PROFILI DI MANAGEMENT E LEADERSHIP NELLE AZIENDE ITALIANE

Gianfranco Rebora, Eliana Minelli, Matteo Turri

1. Presentazione della ricerca

Questo *paper* espone i primi risultati di un ampio programma di ricerca in corso di realizzazione presso l'Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza.

La ricerca ha per oggetto la figura del capo azienda nel contesto di organizzazioni complesse, operanti in Italia in un ampio spettro di attività e settori. In particolare la ricerca intende indagare la presenza di caratteristiche comuni, oppure divergenti e differenziate, nei profili oggettivi e soggettivi dei capi azienda presenti in differenti contesti portando quindi l'attenzione sui contenuti del ruolo di capo azienda, chiarendone il significato, le competenze essenziali, i percorsi di formazione e crescita professionale.

Per capi azienda intendiamo coloro che detengono la responsabilità complessiva del funzionamento aziendale, esercitando in modo continuativo il governo sia a livello strategico che a livello operativo. E questo al di là del titolo formale riconosciuto, come per esempio amministratore o consigliere delegato, direttore generale, ecc. e indipendentemente anche dalla partecipazione o meno alla proprietà dell'azienda stessa, attraverso la detenzione di quote del suo assetto societario. Sono quindi considerate sia figure di imprenditori-proprietari (di prima o di successiva generazione) che figure di manager di professione.

La parte empirica della ricerca si è sviluppata attraverso interviste lunghe rivolte a 100 figure di capo azienda. Non si è trattato di un campione casuale ma della selezione mirata di responsabili della gestione di aziende che riflettessero le seguenti caratteristiche:

- reputazione di aziende ben condotte, che hanno ottenuto negli ultimi anni soddisfacenti risultati economico-finanziari e competitivi;
- dimensioni medie o medio-grandi, ma non grandissime: rappresentate da un organico indicativamente compreso tra i 50 e i 5000 dipendenti e da un fatturato superiore ai 10 milioni di euro;
- aventi la propria base operativa nel Nord Italia e soprattutto in Lombardia e in parte nelle province e regioni limitrofe;
- operanti in una molteplicità di settori dell'industria e dei servizi, comprensivi anche dei settori degli enti locali, della sanità pubblica e privata e degli organismi non profit;

- appartenenti anche a gruppi societari, o a imprese multinazionali, ma tali da presentare comunque una configurazione aziendale completa, non limitata a singole funzioni aziendali come quella commerciale, e dotate di significativa autonomia gestionale.

L'intervista ai 100 capi azienda è stata direttamente condotta da un membro del team di ricerca e si è sviluppata attraverso un questionario a risposte chiuse, articolato in 46 punti, e una parte aperta alla libera espressione da parte dell'intervistato.

I dati ottenuti sono stati quindi elaborati in modo da:

- classificare l'azienda attuale di ogni capo azienda intervistato in base a una serie di criteri e parametri, quali la natura dell'attività, la complessità del lavoro gestito, l'età aziendale, il tasso di sviluppo e altri;
- definire il profilo individuale oggettivo del capo (scheda individuale), con classificazione per tipologia di ruolo formale, esperienza e carriera;
- definire il profilo soggettivo di opinione, percezione e preferenza del manager (scheda di interpretazione del job);
- classificare i capi intervistati anche per tipologia di stile e comportamento, secondo le dimensioni *propensione interna/esterna* e *orientamento alla razionalità / alle relazioni*;
- stendere un profilo di analisi della parte aperta dell'intervista con ricorso anche a una metodologia di analisi linguistica.

2. Lo sfondo teorico e concettuale

Il tema prescelto espone al confronto, con sviluppi ingenti della riflessione teorica e della ricerca empirica, in ambiti ricchi di connessioni multidisciplinari. Una prima riflessione sul ruolo generale del responsabile di vertice di un'azienda ci offre un modo semplice per costruire una mappa dei filoni teorici più rilevanti della letteratura internazionale, che può essere utile richiamare con l'essenzialità necessaria in questa sede.

Primo. Il capo azienda svolge una funzione di manager, al livello complessivo di un'organizzazione; e il management ha una natura duale, manifestata in tutta la dialettica interna allo sviluppo delle relative teorie (Schon, 1983; Bower, 1983; Mant, 1977; Beer-Nohria, 2000) : si esercita con riferimento da un lato ai processi aziendali (di lavoro, operativi, di produzione, o come altro si vuole definirli) e alla razionalità tecnica che li impronta, dall'altro alle persone che sono chiamate a intervenire in questi processi e quindi in rapporto alla sfera della sensibilità, dell'intuizione, dell'intelligenza emotiva.

Secondo. La conduzione di un'azienda, la gestione dei processi e delle persone che danno luogo al suo funzionamento si svolge su due fronti: all'interno e all'esterno dei suoi confini. L'attenzione tende a focalizzarsi sull'uno o sull'altro di questi fronti: anche questo aspetto mette quindi in tensione il comportamento manageriale.

Sono questi i due assi essenziali che definiscono la spazio per l'esercizio del ruolo di capo azienda. E questi stessi assi segnano anche le linee di confine utili per disegnare una mappa di prima approssimazione delle teorie rilevanti al nostro scopo (V. Fig. 1).

Fig. 1 – Mappa dei filoni teorici rilevanti per lo studio delle figure di capo azienda

Le teorie dell'organizzazione esprimono un'attenzione da sempre rivolta soprattutto all'interno dell'azienda e orientata al razionale disegno dei processi aziendali, alla definizione dei ruoli e alla ricerca delle condizioni per un'efficace svolgimento degli uni e degli altri.

Sempre sul versante interno, lo spostamento dell'attenzione dai processi alle persone, dalla razionalità ai comportamenti e alle relazioni chiama in causa le teorie della leadership, più in generale del comportamento organizzativo.

Sul piano ancora della razionalità, le teorie della strategia aziendale aprono lo sguardo sul fronte esterno, verso le condizioni del vantaggio competitivo e del successo di lungo periodo.

Ma anche su questo fronte emerge il rilievo dei comportamenti e delle relazioni tra i diversi soggetti: gli studi sui modelli di governance delle aziende occupano questo spazio.

I riferimenti concettuali principali per l'impostazione della nostra ricerca vanno quindi ricercati in tutti e quattro questi filoni, secondo quanto di seguito brevemente esposto.

Le *teorie dell'organizzazione* contribuiscono soprattutto a collocare il ruolo del capo azienda rispetto alle condizioni del funzionamento complessivo, all'instaurarsi di una cooperazione efficace verso i fini aziendali, alla razionalità delle decisioni, al ruolo svolto anche dagli altri attori, alla definizione e formalizzazione di compiti e responsabilità (Barnard, 1938; Simon, 1947; Drucker, 1954; Jaques, 1976). In particolare significativi sono stati i contributi di taglio organizzativo che hanno studiato e analizzato empiricamente i comportamenti e le azioni di imprenditori, manager, altre figure di leaders aziendali. Dallo studio empirico del lavoro

manageriale si sono tratti così spunti significativi di riflessione ed anche di orientamento dell'azione (Mintzberg, 1973; Kotter, 1982).

Le teorie della leadership hanno avuto un grande sviluppo negli ultimi decenni ed hanno sempre più portato l'attenzione sull'esercizio di questa funzione nell'ambito delle organizzazioni complesse orientate a scopi economici e produttivi e in particolare delle imprese. Gli studi sociologici classici avevano studiato la leadership principalmente con riferimento ai sistemi politici e alla società in genere (Weber, 1961; Mosca, 1994). E gli psicologi si erano interessati soprattutto al funzionamento dei gruppi (Lewin, 1947). Si deve invece ad una serie di studi degli anni '60 il merito di aver portato l'attenzione sulla *leadership* nel contesto di aziende, valutando soprattutto l'aderenza di diversi stili di direzione a specifiche situazioni di contesto (Blake-Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Hersey-Blanchard, 1984). La dimensione prioritariamente relazionale della leadership emerge pienamente con il concetto di leadership trasformazionale (Mc Gregor Burns,1978) e viene successivamente sempre più enfatizzata nell'ampia letteratura successiva (Bass, 1985; Bennis-Nanus, 1985; Schein, 1985; Bennis, 2000; Dilts, 1996, Avolio, 1999; Kotter, 1996; Tichy, 1997 e 2002; Kouzes-Posner, 2002; Draft, 1999; Badaracco, 2002; Bennis-Thomas, 2002). Infine, il concetto di competenza e di intelligenza emotiva, applicato ai problemi della leadership sancisce ulteriormente la centralità assunta dalla tematica delle relazioni interpersonali (Goleman, 1995; Chermis-Goleman, 2001, Boyatsis-Goleman,Mc Kee, 2002).

A loro volta, gli studi di *strategia aziendale* hanno contribuito a definire l'apporto del leader aziendale in relazione alle fondamentali decisioni di posizionamento nel mercato e nell'ambiente, di definizione della formula imprenditoriale, di elaborazione di una visione sul futuro da creare ed anche di definizione del contesto per le decisioni degli altri attori aziendali. Fondamentali sotto questi profili i contributi ormai classici di Andrews, 1971; Chandler, 1976; Normann, 1978; Bower, 1970; Porter, 1980; Grant, 1994. Nell'ampio ventaglio degli studi di strategia gli apporti più recenti contribuiscono a chiarire il ruolo del capo azienda come perno di connessione tra organizzazione e mondo esterno. In particolare, la visione dell'impresa *competence based* o *resource based,* che pone al centro dell'attenzione le competenze distintive o *core competences* dell'impresa, (Hamel-Prahalad, 1995), gli studi *sull'apprendimento organizzativo* (Senge, 1990) e sulla *creazione di conoscenza,* (Nonaka–Takeuchi,1995) individuano le figure di alta direzione come uno dei catalizzatori fondamentali delle diverse risorse immateriali che producono valore. Il ruolo del leader aziendale è posto a presidio di quella capacità di creare conoscenza che costituisce la fonte continua di innovazione e quindi il fondamento del vantaggio competitivo.

Ancora, l'analisi dei *modelli o assetti istituzionali e di governance delle imprese e delle istituzioni*, sviluppatasi soprattutto nell'ultimo decennio riprendendo anche precedenti illustri, ha fatto da ponte in qualche misura tra l'approccio strategico e quello organizzativo sottolineando l'importanza di alcuni aspetti che erano stati trascurati. Così si offre evidenza di come la responsabilità dei ruoli aziendali di vertice sempre più sia chiamata anche a preoccuparsi dell'inserimento dell'azienda in un quadro di relazioni esterne, presidiando i rapporti con molteplici soggetti dai cui contributi e apporti dipende in grande misura l'efficace realizzazione delle strategie elaborate (Monks-Minow, 1995; Airoldi-Forestieri, 1998). Ciò riguarda le relazioni con gli azionisti, i finanziatori e gli stessi mercati finanziari (Roe, 1994, Jensen, 1991; Jensen-Meckling 1976). Come pure, su altri versanti, con sindacati, gruppi di interesse, esponenti delle istituzioni locali, nazionali e

internazionali (Airoldi, 1998). E ancora e soprattutto con concorrenti, clienti e fornitori nel ricercare e negoziare configurazioni della catena del valore più rispondenti e favorevoli ai rispettivi interessi.

Oltre a questi riferimenti scientifici, la ricerca ha tratto alimento anche dalla considerazione di alcuni contributi provenienti dal mondo della consulenza di management o comunque da analisi svolte per fini operativi, anche questi collocabili lungo gli assi tematici individuati (Cuneo,1997; Levering, 1988;, ecc).

L'approccio seguito nel nostro lavoro tiene conto naturalmente del quadro complessivo degli studi, ma tuttavia non comporta l'inserimento nell'uno o nell'altro di questi specifici filoni, né può proporsi di dare un contributo specifico di approfondimento in nessuno di questi ambiti.

Lo sforzo è invece di operare una sintesi, che si alimenti dei contributi scientifici disponibili, ma si focalizzi soprattutto sulle caratteristiche della realtà empirica esaminata che è quella delle figure di capo azienda operanti nelle organizzazioni italiane di medie dimensioni e soprattutto sul confronto tra le diversità dei profili che emergono in questi ambiti.

Non si è pensato di poter definire in questo modo un profilo dello stile emergente della leadership aziendale italiana, nemmeno restringendo il focus sulle medie dimensioni; ma, invece, si intende avviare un ragionamento sulle ragioni della diversità, della varietà di impostazioni che si rilevano empiricamente nell'attività di conduzione di aziende.

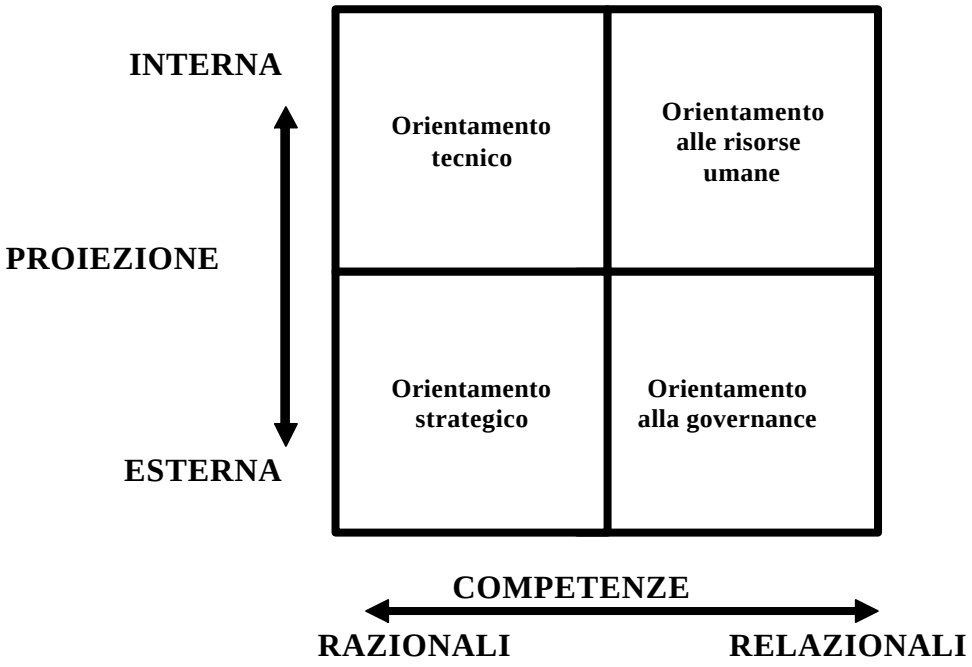
Dall'intersezione dei filoni di analisi indicati focalizzati sulla leadership, l'organizzazione, le strategie, gli assetti istituzionali e di governance si è così tentato di ricavare una sintesi a maglie larghe dei caratteri soggettivi espressi dai capi azienda attraverso la descrizione della rispettiva attività. Si è quindi concepito questa sintesi in modo da riflettere la stessa configurazione della mappa delle teorie. Predisponendo quindi una chiave di interpretazione dei comportamenti manageriali attraverso una semplificata e sintetica classificazione che discrimina tra:

→ l'attenzione e propensione determinante per le condizioni organizzative e di relazione interne, oppure per il contesto e i soggetti esterni

→ la vocazione privilegiata, espressa nei comportamenti fattuali, per la razionalità delle scelte, oppure per l'attiva e personale gestione delle relazioni intersoggettive.

Si configura in pratica la matrice esposta nella Fig. 2.

Fig. 2 - Chiave di interpretazione dei comportamenti manageriali



Dalla questa emergono quattro distinti orientamenti, definibili come tecnico, strategico, alle risorse umane, alla governance.

Si tratta della ricerca di un livello alto di sintesi, che non implica comunque la rinuncia a un'esplorazione dei ricchi dati raccolti attraverso una più puntuale e analitica lettura.

Un secondo aspetto che si è cercato di affrontare riguarda il tentativo di collegare o raccordare i profili soggettivi del management con i fattori oggettivi che ne definiscono il rispettivo contesto aziendale di azione.

Questa esigenza ha trovato alla fine risposta nel cercare di cogliere e definire il posizionamento di ogni situazione aziendale esaminata rispetto a due impetuose *correnti di trasformazione* che investono oggi le organizzazioni anche nel nostro paese :

1 la *dematerializzazione* dei processi e delle attività delle aziende, con l'emergere di una progressiva terziarizzazione dell'economia e quindi una crescente quota della produzione complessiva riferita a servizi, o comunque a beni immateriali (Normann, 1985; De Masi, 1999; Stewart, 1999 e 2002; Ceccarelli-Roberts, 2002; Castells, 1996);

2 la crescita della qualità e complessità del lavoro impiegato dalle aziende, sia nel settore industriale che in quello dei servizi, che dà luogo quindi al fenomeno della professionalizzazione del lavoro e dell'emergere dei *knowledge workers* in tutti i settori produttivi (Schon, 1983; Drucker, 1993; Butera-Donati-Cesaria, 1997, Freidson, 2001).

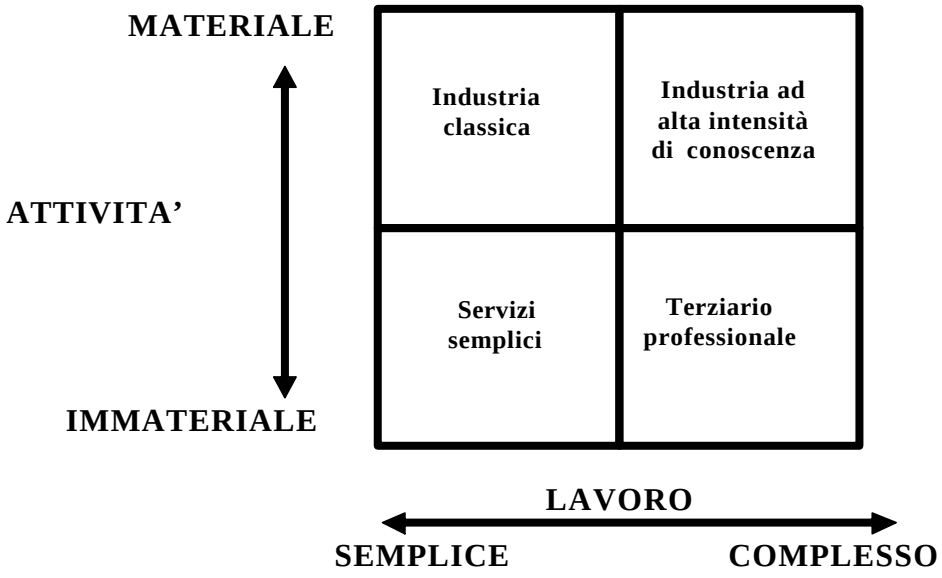
Si sono così classificate le aziende di appartenenza dei leader intervistati in primo luogo in base al grado di materialità / immaterialità del prodotto o servizio, suddividendo in pratica le imprese industriali da quelle di

servizi. Per prodotto o servizio si è considerato l'oggetto o la prestazione da cui derivano i ricavi aziendali (o se si vuole ciò che viene venduto ai clienti), distinguendo ciò che si concreta in oggetti materiali, piuttosto che in prestazioni di servizio, o comunque in fattori immateriali. In secondo luogo le azienda sono state classificate in base al grado di semplicità o complessità del lavoro impiegato. Per rendere operativa questa seconda variabile si sono considerati due aspetti in modo combinato, la percentuale di laureati sul totale degli operatori aziendali e il costo del lavoro per dipendente.

La classificazione di ognuna delle aziende considerate lungo le due dimensioni della materialità/immaterialità della produzione e dell'impiego di lavoro semplice/lavoro complesso ha così portato a collocare le stesse in quattro distinti quadranti così qualificabili:

- industria classica (produzione materiale e predominanza di lavoro semplice)
- industria ad alta intensità di conoscenza (produzione materiale e predominanza di lavoro complesso)
- servizi semplici (produzione immateriale e predominanza di lavoro semplice)
- terziario professionale (produzione immateriale e predominanza di lavoro complesso), v. Fig. 3.

Fig. 3 - Matrice di classificazione dei contesti aziendali



Ci si attende quindi che le caratteristiche del lavoro richiesto ai capi azienda siano in qualche misura influenzate dalla collocazione dell'azienda rispetto a tali dimensioni.

3. Una prima visione d'insieme dei dati raccolti

I dati essenziali sulle 100 figure di responsabile aziendale intervistati e sulle rispettive organizzazioni di appartenenza sono sintetizzati nella tabella 1. Il criterio ordinatore fondamentale consiste nella suddivisione secondo i 4 quadranti già indicati, che risultano dalla classificazione lungo le due dimensioni della materialità/immaterialità della produzione e dell'impiego di lavoro semplice/lavoro complesso.

Si è ritenuto utile distinguere, in relazione alle diverse variabili, i valori espressi dai capi di aziende pubbliche, che riguardano unicamente i 2 quadranti riferiti alle attività terziarie, semplici e complesse.

Tabella 1 – Il quadro di sintesi risultante dalle interviste ai 100 capi azienda

Variabili esaminate	**Industria classica**	**Industria ad alta intensità di conoscenza**	**Servizi semplici (totale)**	**Servizi semplici (solo enti pubblici)**	**Terziario professionale (totale)**	**Terziario professionale (solo enti pubblici)**	**Totale**
N. capi azienda intervistati	29	21	22	7	28	9	100
N. dipendenti (media)	614	4016	1476	472	884	1878	1683
Incremento volume d'affari (triennio 99-01)	23 %	24 %	22 %	10 %	36%	39%	27%
Incidenza costo del lavoro su costi totali	23 %	25 %	42 %	28%	51 %	47 %	35 %
Incidenza % capi azienda proprietari	66%	29 %	18 %	0	21%	0	42 %
Età anagrafica media	54	56	49	49	51	52	53
N. aziende in cui il capo azienda ha lavorato (media)	2,1	2,8	4,3	6,5	3,8	4,0	2,8
% laureati	69 %	86 %	73%	100%	86%	100%	73 %
Giornate di formazione fruite nell'ultimo anno (media)	4	7,2	7,8	10,3	13	15,8	6,9
Persone in azienda che riferiscono direttamente (numero medio)	10	9	36	54	14	9	14
Persone direttamente conosciute in azienda (numero medio e % del personale)	125 20,3 %	160 4,0 %	239 16,2 %	181 38,3 %	275 31,1 %	460 24,5%	169 10 %
N. ore settimanali di lavoro dichiarate	54	55	59		59		
Affermazione di una propensione generalista	15 %	40 %	15 %		46 %		22 %
Proiezione esterna (valore medio su scala 0-100)	45	55	37	29	44	28	48
Orientamento relazionale (valore medio su scala 0-100)	59	61	54	60	57	60	57

Il quadro sintetico riportato mette in evidenza almeno alcuni dei caratteri distintivi delle 4 distinte tipologie aziendali individuate e dei rispettivi riflessi per le figure dei capi azienda.

Così, nel contesto dell'industria manifatturiera classica, ci troviamo di fronte mediamente ad aziende con minore numero di dipendenti, dalla crescita contenuta e a leader che partecipano in maggioranza alla proprietà aziendale, sono più anziani e meno frequentemente laureati della media, hanno operato in poche aziende e fruiscono di un numero limitato di giornate di formazione. Queste figure appaiono molto sensibili a considerare la specificità dell'attività manageriale rispetto al proprio contesto aziendale.

Nell'industria che abbiamo definito ad alta intensità di conoscenza (ciò che distingue il rispettivo quadrante dall'industria tradizionale è in effetti l'utilizzo di personale al tempo stesso più formato e meglio pagato), gli aspetti distintivi riguardano le dimensioni aziendali molto più sviluppate, la forte incidenza dei capi azienda laureati, e comunque con elevata età media, una minore ma comunque significativa presenza di proprietari, il prevalere ancora di carriere monoziendali e un più accentuato accesso alla formazione. Queste figure esprimono un visione del management molto più generalista rispetto ai loro colleghi dell'industria tradizionale.

La vocazione industriale che accomuna i primi due quadranti si esprime nella più bassa incidenza del costo del lavoro sul fatturato complessivo (nell'ordine del 25 % contro oltre 40% nelle attività terziarie), ma anche in un'età media più elevata dei capi azienda ed in una maggiore valenza gerarchica dell'organizzazione, con un numero ridotto di riferimenti diretti (*span of control* di 9-10 persone).

Passando alla sfera dei servizi che impiegano lavoro non particolarmente qualificato né costoso, si rileva una dimensione aziendale intermedia (intorno ai 1500 dipendenti), un basso tasso di crescita, una ancor più bassa presenza di manager-proprietari, una bassa età media dei capi azienda, che sono a volte non laureati, ma abbastanza propensi a partecipare ad iniziative di formazione. Questi capi azienda hanno lavorato in una pluralità di organizzazioni e gestiscono direttamente un numero molto maggiore di rapporti interni rispetto ai loro omologhi industriali. Sembrano condividere comunque con i leader dell'industria tradizionale una visione specifica e non generalista del management.

Infine, l'ambito delle aziende del terziario professionale, che impiegano lavoro complesso e costoso, evidenzia dimensioni aziendali ancora intermedie e si distingue per un tasso di crescita medio molto più elevato di tutti gli altri quadranti. Le figure dei rispettivi capi azienda vedono ancora una buona presenza di proprietari, una età più giovane rispetto ai contesti industriali e lievemente più matura dei servizi semplici, vedono un'alta presenza di laureati, una fortissima esposizione alla formazione e una provenienza da percorsi di carriera pluriaziendali. Questi leader condividono con i loro colleghi del terziario semplice la conoscenza diretta in azienda di un numero elevato di operatori, anche se il *rispettivo span of control* è meno ampio; soprattutto con loro condividono un numero medio di ore di lavoro settimanale significativamente più alto di quello dichiarato dai manager industriali. Sono accomunati invece ai manager dell'industria che organizza lavoro complesso dalla preferenza espressa per una visione generalista del management.

Come si vede, le due linee di demarcazione tracciate sembrano effettivamente in grado di evidenziare delle differenze: possiamo cogliere soprattutto una polarizzazione tra l'azienda industriale classica e l'emergente azienda del terziario professionale. Gli altri due quadranti sembrano riflettere situazioni intermedie tra questi due estremi. Tra l'altro le differenze investono soprattutto le caratteristiche dei rispettivi responsabili. Queste differenze non stanno tanto nelle dimensioni aziendali, nella partecipazione alla proprietà, o nell'età dei capi, che esistono ma non sembrano più di tanto significative. Ma appaiono più salienti nello stile di lavoro (tempo dedicato, conoscenza diretta di persone, span of control), nei percorsi di carriera (pluriaziendale anziché

monoaziendale), nell'iter formativo (laurea e formazione permanente). Si legano certamente ad aspetti strutturali propri del tipo di azienda (diverso tasso di crescita e diversa incidenza del costo del lavoro). Si manifestano alla fine in una concezione quasi opposta del management: considerato nel primo caso come specifico in relazione al contesto e generalista o indipendente dal contesto, nel secondo (v. tabella 2).

Tabella 2 - Confronto tra le caratteristiche espresse dai capi di aziende industriali classiche e di aziende del terziario professionale

	Responsabili di azienda industriale classica	**Responsabili di azienda terziaria professionale**
Dati strutturali aziendali		
Tasso di crescita 1999-2001	Moderato (mediamente inferiore a 8% annuo)	Elevato (mediamente superiore a 12% annuo)
Incidenza del costo del lavoro sui costi totali	Circa un quarto	Tende alla metà
Caratteristiche soggettive emerse dalle interviste		
Tempo dichiarato di lavoro settimanale	55 ore	59 ore
Numero delle persone di cui si dichiara la conoscenza diretta	125	275
Span of control (n. dichiarato di persone che riferiscono direttamente)	10	14
Possesso di laurea	69 %	86%
Giornate di chiarate di frequenza a corsi di formazione	4 giorni anno	13 giorni anno
Percorsi di carriera realizzati	monoaziendali	pluriaziendali
Visione espressa del management	specifica	generalista

4. Una lettura secondo le diverse tipologie di aziende

Il materiale raccolto con l'elaborazione delle 100 interviste sinora svolte consente di sviluppare una lettura secondo molteplici linee tematiche. Uno dei tagli di analisi possibili consiste nel valutare le eventuali differenze e specificità emergenti tra le risposte espresse dai responsabili di organizzazioni riconducibili a differenti assetti istituzionali di azienda.

Infatti le 100 aziende i cui capi sono stati intervistati appartengono a diverse tipologie istituzionali. Secondo la classificazione assunta come riferimento per l'analisi, le organizzazioni considerate possono essere così suddivise:

- 16 aziende pubbliche, a loro volta suddivise in:
  - 10 enti locali (comuni e province);
  - 6 aziende sanitarie (aziende ospedaliere ed aziende sanitarie locali).
- 6 aziende non profit;
- 78 imprese, a loro volta suddivise in:
  - 63 imprese italiane di cui:
    - ✓ 24 guidate da manager;
    - ✓ 16 guidate da proprietario fondatore;

- ✓ 23 guidate da proprietario non fondatore.
- 15 imprese facenti parte di un gruppo multinazionale estero (sono tutte guidate da manager).

Poiché si tratta di suddivisioni che si sviluppano in modo gerarchico, si potrà di volta in volta considerare sia le aggregazioni maggiori sia disporre di dati di maggior dettaglio.

I capi azienda nelle pubbliche amministrazioni

Le aziende pubbliche si collocano esclusivamente nei quadranti 3 e 4 della matrice alla Fig. 3, riferiti alle attività terziarie semplici e complesse. In questo contesto il capo azienda è sempre un manager professionale, raramente di sesso femminile, che esercita in modo non condiviso il ruolo di vertice organizzativo con un mandato delimitato nel tempo (l'incarico medio nell'azienda attuale, pari a 5 anni, risulta di gran lunga il minore tra i differenti aggregati esaminati). L'esperienza come capo azienda è ben distribuita tra curricula brevi e profili più sperimentati. Il manager pubblico non sviluppa in nessun caso il suo percorso professionale all'interno di un'unica azienda, viceversa ha cambiato più di un'azienda e nel 45% dei casi più di quattro; mostra una certa propensione a cambiare settore (tuttavia nel 40% dei casi dichiara solo esperienze monosettoriali). Quasi mai ha svolto incarichi esecutivi nell'azienda attuale, né ha lavorato esclusivamente in *line*; viceversa sono diffuse le esperienze di staff, eventualmente associate a quelle di *line*.

Queste figure possiedono sempre una laurea, requisito indispensabile per accedere ai massimi livelli della pubblica amministrazione, spesso in economia o in giurisprudenza, mai in ingegneria. Hanno una forte propensione sia per la formazione strutturata post-laurea, sia per la formazione professionale, che quasi nel 90% dei casi li impegna per almeno 6 giornate all'anno. Svolgono attività di docenza nel 50% dei casi, frequentemente anche all'esterno dell'azienda, e con ancor maggiore frequenza partecipano ad attività extra-aziendali. Dichiarano di lavorare più dei loro colleghi nel settore privato, per oltre 60 ore la settimana. Mostrano una ridotta sensibilità sociale (la minore di tutti gli aggregati esaminati) ed una più significativa attenzione a fungere da elemento integratore. Il numero di rapporti gerarchici diretti è analogo a quello rilevato per le imprese, più elevato il numero di persone mediamente conosciute nell'organizzazione. I manager pubblici esprimono una visione delle competenze essenziali del capo azienda nel senso della specificità, piuttosto che della generalità. La propensione di comportamento espressa è marcatamente relazionale piuttosto che razionale. Infine, in netta contrapposizione con i capi delle imprese, la proiezione sulla dimensione interno – esterno è fortemente interna. Questo ultimo dato, così netto, può essere ricollegato alla presenza negli enti locali di figure politiche deputate ad interpretare il dialogo con l'ambiente esterno; ma può anche essere indotto dalla volontà di accreditarsi come tecnici, evitando di mettere in risalto valenze di forte attenzione al contesto esterno e quindi più politiche. Qualcosa di simile può valere anche per la lettura della ridotta sensibilità sociale che emerge dalla parte aperta delle interviste.

L'analisi dei due distinti sottoinsiemi compresi nell'aggregato dei capi azienda pubblici, enti locali ed aziende sanitarie evidenzia qualche ulteriore elemento di rilievo:

- Le aziende sanitarie presentano un organismo personale complesso e di rilevanti dimensioni, diversamente dagli enti locali. L'incidenza del costo del personale non supera il 30% per questi ultimi (si tratta del minore valore registrato in assoluto), mentre si avvicina al 60% nelle aziende sanitarie. Il

posizionamento nei quadranti della Fig. 2 è quindi differente; tutte le aziende sanitarie si collocano nel quarto quadrante, mentre gli enti locali si collocano nel terzo (con l'eccezione delle province che evidenziano una maggiore complessità del lavoro).

- I capi azienda che operano negli enti locali evidenziano una maggiore esperienza, associata a una carriera marcatamente pluriaziendale, ma spesso anche monosettoriale, mai sviluppata esclusivamente in attività di *line*. Nelle aziende sanitarie i capi azienda pervengono a tale ruolo più tardi, non ne hanno una rilevante esperienza passata, e nel 50% dei casi hanno occupato sempre posizioni organizzative in *line*.
- Varia anche la tipologia della laurea: giuridica o economica negli enti locali e scientifica (medica) o economica nelle aziende sanitarie. In pratica la laurea in economia sembra dotata di una valenza generale per le amministrazioni pubbliche; mentre, in alternativa a questa, emergono conoscenze professionali specifiche rilevanti per il settore di attività. Quanto alla formazione, i manager sanitari fanno registrare nel 70% dei casi una esposizione molto forte, con 18 giornate di formazione, che si accompagna sempre ad attività formative esterne. I capi azienda degli enti locali pur condividendo tale tendenza, mostrano valori meno accentuati, soprattutto per le giornate annue di formazione.
- Diverge molto la sensibilità per le competenze segnalate come fondamentali per lo svolgimento del ruolo manageriale. Infatti, per i manager sanitari prevale il carattere della generalità, mentre per i manager degli enti locali quello della specificità. Anche le strutture organizzative sembrano differenti: nelle aziende sanitarie queste sono basate su un numero limitato di interlocutori gerarchici, accompagnato da un altissimo numero di persone direttamente conosciute all'interno dell'organizzazione. Negli enti locali invece prevale una struttura piatta con un numero elevato di relazioni dirette e un minor numero di persone direttamente conosciute all'interno.

I capi azienda negli enti non profit

Per quanto riguarda gli enti *non profit*, si deve avvertire che il numero di casi considerato è molto basso (6). In merito alle aziende non profit è indicativo che l'incidenza del costo del lavoro raggiunge il 60% dei costi totali. Queste aziende sono guidate da manager tendenzialmente giovani che solitamente condividono con altri la *leadership* aziendale, talvolta conseguita nella medesima azienda nella quale avevano svolto in passato compiti esecutivi. Spesso però il percorso di carriera è dinamico, con una maggior propensione a mutare azienda piuttosto che settore e con maggiore ricorrenza, rispetto alle amministrazioni pubbliche, degli incarichi di *line*. La laurea nel 50% dei casi non è presente (si tratta del valore più basso del campione). La formazione sembra essere più di tipo tecnico-professionale e caratterizzante in senso settoriale e si accompagna a frequenti incarichi di docenza, oltre a incarichi di tipo extraziendale (in tutti i casi osservati). I manager del non profit operano in strutture orizzontali (con un valore mediano di 21 contatti gerarchici diretti), hanno conoscenza diretta di gran parte del personale ed esprimono un'elevata sensibilità sociale (il valore più elevato tra tutti gli aggregati). L'attenzione è prevalentemente proiettata all'interno, con un orientamento razionale e senza grande sensibilità per l'integrazione. Vi è una forte convinzione sulla specificità delle competenze richieste. Il profilo complessivo è così fortemente connotato dalla compresenza di una sensibilità sociale elevata e di una

organizzazione molto orizzontale e informale con la preferenza per la razionalità del comportamento e per la specificità delle competenze. Forse una contraddizione più apparente che reale, che evidenzia lo sforzo di dare risposte concrete e quindi tecnicamente fondate in un contesto dove l'informalità e la socialità costituiscono una sorta di *habitat* naturale.

I capi azienda delle multinazionali

15 delle aziende oggetto della presente ricerca fanno parte di gruppi multinazionali stranieri e si connotano per le elevate dimensioni del proprio fatturato, per un personale numeroso (oltre 1000 dipendenti in media) e che svolge un lavoro marcatamente complesso. Inoltre nella metà dei casi si tratta di aziende industriali ad alta intensità di conoscenza.

Al loro vertice vi è un manager che frequentemente esercita in modo esclusivo la leadership aziendale. In genere ha una esperienza di capo azienda sperimentato in diverse organizzazioni ed ha compiuto un percorso professionale pluriaziendale, spesso monodisciplinare (60% in un unico settore)e in oltre il 50% dei casi comprendente sia esperienze di *staff* che di *line*. Si tratta di figure con un *cursus honorum* prestigioso e sempre laureate. Non emerge un titolo di studio più diffuso di altri, ma è poco frequente la laurea in giurisprudenza. La propensione alla formazione è forte (specie quella professionalizzante), sono meno diffuse le attività didattiche e gli impegni extraziendali.

La sensibilità sociale rilevabile dalla parte aperta dell'intervista è modesta, mentre la spinta integratrice interna all'azienda è più marcata. L'analisi delle competenze ritenute necessarie al capo azienda mette in luce una netta propensione per la generalità, espressa dal 60% degli intervistati. Si tratta del valore più elevato rispetto a tutti gli aggregati considerati. La propensione di comportamento dei capi di imprese multinazionali è di tipo relazionale, mentre la loro attenzione rivolta verso l'esterno supera di poco quella ai fattori interni all'azienda.

Emerge quindi alla fine un profilo di dirigente con un percorso formativo e di carriera strutturato, con competenze manageriali orientate alla generalità e alle relazioni. Elementi simili a quelli ritrovati tra i capi azienda della sanità, anch'essi alla guida di aziende di rilevanti dimensioni e dotate di un organismo personale complesso, che rimandano quindi nel loro insieme a un modello di riferimento tipicamente manageriale.

I capi di imprese italiane

Le imprese italiane guidate da manager professionali (non partecipanti alla proprietà) si caratterizzano per le maggiori dimensioni in ordine al volume delle vendite e per la numerosità dell'organismo personale rispetto alle altre aziende italiane incluse nel campione. La dinamica del fatturato, l'incidenza del costo del lavoro e la complessità del personale non esprimono invece valori differenti dalle altre imprese italiane. Questo tipo di imprese si ritrovano in tutti e quattro i quadranti della matrice della Fig. 2 senza per altro caratterizzarne alcuno con una forte presenza (forse solo in maniera molto sfumata il terzo). Si tratta di manager generalmente di età superiore ai 45 anni, con una rilevante esperienza come capo azienda in organizzazioni differenti, una carriera sempre pluriaziendale e nella maggioranza dei casi in più di un settore. Le posizioni organizzative occupate nella carriera sono per oltre l'80% dei casi in prevalenza netta quelle di *line*. Frequentemente questi manager

condividono con un pari grado la posizione attuale di capo azienda, che mantengono in media da 8 anni. Sono laureati nel 73% dei casi, specie in economia ed in materie scientifiche, talvolta in ingegneria, difficilmente in giurisprudenza. Nel 70% dei casi hanno partecipato ad ulteriori attività di studio rilevanti e svolgono con moderazione docenza e attività extra-aziendali. Quanto alla formazione, emerge una tendenza contraddittoria: accanto ad un 40% che non ha partecipato durante l'ultimo anno ad alcuna giornata, il 60% ha partecipato a oltre 5 giornate di formazione.

La sensibilità sociale risulta elevata, la più alta tra le imprese, mentre la spinta integrativa non presenta caratteri degni di nota. Quanto alle competenze, accanto ad alcuni capi azienda che preferiscono la generalità, ve ne sono altri che sottolineano maggiori elementi di specificità. L'attenzione è diretta all'interno in prevalenza e la propensione di comportamento è di tipo relazionale. Il numero di relazioni dirette gerarchiche e di persone conosciute direttamente, cosi come il numero delle ore di lavoro settimanali, non mostra divergenze significative dalle altre imprese italiane.

Si tratta quindi di un manager che agisce in aziende differenti e pare affrontare il proprio ruolo con modalità diversificate, provenendo da un percorso di carriera articolato e partecipando intensamente alla formazione sia di base che professionalizzante.

I capi azienda fondatori

I fondatori sono alla guida di imprese italiane di dimensioni molto spesso contenute, con fatturati diversificati e presenti in quasi tutti i contesti (più difficilmente nel settore dell'alta tecnologia e delle produzioni materiali complesse). Il capo azienda è di genere maschile (non sono presenti nel campione donne con questo ruolo) difficilmente giovane, più spesso di media età e nel 40% dei casi con oltre 60 anni, che ha portato la propria azienda al successo dopo molti anni di lavoro, nel 50% dei casi con l'aiuto di un socio. Prima di fondare l'impresa attuale ha operato in più aziende e nel 60% dei casi in più settori, prediligendo sempre le posizioni di *line* e quelle di *staff* solamente se associate con le prime. Laureati solo nel 65% dei casi, i fondatori mostrano una forte propensione per le lauree in ingegneria, con minore frequenza per i titoli in economia e materie scientifiche mentre non sono presenti lauree in giurisprudenza. Solo il 30% ha partecipato ad esperienze di studio strutturate e oltre il 60% non ha svolto alcuna giornata di formazione nell'ultimo anno. Sono occasionali le attività di docenza e di lavoro extra-aziendale. Tra l'altro, la mancanza di laurea non sembra essere sentita come un fattore di carenza da colmare con attività formativa aggiuntiva, dato che non appare tra i soggetti non laureati una maggiore propensione alla formazione.

La sensibilità sociale fa registrare il valore più contenuto, viceversa la spinta integrativa è la più alta tra quelle registrate nei diversi aggregati. Per quanto riguarda l'analisi delle competenze ritenute necessarie per svolgere il ruolo di leader aziendale non vi è una tendenza univoca. La struttura gerarchica facente capo ai fondatori si articola su un numero limitato di relazioni; anche le persone conosciute direttamente in azienda non sono molte. La proiezione risulta bilanciata nella dimensione interno - esterno mentre si registra una propensione marcatamente relazionale.

In definitiva, i fondatori risultano alla guida di imprese di dimensioni ridotte e non complesse, che guidano da un numero consistente di anni. L'elemento distintivo è da ricercare nel ruolo di integratore che i capi azienda

di questa tipologia assumono. Non la formazione di base, né quella caratterizzante e professionalizzante, non l'esperienza accumulata durante la propria carriera sembrano guidare l'azione del capo azienda fondatore, ma una conoscenza approfondita della specifica realtà aziendale, anche nelle sue complessità tecniche (laurea in ingegneria) e ambientali (approccio bilanciato). Sono uomini di azione che sembrano operare con un piglio istintivo per nulla analitico e una forte propensione e attenzione ai rapporti interpersonali, che peraltro intrattengono selettivamente in modo mediato da strutture organizzative abbastanza verticalizzate.

I capi azienda proprietari non fondatori

Le aziende guidate da capi azienda proprietari non fondatori rispetto al campione esaminato presentano la maggiore età, le dimensioni minori, la maggior stabilità del fatturato e la maggior semplicità del personale. Si tratta di imprese che con gli anni hanno consolidato una posizione e che sembrano intenzionate a mantenerla (si tratta delle imprese con la minor presenza di decrementi del fatturato ma anche la minor presenza di crescite impetuose). Operano preferibilmente nell'industria tradizionale. Alla loro testa vi sono capi azienda che hanno ricevuto dalla famiglia i titoli di proprietà e su cui la famiglia esercita una rilevante influenza: la leadership aziendale è spesso condivisa con altri componenti della stessa, ciò per altro comporta che talvolta si trovino, finalmente, delle donne nella posizione di vertice. Lo sviluppo di carriera è nel 75% dei casi monoaziendale e conseguentemente monosettoriale, praticamente si svolge sempre in posizioni di *line* e nel 75% casi comprende un periodo in posizione di operatore con compiti esecutivi. I capi azienda proprietari non fondatori sono spesso laureati, senza particolari preferenze per la materia (in verità si riscontra una leggera propensione per le materie economiche). Lavorano mediamente 53 ore alla settimana (si tratta del numero medio minore dichiarato dalle differenti tipologie di capi azienda esaminati). Partecipano in modo occasionale a giornate di formazione, raramente svolgono attività di docenza, mentre frequentemente si adoperano in attività extra-aziendali. Mostrano un approccio al management che privilegia la specificità delle competenze. Per il resto, manifestano un equilibrio nelle differenti propensioni presentando valori medi per quanto riguarda la sensibilità sociale e la spinta integrativa, un bilanciamento nella proiezione interno - esterna e nella propensione razionale – relazionale. In particolare per quanto riguarda quest'ultima dimensione, i capi azienda proprietari non fondatori risultano i più attenti tra i loro colleghi a preservare un approccio razionale.

Il quadro complessivo manifesta quindi uno sviluppo professionale e lavorativo quasi iniziatico, sotto la tutela della famiglia, orientato allo sviluppo di competenze specifiche e a uno stile di governo equilibrato propenso al mantenimento ed al consolidamento di una situazione preesistente.

5. Una lettura secondo le diverse dimensioni aziendali

Un diverso taglio di analisi può considerare le differenze tra diverse classi dimensionali di aziende. Gli studi organizzativi hanno sempre dato rilievo alla dimensione aziendale, spesso ricollegata all'organismo personale, come fattore in grado di influenzare il contenuto dei ruoli di direzione. Seguendo questa linea è possibile suddividere il campione di aziende in tre aggregati (si veda la tabella n. 3) con le seguenti caratteristiche:

- 38 aziende piccole ovvero con un organismo personale con meno di 200 persone;

- 19 aziende con un organismo di medie dimensioni, compreso tra 201 e 500 dipendenti;
- 43 aziende di grandi dimensioni con un organismo personale di oltre 500 dipendenti.

Di seguito si presentano, in maniera sintetica, i tratti più rilevanti che connotano i capi azienda delle imprese di minore dimensione (meno di 200 dipendenti) contrapposti ai capi chiamati alla guida di aziende con un organismo personale superiore alle 500 unità.

Le aziende di piccole dimensioni sono caratterizzate, nel 55% dei casi, da un governo aziendale condiviso tra due o più figure di vertice, a differenza delle aziende con oltre 500 dipendenti che riportano una condivisione del potere solo nel 40% dei casi. Il capo azienda di organizzazioni di ridotte dimensioni, in misura superiore rispetto ai capi di grandi aziende, riveste con frequenza (in oltre il 90% dei casi) l'attuale ruolo da un periodo medio o lungo e, sempre con maggiore frequenza rispetto ai suoi colleghi, ha un'esperienza monoaziendale (42%) e comunque quasi mai in più di due settori differenti (solo il 5% presenta esperienze fortemente diversificate rispetto al settore). Quanto alla carriera, le figure di vertice di aziende con una maggiore dimensione hanno in oltre il 50% dei casi ricoperto sia incarichi di line che di staff; nelle aziende più piccole è più raro riscontrare questa duplicità di incarichi e, in generale, esperienze in ruoli di staff.

Per quanto riguarda la formazione di base, la laurea in particolare, non sembrano emergere differenze macroscopiche tra le classi dimensionali, se non una maggiore diffusione di ingegneri tra i capi delle piccole aziende. Viceversa la formazione strutturata postlaurea, la partecipazione a interventi di formazione continua, lo svolgimento di attività di docenza e le esperienze di lavoro extra aziendale coinvolgono una minor percentuale di capi di aziende di minori dimensioni.

Tra questi ultimi, la percezione delle competenze rilevanti è orientata verso la specificità rispetto al contesto aziendale e solo nel 24% è di tipo generalista e si associa a una propensione relazionale-razionale che appare sostanzialmente bilanciata, seppure con una leggera tendenza in senso relazionale. I capi delle aziende di maggiori dimensioni dimostrano un orientamento generalista moderatamente più pronunciato (37%), accompagnato da una propensione alle relazioni più marcato (62%). Interessante il dato riferito alle relazioni all'interno dell'azienda: i capi di aziende con un organismo personale di ridotte dimensioni si rapportano direttamente e abitualmente con un numero più elevato di dipendenti (21) rispetto a coloro che dirigono organismi più ampi e articolati (12), dato indicativo del fatto che strutture di limitate dimensioni favoriscono un rapporto diretto con il vertice aziendale.

Infine, pur non osservando discrepanze significative, i capi azienda delle realtà più piccole in media dichiarano di dedicare all'attività lavorativa un numero di ore leggermente inferiore rispetto ai colleghi di aziende più grandi.

In generale le dimensioni dell'organismo personale mentre sembrano avere una forte influenza sui percorsi professionali non sembrano dare luogo a differenze e difformità nello stile manageriale. Una possibile chiave di lettura, da vagliare in futuri approfondimenti, è il legame tra la maggior dimensione aziendale e una maggior formalizzazione della struttura organizzativa (in questo senso è possibile leggere la differenza ampiezza dello span of control). Proprio una organizzazione più strutturata:

- richiede capi azienda con una carriera più articolata, con esperienze organizzative pregresse diversificate e con un attenzione all'aggiornamento professionale continuo;

- consente al capo azienda di trovare maggiori spazi per partecipare a incontri formativi, attività di docenza e extra aziendali in genere;
- permette un approccio più relazionale del capo azienda alla gestione poiché proprio la struttura organizzativa si fa carico delle dimensioni più razionali.

Tabella 3 – Suddivisione dimensionale delle aziende considerate: sintesi dei dati emersi.

Caratteristiche	**Piccola azienda (meno di 200 dipendenti)**	**Media azienda (tra i 200 e i 500 dipendenti)**	**Grande azienda (più di 500 dipendenti)**
% Unico leader	45	63	60
% neo capi	8	0	35
% capi sperimentati	53	32	35
% capi di lungo corso	39	58	30
% carriera monoazienda	42	26	14
% esperienze pluridisciplinari	5	16	37
% esperienza staff e line	29	37	51
% Possesso di laurea	74	68	86
% rilevanti esperienze studio (diverse da laurea)	50	58	70
Giornate di formazione annue	6	9	9
% nessuna giornata di formazione nell'ultimo anno	50	21	21
% svolgimento attività di docenza	50	79	79
% esperienze di lavoro extraziendali rilevanti	50	63	72
% visione generalistica delle competenze di capo azienda	24	22	37
n. relazioni dirette	21	18	12
n. persone conosciute in azienda	93	175	304
Media ore settimanali di lavoro	55	58	58
Propensione relazionale	55	54	62

6. Età e genere dei capi azienda.

I dati raccolti con le interviste ai capi azienda si prestano ad un'analisi anche secondo un terzo taglio, che offre evidenza a due variabili demografiche significative: l'età e il genere degli intervistati.

Il campione è stato così suddiviso in tre fasce di età: la prima, definibile "capi azienda giovani", si riferisce a coloro che hanno meno di 45 anni; la seconda fascia, indicata come "capi azienda di media età", si riferisce a persone di età compresa tra i 45 e i 59 anni; infine l'ultima fascia, denominata "capi azienda maturi", comprende soggetti di età superiore ai 60 anni. Il 23% del campione complessivo è costituito da giovani; nella stessa percentuale sono rappresentati i capi azienda maturi e il 54% sono invece i capi azienda di media età.

Il confronto tra uomini e donne porta immediatamente a evidenziare l'esiguità del campione di capi azienda donne rispetto all'analogo maschile: tra le cento figure di vertice intervistate nell'ambito della ricerca, solo sette sono donne.

L'età delle donne capo azienda è relativamente giovane: il 29% del sottocampione femminile è classificabile di media età, il 71% è costituito da giovani ma tutte presentano un'esperienza significativa nel ruolo (capo azienda sperimentato o di lungo corso). Nella fascia della maturità non sono comprese donne, evidenziando un'attitudine recente al comando da parte delle stesse, mentre nella fascia della media età esse rappresentano il 2% del campione complessivo e in quella dei giovani il 5%.

Generalmente, il sottogruppo dei capi azienda maturi opera in aziende che sembrano caratterizzate da una maggiore tendenza al dinamismo. E' significativa la divergenza tra la percezione del cambiamento manifestata dai capi più anziani e quella delle altre fasce di età. La maturità è un dato che pare correlato alla propensione al cambiamento, suggerendo l'ipotesi che contesti tendenzialmente dinamici richiedano maturità nei capi, intesa come condizione che facilita il compimento di scelte difficili e l'assunzione di responsabilità all'interno di processi complessi. Tuttavia, è opportuno correlare il dato alla lunghezza della carriera dei capi azienda, in quanto una maggiore esperienza professionale è indice di maggiore capacità o propensione a gestire situazioni complesse.

Un altro elemento importante riguarda la materialità della produzione: i capi azienda più anziani gestiscono prevalentemente (74%) aziende che producono beni tangibili mentre, al decrescere dell'età, i capi operano più spesso in aziende orientate a produzioni immateriali.

Di conseguenza, per lo più i capi maturi operano nei primi due quadranti della Fig. 3, in corrispondenza della produzione materiale (43% nel primo quadrante, 30% nel secondo), mentre i capi più giovani sono prevalentemente impegnati nei quadranti 1 (per il 35%) e 3 (per il 35%); i capi di media età per il 22% sono posizionati nel secondo quadrante e per il 37% nel quarto. Emerge dunque la tendenza dei giovani capi azienda a operare in contesti a bassa complessità (evidenziata da una incidenza minore del costo medio del lavoro sui costi totali e da una presenza percentuale inferiore di laureati nell'organismo personale), mentre la fascia dei capi di media età presenta una maggiore dispersione nei quattro quadranti, privilegiando però i contesti che presentano una complessità più elevata. Infine, i capi maturi sono legati prevalentemente alle produzioni materiali, indipendentemente dalla complessità del personale.

Il 29% delle donne è giovane e opera in aziende inserite nel primo quadrante (produzione materiale- bassa complessità del fattore lavoro); la stessa percentuale di giovani donne è inserita in aziende del terzo quadrante (produzione immateriale- bassa complessità) mentre tutte le donne di media età operano nel quarto quadrante. E' interessante notare che tra gli intervistati non vi è alcuna donna a capo di aziende operanti nel secondo quadrante (elevata complessità del personale-produzione materiale).

In generale i capi azienda maturi e quelli di media età presentano una maggiore propensione ad accentrare il potere: infatti rispettivamente nel 57% e nel 63% dei casi sono leader unici, contro il 35% tra i giovani. Nel sottocampione femminile solo una donna capo azienda (pari al 14% delle donne) ha dichiarato di essere leader unico. I capi giovani e le donne sembrano pertanto essere culturalmente più vicini a un modello di leadership condivisa.

La maggiore concentrazione di proprietari fondatori si colloca nell'ambito del sottogruppo di capi maturi (30%), seguito dal gruppo dei capi di mezza età (17%); tra i giovani, solo un capo azienda è proprietario fondatore. Ciò indica la tendenza nell'universo di riferimento a realizzare nuove idee imprenditoriali in una fascia di età più avanzata. E' interessante tuttavia osservare che il 48% dei giovani capi è proprietario non fondatore, contro il 19% dei capi di mezza età e il 9% degli uomini maturi. Il dato in parte è spiegabile come conseguenza del passaggio generazionale nella conduzione delle aziende familiari.

In particolare nel sottogruppo femminile, il 57% donne rappresenta la proprietà ma nessuna di loro è fondatrice; il 43% invece è di provenienza esterna, è cioè manager. Nel campione maschile, invece, il 21% è costituito dai proprietari non fondatori; il 18% rappresenta i fondatori dell'azienda; il 61% dei capi azienda è di provenienza manageriale.

Appare evidente la difficoltà per le donne di "sfondare il soffitto di cristallo"(Fornengo, Guadagnini 1999 – Censis 2000), ovvero la loro carriera progredisce con maggiori difficoltà rispetto a quella degli uomini: ritroviamo infatti nella posizione di vertice le donne in misura proporzionalmente maggiore quando sono proprietarie, ma nessuna di loro ha fondato l'azienda per cui lavora, mentre l'ascesa nella piramide gerarchica si rivela un'impresa ardua per le donne manager.

Per quanto riguarda la carriera, come era prevedibile, la percentuale di neo capi diminuisce a mano a mano che l'età anagrafica aumenta; viceversa, i giovani capitani di lungo corso sono un'esigua minoranza, mentre costituiscono la categoria prevalente tra i capi maturi.

L'esperienza nella *line* sembra essere un elemento ricorrente nello sviluppo professionale dei capi nelle aziende di successo: solo il 15% dichiara esclusivamente un'esperienza di *staff*. Anche rispetto a un'analisi di genere si può confermare questo ultimo dato.

L'esperienza di lavoro in mansioni inferiori appare diffusa in particolare tra i giovani, tra i quali il 48% ha iniziato la propria carriera come impiegato/operaio, mentre all'aumentare dell'età la percentuale decresce: il 28% dei capi di media età e solo il 9% dei capi maturi ha "fatto la gavetta".

Rispetto alla tematica di genere, si può osservare che tutte le donne che rappresentano la proprietà hanno iniziato la loro carriera come impiegate; tra gli uomini il 68% dei proprietari non fondatori ha avuto esperienza come impiegato/operaio, contro il 10% dei manager e nessun proprietario fondatore. Nel complesso, il 71% di donne ha iniziato la propria carriera "dal basso", contro il 25% riscontrato nel gruppo degli uomini.

Il possesso di un titolo di studio accademico non sembra legato all'età: il 78% dei giovani, l'80% dei capi di media età e il 74% di quelli maturi sono laureati, evidenziando una tendenza costante nel tempo.

La tipologia di laurea è un elemento che accomuna il campione dei maturi a quello dei giovani, differenziandoli dai capi di media età: per i primi due sottogruppi, prevale la laurea in economia (39%), seguita a distanza da ingegneria e giurisprudenza, mentre nel campione di media età la laurea prevalente è nelle discipline scientifiche (24%), quindi in economia e ingegneria (22% per entrambe).

In una prospettiva di genere, tra le donne prevale la laurea in economia (43%), seguita da quella in discipline scientifiche (29%); il 29% del sottogruppo femminile non è laureato. Analogamente, il campione maschile presenta il 21,5% di capi azienda sprovvisti di titolo accademico mentre tra gli uomini si diversificano maggiormente le tipologie di laurea. Sono assolutamente assenti in entrambi i sottogruppi le discipline umanistiche.

I capi di media età dichiarano di lavorare più delle altre due fasce d'età: 59 ore in media alla settimana, contro le 56 ore dei capi maturi e le 53 ore di quelli più giovani.

I più giovani e i capi i media età hanno relazioni abituali con un numero di persone superiore rispetto ai capi maturi; inoltre, in media sono i capi di media età a conoscere direttamente più persone.

Il confronto di genere consente di evidenziare alcune differenze significative in termini di orario medio di lavoro e di numero medio di interlocutori: le donne hanno una media settimanale di 45 ore lavorative, contro le 58 degli uomini; intrattengono relazioni dirette ed abituali con 23 persone, contro le 16 per gli uomini; le persone direttamente conosciute sono 162 contro 202.

I capi azienda più maturi manifestano una sensibilità sociale più accentuata (2,0) rispetto a quelli di media età e rispetto ai giovani (1,8). In particolare, quando si riscontra una sensibilità sociale rilevante il capo azienda è, nella maggior parte dei casi, maturo, mentre per il 33% è di media età. Nessun giovane presenta sensibilità sociale rilevante.

Analogamente, se si analizza il campione sulla base dei profili di esperienza professionale, si riscontra una maggiore sensibilità sociale tra i capi di lungo corso, giustificata dalla forte correlazione tra età anagrafica e lunghezza della carriera come capo azienda.

In media la sensibilità sociale delle donne pare attestarsi su 1,8, analogamente al valore medio riscontrato per il gruppo maschile, ma nessuna presenta il valore massimo.

La tendenza all'azione integratrice appare su valori medi per i capi maturi, mentre per quelli di media età risulta leggermente superiore (2,1) e per i giovani inferiore (1,7).

La spinta integrativa nel campione femminile in media risulta pari a 1,2, contro un valore medio di 2 per gli uomini.

Dove la spinta integrativa è rilevante, il capo azienda si presenta esclusivamente come unico leader. Il capo azienda con spinta integrativa molto forte è un neo-capo oppure ha esperienza di lungo corso.

Sintetizzando in un quadro d'insieme, si può osservare che i giovani presentano in media livelli di sensibilità sociale e di propensione all'integrazione inferiori rispetto alle altre due fasce d'età; i capi di media età appaiono più orientati verso l'azione integratrice, mentre i più maturi presentano un profilo equilibrato rispetto alle due propensioni.

In generale prevale una tendenza a ritenere importante l'impiego di competenze specifiche rispetto al contesto nella gestione dell'azienda. I capi giovani presentano inoltre una propensione significativa (per il 35% dei casi) all'uso equilibrato sia di competenze specifiche, sia di competenze di tipo generalista, improntate alla managerialità.

Nell'ambito dell'analisi di genere, la tipologia di competenze cui le donne del campione fanno riferimento è prevalentemente equilibrata tra specificità e generalità, mentre tra gli uomini si riscontra una situazione di equilibrio tra le due tipologie solo nel 23% dei casi; il 31% di capi maschi predilige le competenze di tipo generalistico e il 46% quelle specifiche.

I capi azienda presentano in media un orientamento alle relazioni più marcato rispetto all'orientamento esterno: in particolare nel 61% dei casi, i capi azienda maturi dimostrano una propensione relazionale superiore al 60%, configurando uno stile di direzione improntato alle relazioni. La propensione relazionale appare

correlata alla fascia d'età, diversamente dalla proiezione esterna, maggiormente uniforme nelle tre classi di generazione.

In media le donne presentano una proiezione esterna del 43%, non dissimile dal 45% complessivo degli uomini, e una propensione relazionale pari al 51%, contro il 58% degli uomini. Le donne sembrano dunque manifestare un approccio maggiormente improntato alla razionalità, rispetto ai colleghi uomini.

In una visione di sintesi, i capi azienda più giovani, analogamente a quelli di media età, dirigono aziende tendenzialmente meno soggette a processi di cambiamento rispetto a quelle gestite dai capi maturi.

Il sottocampione femminile è assai esiguo, evidenziando la difficoltà delle donne di intraprendere questo tipo di carriera, soprattutto nei ruoli manageriali. Quando rappresentano la proprietà, le donne capo azienda sono eredi di un patrimonio imprenditoriale famigliare.

A differenza dei capi di media età, i più giovani svolgono la loro attività in ambienti caratterizzati da bassa complessità del personale, indipendente dalla materialità della produzione. I capi maturi, invece, sono legati prevalentemente alle produzioni materiali, indipendentemente dalla complessità del personale.

I giovani, come le donne, sono quasi esclusivamente proprietari non fondatori oppure manager, evidenziando una scarsa propensione alla realizzazione di nuove iniziative imprenditoriali autonome. Giovani e donne sembrano culturalmente più vicini a un modello di leadership condivisa, a differenza dei capi di media età e di quelli più maturi, che presentano una tendenza marcata ad accentrare il potere.

L'esperienza nella *line* o in *line* e *staff* prevale nelle carriere dei capi azienda rispetto a quella esclusivamente in staff.

I giovani e le donne hanno una diffusa esperienza di lavoro in mansioni inferiori, a differenza delle altre due classi di età.

Tutte le donne intervistate hanno dichiarato una esperienza significativa nel ruolo di capo azienda (sperimentato o di lungo corso).

La tipologia di laurea accomuna i capi azienda più giovani e quelli più anziani, differenziandoli dalla fascia intermedia: prevale la laurea in economia, seguita da quella in ingegneria, mentre per i capi di mezza età è più frequente la laurea in discipline scientifiche.

I capi più giovani e le donne dichiarano di lavorare in media un numero di ore inferiore rispetto ai capi di mezza età e a quelli più anziani. In media i capi di media età dedicano la maggiore quantità di tempo al lavoro.

I capi giovani e quelli di mezza età hanno relazioni dirette abituali con un numero di dipendenti superiore rispetto ai capi maturi e in generale le donne più degli uomini.

Infine, è importante sottolineare che generalmente i giovani capi dimostrano sensibilità sociale e spinta integrativa meno elevate rispetto alle altre classi di età; in particolare la sensibilità sociale si manifesta in misura più rilevante nell'ambito dei capi maturi, mentre la tendenza all'azione di integrazione appare più forte tra i capi di media età.

Le donne presentano una sensibilità sociale analoga a quella dei giovani ma una propensione all'integrazione nettamente inferiore rispetto alla media del campione. La tendenza alla spinta integrativa è correlata alla tendenza ad accentrare il potere nelle mani di un unico leader, caratteristica alquanto estranea al modello di gestione che emerge dalle interviste rilasciate dalle donne capo azienda del campione, che invece si rivelano più orientate alla leadership condivisa.

Le tre fasce di età sono accomunate dal riferimento prevalente alle competenze specifiche rispetto al contesto in cui le aziende operano.

La propensione relazionale appare correlata alla fascia d'età, diversamente dalla proiezione esterna, maggiormente uniforme nelle tre classi di generazione. I capi azienda maturi, orientati più marcatamente alle relazioni, sembrano più vicini a uno stile di direzione improntato alle relazioni.

7. Considerazioni conclusive

Come si è visto, l'analisi sinora svolta ha seguito un taglio prevalentemente descrittivo e può solo offrire per il momento alcuni orientamenti per meglio indirizzare i successivi approfondimenti.

Le prime considerazioni che il gruppo di ricerca ha espresso sono le seguenti:

- la classificazione delle organizzazioni di attuale appartenenza dei capi azienda attraverso le dimensioni indicate nella Fig. 3 sembra dotata di qualche rilievo, in quanto dai 4 quadranti della stessa emergono significative differenze nei profili soggettivi dei capi azienda stessi;
- il gruppo di responsabili di aziende pubbliche sembra dotato di una propria specifica caratterizzazione; la sua inclusione nell'analisi per quadranti di cui al punto precedente finisce per stemperare alcune caratteristiche differenzianti i quadranti 3 e 4 (ai quali sono riconducibili tutti i manager pubblici). Per il futuro sarà quindi preferibile svolgere due analisi separate per i manager delle imprese e delle amministrazioni pubbliche; e operare piuttosto un confronto successivo tra i due sottoinsiemi;
- altre differenze di un certo rilievo connotano i leader operanti in distinte configurazioni istituzionali di impresa; la definizione di un campione di sole imprese, comprendente più ampi sottoinsiemi riferiti sia al taglio multinazionali/nazionali e manager/proprietari/fondatori, sia al taglio piccola/media/grande impresa dovrebbe favorire una migliore comprensione di questo aspetto.
- per il momento è interessante comunque rilevare l'esistenza di un nucleo forte di caratteristiche della managerialità, che investe soprattutto il percorso di sviluppo professionale seguito e più frequentemente connota i capi delle aziende di grandi dimensioni e soprattutto delle multinazionali, in particolare quando organizzano lavoro complesso; questi manager hanno tendenzialmente percorsi di sviluppo professionale più esposti alla mobilità interaziendale e intersettoriale, alla formazione continua, sia come discenti che come docenti, al pluralismo di esperienze funzionali e di ruoli di linea e di staff; e condividono anche in maggior misura una concezione generalista del management; sono caratteristiche che si combinano in modo privilegiato con altri aspetti, quali la media età, la non partecipazione alla proprietà aziendale e il genere maschile.
- al tempo stesso sembra rilevante osservare che le differenze soggettive emergenti lungo questi "tagli" sembrano interessare soprattutto i percorsi professionali seguiti, ma non sono così ricche di conseguenze, come ci si potrebbe forse aspettare, da configurare distinti modelli di comportamento, o stili di *leadership* nettamente differenziati;
- peraltro, l'analisi delle risposte alla parte "chiusa" del questionario consente una valutazione molto parziale degli aspetti comportamentali e di "stile di direzione" dei capi azienda. L'integrazione di questa

analisi con quella della parte aperta dei questionari, dovrebbe consentire un grado maggiore di approfondimento;

- l'apporto più rilevante di questa fase della ricerca è forse ravvisabile nella messa a punto di un'ipotesi di lavoro più focalizzata: si tratta dell'idea che il modello o lo stile di *leadership* assunto dai capi azienda non sia particolarmente legato alle caratteristiche dell'organizzazione di riferimento, ma in maggior misura a propensioni e inclinazioni di ordine personale.

Si prevede quindi un ulteriore sviluppo della ricerca, con l'effettuazione di nuove interviste e con l'enucleazione in due ambiti distinti dell'analisi riferita ai capi di imprese (imprenditori-proprietari o manager) e dei dirigenti di vertice di amministrazioni pubbliche.

Bibliografia

Airoldi G. – Forestieri G. (a cura, 1998), Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano, Etas Libri, Milano.

Airoldi G. (1998) Gli assetti itituzionali d'impresa: inerzia, funzioni e leve, in Airoldi G. – Forestieri G. (a cura, 1998).

Andrews K. R. (1971), The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood Illinois

Aoki M. (1984), The Cooperative Game Theory of the Firm, Clarendon Press

Avolio, B.J. (1999), Leadership a tutto campo, tr.it. Guerini e Associati, Milano 2001.

Badaracco J.L. (2002), Leading Quietly, Harvard business School Press, Cambridge Mass.

Barnard C. (1938), The Functions of the Executive, Harvard University Press, cambridge Mass.

Bass B.M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press. New York.

Bass, B.M. (1990), Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, The Free Press, New York.

Beer M.-Nohria N. (2000), Resolving the Tension between Theories E and O of Change, in Beer-Nohria (eds.) (2000)

Beer M.-Nohria N. (eds.) (2000), Breaking the Code of Change, Harvard Business School Press, Boston

Bennis, W.G. (2000), Managing the Dream: Reflections on the Leadership and Change, Perseus Publising, Cambridge

Bennis, W.G., Nanus, B. (1985), Leader. Anatomia della leadership, (tr. it. Franco Angeli)

Bennis W.G.-Thomas R.J. (2002), Geeks & Geezers, Harvard Business School Press, Boston Mass.

Blake R. – Mouton J.S. (1964), The Managerial Grid, Gulf Publishing (trad. it. Gli stili di direzione, Etas Kompass, 1969)

Boyatzis R.E.-Goleman D.-Mc Kee A., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotoinal Intelligence, Harvard Business School Press, Boston

Bower J. (1970), Managing the Resource Allocation Process, Irwin, Homewood Illinois

Bower J. (1983), The Two Faces of Management, Houghton Mifflin, Boston.

Ceccarelli P.-Roberts K. (2002), I nuovi principi PIMS, Sperling & Kupfer, Milano

Butera F.- Donati E. - Cesaria R. (1997), I lavoratori della conoscenza, Angeli, Milano.

Castells M. (1996), The Rise of the Network Society, Basil Backwell, London.

Censis (2000), L'impatto della flessibilità sui percorsi di carriera delle donne, Franco Angeli 2000, Milano

Chandler A. D. Jr. (1976), Strategia e struttura, Angeli, Milano.

Chermis C.-Goleman D. Eds. (2001), The Emotionlly Intelligent Workplace, Jossey-Bass, S. Francisco

Cuneo G. (1997), Il successo degli altri, Baldini & Castoldi, Milano

De Masi D. (1999), Il futuro del lavoro, Rizzoli, Milano

Dilts, R.B. (1996), Leadership e visione creativa, tr. it. Guerini e Associati, Milano 1998.

Draft, R.L. (1999), Leadership, Theory and Pratice, The Dryden Press,

Drucker P. (1954), The Practice of management, Heinemann, London (trad. it. Il potere dei dirigenti, Etas Kompass, Milano, 1967

Drucker P. (1993), The Post Capitalist Society, Butterworth Heinemann, Oxford

Fiedler F. E. (1967), Theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw Hill, New York.

Forestieri G. (1998), La corporate governance negli schemi interpretativi della letteratura, in Airoldi G. – Forestieri G. (a cura, 1998).

Freidson E. (2001), Professionalism. The Third Logic, Polity Press, London (trad. it., Professionalismo. La terza logica, Dedalo, Bari, 2002)

Fornengo G., Guadagnini M. (1999), Un soffitto di cristallo? Le donne nelle posizioni decisionali in Europa Fondazione Adriano Olivetti

Goleman D. (1995), Working with Emotional Intelligence, Bantham, New York (trad. it., Lavorare con l'intelligenza emotiva, BUR, Milano)

Grant R.M. (1994), L'analisi strategica nella gestione aziendale, Il Mulino, Bologna.

Hamel G. – Prahalad C.K. (1995), Competing for the Future, Harvard Business School Press, Cambridge Mass.

Hersey P.-Blanchard K. (1984), La leadership situazionale, Sperling e Kupfer, Milano.

Kotter, J.P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston.

Kotter J.P. (1982), The General Managers, The free Press, New York.

Kouzes J.M. – Posner B. Z. (2002), Leadership the Challenge, Jossey Bass, S. Francisco

Jaques E. (1976), A General Theory of Bureaucracy, Heinemann, London

Jensen (1991), Corporate Control and the Politics of Finance, in "Journal of Applied Corporate Finance", 4

Jensen M. – Meckling W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in "Journal of Financial Economics".

Levering R. (1988), A Great Place to Work (trad. it., Un gran bel posto in cui lavorare, Sperling & Kupfer, Milano, 2001)

Lewin K. (1947), Frontiers in Group Dynamics, in "Human Relations", n. 1 e 2

Mant A. (1977), The Rise and Fall of the British Manager, Macmillan Press, London

Mc Gregor Burns J. (1978), Leadership, Harper & Row, New York

Mintzberg H. (1973), The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York.

Mosca G. (1994), La classe politica, Laterza, Bari.

Nonaka I. – Takeuchi H. (1995), The knowledge- creating Company, Oxford university press.

Normann R., 1978, Le condizioni di sviluppo delle imprese, Etas Libri, Milano.

Normann R, 1985, La gestione strategica dei servizi, Etas Libri, Milano.

Porter M. E. (1980), Competitive Strategies, The Free Press, New York

Roe M. J. (1994), Strong Managers, Weak Owners. The Political Roots of American Corporate Finance, Princeton University Press (trad. it. Managers forti azionisti deboli, Il Sole 24 Ore, 1997)

Schein E. H. (1990), Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica., Guerini, Milano.

Schon D. A. (1983), The Reflective Practitioner, Basic Books, New York (trad. it., Il professionista riflessivo, Dedalo, Bari, 1993)

Simon H.A. (1947), Administrative Behavior, New York (ed. it. Il Mulino, Bologna, 1958).

Stewart TA., (1999), Il capitale intellettuale, Ponte alle grazie, Milano (Ed. or. Intellectual capital, Doubleday, 1997)

Stewart T.A. (2002), La ricchezza del sapere, Ponte alle grazie, Milano (Ed. or. 2001)

Tichy, N.M. (1997), The Leadership Engine, Harper Collins Pubblisher, New York.

Tichy N. (2002), The Cycle of Leadership, Harperbusiness, New York

Weber M. (1961), Economia e società, Di Comunità, Milano.