

I collaboratori valutano i loro manager Una indagine internazionale.

di Renato Bisceglie*

L'indagine

L'indagine internazionale è stata realizzata a fine 2007 in 10 paesi: Germania, Spagna, Stati Uniti, Francia, Italia, Marocco, Polonia, Gran Bretagna, Romania e Svizzera da BVA, società internazionale di sondaggi e ricerche, e dal gruppo BPI società internazionale di consulenza manageriale. In ogni paese è stato intervistato un campione di 500 dipendenti (1000 negli Stati Uniti). Il campione scelto rispetta i criteri di rappresentatività per dipendenti (operai, impiegati, quadri, dirigenti) che lavorano in imprese con più di 10 dipendenti, nel settore privato e pubblico, in termini di sesso, età, professione. Le interviste sono state effettuate tramite internet (tranne in Marocco dove l'indagine è stata svolta per via telefonica).

Scopo dell'indagine, che ha coinvolto in totale 5500 collaboratori, era quello di conoscere la valutazione sul management aziendale e, in particolare, sui manager diretti, consentendo di meglio comprendere le specificità di ogni paese e di individuare più puntualmente i modelli di management dominanti in ogni contesto.

La ricerca consiste prevalentemente in una "istantanea" di alcuni fenomeni che riguardano il management e affronta anche direttamente alcuni aspetti proiettivi che riguardano prospettive e modalità di intervento. L'ampiezza e la ricchezza degli elementi informativi raccolti consentono tuttavia di sottolineare alcuni fenomeni di fondo e ipotizzare alcune linee di sviluppo.

* Consulente - Presidente AIF Lombardia – Responsabile settore « Formazione e Lavoro »
Ind. mail: renato.bisceglie@fastwebnet.it

I contenuti

La ricerca è stata condotta attraverso una serie di domande che riguardano fundamentalmente le seguenti aree:

- Quale opinione avete dei dirigenti della vostra azienda?
- Quale opinione avete del vostro superiore gerarchico diretto?
- Qual è la natura delle relazioni con il vostro superiore gerarchico diretto?
- Immagine del superiore gerarchico diretto
- Ruolo del responsabile gerarchico diretto
- Il superiore gerarchico diretto e gli orientamenti della direzione
- Le aspettative nei confronti del superiore gerarchico
- Per essere manager occorre....

Percezione della dirigenza

In ognuno dei Paesi presi in esame, almeno i due terzi dei collaboratori hanno in generale una buona opinione dei loro dirigenti. Questa fascia maggioritaria è tuttavia abbastanza variegata e presenta alcune significative sfumature: i maggiori paesi europei (nell'ordine Italia, Gran Bretagna, Germania, Francia) si pongono in termini più critici, mentre sul versante opposto si pongono gli Stati Uniti e ancor più il Marocco con risultati particolarmente positivi.

Percezione dei capi diretti

La valutazione non particolarmente positiva del punto precedente è mitigata da questa seconda domanda: gli stessi paesi in cui la dirigenza aziendale (nel suo complesso) non è vista al meglio, danno invece una valutazione più positiva (mediamente di una decina di punti) del proprio manager diretto. Esiste quindi un significativo divario percettivo (non presente ad esempio negli Stati Uniti e in misura ridotta nei paesi dell'Est

europeo) tra “top management” e “management diretto”: il capo diretto appare quasi sempre meglio percepito rispetto al top.

Natura delle relazioni con il capo diretto

La natura delle relazioni è stata definita come: “amicale”, “professionale”, “inesistente” o “conflittuale”.

Questa è una delle aree in cui si evidenziano particolari differenze, potremmo parlare di vere e proprie aree di cultura manageriale:

- i due terzi dei collaboratori di Gran Bretagna, Svizzera, Germania, Stati Uniti definiscono il loro rapporto col capo come “amicale”,
- Polonia, Spagna e Romania si pongono in una situazione intermedia,
- in Italia, Marocco e Francia il rapporto è amicale per meno di un terzo di essi.

Praticamente tutti i paesi definiscono, per complemento, “professionale” il loro rapporto con il capo, limitandosi a qualificarlo inesistente o conflittuale nell’8-9%, massimo, dei casi. Ciò presenta un’unica eccezione: l’Italia, dove il 16% dei collaboratori percepiscono come conflittuale il loro rapporto con il capo e il 6% inesistente.

Alcune considerazioni su queste prime aree di indagine portano a concludere che, pur non essendoci nel complesso delle differenze enormi tra i vari paesi, cultura, aspetti sociali e condizioni lavorative particolari evidenziano alcune situazioni peculiari. Valgano per tutti due esempi. Il primo è la considerazione molto formale del manager in Marocco: il manager è percepito come positivo o molto positivo in misura superiore al 90% dei casi, sia che si tratti dell’executive che del capo diretto, però il rapporto è quasi sempre professionale, e quindi formale, quasi mai amicale. Il secondo esempio è l’attenzione da porre in un contesto italiano alla gestione dei rapporti e del conflitto, tra l’altro più accentuato nel “pubblico” che nel “privato” e in aziende più grandi, con più di 500 dipendenti.

Le qualità percepite dei manager

L'indagine analizza i comportamenti dei manager attraverso la percezione delle seguenti qualificazioni: competente, di talento, autoritario, simpatico, onesto, irresponsabile, coraggioso, stressante, aperto alle osservazioni.

Stati Uniti e Marocco risultano i Paesi con le valutazioni maggiormente positive, mentre Francia e Italia si pongono al polo opposto.

Va sottolineato che alcune aree non danno risultati particolarmente evidenti e comunque tutto sommato uniformi nei vari paesi: ciò vale ai due estremi per le qualifiche di competente (circa l'80% considera il proprio capo competente) e simpatico (intorno all'80%) da una parte e irresponsabile (intorno al 20% del campione) dall'altra, come pure per quella di stressante, categoria più volte analizzata e oggetto di numerosi interventi in azienda (in questo caso c'è un allineamento quasi unanime intorno al 40%).

Sulle altre categorie si rileva invece un maggior numero di chiari-oscuro. Il manager italiano non viene percepito in modo molto positivo: è quello considerato dai suoi collaboratori meno onesto (il 59%), il meno coraggioso (49%) insieme agli inglesi, il meno aperto alle osservazioni (60%) insieme ai francesi e, dopo i francesi, colui che ha meno talento.

Una situazione un po' particolare sussiste per la qualifica di autoritario: italiani, francesi, marocchini sono i meno autoritari, gli americani lo sono al massimo livello. Sorge il sospetto di una forte connotazione culturale e lessicale: "autoritario" o "autorevole"? È positivo in una certa cultura mediare (o sanzionare) o al contrario essere capaci di leadership e di prendere rapide e accettate decisioni? È un caso che "amicalità" e "autorità" vadano di pari passo?

I ruoli dei manager

Il capo diretto è visto attraverso le seguenti categorie: vi informa sui cambiamenti e sugli orientamenti dell'azienda, organizza il lavoro di squadra, vi dà istruzioni chiare, vi dice sinceramente la sua opinione sul

vostro lavoro, vi aiuta a progredire nel vostro lavoro, vi appoggia nel chiedere un aumento di stipendio, vi sostiene in caso di difficoltà, vi fissa obiettivi annuali precisi.

Anche in questo caso sussiste una polarizzazione a livello paese: gli Stati Uniti si collocano costantemente sul massimo di valutazione, Francia e Italia costituiscono i “fanalini di coda”: in circa 1/3 dei casi i manager non informano adeguatamente sugli orientamenti, non organizzano il lavoro di team, non danno istruzioni chiare e non sono sinceri nell’esprimere opinioni, non sostengono in caso di necessità. Nella metà dei casi non fissano obiettivi annuali e non aiutano a progredire, solo il 28% aiuta i collaboratori nel chiedere un aumento.

Al di là di aspetti strutturali (quanto un manager può fare realmente quando la retribuzione non è guidata da una effettiva valutazione, ma da “rigidità” esterne), gli elementi presi in esame sottolineano un ampio spazio di intervento dei manager e, in molti casi sui manager, per migliorare aspetti formativi - informativi nei confronti dei loro collaboratori.

D'altra parte, nel confronto con altri paesi, Stati Uniti in testa, italiani (e francesi) esprimono comunque un livello di esigenze più elevate rispetto ai loro manager, manifestando in misura maggiore tensione e delusione.

Il superiore gerarchico sostiene presso di voi gli orientamenti della Direzione?

Questa specifica domanda conferma in buona misura quanto espresso nel paragrafo precedente: il campione risponde positivamente con percentuali comprese tra 57 e 79%, l'Italia precipita al 41% e se è presente un 37% delle persone che dice “non troppo”, un 10% dice “per niente” e un 12% sostiene che il capo gli orientamenti neanche li conosce (entrambi con percentuali almeno doppie rispetto a qualsiasi altro paese).

Ogni commento sulla necessità di intervento è, in questo caso, superfluo...

Aspettative nei confronti del capo diretto

Le aspettative analizzate dalla ricerca sono: un miglior ascolto, una migliore organizzazione del lavoro di squadra, una migliore informazione, maggior sostegno in caso di difficoltà, il riconoscimento del proprio lavoro, maggior numero di istruzioni e pareri, più autonomia, contributo allo sviluppo professionale.

In questo caso la coerenza del campione è quasi assoluta: il riconoscimento del proprio lavoro è presente per tutte le nazionalità e spesso al primo posto (ca 45%), seguono l'organizzazione del lavoro di squadra e un maggior appoggio in caso di difficoltà, solo alcuni paesi sottolineano la necessità di maggiori informazioni (Germania, Romania e Polonia) o di sviluppo professionale (Francia, Svizzera).

Il riconoscimento rappresenta quindi una priorità generalizzata con un forte accento individuale e professionale, emergono poi due modelli: il modello individualista (voglio essere formato) e il modello collettivo (quello che è importante è il mio posto in una squadra organizzata con un responsabile animatore e il supporto informativo).

Management: un'arte innata?

L'ultima area esaminata rileva, in modo generalizzato, che per la stragrande maggioranza del campione il management è una competenza da acquisire o un'abilità da sviluppare; ad eccezione del Marocco (52%), pochi (dal 10 al 30%) considerano il management un'arte innata

Conclusioni

Nel contesto globale preso in esame i paesi non stanno nella stessa posizione:

- i manager americani sviluppano relazioni nello stesso tempo rigorose ed anche cordiali, assai trasparenti, in cui si sviluppa collaborazione; ma la leadership resta un fattore fondamentale.

- Il Marocco resta fortemente segnato dallo status del Capo, un dato profondamente radicato nella cultura e che non si può che rispettare;
- Polonia e Romania, paesi in transizione, presentano dei profili complessi, nei quali si mescolano modernità e stereotipi ereditati dal passato ;
- Altri paesi europei sono più saldamente legati al concetto di “competenza” e alla sua necessità di sviluppo per valorizzare l’individuo che ne è portatore;
- Francia e Italia esprimono una maggiore negatività di giudizio e una certa “controdipendenza” nei confronti del manager.

Sin qui siamo rimasti tuttavia centrati sui dati e sulla dimensione internazionale e interculturale: può essere interessante a questo punto centrare un po’ più l’attenzione sugli aspetti che ci riguardano più da vicino.

Alcune considerazioni sul campione italiano

Dall’esame dei dati che riguardano l’Italia emergono alcune peculiarità che vale la pena di sottolineare:

- la valutazione espressa da chi ha dichiarato una mansione di dirigente (11% del campione) è significativamente più positiva (10-20punti percentuali) praticamente in tutte le aree
- la valutazione diminuisce significativamente (in media una decina di punti) nelle persone appartenenti al “pubblico” (un terzo del totale) rispetto al “privato”
- Nell’ambito privato tuttavia la valutazione per gli appartenenti ad organizzazioni con più persone , in particolare con più di 2000 persone, tende ad avvicinarsi ai valori espressi dal pubblico
- La conflittualità con il proprio capo è più elevata nelle organizzazioni fino a 500 persone (intorno al 20%), cala drasticamente nella fascia 500-2000 (6% -in linea con la media internazionale) e risale su valori doppi (12-13%) al di sopra dei 2000 e nel pubblico. Al tempo stesso i quadri hanno il rapporto meno amicale (10 punti in meno degli altri ruoli) verso i loro capi (dirigenti?)

- Pochissime differenze sussistono su fasce d'età diverse: forse l'unica con un certo significato e sullo stress dove le persone con più di 45 anni denotano una sopportazione dello stress significativamente più elevata. La stessa cosa si rileva rispetto al genere: l'unica vera differenza è che gli uomini richiedono più informazioni, le donne maggior supporto in caso di difficoltà.

Una possibile lettura della ricerca

L'indagine ci mette a disposizione una notevole quantità di dati: alcuni sono immediatamente leggibili, in termini oggettivi, e ognuno ne può trarre delle considerazioni personali. Considero velleitario il tentativo di dare una interpretazione univoca, ma vorrei proporre alcune modalità di lettura, sicuramente personali, ma probabilmente condivise da un certo numero di colleghi:

- Dal punto di vista del consulente la conferma del fatto che il management sia visto come una dimensione su cui lavorare in una prospettiva di sviluppo.
- La ricerca fa emergere che collaboratori e manager (non dimentichiamo che, essendoci risvolti anche a dirigenti, quadri, impiegati "direttivi" probabilmente un 30-40% del campione "guida" un certo numero di collaboratori) sembrano "trascurare" alcune aree "classiche" della formazione (es. gestione dello stress, gestione per obiettivi), considerandole di fatto aree "non critiche"
- La maggiore area di disagio, e quindi di criticità, emerge dalle relazioni spesso non solo personali ma organizzative esistenti tra capo e collaboratore, dove il capo è, in molti casi, visto come rappresentante dell'azienda e non solo come singola persona: i collaboratori dichiarano che il loro capo "non conosce gli indirizzi aziendali" o comunque è poco, o per niente, "cinghia di trasmissione" nei confronti dei collaboratori, è poco aperto al confronto, a mettersi in discussione o almeno a discutere parte del proprio operato, molti dicono addirittura che è "poco onesto" nei confronti dei collaboratori, un buon numero di collaboratori si considerano poco supportati nelle difficoltà, molti esprimono volontà

di riconoscimento del loro operato e di sviluppo che sembra andare, in molti casi, al di là del mero aspetto monetario.

- La composizione del campione, almeno in Italia, fa pensare ad una dimensione aziendale (30% inferiore a 50 persone, 27% tra 50 e 200), dove probabilmente la dimensione “manageriale” è spesso poco presente e sono al contrario ancora pervasive modalità di tipo “padronale” con poca dimestichezza a confrontarsi con supporti professionali esterni
- D’altro canto esiste una fascia di organizzazioni pubbliche e private di grosse dimensioni, minoritarie nei confronti dell’indagine, ma dove le criticità appaiono più radicate e maggiore la “distanza” dal vertice

La ricerca sembra suggerire interventi diversi, con strumenti diversi a seconda dei contesti e delle dimensioni, ma centrate su aspetti concreti, che consentano di sottolineare e sviluppare gli aspetti che l’organizzazione mette al centro della sue priorità d’azione e che siano sostenute da tutti i livelli del management. In prima istanza quindi un “allineamento” del corpo manageriale su elementi comuni, condivisi, sostenuti e motivati nei confronti dei collaboratori. Per raggiungere questo scopo è necessario che il management si alleni a mettere in atto delle “pratiche” coerenti per coinvolgere, guidare, ma anche riconoscere e premiare i propri collaboratori sia a livello individuale che di team, abituandosi insieme a lavorare in un ambiente aperto allo scambio e alla “critica” costruttiva.

Una modalità di questo tipo tende ad utilizzare solo in parte elementi formativi tradizionali: il “facilitatore” di questo processo è sempre più un vero e proprio consulente capace di condurre una adeguata lettura del contesto, di colloquiare direttamente con i vertici aziendali, di seguire i manager nella loro attività giorno per giorno, di accompagnare il management ad ogni livello e i collaboratori nel loro processo di crescita. Ciò può avvenire creando momenti di focalizzazione particolari, ma utilizzando anche occasioni lavorative per cogliere e sottolineare competenze e capacità richieste, per sviluppare le modalità e le prassi più opportune che, attraverso un processo di supporto e formazione, spesso indiretta, costituiscano le basi per un solido e duraturo cambiamento.