelle loro interrelazioni, e l'evoluzione del mercato e dell'economia, nella loro influenza complessiva sui decisori pubblici e privati.

Essendo questo l'ambito operativo dei nostri rispondenti, la comprensione di tali aspetti rientra perfettamente nella loro ottica operativa: quale sarà l'impatto dei flussi migratori intracomunitari ed extracomunitari sulla composizione della società? Come si è modificata la forbice della

Tab. 20 - Analisi degli effetti attuali della globalizzazione sull'economia italiana (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	Fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	25,0	20,5	28,8	27,3	21,1	43,8	29,2	23,6
possibile	46,6	47,7	46,5	42,4	47,3	31,2	41,6	50,0
difficile	28,4	31,8	24,7	30,3	31,6	25,0	29,2	26,4

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 21 - Previsione degli effetti della globalizzazione sull'economia italiana (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	12,8	18,2	11,0	15,2	13,2	18,8	16,7	12,5
possibile	43,3	36,3	52,0	30,3	52,6	37,4	37,5	40,3
difficile	43,9	45,5	37,0	54,5	34,2	43,8	45,8	47,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 22 - Analisi dei dati demografici e della composizione della popolazione (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	34,5	36,4	28,8	48,5	23,7	37,5	37,5	40,3
possibile	39,8	36,3	49,3	21,2	47,4	37,5	37,5	36,1
difficile	25,7	27,3	21,9	30,3	28,9	25,0	25,0	23,6

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 23 - Previsione dei mutamenti demografici e della composizione della popolazione (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	33,8	34,1	23,3	60,6	31,6	37,5	37,5	34,7
possibile	39,2	40,9	46,6	18,2	34,2	37,5	37,5	41,7
difficile	27,0	25,0	30,1	21,2	34,2	25,0	25,0	23,6

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

distribuzione del reddito nel nostro paese dall'avvento dell'Euro e dunque la propensione alla spesa delle diverse classi sociali? Come si stanno modificando i gusti e le preferenze dei nostri connazionali in materia di consumi?

Relativamente al primo aspetto (tab 22 e 23) sembrano esserci in generale poche incertezze (solo il 27% esprime difficoltà in tal senso) e fra gli imprenditori (il 34,2%) valori leggermente superiori al dato medio; ma, posto che continueremo con la attuale politica di regolamentazione dei flussi extracomunitari, siamo così sicuri dell'impatto sociale e sull'economia di quelli provenienti dai paesi dell'est, nuovi membri comunitari?

“Vi è una spinta demografica dalle aree più povere a quelle più ricche, questi nuovi cittadini ci aiuteranno demograficamente e cambierà la nostra società. Le imprese che non terranno conto di ciò sono destinate a ridursi o scomparire.” (manager privato)

Cosa pensare poi della futura distribuzione delle fasce di età? Anche in questo caso l'effetto dei nuovi arrivati nel nostro Paese, gente notoriamente più propensa a creare famiglie numerose di quanto lo siano i nostri connazionali, produrrà una redistribuzione della popolazione ai due estremi.

L'analisi della distribuzione del reddito (tab. 24 e 25) disponibile è stata nel dopo-Euro, la sfida di ogni economista impegnato a capire che ne è stato della ricchezza prodotta, dal momento che, in presenza di un pur modestissimo aumento del PIL e con un livello di inflazione (misurata) assai basso, se è vero che molti hanno dichiarato di dover ora “tirare la cinghia” qualcun altro sicuramente la deve aver allentata.

Tab. 24 Analisi dell'attuale distribuzione e livello del reddito disponibile (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	25,3	27,3	19,2	45,5	26,3	12,5	25,0	31,9
possibile	33,6	29,5	38,3	24,2	31,6	37,5	33,3	31,9
difficile	41,1	43,2	42,5	30,3	42,1	50,0	41,7	36,2

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 25 Previsione di distribuzione e livello del reddito disponibile (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	21,6	22,7	15,1	39,4	13,2	31,3	12,5	29,2
possibile	44,6	38,6	49,3	39,4	52,6	18,8	62,5	38,9
difficile	33,8	38,6	35,6	21,2	34,2	50,0	25,0	31,9

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 26 Analisi dello stile di vita della popolazione italiana (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	42,9	45,5	41,1	48,5	39,5	50,0	50,0	43,1
possibile	44,2	50,0	39,7	42,4	47,4	31,3	41,7	44,4
difficile	12,9	4,5	19,2	9,1	13,2	18,8	8,3	12,5

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 27 Previsione dello stile di vita della popolazione italiana (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	24,3	27,3	19,2	36,4	26,3	25,0	29,2	23,6
possibile	52,7	63,6	54,8	30,3	50,0	56,3	54,2	51,4
difficile	23,0	9,1	26,0	33,3	23,7	18,8	16,7	25,0

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Infatti è proprio con riferimento a questo specifico ambito di analisi che abbiamo ottenuto i valori di massima difficoltà, valori che hanno raggiunto fra i manager privati una punta del 50%. Emerge da tale dato la difficoltà di definire il nuovo mercato che si è delineato dalla redistribuzione del reddito. Forse potrebbero in questo senso essere d'aiuto i consulenti, che, avendo dichiarato una difficoltà fra il 36% e il 32% (rispettivamente nell'analisi congiunturale e in quella previsionale), sembrano avere una maggiore comprensione del fenomeno.

Infine i giovani sono i più sicuri nella comprensione dello stile di vita (tab. 26 e 27) della popolazione, oltre il 90% di loro la ritiene facile o possibile, probabilmente identificandosi con chi ne determina maggiormente il trend.

Effetti dello sviluppo e della diffusione delle nuove tecnologie in ambito produttivo e nella vita quotidiana

Non moltissimi anni fa la pubblicità di una nota marca di personal computer, nel lanciare i propri portatili proponeva una visione futuristica nella quale avremmo potuto lavorare alla nostra attività restando comodamente sdraiati in riva ad una spiaggia tropicale.

Ebbene dobbiamo ammettere che lo sviluppo dell'I.T. e soprattutto delle telecomunicazioni a banda larga, ha reso ciò possibile dal punto di vista tecnologico, ma quanti di noi possono effettivamente dire che l'informatizzazione del proprio lavoro ha portato ad un proporzionale aumento della qualità della vita, primo fra tutti l'aumento del tempo libero? Quanti, invece, hanno dovuto constatare come l'unica cosa effettivamente aumentata sia la produttività?

Tab. 28 Analisi dell'impatto delle nuove tecnologie sulle imprese (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	28,8	20,5	35,6	33,3	34,2	43,8	29,2	26,4
possibile	53,4	61,4	49,3	45,5	50,0	37,5	54,2	55,6
difficile	17,8	18,2	15,1	21,2	15,8	18,8	16,7	18,1

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 29 Previsione dell'impatto delle nuove tecnologie sulle imprese (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	29,1	15,9	28,8	51,5	26,3	50,0	20,8	30,6
possibile	54,7	68,2	57,5	27,3	57,9	37,5	66,7	51,4
difficile	16,2	15,9	13,7	21,2	15,8	12,5	12,5	18,1

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 30 Analisi dell'impatto delle tecnologie nell'ambito domestico (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	37,4	34,1	37,0	48,5	42,1	56,3	29,2	36,1
possibile	46,9	54,5	45,2	36,4	44,7	37,5	41,7	50,0
difficile	15,6	11,4	17,8	15,2	13,2	6,3	29,2	13,9

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Tab. 31 Previsione dell'impatto delle tecnologie nell'ambito domestico (val %)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
facile	37,2	22,7	38,4	57,6	42,1	56,3	29,2	34,7
possibile	46,6	65,9	42,5	27,3	44,7	37,5	50,0	47,2
difficile	16,2	11,4	19,2	15,2	13,2	6,3	20,8	18,1

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Anche in ambito familiare l'elettronica ha avuto effetti forse diversi da quelli ipotizzati ed auspicati. L'avvento di internet e il possesso di quasi un cellulare pro-capite, la sostituzione dei vecchi tubi catodici con i nuovi schermi al plasma e delle vecchie cassette VHS con i più recenti DVD, per fare solo alcuni esempi, non hanno però semplificato drasticamente il grosso delle funzioni domestiche che continuano ad essere in grandissima parte svolte manualmente con scarso alleggerimento sia nella fase esecutiva sia in quella di controllo.

Tuttavia, la maggior parte dei rispondenti di ogni classe di età e di ogni condizione professionale (tab. 28-29 e 30-31) ritiene facile o possibile sia interpretare, sia prevedere gli effetti dello sviluppo e della diffusione delle tecnologie, con punte di oltre il 93% fra i manager privati per quanto riguarda l'impatto sulla vita domestica e dell'85% fra gli imprenditori rispetto alle ricadute sul ciclo produttivo, entrambe categorie, evidentemente, che hanno maggiormente il polso dell'attuale stato dell'arte sia della produzione sia della ricerca e sviluppo tecnologici e della loro applicazione.

Gli effetti sui processi e le competenze dei decisori

Oggi l'attenzione all'orizzonte temporale è per molti versi un fattore strategico, permane tuttavia una specie di conflitto di interessi fra la performance a breve termine (di cui è più direttamente responsabile il management) e la continuità d'impresa, spesso ritenuta più funzione di variabili esogene indipendenti che conseguenza delle politiche gestionali.

Per questo motivo è importante che all'interno dell'organizzazione, ove possibile, o con funzioni consulenziali in staff ai responsabili, ci sia una figura non vincolata dagli obiettivi di risultato a breve termine e che abbia invece come scopo la creazione di condizioni idonee ad anticipare il cambiamento con una visione di lungo periodo.

E' dunque ritenuto necessario sviluppare una visione organizzativa che, benché unitaria, possa essere scomposta in un duplice ordine di processi e un doppio livello di leadership.

Le due funzioni possono certamente essere in capo ad una stessa persona, ma la dimensione strutturata del sistema può richiedere una specifica azione di osservazione, interpretazione e sostegno mirato, dell'organizzazione, al fine di esprimerne le potenzialità e sostenerne l'evoluzione attraverso il cambiamento, mediante la creazione di una figura innovativa, un vero e proprio **“agente del cambiamento”**.

“Il ruolo di chi, come me, si occupa di formazione e di analisi delle politiche aziendali di crescita sostenibile, dovrebbe essere quello di cavalcare l'onda del cambiamento anticipando i temi di discussione futura; rendendo edotti e consapevoli gli attori interessati.” (consulente)

“Il manager molte volte, vede solo il suo problema, ha quindi una visione ridotta e non riesce ad aprirsi, cercando una visione completa e valutando i problemi anche con soluzioni non tipiche e che consentano l'espressione di azioni nuove di impatto strutturale e di cultura aziendale.” (Manager privato)

“La consapevolezza del top management dell'impatto interno dei processi di cambiamento è scarsa o "tecnicistica" e quindi spesso non vengono attivate politiche di gestione del personale congruenti e di sostegno allo sviluppo reale e di benessere organizzativo.” (consulente)

L'influenza del cambiamento sulle fasi dell'attività

*“L'innovazione è un nuovo modo di guardare l'universo,
rischiando più che cercando certezze.
E' una nuova visione del ruolo dell'uomo nell'universo.”
Peter F. Drucker*

L'influenza dei vari aspetti del cambiamento, come precedentemente definiti, può incidere in misura diversa sulle singole fasi in cui è strutturabile l'attività di un'organizzazione.

Da più parti si osserva che sarebbe opportuno distinguere fra soggetti appartenenti al settore privato o comunque alla categoria delle imprese (private o pubbliche) e la Pubblica Amministrazione in senso stretto, ove le logiche che ne influenzano le diverse fasi dell'attività possono risultare più impermeabili alle influenze esterne.

Tuttavia abbiamo preferito lasciare ad ogni rispondente la possibilità di rispondere sulla base della propria esperienza professionale valutando tale aspetto in una scala di quattro valori che va da “nessuna influenza” a “molta influenza”.

Le fasi considerate sono:

Ideazione del progetto: sue finalità, motivazioni, e proposta;

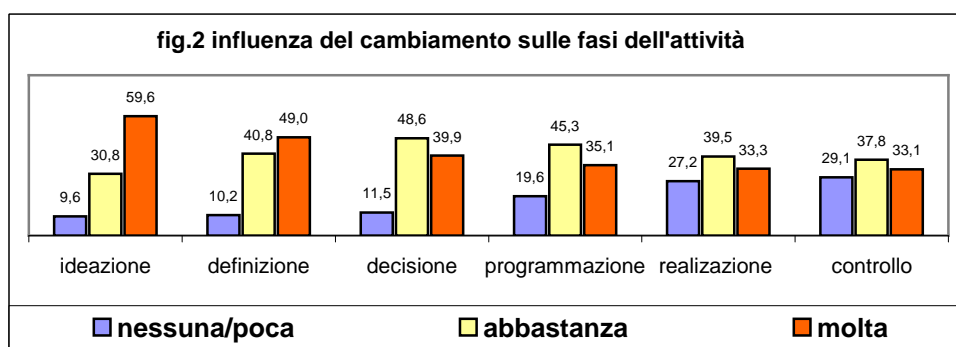
Definizione degli obiettivi, dell'attivabilità del progetto, dei mezzi e delle risorse necessari, delle sue conseguenze e implicazioni;

Decisione e deliberazione: scelta fra le alternative;

Programmazione: formulazione del programma e strutturazione delle fasi realizzative;

Realizzazione: coordinamento delle risorse e dei tempi;

Controllo: valutazione di tempi e risultati



Come si vede nel grafico (fig.2) l'influenza del cambiamento è ritenuta massima nella fase di ideazione del progetto/attività e decresce quanto più ci si avvicina alla fase di realizzazione e controllo.

Il cambiamento, in altri termini, è maggiormente avvertito ed entra con più facilità nei momenti "creativi", quando c'è briglia sciolta nell'ipotizzare nuovi scenari di business o di organizzazione, e scema sempre più quando a questi scenari bisogna creare le condizioni di operare. È infatti minimo nelle fasi realizzative e di controllo: per quanto attiene alla prima, il contesto dinamico e mutevole in questa fase deve necessariamente fare i conti con i vincoli strutturali e le consuetudini lavorative, ad esempio la dotazione presente (si pensi ad un'impresa che produce beni di consumo), difficile non tenerne conto, o pensare di poterla modificare con facilità.

Per quanto riguarda la fase di controllo, il cambiamento può essere solo legato a metodi e strumenti nuovi e più efficienti, ma non gioca certo qui la sua partita più importante, anche se la definizione della domanda rimandava chiaramente ad un controllo di processo piuttosto che ad un controllo di

gestione strumentale ad una verifica della capacità di risposta a lungo termine alle sfide del cambiamento, come, invece, sondato in una successiva domanda nelle scheda 6.

Le competenze utili al management

*“La saggezza non risiede né nella staticità, né nel cambiamento,
ma nella dialettica fra i due”.*

Octavio Paz

Abbiamo proposto ai nostri interlocutori cinque categorie di competenze, convenzionali, che il manager utilizza (o dovrebbe utilizzare) per gestire con efficacia il processo di cambiamento all'interno della sua organizzazione, vale a dire:

competenze **analitiche/previsionali**: individuazione, analisi e interpretazione dei fattori che influiscono sul sistema di riferimento, analisi congiunturale e previsionale;

competenze **organizzative/gestionali**: definizione delle risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo e della modalità del loro utilizzo, controllandone l'azione e l'impiego;

competenze **comunicative**: capacità di creare interrelazioni complesse all'interno e all'esterno di ciascun sistema basate sul flusso e sulla condivisione delle informazioni;

competenze **orientative/ motivazionali**: stile di management volto alla creazione di un ambiente proattivo nel quale ogni agente possa portare il proprio contributo creativo e innovativo;

competenze **collaborative/compartecipative**: azione di gruppo con diffusione della visione e creazione di consenso sulla missione e sugli obiettivi.

Si è chiesto di esprimere, per ciascuna categoria, una valutazione in termini di utilità nella gestione del cambiamento e successivamente una classificazione per ordine di importanza delle stesse.

Ne risulta che tutte le competenze sono ritenute utili, né poteva essere altrimenti, ma, concentrandosi sui dettagli, cioè su quei pochi che hanno espresso qualche (minima) riserva, scopriamo ad esempio, che il 6% dei nostri interlocutori (il 10,5% fra gli imprenditori) si spingono a definire poco utili le competenze collaborative (che sono poi quelle che, seppur con il 79,3%, fanno registrare il valore più basso in termini di utilità). Probabilmente questo è frutto di uno stile manageriale poco incline al team building, al lavoro di gruppo e molto incentrato sulle capacità individuali. Una cultura manageriale sicuramente legata anche alle dimensioni d'impresa ma che mostra il suo tempo ed è molto difficile da scalzare.

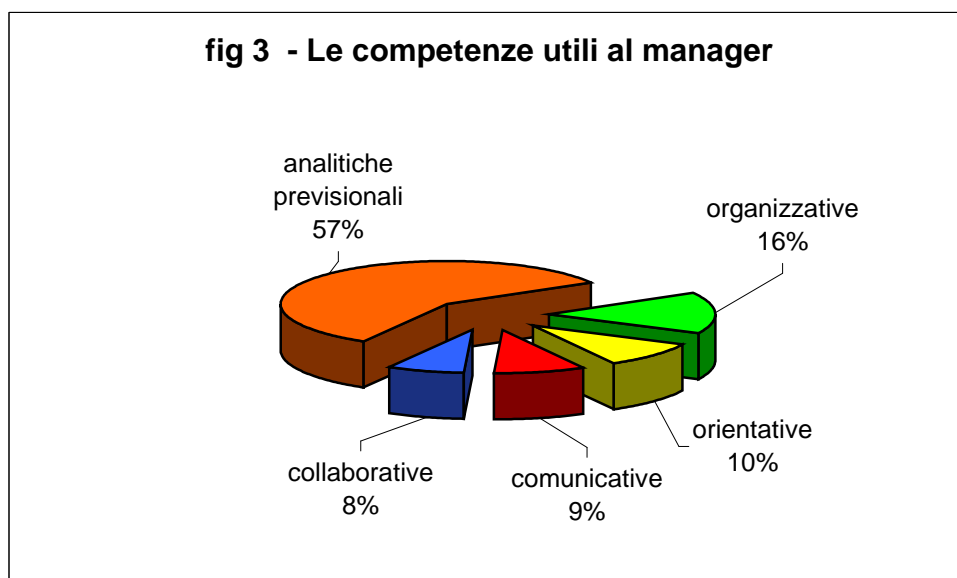
Gli imprenditori ritengono anche, nella misura del 10,5%, inutili le competenze di tipo analitico. Questo dato apparentemente sorprendente rivela forse un rapporto disilluso o di scarsa fiducia negli strumenti e nei metodi di analisi applicati alle concrete problematiche di gestione dell'attività, e non può non rilevarsi la coincidenza di questo dato con la percentuale di imprenditori che ha ritenuto che non sia veramente possibile misurare la capacità di risposta al cambiamento di un'organizzazione (il 10,6%).

Infine la categoria degli imprenditori, è quella che in senso assoluto ha manifestato di contare con più moderazione sulle singole competenze, esprimendo i valori intermedi più alti fra le diverse categorie, vivendo sulla propria pelle l'esigenza di una trasversalità e multisettorialità della formazione e della cultura di chi crea e deve far crescere una iniziativa economica, che rischia, però spesso di diventare il limite superiore delle

competenze all'interno di quella organizzazione, non verticalizzando la struttura manageriale, senza delegare e non ricorrendo a funzioni consulenziali nemmeno in staff.

Fra le osservazioni a margine qualcuno si spinge ad osservare che *“ormai le classiche teorie di Management dovrebbero essere riposte in soffitta (avremmo dovuto farlo da più un decennio) mentre dovremmo puntare l'attenzione su "nuovi valori" e "nuovi modi" di concepire la competitività. Più spazio, quindi, all'intuito, alla creatività, ...”*; ed anche: *“Tutte le competenze manageriali sono utili ma oggi il vero problema è rendere tutti partecipi della visione e creare un ambiente di lavoro che supporti tale visione, dopo di questo possiamo fare tutte le valutazioni organizzative ecc...”*.

Interessante infine è anche verificare la sequenza in ordine di importanza con la quale sono percepite queste competenze dal nostro panel (fig.3)



Tale classificazione pone al primo posto le competenze di tipo analitico con il 57% delle preferenze fra coloro che hanno risposto, al secondo posto le competenze di tipo organizzativo con il 16% dei voti, al terzo posto quelle orientative, scelte dal 10%, poi quelle comunicative (9%) e collaborative (8%).

Le risorse specialistiche e gli strumenti di aggiornamento

*“Dimmelo e lo dimenticherò,
mostramelo e forse lo ricorderò,
coinvolgimi e lo capirò.”*
proverbio cinese

L’esigenza di nuove figure specialistiche

L’aumentare della complessità dello scenario operativo delle organizzazioni economiche, e non solo, richiede oltre ad un continuo adeguamento delle competenze professionali sempre più una loro ridefinizione in senso innovativo.

Ecco allora emergere nuove figure, perlopiù esterne, consulenziali, in posizione di staff: dal global change manager al dream analyst, dal job satisfaction analyst al talent manager, ecc.

Posto dunque che, vista la specificità della struttura produttiva italiana, fatta di piccole realtà poco strutturate e verticalizzate, tali risorse difficilmente possono trovarsi internamente all’organigramma, qual è la propensione a ricorrere a competenze esterne specialistiche?

Tab. 32 Utilità del ricorso a competenze specialistiche esterne (val %)

	TOTALE	imprenditori	man. priv.	man. pubb.	consulenti
poco utili	6,8	5,3	6,3	4,2	8,5
molto utili	93,2	94,7	93,8	95,8	91,5

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Oltre il 93% dei rispondenti ha ritenuto questa opportunità molto utile, anche se qualcuno ha sottolineato che la propensione a ricorrervi sembra essere inversamente proporzionale alla dimensione della struttura, più per una questione culturale che di effettiva disponibilità di risorse da destinarvi, e che, purtroppo, si cerchino le “cure” del consulente quando la crisi si è già da tempo manifestata (tab. 32). Francamente sorprendente il dato che l’8,5% dei consulenti ritenga poco utile quello che nell’intenzione dell’intervistatore era un chiaro riferimento alla loro funzione professionale.

Gli strumenti di aggiornamento professionale

Per quanto riguarda le valutazioni e le preferenze dei rispondenti rispetto alle fonti di aggiornamento professionale e miglioramento delle proprie competenze fra le cinque categorie da noi prescelte, con la possibilità di aggiungere ulteriori strumenti non elencati, questi sono stati i risultati: al primo posto è stato indicato il mentoring/affiancamento con il 30,56% delle preferenze, al secondo posto il coaching (training individuale) con il 23,78% delle preferenze, al terzo posto i corsi di formazione e aggiornamento professionale (21,95%), infine l’utilizzo di internet (12,80%) e dell’editoria stampata (10,98%).

Ulteriori indicazioni sono andate alla partecipazione a convegni specializzati, preferibilmente di livello internazionale, con la possibilità di confrontarsi con colleghi ed esperti.

Anche l’associazionismo, la creazione di reti di collegamento e di appositi gruppi di lavoro sono stati indicati come utili strumenti di crescita professionale.

Gli strumenti di analisi

*“Chiedo la grazia di accettare le cose che non possono essere cambiate,
il coraggio di cambiare le cose che devono essere cambiate
e la saggezza di distinguere le une dalle altre.”*

Reinhold Niebuhr

E' sul tema concreto degli strumenti di analisi a disposizione dei decisori e dei consulenti che abbiamo registrato il maggior numero di contributi analitici ed il più ampio ventaglio di opinioni, alcune delle quali sono sicuramente uno stimolo per ulteriori riflessioni.

Riportiamo integralmente il testo della domanda e alcune considerazioni dei rispondenti: “L’obiettivo dell’azione del management non è solo il raggiungimento attuale e immediato di un risultato produttivo, ma sempre più anche lo sviluppo della capacità della struttura di elaborare nuove risposte, sviluppare nuove competenze e utilizzare nuovi strumenti per rispondere alle sollecitazioni dell’ambiente in cui opera e garantire la continuità dell’attività.

Secondo la sua esperienza è possibile misurare la capacità di adattamento di un’impresa rispetto alle mutevoli richieste dell’ambiente?”.

Una variabile imponderabile?

Il 6,2% dei rispondenti (tab. 33) considera, con varie motivazioni e sfaccettature, che: *“non è una grandezza misurabile adeguatamente, se non nel lungo periodo con gli effettivi risultati economico-finanziari”*; e realisticamente osserva che: *“nel contesto italiano tale analisi è resa difficile dalla dimensione medio piccola delle imprese”* e *“vi è una scarsa attitudine degli imprenditori italiani a ricorrere a sistemi previsionali e di*

analisi quali budget e business plan”, figuriamoci ad applicare sofisticate analisi che valutano asset intangibili e aspetti relazionali.

Tale scetticismo è infatti massimo fra gli imprenditori (10,6%) mentre è minimo, pari a zero, fra i manager pubblici, i quali spesso gestiscono una realtà operativa i cui effetti sono o facilmente misurabili nella loro standardizzazione, o risiedono al di fuori del campo di una possibile rilevazione in quanto ispirati a valutazioni e criteri non economici.

Gli attuali strumenti non sono sempre correttamente utilizzati

Per il 25,1% dei rispondenti gli attuali strumenti di analisi gestionale sono adeguati alla valutazione di lungo periodo:

“Se ben interpretati, quindi non solo utilizzandoli ma mettendo anche in pratica i risultati che ne derivano, gli attuali strumenti di audit per il controllo della gestione commerciale, organizzativa, finanziaria ed economica di un'impresa sono sufficienti a misurare i principali indicatori di una corretta e coerente gestione aziendale complessiva, dall'analisi e interpretazione dei fenomeni esterni, alla loro contestualizzazione aziendale, alla loro gestione ed al loro monitoraggio.” (consulente)

“La capacità di adattamento dell'impresa alle evoluzioni dei mercati e dell'ambiente può essere misurata attraverso indicatori della velocità di reazione al cambiamento, di propensione costante all'innovazione, di produzione di valore aggiunto dei beni/servizi, di raggiungimento degli obiettivi (determinazione), di coinvolgimento dei collaboratori e di volontà di rischiare (e non di capitalizzare).” (imprenditore)

“Tale analisi è possibile con gli attuali strumenti perché essi sono gli stessi che hanno determinato la decisione iniziale, solo dopo un periodo di tempo

possono essere messi in campo altri strumenti di misurazione.” (manager privato)

Nuovi strumenti sono auspicabili

Il 68,7% (il 78,3% dei manager pubblici) ritiene però che vi sia la necessità di sviluppare nuovi strumenti di supporto all’analisi ed alla comprensione del mondo in cui si esprime la loro azione e di feedback all’azione stessa. Leggiamo alcuni commenti:

“Gli attuali strumenti di controllo economico non offrono sufficiente visibilità del grado di flessibilità dell’impresa al cambiamento. Occorre individuare nuovi strumenti in grado di misurare la risposta al cambiamento attraverso la misura dei parametri quali: proattività al cambiamento, tempi di sviluppo dell’innovazione, capacità di industrializzazione dei prototipi, rispondenza dei nuovi prodotti alle esigenze dei clienti target o del mercato.” (consulente)

“Gli attuali strumenti sono troppo teorici/standardizzati e non consentono di integrare la dimensione relazionale che rappresenta un elemento fondamentale e strategico per l’espressione della creatività necessaria per gestire i cambiamenti.” (manager pubblico)

“Sono proprio le "mutevoli richieste dell’ambiente" che dovrebbero essere prese maggiormente in considerazione per garantire uno sviluppo coerente e collegato alle premesse storico-economiche e culturali di ciascuna comunità.” (manager pubblico)

“Il vantaggio competitivo delle imprese deriva dalla capacità di accumulazione e rinnovamento di competenze e risorse immateriali più che dalla dotazione di fattori fisico-tecnici e finanziari. E’ necessario quindi

sviluppare strumenti in grado di valutare la capacità delle imprese di gestire e valorizzare il proprio patrimonio intangibile: il brand, il servizio, la motivazione e creatività dei dipendenti...” (consulente)

“Da qualche anno, nei programmi di assistenza alle imprese non utilizzo più schemi e strumenti di analisi tradizionali perché non sono più in grado di rilevare ciò che veramente serve per individuare poi strategie di successo.” (consulente)

“Una "misurazione" puntuale delle capacità di adattamento dell'impresa è possibile solo adottando tecniche di "osservazione partecipante" e nuovi strumenti di "monitoraggio" del comportamento/reattività dell'impresa al cambiamento.” (consulente)

“Occorrerebbe sviluppare nuovi strumenti di analisi. però il contesto e le risorse disponibili non sempre consentono di rinnovare gli strumenti di gestione simultaneamente all'andamento della produzione”. (consulente)

Tab.33 Capacità di misurazione della risposta al cambiamento (val %)

	TOTALE	imprenditori	manager privati	manager pubblici	consulenti
Si, con gli strumenti attuali	25,1	26,3	25,0	21,7	25,7
Si, ma con nuovi strumenti	68,7	63,1	68,7	78,3	68,5
Non è possibile	6,2	10,6	6,3	0,0	5,8

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

L'atteggiamento dei decisori

*“Il cambiamento ha un notevole impatto psicologico sulla mente umana:
per il timoroso è minaccia perché significa che le cose potrebbero peggiorare;
per il fiducioso è incoraggiamento perché le cose potrebbero migliorare;
per il sicuro è ispirazione perché le sfide esistono per permettere alle cose di
evolvere.”*

King Whitney Jr.

L'entusiasmo della sfida

Nella parte finale del questionario abbiamo chiesto di manifestare la propria sintonia con una delle tre affermazioni riportate, che sottendono ad altrettanti atteggiamenti nei confronti del tema del cambiamento.

Consapevoli che tali dimensioni psicologiche possono sicuramente coesistere in percentuali diverse, abbiamo però imposto la scelta fra una di esse quale espressione del sentire individuale prevalente in questo momento:

- 1) Per lasciare le cose come stanno basta lasciarle stare.
- 2) Nessun individuo si può bagnare due volte in un fiume, perché la seconda volta non è più lo stesso fiume ed egli non è più lo stesso individuo.
(Eraclito)
- 3) In ogni fase di cambiamento ci si può aprire ad un maggiore grado di comprensione della realtà e ad una nuova capacità di azione

L'atteggiamento che sembra prevalere in oltre i tre quarti del panel (il 79,1%) è sicuramente quello responsabilizzante e proattivo rappresentato dalla terza alternativa, bene esemplificato dall'affermazione di un

imprenditore: *“Dietro ogni problema c’è una soluzione che rende entusiasmante l’esperienza di affrontarlo”*.

In tale senso il dato sorprendentemente alto dei manager pubblici, quasi unanimi nello scegliere questa risposta, esprime sicuramente il desiderio di liberare un potenziale professionale e creativo mortificato dalla rigidità della burocrazia e delle funzioni amministrative pubbliche, costoro sembrano infatti dire: “se solo avessimo più spazio operativo e meno legacci ...”.

L’atteggiamento consapevole ma forse un po’ fatalista dell’inevitabilità del cambiamento espresso dalla seconda affermazione, è stato scelto mediamente dal 20,9% del panel, con punte del 24,3% fra gli imprenditori.

Nessuno si è invece sentito in sintonia con la prima affermazione che sottendeva un atteggiamento deresponsabilizzante tipico di chi, mettendo la testa sotto la sabbia per non vedere ciò che accade intorno, ritiene in tal modo di chiamarsene fuori e preferisce restare in attesa degli eventi.

Stress? Nessun problema.

Infine il sorprendente dato, apparentemente in contrasto con i manuali di psicologia e organizzazione del lavoro, secondo il quale per il 74,3% del totale del panel (tab. 34) le sollecitazioni derivanti dalla complessità, mutevolezza e relativa imprevedibilità dei fattori a cui abbiamo accennato, non costituiscono di per sé un fattore stressogeno.

Tale dato si presta però ad una duplice lettura: da un lato potremmo vedere confermata con campanilistica soddisfazione l’italica dote di adattamento e flessibilità che ci consente, in un modo o nell’altro, di sopravvivere e superare qualsiasi sfida (notiamo la quasi identica percentuale di risposte da parte di coloro che vedono nel cambiamento una opportunità – fig. 1); ma dall’altro potremmo, invece, valutare che il recente difficile periodo

attraversato dal nostro paese può aver alzato il livello “normale” di sollecitazione psico-fisica della classe dirigente tanto da renderla oramai insensibile allo stress derivante da ulteriori richieste dell’ambiente in cui opera.

Ci auguriamo che così non sia, perché la teoria trifasica dello stress di Salye, insegna che al periodo di adattamento segue sempre il periodo di esaurimento e non vorremmo ritrovarci a dover soccorrere e rimpiazzare una intera classe di decisori contemporaneamente...

All’interno del valore totale vi sono però delle differenziazioni sensibili sia fra le classi di età, sia fra le categorie professionali.

Come di facile previsione, gli intervistati over 60 hanno dichiarato di risentire delle sollecitazioni esterne nella misura del 42,3%, l’esatto doppio degli intervistati fra i 40 e 60 anni di età (21,1%), i quali, forti della esperienza e più “navigati”, ne risentono meno anche dei giovani (23,3%).

I consulenti si ritengono stressati dal cambiamento solo nella misura del 20,3%, mentre i manager pubblici, evidentemente attestati su ruoli e funzioni stabili e consolidati, ma anche più rigidi e cristallizzati ne risentono nella misura del 43,5%.

Ricordando che lo stress dipende soprattutto dal filtro percettivo dell’individuo, ci auguriamo che una nuova diffusa cultura del cambiamento, magari agevolata da specifici interventi di sostegno all’interno delle singole organizzazioni, abbassi questa soglia a favore di una più positiva risposta.

Gli imprenditori con il 23,7% ed i manager del settore privato con il 26,7% dimostrano un comune “sentire” rispetto allo stress, attestato su valori sicuramente inferiori a quelli “da manuale”.

Tab. 34 Percezione del cambiamento come fattore stressogeno (val % dei rispondenti)

	TOT	Classe d'età			Condizione professionale			
		<40 anni	fra 40 e 60	>60 anni	Imprend.	Man. priv.	Man. pubb.	Consul.
SI	25,7	23,3	21,1	42,3	23,7	26,7	43,5	20,3
NO	74,3	76,7	78,9	57,7	76,3	73,3	56,5	79,7

Fonte: indagine Contact – Gruppo 80 e+ , 2006

Considerazioni finali

Dalle risposte e dai commenti raccolti tramite questa indagine all'interno di un panel sicuramente qualificato, emergono due aspetti:

da un lato vi è una responsabile consapevolezza della dimensione e qualità dei problemi che le caratteristiche dell'attuale fase di evoluzione della società, dell'economia, della politica, del progresso tecnologico, e, non ultimo, del pensiero e dei gusti individuali, pongono ai decisori ed ai responsabili di ogni organizzazione; questa situazione è comunque dai più valutata come una opportunità e affrontata con un prevalente atteggiamento proattivo sostenuto da forza d'animo e carica emotiva e da una sorprendente resistenza allo stress da cambiamento;

dall'altro lato aleggia una grande incertezza sul da farsi, alimentata dalla difficoltà di analisi ma soprattutto di comprensione congiunturale e previsionale; vi è una forte domanda di nuovi strumenti gestionali e si cerca nel rapporto con chi ha più esperienza (mentoring) o con chi è portatore di un know how specialistico non solo tecnico ma anche relazionale e motivazionale (consulenza e coaching) la via per adeguare le proprie competenze decisionali alle nuove sfide.

Struttura della ricerca e caratteristiche dei rispondenti

Questo lavoro ha il significato di raccogliere e presentare, come in un focus-group allargato di 150 testimoni qualificati (manager e consulenti operanti nel settore pubblico e privato), alcuni elementi di valutazione sul tema del cambiamento (12 domande sviluppate in circa 60 punti), le cui risposte sono state aggregate in modalità semplificata allo scopo di renderne con immediatezza un possibile valore di partenza per ulteriori approfondimenti che ci auguriamo siamo stati in grado di sollecitare.

In particolare, per la raccolta dei dati utili al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, sono stati predisposti i seguenti materiali :

- Elenchi destinatari
- Questionario

Relativamente ai destinatari gli stessi sono stati individuati secondo le seguenti priorità:

- adesione all'Associazione 80epiù (consulenti);
- contatti diretti di Contact e di componenti il Consiglio Direttivo dell'Associazione 80epiù (dirigenti, manager, opinion leader pubblici e privati);
- adesione a gruppi associativi con finalità specifiche ricollegabili all'Associazione 80epiù: ASSOCONSULT-CONFINDUSTRIA (Associazione Federativa delle Imprese di Consulenza Direzionale e Organizzativa), AISCRIS (Associazione Italiana Società di Consulenza per la Ricerca, l'Innovazione e lo Sviluppo), APCO (Associazione

Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione),
rete COLAP (Coordinamento delle Libere Associazioni Professionali).

Il questionario è stato impostato da un gruppo di lavoro della CONTACT scrl divisione ricerche economico-sociali con il contributo e la convalida del Comitato Tecnico-scientifico e del Consiglio Direttivo dell'Associazione 80epiù.

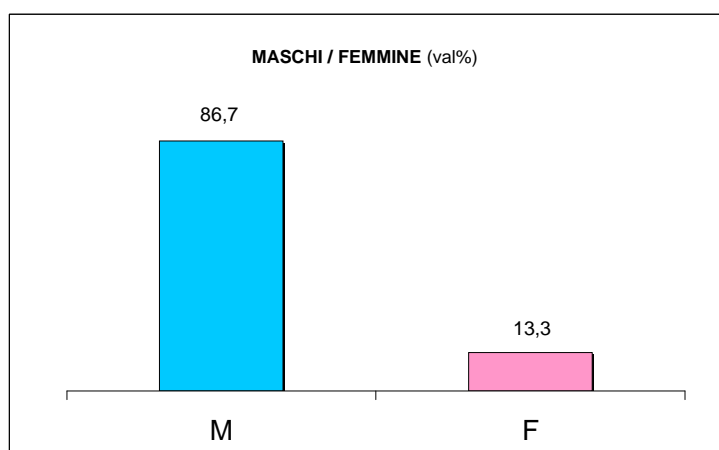
La risultante di tutto il lavoro ha generato la richiesta-disponibilità di informazioni strutturate aventi le seguenti caratteristiche:

- qualifica dell'intervistato: sesso, classe di età, area geografica di attività, tipologia di attività, settore di attività;
- 6 schede ricerca generanti 12 domande chiave rilevanti le caratteristiche dei processi di cambiamento, i tempi di risposta, le competenze e gli strumenti dei manager;
- griglia di possibili categorie comportamentali.

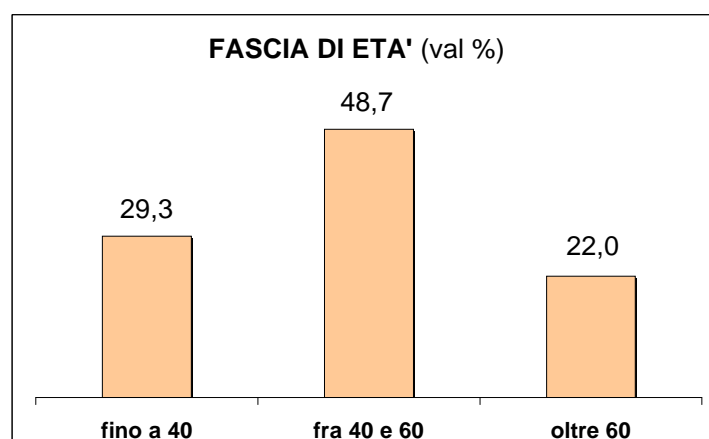
Caratteristiche degli intervistati

Al questionario hanno risposto 150 decisori – imprenditori, manager privati, manager pubblici e consulenti aziendali.

Il 13% di loro è rappresentato da donne (20) e l'87% da uomini (130).



Dal punto di vista dell'età il 29% (44) ha fino a 40 anni, il 49% (73) ha tra 41 e 60 anni e il 22% (33) ha oltre 60 anni.



Categorie professionali:

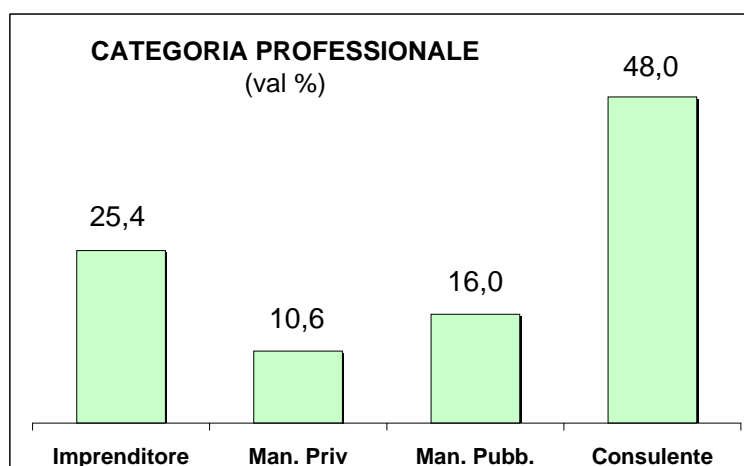
imprenditori: chi è titolare di una struttura con personale dipendente

manager privati: decisori dipendenti in strutture private

manager pubblici: decisori dipendenti in strutture pubbliche

consulenti: supporti specialistici esterni a strutture sia pubbliche che private

Se consideriamo il ruolo ricoperto il 25%(38) è un imprenditore, l'11% (16) un manager privato il 16%(24) un manager pubblico ed infine il 48%(72) un consulente aziendale.



Infine, considerando il luogo dell'attività prevalente il 17% (25) dei rispondenti opera nel nord d'Italia, il 63% (95) nell'Italia Centrale e il 20% (30) nel sud e nelle Isole.

“Sii tu il cambiamento che vuoi vedere nel mondo”

Mahatma Ghandi



Contact srl

Via Gallarate 15 00182 Roma

Tel. 06 7028670 Fax 067018140 E-mail: info@contactscr.it

www.contactscr.it



Associazione 80epiù

Via Gallarate 15 00182 Roma

Tel.. 0697600639 Fax 067018140 E-mail: segreteria@80epiu.org

www.80epiu.org