

Liuc Papers

Pubblicazione periodica dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC

Numero 292, febbraio 2016

Serie

Economia Aziendale 42

**Eliana Minelli, Chiara Morelli, Gianni
Maria Strada**

*Da manager a imprenditore in tempi di Jobs Act:
Ricerca sulla transizione di carriera da manager a
imprenditore*

Serie: Economia Aziendale

Liuc Papers

ISSN:1722-4667

Direttore Responsabile: Piero Cavaleri

Direzione, redazione, amministrazione: Università Carlo Cattaneo - LIUC
C.so Matteotti, 22 - 21053 Castellanza (Va) - Italia
tel. 0331-5721 - fax. 0331-572320

Registro stampa Tribunale di Busto Arsizio n. 11/93 del 11.06.93

Comunicazioni di carattere organizzativo vanno indirizzate a:

Piero Cavaleri, *LIUC Papers*, Università Carlo Cattaneo, Biblioteca «Mario Rostoni»

Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza (VA), Tel. 0331-572.267 # E-mail pcavaler@liuc.it

DA MANAGER A IMPRENDITORE IN TEMPI DI JOBS ACT

Ricerca sulla transizione di carriera da manager a imprenditore

Elia Minelli, Chiara Morelli e Gianni Maria Strada

1. Il contesto di riferimento della ricerca

L'Università Carlo Cattaneo - Liuc ha svolto nel 2015 una ricerca per studiare il tema della mobilità e della transizione di carriera dal ruolo manageriale a quello imprenditoriale. L'indagine è stata condotta in collaborazione con Scoa-School of Coaching ed EXEO Consulting.

Questa ricerca si concentra sul mercato del lavoro italiano e si propone di esplorare le condizioni istituzionali, sociali, educative, culturali e individuali come l'esperienza, le attitudini e le competenze che favoriscono il passaggio dal ruolo manageriale a quello d'imprenditore.

Il contesto di riferimento è caratterizzato da profondi fenomeni di trasformazione: la struttura demografica della società europea è cambiata in modo irreversibile negli ultimi venti anni, a causa dell'invecchiamento della popolazione dovuto a un calo generalizzato della natalità e a una maggiore aspettativa di vita (Eurostat, 2014). A questo si deve aggiungere anche l'incremento del tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro sin dagli anni '70 dello scorso secolo, che ha indotto un cambiamento nella tradizionale definizione dei ruoli familiari (Greenhaus & Foley, 2007; Whitley, 1999) e anche un incremento di competitività tra i generi all'interno delle organizzazioni (Powell, 2011; Martell, Emrich, & Robinson-Cox, 2012).

All'inizio del nuovo millennio la globalizzazione associata agli effetti della crisi finanziaria ha portato a un cambiamento sostanziale dei settori produttivi e dei modelli di organizzazione del lavoro (Confindustria, 2013). Oltre a questi fenomeni, il contesto italiano è caratterizzato da una notevole rigidità del mercato del lavoro, causata dalla stratificazione di normative che producono ridondanze, inefficienze e conseguentemente un livello di disoccupazione strutturale elevato e persistente (Bertola & Garibaldi, 2003). Tuttavia le organizzazioni sono alla ricerca di flessibilità nella gestione del personale. Come conseguenza di questi fenomeni, dall'inizio del

nuovo millennio una crescente disoccupazione ha colpito gli over-forty (Iacci, Rebora, Soro, & Trabucchi, 2005) diventando un problema strutturale indipendente dalla crisi economica contingente. In particolare nel mercato del lavoro italiano si sta evidenziando il fenomeno dei manager espulsi dalle aziende che hanno difficoltà a ricollocarsi. Il Jobs Act (L.183/2014) e i recenti decreti attuativi intendono rispondere all'esigenza di superare la rigidità del contesto italiano e sono destinati a cambiare i meccanismi del mercato del lavoro italiano nella direzione di una flessibilità maggiore.

Solo recentemente nelle società occidentali si è avuta una crescita della consapevolezza della necessità che ciascuno coltivi la propria capacità di impiego (Vanhercke, Cuyper, Peeters, & Witte, 2014; De Cuyper, et al., 2014; Clarke & Patrickson, 2008). Conseguentemente la capacità di cambiare lavoro è una competenza importante da apprendere e sviluppare attraverso la formazione e che merita attenzione a livello scientifico.

2. Metodologia e modello di ricerca

Il percorso professionale da manager a imprenditore può essere definito come una sequenza di scelte e approcci connessi a significative esperienze di lavoro indipendentemente dal loro successo e rimane per lo più una percezione soggettiva (Hall, 2002). La letteratura ha chiarito una doppia prospettiva di carriera, soggettiva e oggettiva, riguardante rispettivamente l'interpretazione che la persona dà delle proprie esperienze di lavoro e la valutazione sociale e istituzionale di carriera di un individuo (Khapova, Arthur, & Wilderom, 2007).

La carriera di successo può quindi essere valutata da un doppio punto di vista: il successo intrinseco, legato alla valutazione individuale degli esiti di carriera e dalla soddisfazione personale; e il successo estrinseco, che consiste nei risultati oggettivi e tangibili raggiunti. In letteratura è stata evidenziata solo una moderata correlazione tra successo intrinseco ed estrinseco della carriera, tanto che possiamo considerarli risultati indipendenti (Judge & Kammeyer-Mueller, 2007).

Per effettuare una ricerca empirica affidabile, è essenziale definire il concetto di imprenditore rispetto a quello di manager. La letteratura offre una vasta gamma di approcci che mettono in evidenza diversi aspetti (vedi Schumpeter (1934) in relazione al concetto di imprenditore, mentre per il ruolo di manager si consiglia il confronto Carlsson (1991, 1951), Sayles (1964), Kotter (1982), Mintzberg (1973)). Nella nostra ricerca la differenza rilevante tra ruoli imprenditoriali e manageriali riguarda l'assunzione del rischio imprenditoriale, piuttosto che la possibilità di svolgere compiti diversi (Stewart & Roth, 2001). Ma l'imprenditore non deve essere confuso con il ruolo del capitalista, ossia l'investitore che guadagna profitto dagli investimenti di capitale senza impegnarsi nella gestione aziendale. Al contrario l'imprenditore è

profondamente coinvolto nella gestione e, allo stesso tempo, è il proprietario (Sarasvathy & Venkataraman, 2011).

Questo studio si concentra in particolare su quei dirigenti e quadri che, essendo stati licenziati o avendo volontariamente cessato il precedente impiego, hanno compiuto un sostanziale cambiamento nel loro percorso di carriera diventando imprenditori, dunque decidendo di assumersi il rischio della continuità professionale da cui in precedenza erano protetti.

La ricerca è stata realizzata allo scopo di indagare i fattori individuali e di contesto che promuovono la transizione da una posizione manageriale all'interno di un'azienda a un ruolo imprenditoriale.

Per meglio delineare le caratteristiche necessarie alle persone interessate alla transizione di carriera si sono presi in considerazione: il contesto di provenienza di ciascun partecipante all'indagine, la classe sociale, il livello d'istruzione e l'esperienza di lavoro precedente, l'attuale contesto personale e lavorativo, le forme di relazioni sociali e organizzative, le competenze, le attitudini personali e le percezioni della propria esperienza imprenditoriale.

L'indagine sulle condizioni di transizione dal ruolo manageriale a quello imprenditoriale è stata condotta on line e ha prodotto 156 questionari completi. Al momento non è possibile conoscere con esattezza il numero degli inviti che i partner della ricerca hanno inoltrato ai propri contatti per partecipare alla survey e quindi non è possibile determinare il tasso di risposta. I questionari ricevuti ma gravemente incompleti sono stati eliminati dal dataset mentre le rare risposte mancanti nei questionari accettati sono state opportunamente trattate.

Il questionario era composto di 72 domande, tutte a risposta chiusa, tranne l'opzione "altro" per la quale era richiesta una specificazione.

Tutti i partecipanti avevano almeno 18 mesi di esperienza come imprenditori, pertanto le loro imprese possono essere considerate di successo, ovvero in grado di perdurare nel tempo.

All'interno del campione è stato selezionato un sottogruppo costituito da coloro che rispondono ai seguenti requisiti: 1) esprimono valutazione positiva della propria scelta di diventare imprenditori ("è stata una decisione fantastica" oppure "è valsa la pena e lo rifarebbe"; 2) sono soddisfatti della redditività della loro impresa; 3) l'azienda ha raggiunto il pareggio di bilancio oppure, se non lo ha ancora realizzato, ha una età inferiore ai 5 anni.

Ai fini della presente ricerca, si definisce pertanto imprenditore di successo il soggetto che, avendo compiuto una transizione da un ruolo manageriale precedentemente assunto a un ruolo imprenditoriale, gestisce una impresa da almeno 18 mesi (criterio di durabilità), valuta positivamente la scelta compiuta (criterio di soddisfazione soggettiva), è soddisfatto della

redditività (criterio di soddisfazione economica) e infine la sua azienda ha raggiunto il pareggio di bilancio (criterio di economicità).

I questionari completi rispondenti ai requisiti sopra indicati sono 77. Si tratta pertanto di uno studio esplorativo che a causa dell'esiguità del numero delle osservazioni non è in grado di produrre risultati definitivi ma offre spunti di assoluto interesse per futuri approfondimenti

Le seguenti osservazioni si riferiscono al sottocampione individuato secondo i criteri sopra specificati.

3. Le caratteristiche del campione indagato

L'età media del sottocampione indagato è 53 anni, leggermente superiore a quella del campione complessivo, pari a 52,4. L'età massima riscontrata è 73 anni, quella minima 30. L'88,5% del sottocampione è costituito da uomini, confermando il fenomeno della segregazione di genere.

Gli imprenditori sono nati in quasi tutte le regioni italiane, con una prevalenza della Lombardia (tab.1):

Tab.1 – Regioni di origine del sottocampione

Regione di origine	Nr.	%
Lombardia	19	24,7%
Piemonte	11	14,3%
Lazio	11	14,3%
Veneto	5	6,5%
Toscana	4	5,2%
Emilia Romagna	3	3,9%
Campania	3	3,9%
Sicilia	3	3,9%
Puglia	2	2,6%
Liguria	2	2,6%
Calabria	2	2,6%
Friuli Venezia Giulia	1	1,3%
Marche	1	1,3%
Umbria	1	1,3%
Sardegna	1	1,3%
Basilicata	1	1,3%
Abruzzo	1	1,3%
Trentino	0	0,0%

Il sottocampione rispecchia la concentrazione regionale di origine del campione complessivo.

L'ultima posizione lavorativa del padre include una vasta gamma di professioni, come indicato in tabella 2:

Tab. 2 – Ultima posizione lavorativa del padre

Professione paterna	Nr.	%
Dirigente	19	24,7%
Operaio	15	19,5%
Commerciante	10	13,0%
Imprenditore	9	11,7%
Impiegato	6	7,8%
Libero professionista	5	6,5%
Artigiano	2	2,6%
Insegnante	1	1,3%
Docente universitario	1	1,3%
Altro	4	5,2%

Rispetto al campione più ampio, sono sovra-rappresentati i ruoli di dirigente, operaio e commerciante, mentre risulta sottorappresentato il ruolo di imprenditore, impiegato, libero professionista, artigiano, docente.

La maggior parte degli imprenditori del sottocampione, rispecchiando la composizione totale del campione, ha un titolo di istruzione universitario o post universitario, come mostrato in tabella 3. Da notare che a differenza del gruppo più ampio, non sono inclusi imprenditori che hanno conseguito soltanto la licenza di scuola media inferiore.

Tab. 3 - Titolo di studio conseguito

Titolo di studio conseguito	Nr.	%
laurea magistrale	30	39,0%
maturità tecnica	15	19,5%
master	14	18,2%
maturità liceale	6	7,8%
laurea triennale di I livello	4	5,2%
diploma tecnico	2	2,6%
dottorato	1	1,3%
licenza di scuola media	0	0,0%

In 18 casi su 77, ovvero nel 23,4% dei casi il titolo di studio è stato conseguito in una regione diversa da quella di origine.

Nel sottogruppo, il 62,3% opera nel settore dei servizi, il 23,4% commercializza prodotti, il 16,9% produce beni.

Analogamente al campione più ampio, la maggior parte delle attività imprenditoriali sono start-up (63,6%), il 14,3% scaturisce dall'acquisizione di quote di minoranza, mentre nel 2,6% dei casi l'attività è nata dall'acquisizione di una quota maggioritaria. Al momento dell'avvio dell'attività imprenditoriale, il 27,3% delle aziende aveva una forma giuridica unipersonale, il 14,3% erano società di persone, il 2,3% società di capitali.

Il campione più ampio non evidenzia correlazioni significative tra la modalità di avvio dell'attività imprenditoriale, la forma giuridica prescelta in fase iniziale e i parametri di soddisfazione.

All'inizio il 48,1% degli imprenditori del sottocampione non aveva collaboratori, il 29,9% aveva da 1 a 4 collaboratori, il 3,9 ne aveva da 5 a 9, il 2,6% da 10 a 19 e infine il 5,2% ne aveva già più di 20 (tab.4). Nel complesso, oltre l'80% del sottocampione analizzato è composto da micro-imprese (fino a 10 persone)

Tab. 4 – Collaboratori all'inizio dell'attività

Collaboratori iniziali	Nr.	%
Nessun collaboratore	37	48,1%
1 – 4	23	29,9%
5 - 9	3	3,9%
10 – 19	2	2,6%
≥20 collaboratori	4	5,2%

Ancora adesso la maggior parte delle imprese (tab.5) è costituita da micro- imprese (68,9%)

Tab. 5 – Collaboratori attuali

Collaboratori di oggi	Nr.	%
Nessun collaboratore	24	31,2%
1 – 9	29	37,7%
10 – 29	9	11,7%
30 – 99	5	6,5%
100 - 249	2	2,6%
≥250 collaboratori	2	2,6%

La forma giuridica risulta moderatamente correlata sia con il numero dei dipendenti iniziali (0,35) sia con il numero dei collaboratori attuali (0,43), nonché con il settore della produzione

(0,30) presumibilmente a causa delle esigenze di struttura connesse con i processi produttivi di carattere materiale.

Risulta altresì una modesta correlazione tra il tempo intercorso per raggiungere il pareggio di bilancio e i settori di attività commercio e produzione e tra la valutazione dell'attività imprenditoriale e tali settori.

In generale nel campione e più specificamente nel sottocampione, non sono state riscontrate correlazioni significative con le variabili di controllo, età, sesso e provenienza geografica. Si può quindi affermare che tali parametri sono indipendenti rispetto alle variabili indagate.

Dei 77 imprenditori del sottogruppo, l'81,8% esercita l'attività in via prevalente, il 14,2 % insieme ad altre attività e solo il 3,9 si è ritirato dopo avere svolto l'attività per almeno 18 mesi. Il 44% la esercita da almeno 18 mesi ma da meno di 5 anni, mentre il 36,4% dichiara di gestire l'attività imprenditoriale da più di 5 anni. Solo un partecipante alla survey ha dichiarato di avere avuto una attività imprenditoriale per oltre 5 anni e di essersi oggi ritirato. Molti sono gli imprenditori del sottocampione che non hanno dato riferimenti temporali precisi. Si tratta quindi di un campione che in larga parte ha iniziato la propria attività imprenditoriale nel pieno della crisi economica italiana.

La popolazione del sottocampione ha lavorato alle dipendenze prima di diventare imprenditore per un numero medio di anni piuttosto elevato, 21,97 con $\sigma=8,63$, un valore massimo di 38 anni e un minimo di 2. Considerando congiuntamente anche l'età anagrafica, si può affermare che il sottocampione è costituito da soggetti con significativa esperienza personale e lavorativa.

Durante la propria carriera come dipendenti, quasi l'82% dei partecipanti ha lavorato per un'azienda italiana, il 28,6% per un'azienda europea, il 27,2% era impiegato in un'azienda la cui sede principale era in USA (tab.6).

Tab. 6 – Sede principale delle aziende in cui gli imprenditori hanno precedentemente lavorato

Sede principale:	%
Italia	81,8%
Europa	28,6%
USA	27,3%
Altro	0,0%

Il 59,7% degli imprenditori ha avuto esperienza in un'azienda privata non quotata, un'analogia percentuale in una privata quotata e solo l'11,7% in un'azienda a capitale pubblico o misto. In media, i partecipanti alla survey hanno lavorato alle dipendenze di 4,6 aziende, con un max di 25 e un min di 1 e valore modale di 3.

Rispetto al campione più ampio, questi imprenditori hanno avuto una carriera aziendale più “spinta”, ovvero un maggior numero di rapporti di lavoro (4,2 aziende in media nel campione completo).

Tuttavia non sono state rilevate significative correlazioni tra il numero di anni di lavoro alle dipendenze, la sede legale delle aziende in cui gli imprenditori hanno precedentemente lavorato, la forma giuridica delle loro imprese, la valutazione dell’attività intrapresa, il significato attribuito alla propria esperienza imprenditoriale, il tempo del pareggio di bilancio, le difficoltà incontrate nell’avviare l’attività e le sensazioni percepite dagli imprenditori.

La lunghezza della carriera alle dipendenze è correlata moderatamente con il numero di anni di esperienza manageriale, mentre è correlata significativamente con la lunghezza dell’esperienza gestionale nell’azienda che ha influito maggiormente sullo sviluppo professionale. Inoltre, il numero di anni di lavoro dipendente è correlato moderatamente anche con il ruolo di general manager. L’esperienza come manager nell’azienda percepita come più influente rispetto sviluppo professionale e l’assunzione di un ruolo di general manager influenzano moderatamente la percezione della propria attività imprenditoriale.

La lunghezza media della carriera lavorativa alle dipendenze favorisce un’esperienza diversificata in una pluralità di funzioni aziendali. Quasi la metà del sottocampione ha lavorato nelle vendite (48,1%), il 37,7% in funzioni di general management, il 33,8% nel marketing, il 26% nella produzione e quasi un quarto in organizzazione e personale (24,7%). Questi dati sono abbastanza allineati a quelli relativi al campione complessivo (tab.7).

Tab. 7 – Aree di esperienza lavorativa

Esperienza di lavoro dipendente	numerosità	%
Vendite/Sales	37	48,1%
General Management	29	37,7%
Marketing	26	33,8%
Produzione/Operations	20	26,0%
Organizzazione e risorse umane/Organization & HRM	19	24,7%
Amministrazione e Finanza/Finance	14	18,2%
Sistemi informativi/ICT	11	14,3%
Ricerca e Sviluppo/R&D	9	11,7%
Qualità/Quality	8	10,4%
Logistica/Supply chain	6	7,8%
Acquisti/Procurement	5	6,5%
Affari legali/Legal	3	3,9%
Altro	14	18,2%

La maggior parte del sottocampione (66,2%) ha raggiunto la qualifica di dirigente prima di diventare imprenditore, il 28,6% ha ottenuto la qualifica di quadro e solo il 5,2% è rimasto inquadrato come impiegato nonostante le responsabilità assegnate. Rispetto al campione complessivo, una percentuale leggermente maggiore è diventata quadro o dirigente e una percentuale minore ha mantenuto la qualifica di impiegato. È riscontrabile una correlazione molto modesta tra il genere e la qualifica di quadro, sintomo di una forma ancora persistente di segregazione verticale.

Una tendenza simile caratterizza specificamente l'esperienza manageriale dei partecipanti alla survey, tra i quali il ruolo di sales manager è il più diffuso (40,3%), seguito dall'esperienza di general management (27,3%), dal marketing (22,1%) e dalla produzione (22,1%) (tab.8).

Tab. 8 – Aree di esperienza manageriale

Esperienza manageriale	numerosità	%
Vendite/Sales	31	40,3%
General Management	21	27,3%
Marketing	17	22,1%
Produzione/Operations	17	22,1%
Organizzazione e risorse umane/Organization & HRM	14	18,2%
Amministrazione e Finanza/Finance	11	14,3%
Ricerca e Sviluppo/R&D	7	9,1%
Sistemi informativi/ICT	7	9,1%
Logistica/Supply chain	5	6,5%
Acquisti/Procurement	5	6,5%
Affari legali/Legal	4	5,2%
Qualità/Quality	3	3,9%
Altro/Other	13	16,9%

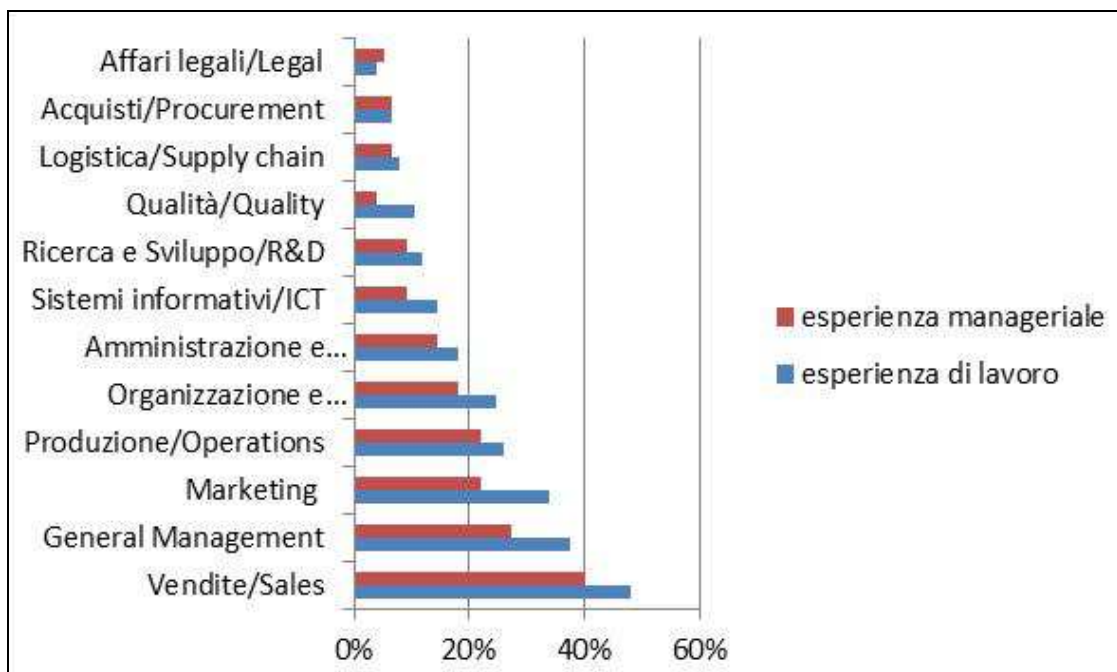
Il confronto tra le aree di esperienza lavorativa e manageriale consente alcune interessanti riflessioni (tab. 9).

Tab.9 – Confronto tra l'esperienza lavorativa e quella manageriale

Area	Esperienza lavorativa	Esperienza manageriale
Vendite/Sales	48%	40%
General Management	38%	27%
Marketing	34%	22%
Produzione/Operations	26%	22%
Organizzazione e risorse umane/Organization & HRM	25%	18%
Amministrazione e Finanza/Finance	18%	14%
Sistemi informativi/ICT	14%	9%
Ricerca e Sviluppo/R&D	12%	9%
Qualità/Quality	10%	4%
Logistica/Supply chain	8%	6%
Acquisti/Procurement	6%	6%
Affari legali/Legal	4%	5%
Altro	18%	17%

Il confronto grafico consente di cogliere anche visivamente le tendenze.

Fig. 1 – Comparazione grafica tra l'esperienza di lavoro dipendente e manageriale



Le esperienze nelle vendite, nel general management e nel marketing risultano più frequenti nel sottocampione analizzato, seguite da produzione e organizzazione e personale, sia per

quanto riguarda l'attività di lavoro in generale, sia quella manageriale. Questo dato è analogo a quello riscontrato nel campione complessivo. Tali aree sembrano contribuire maggiormente a costruire quelle abilità cognitive e personali che risultano essenziali per gestire una impresa. Nonostante il dato, l'esperienza in queste funzioni non risulta significativamente correlata a misure oggettive e soggettive del successo imprenditoriale. Rispetto al campione, si può osservare una modesta correlazione tra il genere e la funzione organizzazione e personale (-0,47), sintomo di una forma di segregazione orizzontale.

Complessivamente, gli imprenditori del sottocampione sono rimasti in posizione manageriale per 13,4 anni in media, oltre un anno in più rispetto al campione complessivo, con $\sigma=7,6$. La persistenza in posizioni manageriali non è correlata né alla soddisfazione rispetto all'attività imprenditoriale, né alla redditività dell'azienda.

Il 70,2% del sottocampione ha lavorato in un'azienda con un fatturato superiore ai 200 milioni di euro e ben il 48,1% con un fatturato superiore al miliardo, mentre circa un quarto ha avuto esperienza in aziende piccole o medio-piccole. Il tempo medio di impiego nell'azienda più grande è di 9 anni. Nessuna correlazione significativa tuttavia è stata rilevata tra il fatturato dell'azienda più grande in cui hanno lavorato, il numero di anni trascorsi come dipendente in questa azienda e i parametri di successo imprenditoriale.

La survey ha indagato anche la complessità manageriale dell'azienda che ha maggiormente influenzato lo sviluppo professionale dei partecipanti. In particolare sono stati considerati alcuni indicatori di complessità, quali: il calendario di budget; gli obiettivi presenti nel budget; la cadenza temporale delle revisioni di budget; i ruoli coinvolti; i sistemi di selezione del personale; i sistemi di sostegno alla prestazione; i criteri di avanzamento nella carriera; le giornate di formazione (tab. 10).

Tab. 10 – Indicatori di complessità dell'azienda

Indicatore di complessità	% sì
Aveva un calendario di budget da rispettare?	76,6%
Se era previsto un calendario di budget, quali tra i seguenti obiettivi erano presenti nel budget?	
Rispetto della posizione finanziaria netta	23,4%
Incremento del margine operativo	49,4%
Rispetto dei giorni di incasso da cliente/pagamento a fornitore	23,4%
Riduzione scorte	5,2%
Riduzione costi di struttura	28,6%
Aumento quote di mercato	35,1%
Riduzione livelli di assenteismo	3,9%
Riduzione time-to-market	9,1%
Altri obiettivi non economico-finanziari	14,3%
Se era previsto un calendario di budget, con quale cadenza veniva rivisto?	
Mensile	23,4%
Trimestrale	31,2%
Quadrimestrale	5,2%
Semestrale	6,5%
Annuale	7,8%
Se era previsto un calendario di budget, quali ruoli erano coinvolti nella pianificazione e nella revisione?	
Vertice	23,4%
Alta direzione	54,5%
Responsabili di unità operative	53,2%
Altri ruoli	5,2%
Quali sistemi di selezione del personale erano normalmente utilizzati all'interno dell'azienda per le assunzioni del personale?	
Assessment Centre	23,4%
Test attitudinali	23,4%
Test di personalità	9,1%
Test di cultura generale	2,6%
Interviste attitudinali/motivazionali	76,6%
Colloquio tecnico	72,7%
Prove pratiche	13,0%
Altro	2,6%
Quali sistemi di sostegno alla prestazione erano applicati alle posizioni manageriali?	
MBO	59,7%
Performance management	31,2%
Bilancio delle competenze	18,2%
Nessuno di questi metodi	20,8%
Quali erano i criteri di avanzamento e promozione prevalentemente utilizzati dalla sua azienda?	
Risultati conseguiti	71,4%
Competenze dimostrate	48,1%
Esperienza	3,9%
Potenziale	18,2%
Appoggio del capo	24,7%
Legami con membri dell'alta direzione	13,0%

Il 76,6% del campione osservato aveva un calendario di budget da rispettare con obiettivi prevalentemente economico-finanziari e impostato su base mensile o trimestrale. L'attività di budgeting coinvolgeva in particolare la media e alta dirigenza.

In relazione ai sistemi di selezione, meno di un quarto delle aziende considerate dai partecipanti utilizzava sistemi sofisticati (assessment centre), a favore di strumenti più semplici e tradizionali come i colloqui, mentre in relazione al sostegno alla prestazione quasi il 60% delle aziende applicava il MBO, circa un terzo delle aziende attuava un sistema di performance management e meno di un quinto (18,2%) aveva introdotto il bilancio delle competenze. Infine la possibilità di scalare la piramide gerarchica era legata prevalentemente ai risultati conseguiti (71,4%) e alle competenze dimostrate (48,1%), anche se rispetto ai meccanismi di avanzamento non mancano indicazioni di altri metodi basati su relazioni di contiguità con il vertice. Infine, in media i manager del sottocampione partecipavano a 9,2 giornate di formazione all'anno, una giornata in più rispetto alla media del campione complessivo.

Inoltre sono stati costruiti alcuni indicatori sintetici di complessità che sono stati applicati all'analisi del campione più ampio. Non sono state verificate correlazioni significative con i parametri di successo.

4. Le percezioni

La seconda sezione della survey si è concentrata sulle percezioni dell'attività imprenditoriale, in particolare sono stati esplorati i significati attribuiti all'attività, le sensazioni, le difficoltà percepite, e la valutazione complessiva dell'iniziativa.

I significati proposti per definire l'esperienza imprenditoriale sono stati “un naturale completamento della sua esperienza professionale”, “una sfida che non aveva previsto ma che ha accettato volentieri”, “una scelta obbligata”, “la realizzazione di un'idea che coltivava da tempo” e infine “un'opportunità migliore rispetto alle alternative che si erano presentate”.

In merito ai significati attribuiti all'iniziativa imprenditoriale, al primo livello di percezione si colloca “la realizzazione di un'idea che coltivava da tempo”, seguito da “una sfida che non aveva previsto ma che ha accettato volentieri”, mentre al secondo livello domina la definizione “un naturale completamento della sua esperienza professionale”, seguito da “un'opportunità migliore rispetto alle alternative che si erano presentate”. Complessivamente gli imprenditori del sottocampione analizzato ritengono che l'attività imprenditoriale sia per loro un naturale completamento dell'esperienza professionale e la realizzazione di un'idea coltivata da tempo e, anche se non prevista, una sfida ben accetta (tab. 11).

Tab. 11 – Significati attribuiti all'attività imprenditoriale

Significati proposti	rank 1	rank 2	numerosità totale	% totale
un naturale completamento della sua esperienza professionale	34	42	76	48,7%
una sfida che non aveva previsto ma che ha accettato volentieri	41	25	66	42,3%
una scelta obbligata	22	12	34	21,8%
la realizzazione di un'idea che coltivava da tempo	46	26	72	46,2%
un'opportunità migliore rispetto alle alternative che si erano presentate	10	34	44	28,2%

I dati di percezione relativi al sottocampione sono assolutamente comparabili con quelli riferiti al campione complessivo. Non sono state rilevate significative correlazioni tra la percezione dell'attività imprenditoriale e le variabili indicative del successo.

La formazione scolastica è ritenuta "una base minima che è stata rafforzata dalla formazione e dall'esperienza aziendale" (50,6%) , anche se una parte importante del sottocampione (39%) pensa che le competenze apprese durante il periodo di studio si siano rivelate "un ottimo punto di partenza per costruire una carriera di successo" e solo il 6,5% crede che esse siano insufficienti. Questi valori sono abbastanza allineati rispetto al campione complessivo, benché nel sottocampione gli imprenditori ritengano in misura maggiore di avere ricevuto una ottima formazione per la loro carriera. Nel complesso, il 39% pensa che le competenze e le capacità costruite prima di diventare imprenditore siano "utili ma solo in parte per affrontare le sfide di un'attività imprenditoriale", il 35,1% ritiene che esse siano "più che adeguate per assumere il ruolo di imprenditore" e il 24,7% le reputa solo "sufficienti per assumere il ruolo di imprenditore". Nessuno ha indicato l'insufficienza assoluta di tali competenze.

La survey ha indagato anche le metafore che meglio descrivono la percezione dell'esperienza imprenditoriale (tab. 12). Le immagini più apprezzate sono quelle dell'allenatore della squadra sportiva, dello scalatore in cordata e del direttore d'orchestra (15,6% ciascuna), seguite dal governatore di un piccolo stato indipendente (14,3%) e dal capitano di una nave (11,7%). Una interessante metafora suggerita da un partecipante, quella del tessitore e rammendatore, evoca la rete di relazioni che l'attività imprenditoriale richiede. Le tre metafore più apprezzate sottolineano la necessità di ricercare coordinamento e armonia e allo stesso tempo mettono in luce la delicatezza del ruolo dell'imprenditore.

Tab.12 – Metafore dell'attività imprenditoriale

Metafore	%
Allenatore di una squadra sportiva	15,6%
Scalatore in cordata	15,6%
Direttore d'orchestra	15,6%
Governatore di un piccolo stato indipendente	14,3%
Capitano di una nave	11,7%
Maestro di scuola	3,9%
Comandante di un battaglione	3,9%
Cuoco di un ristorante	3,9%
Padre/Madre di famiglia	2,6%

Ai partecipanti alla survey è stato chiesto di indicare in ordine di importanza le tre principali criticità riscontrate nella transizione di carriera (tab. 13). Le difficoltà indicate dagli imprenditori nel passaggio da un ruolo manageriale a uno imprenditoriale riguardano principalmente aspetti di carattere relazionale. Al primo livello di importanza gli imprenditori hanno indicato la difficoltà di costruire una rete di relazioni a sostegno dell'attività, seguita dalla difficoltà a farsi conoscere dal mercato e da quella di reperire i capitali per l'attività. Nel complesso, considerando i tre ordini di importanza, le criticità maggiori sono proprio quelle legate al contesto relazionale, dunque la difficoltà di farsi conoscere dal mercato e di costruire una rete di relazioni a sostegno dell'attività, seguite dalla difficoltà di conquistare i clienti (tab.13). Queste criticità condividono una natura relazionale e richiedono di essere affrontate con specifiche skill, come emerge dall'analisi della IV sezione della survey.

Tab. 13 – Difficoltà incontrate dagli imprenditori nella transizione da manager a imprenditore

Difficoltà segnalate	rank 1	rank 2	rank 3	% totale
Farsi conoscere dal mercato	14,3%	18,2%	9,1%	41,6%
Costruire una rete di relazioni a sostegno dell'attività	23,4%	9,1%	7,8%	40,3%
Conquistare clienti	5,2%	13,0%	15,6%	33,8%
Affrontare un mercato estremamente competitivo	7,8%	10,4%	13,0%	31,2%
Trovare soci affidabili	9,1%	6,5%	7,8%	23,4%
Reperire i capitali per l'attività	14,3%	3,9%	3,9%	22,1%
Costruire una gamma di prodotti/servizi di successo	5,2%	10,4%	6,5%	22,1%
Saper diversificare le proprie competenze	0,0%	6,5%	11,7%	18,2%
Assumersi responsabilità e affrontare rischi	3,9%	2,6%	6,5%	13,0%
Costruire un processo di produzione/ erogazione efficiente	2,6%	5,2%	1,3%	9,1%
Identificare le potenzialità e criticità del mercato	2,6%	5,2%	0,0%	7,8%
Altro (specificare)	3,9%	0,0%	1,3%	5,2%
Avere leadership con i propri collaboratori	0,0%	0,0%	2,6%	2,6%

Nel sottocampione analizzato risulta accentuata la difficoltà di costruire reti relazionali a supporto dell'attività imprenditoriale.

L'attività imprenditoriale è associata soprattutto a sensazioni positive (tab. 14), in particolare il piacere di creare (53,2%), la soddisfazione (50,6%), la libertà (44,2%) e l'orgoglio, anche se in percentuale minore (11,7%). Tuttavia appaiono anche sensazioni meno piacevoli come l'incertezza, percepito dal 20,8% del sottocampione, e l'ansia, presente nel 6,5% dei casi. Nel complesso si può affermare che le sensazioni associate allo svolgimento dell'attività imprenditoriale sono più che positive.

Tab. 14 – Sensazioni associate all'attività imprenditoriale

Sensazioni	rank 1	rank 2	rank 3	totale	% totale
Piacere di creare	15	16	10	41	53,2%
Soddisfazione	16	7	16	39	50,6%
Libertà	13	13	8	34	44,2%
Incertezza	3	3	10	16	20,8%
Orgoglio	7	2	0	9	11,7%
Ansia	0	4	1	5	6,5%

La valutazione dell'attività imprenditoriale è in linea con queste sensazioni. Il sottocampione infatti è originariamente composto da coloro che ritengono che l'attività intrapresa sia valsa la pena e sono disposti a rifare la transizione da manager a imprenditore (85,7%) e da coloro che

pensano che in senso assoluto sia stata una decisione fantastica (9,1%). Nel campione complessivo, coloro che ritengono che la decisione sia valsa la pena sono invece il 60.9%, mentre coloro che ritengono che a prescindere da altri fattori sia stata una decisione fantastica sono il 17.9%. Pertanto il sottocampione analizzato si concentra prevalentemente sui “mediamente soddisfatti”. Non si riscontrano significative correlazioni tra la valutazione dell’attività imprenditoriale, il significato attribuito, le sensazioni riferite allo svolgimento dell’attività imprenditoriale e le difficoltà connesse alla transizione dal ruolo manageriale al ruolo imprenditoriale.

5. Le competenze

La quarta parte della survey indaga il profilo di competenze degli imprenditori. Agli imprenditori è stato chiesto di indicare quali caratteristiche ritengono indispensabili per gestire il loro business, quali ritengono maggiormente carenti, quali possiedono in misura maggiore e infine quali sono state rinforzate attraverso l’esperienza imprenditoriale. Il set di competenze proposte è stato estrapolato dal catalogo delle competenze dell’International Association of Coaching.

Come mostrato nella tabella 15, le capacità ritenute indispensabili per condurre un’impresa sono: l’assunzione di rischi, la fiducia in se stessi, la costruzione di reti relazionali, l’iniziativa, la visione, l’apertura al nuovo e l’orientamento al cliente.

Si sottolinea che tra le qualità carenti emerge la capacità di costruire reti relazionali, seguita dalla sensibilità economica e dalla capacità di gestire stress e tempo. La capacità di costruire reti relazionali risulta anche tra quelle caratteristiche maggiormente rinforzate dall’esperienza imprenditoriale.

Tra le qualità possedute, gli imprenditori del sottocampione evidenziano l’apertura al nuovo, la creatività, l’orientamento al cliente, la perseveranza, e la capacità di problem solving e decision making.

Oltre all’abilità di costruire reti relazionali, risultano corroborate dall’esperienza imprenditoriale anche la capacità di assumersi rischi e la fiducia in se stessi.

Tab. 15 – Competenze per gestire un'impresa

Competenze	indispensabili	carenti	possedute	Rinforzate
Assunzione di rischi	53,2%	18,2%	15,6%	33,8%
Fiducia in se stessi	35,1%	9,1%	16,9%	26,0%
Costruzione di reti relazionali	35,1%	36,4%	9,1%	31,2%
Iniziativa	29,9%	0,0%	23,4%	18,2%
Visione	29,9%	7,8%	22,1%	11,7%
Apertura al nuovo	28,6%	6,5%	39,0%	13,0%
Orientamento al cliente	27,3%	7,8%	26,0%	20,8%
Creatività	23,4%	10,4%	31,2%	15,6%
Efficienza	22,1%	9,1%	15,6%	5,2%
Problem solving/decision making	20,8%	3,9%	24,7%	18,2%
Perseveranza	19,5%	9,1%	26,0%	11,7%
Leadership	16,9%	3,9%	7,8%	3,9%
Pianificazione	14,3%	10,4%	16,9%	7,8%
Sensibilità economica	14,3%	26,0%	10,4%	26,0%
Orientamento all'eccellenza	13,0%	6,5%	10,4%	9,1%
Orientamento al risultato	13,0%	3,9%	31,2%	14,3%
Comunicazione	13,0%	7,8%	13,0%	15,6%
Innovazione	11,7%	6,5%	11,7%	2,6%
Gioco di squadra	10,4%	13,0%	11,7%	5,2%
Organizzazione	10,4%	7,8%	19,5%	13,0%
Gestione dello stress e del tempo	9,1%	26,0%	7,8%	11,7%
Gestione e sviluppo dei collaboratori	9,1%	9,1%	7,8%	2,6%
Ascolto	6,5%	15,6%	10,4%	18,2%
Auto-organizzazione	6,5%	7,8%	2,6%	10,4%
Negoziiazione	5,2%	7,8%	9,1%	14,3%
Creazione di know-how	3,9%	14,3%	3,9%	5,2%
Empatia	3,9%	1,3%	15,6%	1,3%
Indipendenza	0,0%	7,8%	7,8%	19,5%
Assertività	0,0%	13,0%	2,6%	6,5%

Come già osservato, l'abilità di costruire reti relazionali emerge tra le qualità carenti ma anche tra quelle maggiormente rinforzate e coincide con una tra le maggiori difficoltà segnalate dagli imprenditori nel processo di transizione dal ruolo manageriale a quello imprenditoriale. Questo aspetto induce ad affermare che i problemi relazionali rappresentano una delle maggiori criticità affrontate dagli imprenditori del campione analizzato. I risultati emersi in relazione al sottocampione si confermano nell'analisi del campione complessivo.

6. I fattori che abilitano la transizione di carriera

La terza parte della survey riguarda la “protean career attitude” e l’adaptability sviluppate dagli imprenditori.

Il questionario propone i 14 item messi a punto da Briscoe et al. (Protean and boundaryless careers: An empirical exploration, 2006) e che individuano i due fattori che rappresentano l’approccio “self-directed” e “values-driven” alla carriera. Questi due fattori sono i componenti fondamentali dell’orientamento “protean” nella gestione personale della carriera, ovvero caratterizzato da indipendenza e fondato sui valori personali anziché su quelli aziendali. Gli studi di Briscoe propongono anche un altro concetto, la “boundaryless career attitude”, che tuttavia non è stato testato all’interno della survey in quanto ritenuto non centrale rispetto agli scopi della ricerca e in parte indagato attraverso l’analisi delle competenze.

Il questionario di Briscoe è stato tradotto in italiano e adattato alla specifica situazione di transizione della carriera. La corrispondenza tra il significato del testo inglese e quello in italiano è stata assicurata dall’applicazione della Back Translation Technique (Van de Vijver & Hambleton, 1996; Brislin, 1970).

La factor analysis è stata applicata quindi al campione italiano allo scopo di verificare la presenza delle componenti “self-directed” e “values-driven”. Anche nel contesto italiano, in riferimento al campione complessivo (123 osservazioni) si conferma che la soluzione a due fattori è appropriata per la protean attitude. Rispetto al sottocampione selezionato, parrebbe più appropriata una soluzione a 3 fattori con eigenvalue > 1. Tuttavia l’esiguità delle osservazioni (57) non consente di arrivare a conclusioni definitive (tab.16).

Tab.16 – Factor loading a due fattori per l’orientamento “protean”

		Fattore 1	Fattore 2
1	Quando le opportunità di sviluppo non mi sono state offerte dalla mia azienda me le sono cercate	0.4717	
2	Io sono responsabile dei successi e dei fallimenti della mia carriera	0.5783	
3	Nel complesso ho una carriera molto indipendente e auto-diretta	0.5287	
4	La libertà di scegliere il mio percorso di carriera è uno dei miei valori più importanti	0.6916	
5	Io sono responsabile della mia carriera	0.7809	
6	In definitiva dipende da me stesso/stessa l’avanzamento della mia carriera	0.6338	
7	In ciò che riguarda la mia carriera esprimo veramente me stesso	0.5730	
8	Nel passato mi sono affidato più a me stesso che agli altri per trovare un nuovo lavoro	0.2184***	*
9	Ho sviluppato la mia carriera basandomi sulle mie priorità anziché sulle priorità dei miei datori di lavoro		0.5087
10	Non mi importa molto come gli altri valutano le scelte che compio nella mia carriera		0.5795
11	Per me è più importante come io percepisco i miei successi nella carriera non ciò che pensano gli altri		0.5725
12	Seguirò la mia coscienza se la mia attività richiederà di agire contro i miei valori		**0.2616***
13	Quando lavoravo in azienda ciò che ritenevo giusto per la mia carriera era più importante di ciò che la mia azienda pensava		0.5607
14	Nel passato sono rimasto fedele ai miei valori quando l’azienda mi ha chiesto di fare qualcosa che non condividevo	0.1324***	-0.0098***

* Fattore 3: 0.3142

** Fattore 3: 0.3751

***Loading inferiori a 3 sono indicati in corsivo

Nello studio di Briscoe et al. le proposizioni da 1 a 8 riguardano il fattore 1 e si riferiscono alla gestione auto-diretta della carriera, mentre le proposizioni da 9 a 14 sono relative al fattore 2 e riguardano l’approccio alla carriera indipendente.

I primi quattro componenti dell’approccio auto-diretto alla carriera risultano moderatamente correlati con la valutazione soggettiva dell’esperienza imprenditoriale e le sensazioni associate all’attività di impresa, tuttavia anche in questo caso l’esiguità del numero di osservazioni disponibili nel sottocampione non consente di giungere a conclusioni definitive.

Il campione complessivo consente dunque di affermare che nel contesto italiano indagato si riscontra la presenza di un approccio self-directed e values-driven alla carriera tra coloro che hanno compiuto una transizione da un ruolo manageriale a un ruolo imprenditoriale.

Oltre alla protean attitude la survey ha indagato la presenza di fattori riferibili al concetto di adaptability. In particolare si è voluto esplorare come il contesto di lavoro che ha caratterizzato l'esperienza precedente degli imprenditori abbia influenzato il loro atteggiamento lavorativo. Ai partecipanti all'indagine sono state somministrate 10 domande riguardanti la propensione alla flessibilità e al miglioramento riscontrata nelle aziende durante la loro precedente esperienza lavorativa. Le domande hanno riguardato l'approccio aziendale al cambiamento, al problem solving, alle soluzioni innovative, al miglioramento delle competenze e al rafforzamento del potenziale dei dipendenti.

Anche in questo caso è stata applicata la factor analysis. Il campione generale ha evidenziato l'appropriatezza di una soluzione a due fattori, la propensione al miglioramento e l'orientamento alla flessibilità, di cui il primo emerge con molta chiarezza, mentre il secondo è più sfumato. Il primo fattore presenta infatti $eigenvalue > 1$, mentre il secondo ha $eigenvalue > 0.9$. Il modello si conferma valido anche rispetto al sottocampione, pur con gli evidenti limiti dovuti all'esiguità delle osservazioni (tab.17).

Tab.17 – Factor loading a due fattori per l'adaptability

		Fattore 1	Fattore 2
1	Non mi è mai stato richiesto di cambiare approccio	<i>0.2023*</i>	
2	Ogni dissenso era mal visto	-0.6461	0.4421
3	Ho dovuto subire molti cambiamenti		0.6960
4	Sono stato incoraggiato a trovare soluzioni innovative ai problemi	0.6607	
5	Le critiche costruttive e le proposte innovative venivano apprezzate	0.7536	
6	Ero consultato dai vertici in ogni circostanza rilevante	0.6472	
7	Ogni dipendente era incoraggiato a migliorare le proprie competenze	0.7796	
8	L'azienda incoraggiava l'intraprendenza	0.7446	
9	Ho contribuito ad attuare alcuni cambiamenti importanti	0.3378	
10	L'azienda ha valorizzato le mie competenze e capacità	0.8549	

*Loading inferiori a 3 sono indicati in corsivo

Questi risultati appaiono molto importanti pur nell'ambito di uno studio esplorativo in quanto dimostrano che coloro che hanno realizzato con successo una transizione da manager a imprenditore hanno sviluppato forte propensione al miglioramento delle proprie competenze (fattore 1) e attitudine alla flessibilità (fattore 2), coniugate a un approccio proteano (self-directed e values-driven) alla carriera. La propensione al miglioramento e l'attitudine alla flessibilità sono sviluppate attraverso un contesto di lavoro idoneo che applica sistemi di gestione del personale rivolti allo sviluppo del potenziale dei collaboratori.

7. L'utilità della ricerca in tempo di Jobs Act

I dati raccolti evidenziano con dovizia di dettagli la storia di coloro che hanno intrapreso l'"avventura imprenditoriale". Dalla ricerca emerge nettamente la forte correlazione tra la decisione di intraprendere l'attività imprenditoriale e l'elevata soddisfazione personale, gli investimenti aziendali e il benessere organizzativo. La ricerca rende evidente il cambiamento avvenuto nel "mondo produttivo" che ha generato un aumento qualitativo e quantitativo del coinvolgimento e della responsabilizzazione individuale già sviluppati in precedenza dai manager. Le questioni di fondo poste dal tema della ricerca fanno cenno a tutte le considerazioni utili che si possono trarre per avviare una nuova gestione del personale adatta alle organizzazioni del nuovo mondo del lavoro.

La flessibilità e la mobilità individuale rappresentano risorse strategiche che a tutt'oggi non sono state percepite e valorizzate dalle organizzazioni e dalle persone stesse, come meriterebbero. La consapevolezza e l'engagement appaiono necessari nel percorso di carriera individuale, qualunque esso sia. Sfugge a molti quanto il "nuovo mondo del lavoro" sia una realtà obbligata, non solo per i manager divenuti imprenditori e per tutti i professionisti aziendali.

Il ritardo nella riflessione dipende dall'enfasi e dalle attese eccessive riposte, quasi esclusivamente, nei modelli organizzativi di trasformazione del lavoro senza il dovuto coinvolgimento personale nell'"adattamento" culturale alla combinazione generata dalle nuove tecnologie per l'automazione e la digitalizzazione.

Il 2015 è stato l'anno che ha visto il Governo varare una radicale riforma della legislazione del lavoro, questa consentirà di avere una normativa assimilabile a quelle che regolano i mercati del lavoro dei principali paesi dell'UE, ciò nel tempo avrà un effetto positivo sulla competitività del sistema produttivo.

L'attualità e l'utilità della ricerca è resa più evidente dall'approvazione del Jobs Act. L'elaborazione dei risultati e la riflessione teorica auspicabilmente aiuteranno a comprendere meglio i problemi connessi alla richiesta di maggiore flessibilità/mobilità e a trovare soluzioni

alle radicate difficoltà presenti nel mercato del lavoro italiano. È probabile che l'attenta lettura dei dati contribuisca a suggerire soluzioni per soddisfare meglio anche le aspettative individuali.

Il focus sui temi della transizione di carriera da manager a imprenditore consente di valutare in modo innovativo la carriera in genere, specialmente tra i giovani che prediligono un lavoro di tipo non subordinato, poiché piace l'idea di essere capo di se stessi, perché sono sempre meno attratti dal posto fisso. Con i risultati della ricerca si potranno definire, realizzare e gestire nuovi percorsi professionali con l'obiettivo di fare progetti di "start up", che soddisfino l'interesse per opportunità lavorative non tradizionali.

I risultati della ricerca sono quindi interessanti per:

1. Facilitare la comprensione dei cambiamenti in atto nel mondo del lavoro
2. Rendere più comprensibili e contestualizzare le nuove regole che governano i rapporti di lavoro.

L'approfondimento dell'analisi sarà d'aiuto per focalizzare gli interventi di supporto all'adeguamento delle competenze nelle organizzazioni, per i piani di motivazione e per scardinare i condizionamenti determinati dagli stereotipi che ancora influenzano fortemente le persone creando difficoltà all'ingresso e alla loro permanenza nel mondo del lavoro.

Da qualche anno, il mercato del lavoro è "condizionato" dagli effetti generati dalla Legge Fornero che "costringe" le persone al pensionamento al compimento del sessantasettesimo anno d'età. Questo in controtendenza all'orientamento emotivo della società che spinge a "rottamare" i lavoratori senior: per ringiovanire la forza lavoro si incentiva il turnover del personale senior nelle imprese, in questo modo si "favorisce" la transizione da manager a imprenditore. Oltre a ciò, ma non ultimo per importanza, si potranno trarre suggerimenti per le azioni, da intraprendere nelle organizzazioni, con l'obiettivo di superare il modello di gestione del personale centrato sul "posto fisso". Lo stereotipo di questo modello caratterizza e condiziona il mercato del lavoro e malgrado i cambiamenti in atto l'idea di ottenere un "posto fisso" è ancora radicata nella cultura della stragrande maggioranza delle famiglie. Negli ultimi venti anni, la struttura demografica dei paesi europei è irreversibilmente cambiata, in conseguenza dell'invecchiamento della popolazione, del contenimento delle nascite e dell'allungamento della vita e questo elemento coniugato alle crisi finanziarie e alla globalizzazione ha portato drastici cambiamenti in particolare nei modelli organizzativi. In più, il mercato del lavoro italiano, rispetto a quello dei partner europei, soffre la rigidità causata dalla stratificazione di norme del lavoro prodotta negli anni che ha generato ridondanze, inefficienze e disoccupazione. Ciò è preoccupante, visto quanto è già accaduto negli USA a partire dagli anni sessanta. Da allora i sindacati sono stati messi sotto attacco e hanno conosciuto un calo di adesioni con la conseguenza di un aumento delle diseguaglianze di trattamento nella gestione del personale. Da

noi, in modo strisciante la situazione non è molto diversa. È tempo che il sindacato prenda atto dei cambiamenti connessi a ciò che è accaduto, consideri la gestione delle nuove priorità per non vanificare gli sforzi e l'impegno per difendere ciò che non è più difendibile o non è più prioritario (Milkman, 2014).

La necessità della mobilità è da considerarsi una componente fondamentale per facilitare la carriera ed è contemporaneamente anche un antidoto all'obsolescenza professionale (Hall, 2002). Nel nostro mercato è tipica la difficoltà alla ricollocazione dei licenziati, dopo una lunga continuità lavorativa nella stessa organizzazione, frutto della cultura della fedeltà all'impresa che in taluni casi era addirittura vissuta come un impegno morale, oltre che contrattuale.

L'avvento delle nuove tecnologie (in particolare TLC) ha accelerato l'obsolescenza professionale e la necessità di flessibilità e mobilità. Già dal 1990 l'approccio individuale alla carriera, in particolare alla carriera senza confini favorita dall'evoluzione tecnologica e imperniata sulla rete, è risultato vincente e necessario per sconfiggere proprio l'obsolescenza professionale. Sono nati così percorsi di carriera professionali individuali che hanno scardinato i tradizionali vincoli organizzativi e geografici. Tutto ciò ha dato una spallata all'impalcatura di carriera legata alla fedeltà, all'esperienza e al trascorrere del tempo, in contrapposizione al "tempo libero". Pur non avendo alcuna propensione alla mobilità, chi da subito ha compreso la "nuovelle vague" ha cambiato il suo atteggiamento mentale e ha cavalcato l'onda della nuova organizzazione del lavoro.

La carriera auto-diretta (protean), non vale solo per il passaggio da manager a imprenditore ma anche il passaggio da impiegato a "professionista" (impiegato senza "posto fisso"). Questa si basa sull'autonomia individuale nelle scelte (basate sui propri valori) nel perseguire il successo professionale. Il contratto è stipulato con se stessi più che con le organizzazioni e l'attenzione si sposta dalla carriera, che si sviluppava in un'organizzazione, all'investimento sulla propria competenza/attività professionale (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014; Hall, 2002; Hall, 1976).

La proattività e la mobilità sono condizioni necessarie alla carriera senza confini proprio perché questa è personale e non è più connessa al modello organizzativo ma alle competenze distintive di ciascun professionista. Gli elementi endogeni ed esogeni condizionano ancora la carriera ma non è necessario che questi trovino corrispondenza nei tratti di personalità di ciascuna persona, vanno visti invece come indicazioni di un mero orientamento. La "carriera individuale" è caratterizzata dalle varie fasi del proprio sviluppo professionale e in funzione dei contesti di lavoro. Sembrerebbe quindi che questi atteggiamenti, non essendo radicati stabilmente nella personalità, possano essere insegnati. Ciò trova parzialmente conferma nei comportamenti di quei manager che, agli albori di questa "nouvelle vague", si erano adattati al

nuovo reagendo positivamente e ottenendo un buon successo personale. È certamente rilevante il tema della trasformazione per i manager divenuti imprenditori, forse lo è ancor di più se si considerano i knowledge worker che con l'avvento del Jobs Act sono orfani del "posto fisso" e della implicita sicurezza.

L'adattabilità è quindi una condizione essenziale per costruire il proprio percorso di carriera. I risultati/obiettivi che si raggiungono, grazie alla propria attività quotidiana, costruiscono le competenze professionali che definiscono l'identità del proprio ruolo, queste favoriscono un costante cambiamento nelle attività lavorative che a loro volta consentono all'individuo di far fronte ai nuovi compiti. Identità e adattabilità sono le meta-competenze che condizionano il cambiamento delle persone nell'organizzazione e le capacità di apprendimento, consentendolo o ostacolando (Argyris e Schön, 1978). Risulta evidente come il concetto di adattabilità rivesta un ruolo fondamentale nello studio della transizione da manager a imprenditore, e non solo in questa particolare accezione ma per tutti coloro che operano in un'organizzazione, perché affronta quelle condizioni che sono necessarie per ridefinire l'identità di ruolo e per affrontare i nuovi compiti e le nuove responsabilità.

La trasformazione sostanziale e rapida richiesta ai manager per divenire imprenditori è la stessa necessaria ai lavoratori orfani del "posto fisso", il che implica importanti adattamenti al contesto lavorativo corrispondente e richiede drastici mutamenti comportamentali. Questa osservazione esige un attento esame dell'adattamento della persona alla carriera, cioè la ricerca di compatibilità tra l'identità della persona e la sua attività, a causa della necessità ineludibile per tutti di mantenere la coerenza tra i contenuti del lavoro e le caratteristiche di personalità (Ashforth, 2000). Le stesse prestazioni professionali sono la conseguenza di tale compatibilità.

Nel concetto di carriera proteiforme le considerazioni sull'identità di carriera e sull'adattabilità assumono una particolare rilevanza. La carriera proteiforme, per mezzo della "forza di stabilizzazione" ("identità") e della capacità di cambiare il comportamento lavorativo scientemente e ogni volta che è necessario (adattabilità) consente di affrontare con maggiore successo il nuovo ruolo (Gubler, Arnold, & Coombs, 2014, p. 34). Il punto cruciale per la persona rimane comunque la conciliazione delle aspettative generate dai ruoli sociali e professionali ricoperti nei differenti ambiti di vita e di lavoro.

La ricerca della flessibilità a livello aziendale nella gestione di tutto il personale è quindi oggi possibile grazie alla riforma introdotta dal Jobs Act. La nuova legge, cambiando i meccanismi del mercato del lavoro, favorisce un'occupazione più dinamica, responsabile e spinge al continuo aggiornamento dei modelli organizzativi e della gestione del personale e a una diversa concezione di carriera, di cui il lavoratore diventa il costruttore consapevole.

Bibliografia

- Ashforth B. (2000), *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective*, Routledge.
- Bertola G., Garibaldi P. (2003), *The structure and history of Italian unemployment*, CESifo Group Munich, Munich.
- Briscoe J., Hall D., DeMuth R. (2006), *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*, «Journal of Vocational Behavior», 69, 30-47.
- Brislin R. W. (1970), *Back Translation for Cross-Cultural Research*, «Journal of Cross-Cultural Psychology», 1(3), 185–216.
- Carlsson S. (1951), *Executive Behavior: A Study of Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Strombergs, Stockholm.
- Carlsson S. (1991), *Executive Behaviour*, «Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum», 32, Almqvist & Wiksell International, Stockholm.
- Clarke M., Patrickson M. (2008), *The new covenant of employability*, «Employee Relations», 30(2), 121-141.
- Confindustria C. S. (2013), Tratto il giorno 30 Marzo, 2015 da [http://www.confindustria.it/indcong.nsf/0/8ad3391967a62bbfc1257b810031f02a/\\$FILE/Sce_nari%20industriali%20n.%204%20-%202013.pdf](http://www.confindustria.it/indcong.nsf/0/8ad3391967a62bbfc1257b810031f02a/$FILE/Sce_nari%20industriali%20n.%204%20-%202013.pdf)
- De Cuyper N. et al. (2014), *Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity*, «Personnel Review», 536-552.
- Eurostat (2014), Tratto il giorno 15 Marzo, 2015 da <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data>
- Greenhaus G. H., Foley, S. (2007), *The intersection of work and family lives*, In H. Gunz, & M. Peiperl (A cura di), *Handbook of career studies* (p. 131-152), Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA.
- Gubler M., Arnold J., Coombs C. (2014), *Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement*, «Journal of Organizational Behavior», 35, 23-40.
- Hall D. (1976), *Careers in organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Hall D. (2002), *Careers in and out of organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Iacci P. et al. (2005), *Troppo vecchi a quarant'anni? Come sopravvivere al giro di boa nel mondo del lavoro*, «Il Sole 24 ORE», Milano.
- Judge T. A., Kammeyer-Mueller J. D. (2007), *Personality and career success*, In H. Gunz, & M. Peiperl (A cura di), *Handbook of career studies* (p. 59-78), Sage Publications, Inc, Thousand Oaks.
- Khapova S. N., Arthur M. B., Wilderom C. P. (2007), *The subjective career in the knowledge economy*, In H. Gunz, & M. Peiperl (A cura di), *Handbook of career studies* (p. 114-130), Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, USA.
- Kotter J. (1982), *The General Managers*, The Free Press, New York.

- Martell R. F., Emrich C. G., Robinson-Cox J. (2012), *From bias to exclusion: A multilevel emergent theory of gender segregation in organizations*, «Research in Organizational Behaviour», 32, 137-162.
- Milkman R. (2014), *New labor in New York: precarious workers and the future of the labor movement*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Parlamento italiano (2014), *Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Legge n.183 10 Dicembre 2014, GU n.290 del 15-12-2014 (Jobs Act).
- Powell G. (2011), *The gender and leadership wars*, «Organizational Dynamics», 40, 1-9.
- Sarasvathy S., Venkataraman S. (2011), *Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future*, «Entrepreneurship Theory and Practice», 35(1), 113-135.
- Sayles L. (1964), *Managerial Behavior, Administration in Complex Organisations*, McGraw-Hill, New York.
- Schumpeter J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers.
- Stewart W., Roth P. (2001), *Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review*, «Journal of Applied Psychology», 86, 145-153.
- Van de Vijver F., Hambleton R. K. (1996), *Translating Tests: Some Practical Guidelines*, «European Psychologist», 1(4), 89-99.
- Vanhercke D. et al. (2014), *Defining perceived employability: a psychological approach*, «Personnel Review», 43(4), 592-605.
- Whitley R. (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press, Oxford.

Sommario

Questa ricerca si concentra sul mercato del lavoro italiano e si propone di esplorare i fattori individuali e di contesto che promuovono la transizione da una posizione manageriale all'interno di un'azienda a un ruolo imprenditoriale. Il contesto di riferimento è caratterizzato da profondi fenomeni di trasformazione, tra cui la struttura demografica della società europea, la struttura dei settori produttivi e dei modelli di organizzazione del lavoro. Inoltre, in Italia è presente una notevole rigidità del mercato del lavoro che genera alti livelli di disoccupazione e contrasta con l'esigenza di flessibilità nella gestione del personale, cui il Jobs Act (L.183/2014) e i recenti decreti attuativi intendono rispondere. La capacità di cambiare lavoro diventa pertanto una competenza importante che merita attenzione a livello scientifico. I risultati ottenuti dimostrano che nel contesto italiano coloro che hanno realizzato con successo una transizione da manager a imprenditore hanno sviluppato forte propensione al miglioramento delle proprie competenze e attitudine alla flessibilità (adaptability), coniugate a un approccio autodiretto e indipendente alla carriera (protean attitude). La propensione al miglioramento e l'attitudine alla flessibilità si sono consolidate durante la precedente esperienza manageriale attraverso un contesto di lavoro idoneo che applicava sistemi di gestione del personale rivolti allo sviluppo del potenziale dei collaboratori. I risultati della ricerca sono quindi interessanti per facilitare la comprensione dei cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e per contestualizzare le nuove regole che governano i rapporti di lavoro, in particolare con riferimento alle opportunità di carriera delle nuove generazioni.

Abstract

This research focuses on the transition from managerial to entrepreneurial roles in the current Italian setting and aims to explore the individual and contextual conditions that foster this transition. The demographic structure of European countries has changed irreversibly in the past twenty years due to an ageing population. Moreover, financial crises coupled with globalisation have brought about a dramatic change in industries and related labour organisation models. Alongside this phenomenon, the rigidity in the Italian labour market is leading to a persistently high level of structural unemployment and a search for quantitative flexibility in managing staff. A recent law passed by the Italian Parliament (Jobs Act, 2014) aims to resolve the situation. Thus the skills required to adapt to new jobs is worthy of analysis by scholars. The results of this research show that Italian managers who have made a successful transition towards becoming entrepreneurs show a self-directed and value-driven approach to careers (protean attitude) in addition to a propensity to improvement of their skills and orientation to change (adaptability). These characteristics have been fostered by the work context present in their previous job experiences, in particular the managerial and HRM practices experienced by entrepreneurs when they were employed. The results of this study are promising in the light of the recent labour market reforms (Jobs Act) in Italy. By focusing on the career transition from manager to entrepreneur the concept of career can be considered in an innovative way, particularly with regard to career opportunities for young generations.

Nota biografica sugli autori

Eliana Alessandra Minelli

Professore associato di Organizzazione aziendale presso l'Università Carlo Cattaneo- LIUC, dove tiene corsi di Change Management, Organizzazione aziendale, Gestione delle risorse umane. È docente di Human Resource Management al PhD Programme in Management, Finance and Law for Business presso la medesima università.

È membro del Comitato di Redazione della rivista Sviluppo&Organizzazione. Collabora con il Centre for Higher Education Governance Ghent (CHEGG) dell'Università di Ghent (Belgio).

La sua attività di ricerca e le pubblicazioni riguardano prevalentemente temi di gestione del personale, cambiamento organizzativo, management e governance dei sistemi di higher education.

Chiara Morelli

Professore associato di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa dell'Università del Piemonte Orientale, dove tiene corsi di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane. È docente di Organizzazione Aziendale e Sistemi Informativi presso l'Università Carlo Cattaneo- LIUC.

È componente del Consiglio Direttivo ASSIOA- Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale e membro del Comitato di Redazione della rivista Sviluppo&Organizzazione. E' stata visiting research assistant presso il Dipartimento di Business Studies, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Danimarca.

La sua attività di ricerca e le sue pubblicazioni trattano temi di gestione del personale, cambiamento organizzativo e lavoro manageriale.

Gianni Maria Strada

Docente di Organizzazione aziendale e gestione del personale presso la Scuola di Ingegneria Gestionale dell'Università Carlo Cattaneo-LIUC. Collabora a numerose ricerche sui temi della gestione del personale.

Ha una ricca esperienza manageriale a livello internazionale maturata in particolare come Vice President e HR Senior Business Partner di Unisys Co. Attualmente è Managing Partner di People Point e consulente di Change Management e organizzazione.

La sua attività di ricerca si concentra sul cambiamento organizzativo e sui nuovi modelli di organizzazione del lavoro.