

Elio Borgonovi,
Filippo Abramo, Mauro Meda

Un profilo per il manager del futuro

La gestione delle tecnologie,
il pensiero critico,
una leadership etica
e credibile

COLLANA ASFOR / FRANCOANGELI

ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

Con ricerche, convegni e seminari di approfondimento, ASFOR promuove il confronto sui temi più rilevanti della cultura d'impresa, sull'evoluzione del mondo del lavoro e sul ruolo strategico della formazione manageriale. In questo ambito, è attivo l'Osservatorio Managerial Learning ASFOR.

Attraverso il proprio Sistema di Accreditamento, avviato nel 1989, ASFOR collabora con le principali associazioni internazionali (è associata a EFMD, AACSB, EQUAL e ENQA) allo sviluppo e alla condivisione di buone pratiche per la valutazione dei programmi formativi Master, MBA ed Executive, delle Corporate Academy e dei percorsi Management Development Program.

Il Sistema ASFOR riunisce oltre 90 associati, tra cui le principali Business School italiane di appartenenza universitaria o indipendenti, numerose società di consulenza e formazione nonché le Corporate Academy di grandi gruppi privati e pubblici e di ordini professionali.

Nel 2013, ASFOR ha fondato APAFORM - Associazione Professionale Asfor dei Formatori di Management (www.apaform.it), che qualifica i professionisti della formazione manageriale ai sensi L. 4/2013.

ASFOR pubblica, inoltre, il magazine digitale FormaFuturi (www.formafuturi.news).

Riferimenti e contatti

ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale
Viale Beatrice d'Este, 26 20122 Milano
Tel.: 0258328317 - E-mail: info@asfor.it
www.asfor.it



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Elio Borgonovi,
Filippo Abramo, Mauro Meda

Un profilo per il manager del futuro

La gestione delle tecnologie,
il pensiero critico,
una leadership etica
e credibile

COLLANA ASFOR/FRANCOANGELI

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione di <i>Marco Vergeat</i>	pag.	11
La ricerca: obiettivo e metodologia	»	13
1 Da chief executive Officer (CEO) a Chief Activist Officer (CAO)	»	15
1.1 Privato	»	15
1.1.1 Impresa come soggetto attivo nella società	»	15
1.1.2 Logica del valore condiviso	»	16
1.1.3 ESG, stakeholder e pressione esterna	»	17
1.1.4 Specificità delle PMI	»	18
1.1.5 Rischi dell'“activism” di facciata	»	18
1.1.6 Giovani generazioni e cultura del cambiamento	»	19
1.1.7 Impresa come luogo di apprendimento e innovazione	»	20
1.1.8 Influenza delle grandi imprese	»	21
1.1.9 Settore di appartenenza e impatto sociale	»	21
1.1.10 Una traiettoria in evoluzione	»	22
1.2 Istituzioni finanziarie	»	22
1.2.1 Impatto dei manager sul contesto sociale	»	22
1.2.2 Bilanciare profitto e responsabilità sociale	»	23
1.3 Pubblico	»	24
1.3.1 Distinzione tra ruolo politico e ruolo tecnico	»	24
1.3.2 Interazione pubblico-privato e impatto territoriale	»	26
1.3.3 Responsabilità sociale, impatto e misurazione	»	26
1.4 Concetti emergenti	»	27
1.5 Alcune citazioni significative	»	28
2 Valori del management e obiettivi aziendali	»	31
2.1 Privato	»	31

2.1.1	Manager e obiettivi aziendali	pag.	31
2.1.2	Valori personali e coerenza etica	»	32
2.1.3	Differenze tra contesti aziendali	»	33
2.1.4	Nuove generazioni e sensibilità sociale	»	35
2.1.5	Difficoltà nella trasformazione del ruolo manageriale	»	36
2.1.6	Management tra sostenibilità e purpose	»	37
2.2	Istituzioni finanziarie	»	37
2.2.1	Valori e ruolo strategico del manager	»	37
2.2.2	Ascolto degli stakeholder	»	38
2.3	Pubblico	»	39
2.3.1	Vincoli normativi e responsabilità dei manager	»	40
2.3.2	Sfida dell'attivismo manageriale	»	40
2.4	Concetti emergenti	»	41
2.5	Alcune citazioni significative	»	42
3	Confini aziendali dinamici	»	45
3.1	Privato	»	45
3.1.1	Permeabilità interna ed esterna delle imprese	»	45
3.1.2	Fine dei silos e strutture organizzative fluide	»	46
3.1.3	Collaborazione interaziendale e filiere estese	»	47
3.1.4	Leadership, mindset e nuove competenze	»	48
3.1.5	Lavoro agile nelle organizzazioni distribuite	»	49
3.1.6	Rischi, ambiguità e limiti del modello liquido	»	50
3.2	Istituzioni finanziarie	»	51
3.2.1	Dalle conglomerate agli ecosistemi strategici	»	51
3.2.2	Organizzazione porosa e adattabilità istituzionale	»	52
3.2.3	Confini strategici e sostenibilità	»	52
3.2.4	Manager tra sfide identitarie e nuove interlocuzioni	»	53
3.3	Pubblico	»	53
3.3.1	Confini dell'azione amministrativa: rigidi ma interpretabili	»	53
3.3.2	Trasversalità, processi e relazioni esterne	»	54
3.3.3	Competenze variabili e stili di direzione	»	55
3.3.4	Confini normativi e condizionamenti sovranazionali	»	55
3.3.5	Comunità, territorio e visione evolutiva	»	56
3.4	Concetti emergenti	»	56
3.5	Alcune citazioni significative	»	58
4	Competenze specialistiche e trasversali	»	60
4.1	Privato	»	60
4.1.1	Specializzazione vs competenze trasversali	»	60
4.1.2	Intelligenza artificiale, digital mindset e nuove professioni	»	61

4.1.3	Leadership, ascolto e gestione delle relazioni	pag.	62
4.1.4	Resistenze, ostacoli e ritardi nei cambiamenti	»	63
4.2	Istituzioni finanziarie	»	64
4.2.1	Transizione verso un nuovo mix di competenze	»	64
4.2.2	Equilibrio tra specializzazione e soft skills	»	64
4.3	Pubblico	»	65
4.3.1	Prevalenza delle competenze specialistiche formali	»	65
4.3.2	Mix tra competenze specialistiche e manageriali	»	66
4.4	Concetti emergenti	»	66
4.5	Alcune citazioni significative	»	67
5.	Manager sotto pressione	»	69
5.1	Privato	»	69
5.1.1	Radici culturali del fenomeno delle “grandi dimissioni”	»	69
5.1.2	Ruolo del capo: leadership, ascolto e motivazione	»	70
5.1.3	Pressioni di un mondo accelerato	»	70
5.1.4	Distanza generazionale ed evoluzione dei linguaggi	»	72
5.1.5	Manager e obiettivi: il rischio di “solitudine professionale”	»	72
5.1.6	Implicazioni sul benessere organizzativo e “well-being”	»	72
5.1.7	Verso un nuovo modello di leadership condivisa	»	73
5.2	Istituzioni finanziarie	»	74
5.2.1	Burnout dei manager intermedi	»	74
5.2.2	Effetto domino sul benessere aziendale	»	74
5.2.3	Erosione dei punti di riferimento	»	75
5.2.4	Cause di abbandono e cultura organizzativa statica	»	75
5.3	Pubblico	»	76
5.3.1	Stress lavorativo e gestione delle responsabilità	»	76
5.3.2	Rapporto con i capi, auto-narrazione e fenomeni di fuga	»	76
5.3.3	Motivazione, progettualità e senso del servizio pubblico	»	77
5.4	Concetti emergenti	»	78
5.5	Alcune citazioni significative	»	79
6.	Rapporto con la tecnologia	»	81
6.1	Privato	»	81
6.1.1	Tecnologie e consapevolezza	»	81
6.1.2	Valore umano e ruolo decisionale	»	82
6.1.3	Rischi e techno-entusiasmo	»	83
6.1.4	Esigenza di regolamentazione e ruolo delle istituzioni	»	84
6.1.5	Diversità di approcci: fan, tiepidi e posizioni intermedie	»	85
6.1.6	Vantaggi dell'IA e potenzialità operative	»	85
6.1.7	Impatto sulle decisioni, filiera e investimenti	»	86

6.1.8	Equilibrio tra entusiasmo e ragionevolezza	pag.	87
6.2	Istituzioni finanziarie	»	88
6.2.1	Ricerca attiva di competenze ed etica dell'impatto	»	88
6.2.2	Management delle tecnologie e purpose aziendale	»	89
6.3	Pubblico	»	89
6.3.1	La tecnologia come leva per decisioni basate sui dati	»	89
6.3.2	Dinamismo e sperimentazione nei territori	»	90
6.3.3	Ritardi strutturali e ostacoli all'uso strategico dei dati	»	91
6.3.4	Differenziazioni tra enti e tecnologie mirate per funzione	»	91
6.3.5	Realismo, umanità e direzione politica dell'innovazione	»	92
6.4	Concetti emergenti	»	92
6.5	Alcune citazioni significative	»	93
7.	Stili di management	»	96
7.1	Privato	»	96
7.1.1	Credibilità e coerenza come fondamento manageriale	»	99
7.1.2	Etica come fondamento della leadership	»	97
7.1.3	Leadership come competenza relazionale e diffusa	»	98
7.1.4	Autorevolezza: competenza, coerenza e rispetto	»	99
7.1.5	Autorità e il suo progressivo superamento	»	99
7.1.6	Ascolto, empatia e responsabilità	»	100
7.1.7	Visione, motivazione e capacità trasformativa	»	101
7.1.8	Convergenze valoriali	»	102
7.2	Istituzioni finanziarie	»	102
7.2.1	Binomio leadership e autorevolezza	»	102
7.2.2	Etica e visione orizzontale del management	»	103
7.3	Pubblico	»	104
7.3.1	Credibilità e coerenza come base del riconoscimento	»	104
7.3.2	Leadership come capacità di visione e motivazione	»	104
7.3.3	Autorevolezza tra competenze tecniche e relazionali	»	105
7.3.4	Etica, responsabilità e metodo	»	105
7.4	Concetti emergenti	»	106
7.5	Alcune citazioni significative	»	106
8.	Management tra scienza, tecnica e arte	»	109
8.1	Privato	»	109
8.1.1	Arte come fattore della managerialità	»	109
8.1.2	Scienza come razionalità e metodo decisionale	»	110
8.1.3	Tecnica come esperienza applicata e capacità adattiva	»	111
8.1.4	Equilibrio dinamico tra le tre componenti	»	112
8.1.5	Oltre il modello: mindset, adattabilità e apprendimento	»	113

8.2	Istituzioni finanziarie	pag.	113
8.2.1	Un equilibrio dinamico e variabile	»	113
8.2.2	Intelligenza relazionale e uso strategico della tecnologia	»	114
8.3	Pubblico	»	115
8.3.1	Ruolo centrale dell'arte: intuito, empatia, coraggio	»	115
8.3.2	Tecnica come conoscenza della macchina pubblica	»	116
8.3.3	Scienza come componente di supporto	»	116
8.3.4	Equilibrio, contesto e leadership pubblica	»	117
8.4	Concetti emergenti	»	117
8.5	Alcune citazioni significative	»	119
9.	Management nella società polarizzata	»	121
9.1	Privato	»	121
9.1.1	Polarizzazione come sfida sistemica per le imprese	»	121
9.1.2	Geopolitica, instabilità e vincoli esterni	»	122
9.1.3	Polarizzazione tra imprese, governance e rischi sistemici	»	123
9.2	Istituzioni finanziarie	»	124
9.2.1	Polarizzazione, disuguaglianze e ruolo di integrazione	»	124
9.2.2	Componente geopolitica e settoriale della polarizzazione	»	125
9.3	Pubblico	»	126
9.3.1	Polarizzazione e management pubblico	»	126
9.3.2	I Comuni tra globale e locale	»	126
9.3.3	Neutralità e rispetto delle regole	»	127
9.3.4	Flessibilità e antifragilità	»	128
9.4	Concetti emergenti	»	128
9.5	Alcune citazioni significative	»	130
10.	Gestire le diversità	»	132
10.1	Privato	»	132
10.1.1	Disuguaglianze di genere: percorsi e ostacoli	»	132
10.1.2	Altre forme di diversità	»	133
10.1.3	Pratiche organizzative e strumenti per l'inclusione	»	134
10.1.4	Prospettive del diversity management	»	136
10.2	Istituzioni finanziarie	»	137
10.2.1	Diversity: vincoli normativi e trasformazioni culturali	»	137
10.2.2	Differenza generazionale e le visioni sul futuro	»	138
10.3	Pubblico	»	139
10.3.1	Integrazione generazionale nelle amministrazioni	»	139
10.3.2	Un cambiamento culturale necessario	»	140
10.4	Concetti emergenti	»	141

10.5 Alcune citazioni significative	pag.	142
11. La società dell'informazione: fare o raccontare?	»	144
11.1 Privato	»	144
11.1.1 Comunicazione e post-verità	»	144
11.1.2 Centralità della coerenza tra narrazione e realtà	»	145
11.1.3 Ruolo ambivalente della comunicazione	»	146
11.1.4 Comunicazione e leadership credibile	»	147
11.1.5 Narrazione e catena del valore	»	148
11.2 Istituzioni finanziarie	»	148
11.2.1 Comunicazione proattiva e reattiva	»	148
11.2.2 Due facce della medaglia	»	149
11.3 Pubblico	»	150
11.3.1 Narrazione e reputazione pubblica	»	150
11.3.2 Fiducia e aspettative sociali	»	151
11.3.3 Fake news, green washing e il ruolo delle istituzioni	»	152
11.4 Concetti emergenti	»	153
11.5 Alcune citazioni significative	»	154
12. Investire nelle persone	»	156
12.1 Privato	»	156
12.1.1 Capitale umano come asset strategico	»	156
12.1.2 Attrarre e trattenere persone di valore	»	157
12.1.3 Valore della coerenza e del purpose condiviso	»	158
12.1.4 Benessere e centralità delle persone	»	159
12.2 Istituzioni finanziarie	»	161
12.2.1 Distanza tra dichiarazioni e comportamenti concreti	»	161
12.2.2 Valorizzare il capitale umano	»	161
12.3 Pubblico	»	162
12.3.1 Mismatch nel mercato del lavoro pubblico	»	162
12.3.2 Ostacoli alla valorizzazione delle persone	»	163
12.3.3 Centralità della formazione e del welfare	»	164
12.4 Concetti emergenti	»	164
12.5 Alcune citazioni significative	»	165
Conclusioni	»	169
Gli intervistati	»	173
Ringraziamenti	»	185

Prefazione

di *Marco Vergeat, Presidente ASFOR*

Viviamo in un tempo difficile, in cui la velocità del cambiamento supera la capacità delle organizzazioni di interpretarlo e quindi di farvi fronte. Le trasformazioni digitali, la transizione ecologica, le nuove dinamiche e sensibilità sociali, nonché la crescente complessità dei mercati impongono di ripensare profondamente il modo di essere e di agire dei manager. È in questo scenario che si colloca la ricerca Apaform, Federmanagement e Asfor, un lavoro corale che offre uno sguardo lucido e al contempo prospettico sul futuro del management italiano, mettendo al centro la persona, la competenza e la responsabilità come leve decisive per lo sviluppo del Paese.

La ricerca è caratterizzata e si distingue per il suo approccio sistemico: unisce l'analisi dei trend economici e tecnologici alla riflessione sui valori, sui comportamenti e sulle competenze che caratterizzano la nuova leadership. Ne emerge un profilo di management capace di coniugare innovazione e umanità, risultati e sostenibilità, visione strategica e capacità di ascolto. In un contesto sempre più interconnesso e incerto, il manager non è più soltanto un organizzatore e un decisore, ma un facilitatore del cambiamento e un “costruttore” di senso e di relazioni.

Tra gli aspetti più qualificanti del lavoro vi è la centralità attribuita alla formazione come leva essenziale di vero progresso. La ricerca evidenzia la necessità di un apprendimento continuo e inclusivo, capace di accompagnare persone e organizzazioni nel processo di adattamento alle nuove sfide. Apaform, Federmanagement e Asfor richiamano l'urgenza di un patto strategico tra istituzioni, imprese e mondo formativo per valorizzare il capitale manageriale come bene comune, elemento imprescindibile per la competitività e la coesione del sistema Italia.

Il volume offre dunque non solo un quadro analitico accurato, ma anche una visione culturale e politica del management come fattore di sviluppo sostenibile e civile. La sua lettura invita a riflettere su un nuovo umanesimo manageriale, fondato sull'equilibrio tra impresa, persona e società. In questo senso vanno lette le risposte alle prime due tracce di intervista. Il maggior numero dei rispondenti sottolinea che oggi l'impatto con l'esterno è più strutturato rispetto al passato e che le imprese e le amministrazioni pubbliche influenzano e sono influenzate a livello politico e dai valori sociali. Inoltre, vi è largo accordo sul fatto che i manager contribuiscono con i propri valori a definire gli obiettivi insieme agli altri stakeholder e per la società (27 su 40). La rilevanza dei valori rispetto alle conoscenze dei metodi e delle tecniche manageriali viene confermata dalle risposte alla traccia sulle caratteristiche qualificanti dei manager di oggi e di domani. Emerge chiaramente un profilo di leadership etica che è tale solo se collegata alla credibilità e alla coerenza dei comportamenti.

In un'epoca in cui la conoscenza e le competenze necessarie per generare valore in organizzazioni complesse (private e pubbliche) che operano in contesti di incertezza, la performance deve integrarsi con la responsabilità.

Da ultimo una annotazione sulla innovativa metodologia della ricerca. Come sottolineato nella introduzione, "l'elaborazione dei risultati delle interviste è stata realizzata con un metodo sperimentale di "collaborazione" tra intelligenza umana e intelligenza artificiale. In una prima fase i testi validati degli intervistati sono stati inseriti in un sistema di intelligenza artificiale chiedendo di estrarre una presentazione aggregando i contenuti in paragrafi. L'output così ottenuto è stato sottoposto al controllo dei ricercatori che hanno provveduto all'eliminazione delle ripetizioni e al raccordo dei vari passaggi".

La ricerca Apaform, Federmanagement e Asfor rappresenta quindi un contributo prezioso nella direzione di formulare un pensiero che metta al centro il capitale umano in vista di un futuro più consapevole, inclusivo e generativo di un progresso non solo tecnologico.

La ricerca: obiettivo e metodologia

La ricerca promossa da Apaform, Federmanagement e Asfor, si è posta l'obiettivo di:

- capire quale ruolo il manager italiano dovrebbe giocare in una fase di transizione così volatile come l'attuale;
- valutare quali sono le caratteristiche attuali del manager italiano;
- individuare quali possano essere le caratteristiche manageriali necessarie per il futuro;
- definire possibilità di intervento della formazione manageriale.

L'indagine è stata realizzata con la metodologia delle **interviste** svolte nel periodo gennaio-giugno 2024, con successivi approfondimenti, nelle quali sono stati coinvolti 40 top manager o responsabili delle risorse umane, 27 appartenenti a imprese private di vari settori, 5 al mondo della finanza e delle istituzioni finanziarie, 8 ad amministrazioni pubbliche locali e nazionali.

Le interviste sono state realizzate sulla base di 12 domande/tracce di riflessione anticipate agli interlocutori, svolte in presenza o tramite piattaforma con incontri della durata media di 45-60 minuti. Il questionario è composto da 4 blocchi logici. Il primo (di 4 domande) riguardante il **rapporto imprese-ambiente** e l'**apporto dei valori personali** dei manager nella definizione degli obiettivi. Un secondo blocco (di 4 domande) ha riguardato i contenuti della funzione manageriale in rapporto all'**evoluzione delle conoscenze, delle tecnologie e dei modelli organizzativi**. Il terzo blocco (di 3 domande) ha riguardato **fenomeni esterni**, in particolare i fenomeni di polarizzazione nella società e nell'economia, la gestione delle diversità e l'influenza dell'informazione sui comportamenti manageriali. L'ultima domanda/traccia di sintesi ha riguardato le **politiche del personale**.

I ricercatori hanno predisposto sintesi delle interviste che sono state poi inviate alle persone intervistate per una loro validazione.

L'elaborazione dei risultati è stata realizzata con un metodo sperimentale di **“collaborazione” tra intelligenza umana e intelligenza artificiale**. In una prima fase i testi delle interviste sono stati inseriti in un sistema di intelligenza artificiale chiedendo di estrarre una presentazione aggregando i contenuti in paragrafi. L'output così ottenuto è stato sottoposto al controllo dei ricercatori che hanno provveduto all'eliminazione delle ripetizioni e al raccordo dei vari passaggi.

In una seconda fase, i ricercatori hanno estratto dai testi alcuni concetti ritenuti rilevanti e in seguito hanno interpellato il sistema di intelligenza artificiale chiedendo il numero di volte che i concetti erano stati espressi. Nelle tabelle riportate in ogni capitolo sono presentati tali concetti **mettendo a confronto la numerosità rilevata dai ricercatori e dall'intelligenza artificiale**. Questa analisi è interessante perché consente di evidenziare le **convergenze e, in alcuni casi, le differenze** nelle elaborazioni di quella che possiamo definire l'intelligenza umana e l'intelligenza artificiale.

I risultati sono presentati in 12 capitoli che hanno una stessa struttura:

- risposte dei manager di imprese private;
- risposte di appartenenti alle istituzioni finanziarie;
- risposte di manager delle amministrazioni pubbliche;
- sintesi dei concetti emergenti disposti in tabella;
- alcune citazioni significative estratte dalle interviste.

1 Da chief executive Officer (CEO) a Chief Activist Officer (CAO)

1.1 Privato

1.1.1 *Impresa come soggetto attivo nella società*

Un numero crescente di intervistati sottolinea come si stia affermando una nuova concezione del ruolo dell'impresa, sempre meno ancorata alla visione tradizionale di attore economico votato unicamente alla generazione di profitto e sempre più orientata verso una partecipazione attiva alla vita collettiva. In questa prospettiva, l'impresa assume una funzione ibrida, che **intreccia obiettivi economici con responsabilità sociali, culturali e ambientali**. Tale trasformazione è letta da diversi interlocutori come una risposta necessaria ai mutamenti che attraversano la società contemporanea: il cambiamento climatico, le crescenti disuguaglianze, l'instabilità geopolitica, la crisi dei modelli basati su cittadinanza rappresentativa.

Il superamento dell'impresa come entità chiusa, autoreferenziale e separata dalla società lascia spazio a un modello di organizzazione che riconosce la propria appartenenza a un ecosistema più ampio e interdipendente. Questa logica si riflette nella frequente evocazione del concetto di **osmosi tra impresa e territorio**: secondo molte testimonianze, **le aziende non si limitano a operare in un territorio, ma si costruiscono e si trasformano con esso**, assorbendone i valori, rispondendo ai bisogni emergenti e contribuendo a modellarne gli equilibri.

Non si tratta solo di un cambiamento semantico, ma di una mutazione profonda delle pratiche e delle strategie: numerosi rispondenti parlano di iniziative che vanno dall'educazione civica nelle scuole al sostegno a progetti culturali e sociali locali, fino alla co-progettazione di interventi con istituzioni pubbliche e associazioni del terzo settore. La prossimità territoriale è vissuta non solo come

vincolo operativo, ma come opportunità di costruzione identitaria, in grado di rafforzare la coesione interna e il senso di scopo collettivo.

Diverse testimonianze indicano che questa trasformazione è stata accompagnata anche da una maturazione della leadership aziendale. **La figura dell'imprenditore e del top manager evolve da soggetto tecnicamente competente a interlocutore pubblico consapevole del proprio impatto sociale e culturale.** In alcune risposte, si evidenzia come questa nuova visione richieda anche un ripensamento dei modelli organizzativi interni: la condivisione dei valori, la partecipazione attiva delle collaboratrici e dei collaboratori, la valorizzazione del capitale umano non sono più viste come dinamiche secondarie, ma come parte costitutiva della performance aziendale.

1.1.2 Logica del valore condiviso

Un elemento ricorrente nelle risposte raccolte è la consapevolezza crescente, da parte delle imprese, che la **responsabilità sociale non costituisce più un'opzione marginale o un'attività accessoria**, bensì una dimensione strutturale dell'agire economico. Le testimonianze convergono nell'identificare un cambiamento sostanziale: dalla filantropia episodica e spesso scollegata dal core business, si è passati a un'integrazione della sostenibilità e dell'impatto sociale nelle strategie aziendali, nei modelli organizzativi e nelle metriche di valutazione della performance.

Molti rispondenti riconoscono **nella logica del valore condiviso un orizzonte culturale e operativo che consente alle imprese di superare la dicotomia tra profitto e bene comune.** L'idea, resa celebre dalle elaborazioni teoriche di Porter e Kramer, è che sia possibile – e sempre più necessario – creare simultaneamente valore economico e valore sociale, affrontando bisogni collettivi attraverso soluzioni imprenditoriali sostenibili. Questa prospettiva è percepita come un'alternativa credibile a forme di CSR intese come compensazione o “restituzione” ex post, poiché implica una trasformazione del modo stesso in cui l'impresa definisce i propri obiettivi e le proprie responsabilità.

Numerosi contributi testimoniano l'adozione, da parte delle aziende, di **obiettivi misurabili** legati alla sostenibilità ambientale (riduzione delle emissioni, economia circolare), all'equità interna (parità di genere, inclusione) e all'impatto territoriale (relazioni con scuole, università, enti locali). Il passaggio alla **rendicontazione integrata**, l'adozione di **certificazioni come B Corp**,

l'elaborazione di **codici etici o deontologici** rappresentano strumenti attraverso cui l'impresa prova a dare coerenza tra ciò che dichiara e ciò che fa.

Alcuni intervistati mettono in rilievo come questa trasformazione implichi un cambiamento anche nel ruolo del management. La figura del “Chief Activist Officer”, evocata simbolicamente da più voci, rappresenta il tentativo di **coniugare competenze manageriali e leadership etica**. L'obiettivo non è quello di sostituire la logica economica, ma di arricchirla, incorporando considerazioni di medio-lungo termine legate al benessere delle persone, alla qualità delle relazioni sociali, alla salute dell'ambiente.

1.1.3 ESG, stakeholder e pressione esterna

Un tema ricorrente nelle risposte riguarda il crescente peso dei **criteri ESG (Environmental, Social, Governance)** nella definizione delle strategie aziendali. Questi standard non sono più percepiti come vincoli esterni, ma come **elementi strutturali della gestione d'impresa**. Diverse voci sottolineano come i fattori ESG condizionino ormai l'accesso ai capitali, la reputazione, i rapporti con clienti e fornitori e la sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo.

Le imprese sono sollecitate da una pluralità di attori – investitori, istituzioni, media, consumatori, dipendenti – a **rendere conto non solo dei risultati economici, ma anche degli impatti sociali e ambientali**. In quest'ottica, la figura dello stakeholder acquista centralità: la responsabilità dell'impresa si estende a tutti i portatori di interesse, inclusi lavoratori, comunità e ambiente. La **trasparenza**, quindi, diventa un requisito sistemico, non più facoltativo.

Alcuni rispondenti segnalano che le **imprese capofila**, adottando standard ESG ambiziosi, **trasferiscono tali criteri a tutta la filiera**, innescando un effetto moltiplicativo. Anche il mondo finanziario richiede coerenza con gli obiettivi ESG, ridefinendo i criteri stessi del successo imprenditoriale.

Tuttavia, più di una voce invita alla cautela rispetto al rischio di una sostenibilità solo dichiarata. Integrare i criteri ESG richiede **visione strategica, governance inclusiva e azioni documentabili**. In assenza di queste condizioni, la pressione esterna rischia di produrre adeguamento formale più che cambiamento autentico.

1.1.4 Specificità delle PMI

Le piccole e medie imprese (PMI) sono spesso chiamate a riflettere sull'impatto sociale e ambientale che esercitano, pur avendo risorse e visibilità inferiori rispetto alle grandi aziende. Non si tratta tanto di "se" le PMI abbiano un impatto, ma di "come" questo si manifesta. Molti intervistati evidenziano come, nelle PMI, **l'imprenditore assuma spesso un ruolo sociale in modo naturale**, legato alla relazione diretta con il territorio e la comunità locale. Le PMI tendono a integrarsi profondamente nel contesto, mettendo in atto pratiche di responsabilità sociale che non passano attraverso formalismi, ma si radicano in dinamiche quotidiane e relazionali.

Le testimonianze raccolte suggeriscono che nelle PMI l'imprenditore è spesso identificato con l'impresa stessa e che le sue scelte ricadono direttamente sulla comunità. Tuttavia, come sottolineato da alcuni intervistati, anche **nelle PMI cresce la consapevolezza riguardo la reputazione e l'impatto sociale ed ambientale**. Nonostante le limitate risorse, queste imprese sono sempre più orientate a implementare pratiche sostenibili, in particolare nei settori influenzati dalle scelte delle grandi imprese.

Le PMI possono essere viste come luoghi di innovazione sociale "diffusa", in cui l'impegno etico si sviluppa in modo informale ma significativo. Questo ruolo di trasformazione sociale, pur non essendo sempre codificato, rappresenta un contributo fondamentale al benessere collettivo e al tessuto economico del Paese.

1.1.5 Rischi dell'"activism" di facciata

Alcuni intervistati sottolineano il rischio che la crescente sensibilità verso la **responsabilità sociale d'impresa venga strumentalizzata**, generando pratiche di attivismo aziendale più orientate all'immagine che alla sostanza. Un rispondente evidenzia la differenza tra pratiche davvero ispirate da valori e approcci prevalentemente di marketing. La differenza risiederebbe nel grado di autenticità: restituire valore alla comunità come scelta coerente con l'identità aziendale è diverso dall'agire solo per ottenere visibilità.

In un contesto in cui la reputazione aziendale è sempre più importante, c'è il rischio che le imprese adottino un linguaggio "responsabile" senza supportarlo con scelte strategiche e cambiamenti strutturali. In questo scenario, **la sostenibilità potrebbe diventare una moda comunicativa, priva di reale**

impatto. La necessità di osservare con attenzione le pratiche di restituzione al territorio è quindi fondamentale, poiché alcune potrebbero alimentare disuguaglianze o escludere le fasce meno visibili della popolazione.

Altri rispondenti segnalano che molti manager sono consapevoli del loro ruolo sociale, ma spesso faticano ad andare oltre la logica della performance economica, rimanendo vincolati a modelli di business che non consentono un cambiamento significativo. Alcuni ritengono che **la classe dirigente debba sviluppare una cultura più ampia e trasversale**, in grado di affrontare la complessità del presente, integrando saperi tecnologici, manageriali e umanistici per sviluppare modelli trasformativi.

La questione dell'activism di facciata solleva quindi la necessità di distinguere l'impegno genuino dalle strategie opportunistiche. **La coerenza tra visione, governance e pratica quotidiana è vista come la chiave per produrre cambiamenti duraturi.** Solo quando la responsabilità sociale diventa parte integrante della cultura d'impresa, e non solo un elemento del piano di comunicazione, può generare effetti reali.

1.1.6 Giovani generazioni e cultura del cambiamento

Un elemento ricorrente nelle risposte è il ruolo delle nuove generazioni nel promuovere un cambio di prospettiva nel mondo imprenditoriale. **La crescente attenzione verso le questioni ambientali, sociali e valoriali da parte dei giovani spinge le imprese ad assumere un ruolo attivo nella società.** Questa pressione proviene sia dal lato della domanda (consumatori e cittadini) che dal lato dell'offerta (nuovi lavoratori e talenti), e contribuisce a orientare le strategie aziendali verso modelli più responsabili e inclusivi.

Un rispondente sottolinea che la cultura activist è particolarmente forte tra le nuove generazioni, che mostrano sensibilità per la sostenibilità e si aspettano che le imprese facciano lo stesso. Si tratta di un criterio che guida le scelte di consumo, di carriera e di appartenenza organizzativa. Le imprese che non intercettano queste istanze rischiano di perdere attrattività, soprattutto nei settori più competitivi.

Altri intervistati mettono in guardia rispetto al **disallineamento tra la spinta culturale delle nuove generazioni e l'inadeguatezza di parte della classe dirigente.** Il mondo manageriale, infatti, fatica a comprendere le trasformazioni in atto, a causa di una cultura limitata e non trasversale, che non integra saperi diversi per affrontare la complessità del presente. **La tecnologia da sola non**

basta; serve una visione che legga in profondità i cambiamenti indotti dalla digitalizzazione, dalla crisi ambientale e dai nuovi conflitti sociali.

La capacità di **dare un senso al lavoro** è la vera sfida dei manager contemporanei, che devono andare oltre la logica della performance economica, favorendo invece processi di apprendimento e consapevolezza all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Questo approccio implica una **trasformazione dei modelli di leadership, in cui l'empatia, la visione e l'etica sono al centro**.

1.1.7 Impresa come luogo di apprendimento e innovazione

Un tema che emerge in modo originale da alcune risposte è l'idea dell'**impresa come luogo di apprendimento**, non solo tecnico ma anche sociale, culturale e relazionale. In questa prospettiva, l'impresa non è soltanto un'unità produttiva orientata all'efficienza, ma uno spazio in cui si costruiscono competenze civiche, si sperimentano pratiche di collaborazione e si generano trasformazioni che vanno oltre i confini aziendali.

L'impresa è attivista quando si apre al territorio in modo osmotico, riconoscendo che le dinamiche sociali entrano nella vita organizzativa e che le scelte aziendali influenzano il contesto. In questo caso, l'impresa diventa uno strumento per rilevare criticità e per attivare risposte condivise con gli stakeholder, a partire dai dipendenti. Le iniziative di partecipazione attiva favoriscono un apprendimento significativo che va oltre la mera prestazione lavorativa.

Un rispondente propone una visione evoluta del ruolo dell'impresa, sostenendo che l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale deve passare **attraverso il coinvolgimento dei giovani in progetti con impatto territoriale**, creando condizioni per una crescita che contribuisca al benessere collettivo.

Un altro esempio concreto è un caso dove l'impresa si impegna a ridurre l'impatto sociale derivante da crisi aziendali e licenziamenti, attivando percorsi di ricollocazione che riducono i tempi di disoccupazione e alleggeriscono il carico sul welfare pubblico. In questo caso, **l'impresa è vista come parte di un ecosistema** che si prende cura non solo dei propri dipendenti ma anche del sistema-Paese.

1.1.8 *Influenza delle grandi imprese*

Le grandi imprese esercitano un'influenza rilevante non solo per le loro dimensioni economiche, ma anche per la loro capacità di orientare comportamenti e regole nelle filiere e nei contesti in cui operano. Viene portato l'esempio di un'impresa locale che ha promosso un tavolo multilaterale coinvolgendo piccole imprese, creando un effetto a cascata e imponendo standard di sostenibilità.

Le grandi imprese, adottando standard ESG elevati, influenzano i comportamenti delle imprese lungo la filiera, contribuendo alla diffusione delle pratiche sostenibili. Questo è particolarmente significativo nelle filiere globali, dove l'allineamento agli standard internazionali è fondamentale.

Un intervistato aggiunge che le grandi imprese possono anche influenzare l'agenda politica, come nel caso di una multinazionale in Argentina. Il confine tra politica e decisioni aziendali diventa poroso, **richiedendo alle imprese di agire in modo etico e trasparente, orientandosi al bene comune.**

1.1.9 *Settore di appartenenza e impatto sociale*

Il settore di attività influisce notevolmente sull'impatto che un'impresa può esercitare sulla società e sull'ambiente. Le testimonianze raccolte suggeriscono che **il tipo di business e struttura delle relazioni economiche condizionano fortemente le modalità attraverso cui le imprese influenzano il contesto.**

Nel contesto B2B, dove i prodotti aziendali sono strumenti di lavoro per i clienti, la responsabilità sociale si esprime attraverso il supporto e l'attenzione alla quotidianità lavorativa degli utilizzatori, generando benessere sociale, anche se meno visibile rispetto a iniziative ambientali.

Una testimonianza evidenzia l'impatto delle nuove tecnologie, come nel settore assicurativo, dove l'automazione e la digitalizzazione accelerano i cambiamenti sul mercato del lavoro, influenzando le competenze richieste e l'organizzazione. **L'assunzione di responsabilità consiste nell'affrontare questi cambiamenti con una visione di lungo periodo.**

Viene anche portato l'esempio del settore dei servizi per il lavoro, dove l'impresa ha una **responsabilità sistemica**, contribuendo alla ricollocazione e al supporto alle persone nei cambiamenti professionali, influenzando positivamente il tessuto occupazionale.

Seppur con minori risorse, le PMI possono avere un impatto significativo, soprattutto a livello locale. **Riconoscere il proprio ruolo e agire**

coerentemente con i valori dichiarati è fondamentale per massimizzare l'impatto sociale.

1.1.10 Una traiettoria in evoluzione

Le risposte raccolte descrivono un cambiamento in atto: **il ruolo dell'impresa nella società sta evolvendo da funzione economica a responsabilità multidimensionale.** Tuttavia, il processo non è lineare né uniforme. Alcuni intervistati evidenziano l'accelerazione delle dinamiche che spingono le imprese a riflettere sul loro impatto, ma **persistono discrepanze tra consapevolezza e azione concreta.**

Viene sottolineato come strumenti come l'Agenda 2030 e i criteri ESG stiano orientando le imprese più strutturate, ma molti imprenditori e manager, pur essendo consapevoli della loro responsabilità sociale, faticano ad agire. Spesso mancano tempo, visione o volontà di cambiare modelli consolidati e l'attenzione al profitto prevale.

Il percorso verso un'impresa socialmente responsabile è avviato, ma richiederà tempo. Le imprese devono sviluppare strumenti adeguati e una governance in grado di integrare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali, mentre, il contesto istituzionale deve evolversi per supportare questa transizione. Il processo è guidato da pressioni esterne e dinamiche interne. Il suo futuro dipenderà dalla capacità del sistema economico di tradurre questa traiettoria in modelli stabili e orientati al bene comune.

1.2 Istituzioni finanziarie

1.2.1 Impatto dei manager sul contesto sociale

Dalle interviste emerge come, storicamente, i manager abbiano sempre avuto un impatto significativo sulla società. Lungi dall'essere meri esecutori delle strategie decise dalla proprietà o dalla politica, i manager hanno contribuito attivamente alla creazione e alla definizione del business model, orientando le scelte strategiche a partire da una visione più ampia che include l'impatto sociale. **Le decisioni delle aziende globali influenzano dinamiche sociali più ampie, non solo in termini economici ma anche culturali e politici.**

La responsabilità sociale d'impresa è un altro tema centrale nelle risposte. Viene messa in evidenza **l'importanza di restituire valore (*give back*) alle comunità in cui le imprese operano**. In quest'ottica, le imprese non dovrebbero limitarsi a perseguire il profitto, ma dovrebbero contribuire attivamente al benessere sociale e ambientale.

Le grandi imprese, come Fiat o Olivetti, hanno da sempre avuto un impatto non solo economico, ma anche sociale e culturale. Le comunità si sono sviluppate attorno a queste realtà, influenzando i modelli di vita e di lavoro. Oggi, l'influenza di imprese globali come Amazon è ancora più evidente. **Queste grandi organizzazioni, che superano i confini nazionali, cambiano non solo le dinamiche economiche, ma anche i comportamenti sociali**. La responsabilità di questi colossi è particolarmente critica, poiché le loro scelte hanno un impatto diretto e globale. I manager di queste realtà devono saper bilanciare l'innovazione con le esigenze etiche e sociali, evitando pratiche come il green washing o il social washing, che rischiano di compromettere la reputazione e l'autenticità dell'impresa.

Anche le piccole e medie imprese hanno un impatto importante a livello locale e le loro scelte strategiche devono tenere conto delle implicazioni sociali. Le organizzazioni bancarie, assicurative e finanziarie sono chiamate a rispondere a questa responsabilità, integrando nelle loro politiche il concetto di sviluppo sostenibile.

La relazione tra imprese e comunità locali è un altro aspetto cruciale. Le imprese, anche quelle di dimensioni più contenute, hanno un impatto rilevante sul territorio, che si traduce non solo in vantaggi economici, ma anche in un contributo alla coesione sociale. Le piccole e medie imprese, in particolare, sono spesso percepite come parte integrante della comunità, con un ruolo che va oltre la mera produzione di beni e servizi. Questa dinamica di *give back* è fondamentale per **stabilire un legame di fiducia tra l'impresa e il territorio**. In quest'ottica, **il manager deve essere sensibile ai bisogni delle comunità e lavorare in sinergia con le istituzioni locali**.

1.2.2 Bilanciare profitto e responsabilità sociale

Viene introdotto anche il concetto di "**Activation Officer**", un termine che si allontana dal modello tradizionale di management "comando e controllo". In molte imprese, soprattutto in quelle emergenti e dinamiche, **il manager non è solo un esecutore, ma un catalizzatore di risorse e talenti**, che ha il compito

di attivare energie interne per rispondere alle sfide competitive. Questo approccio è più diffuso nei settori tecnologici, dove la competizione si gioca sull'innovazione. Il concetto di activation rappresenta una delle risposte più moderne alle esigenze di una società che richiede un maggiore coinvolgimento delle imprese nelle dinamiche sociali e ambientali.

Viene evidenziato come oggi la sostenibilità sia un tema centrale nelle scelte aziendali, anche nelle istituzioni finanziarie. L'adozione di principi ESG (ambientali, sociali e di governance) è diventata una necessità per le imprese moderne, che sono sempre più chiamate a rispondere alle aspettative non solo degli azionisti, ma anche della società in generale. Le istituzioni finanziarie, che storicamente si sono concentrate sugli aspetti economici, devono oggi abbracciare anche una dimensione sociale, contribuendo a **sviluppare soluzioni finanziarie che promuovano la sostenibilità e l'inclusione**.

Le imprese sono chiamate a generare valore non solo per i propri azionisti, ma anche per la comunità. Tuttavia, questo bilanciamento non è semplice e le imprese rischiano di concentrarsi esclusivamente sul breve periodo a discapito di una visione a lungo termine. Un equilibrio tra questi due aspetti è cruciale per garantire la sostenibilità delle imprese stesse e l'efficacia delle loro politiche sociali. **La funzione del manager diventa fondamentale nel guidare le scelte aziendali, assicurando che siano in linea con le aspettative della società e che contribuiscano a un'economia più equa e sostenibile.**

1.3 Pubblico

1.3.1 *Distinzione tra ruolo politico e ruolo tecnico*

Dall'indagine emerge con chiarezza **l'importanza di distinguere tra la funzione politica e quella amministrativa**. Secondo questa visione, i dirigenti pubblici, soprattutto nei ministeri, partecipano alla programmazione – che include anche la valutazione degli impatti sociali – ma devono mantenere neutralità nella gestione operativa. Il contributo del dirigente si manifesta quindi in fase di elaborazione delle strategie, dove è legittimo e utile avere una sensibilità politica, ma non un ruolo politico in senso stretto. **Alcuni intervistati confermano questa distinzione formale, ma evidenziano come nella pratica i confini siano più sfumati**. Nei contesti locali, dove la prossimità tra amministrazione e cittadini è maggiore, i dirigenti entrano spesso nel merito delle questioni sociali, ambientali ed economiche. In questi casi, il ruolo tecnico si integra a

quello valoriale, in un equilibrio che non esclude l'influenza ma richiede responsabilità e consapevolezza.

Il dirigente pubblico non può limitarsi a una funzione esecutiva: deve possedere una visione, conoscere il territorio, anticiparne i bisogni e orientare la programmazione. Viene sottolineato con forza come, soprattutto a livello locale, i dirigenti pubblici siano chiamati ad agire come attori sociali veri e propri. Gestendo servizi essenziali, essi sono in costante dialogo con i bisogni della popolazione e si trovano a interfacciarsi direttamente con i decisori politici.

La competenza tecnica non è sufficiente se non è accompagnata da capacità strategica e sensibilità istituzionale. Il dirigente, in questo senso, agisce come mediatore tra l'indirizzo politico e le condizioni operative reali: interpreta le priorità, traduce gli obiettivi in piani gestionali coerenti e propone soluzioni realistiche. Questo ruolo è particolarmente evidente negli enti locali, dove la prossimità con i cittadini e la necessità di risposte rapide rendono il dirigente un attore centrale nel processo di policy. **Pur senza invadere lo spazio della politica, il dirigente contribuisce attivamente alla qualità delle decisioni pubbliche,** evitando derive formali e contribuendo alla concretezza dell'azione amministrativa.

Peraltro, rispetto a venti o trent'anni fa, il ruolo dei dirigenti pubblici è profondamente cambiato. In passato era limitato all'attuazione di direttive politiche, oggi invece il dirigente è sempre più coinvolto anche nella fase di definizione degli obiettivi, contribuendo alla **costruzione della visione strategica.** Questo cambiamento riflette una crescente interdipendenza tra politica e amministrazione: **mentre le indicazioni politiche scendono dall'alto, le responsabilità operative risalgono dal basso.** Questo duplice flusso richiede una mediazione continua, basata su competenze, capacità di visione e una collaborazione strutturata tra i livelli. Inoltre, la permanenza della struttura dirigenziale oltre il ciclo politico garantisce continuità e memoria istituzionale, rendendo possibile una progettualità più solida. La maggiore autonomia del dirigente, però, non deve generare confusione: **la distinzione dei ruoli resta fondamentale, ma può essere funzionale a una migliore amministrazione se si fonda su obiettivi condivisi.**

In questo contesto, **la figura del tecnico neutrale appare inadeguata:** per rispondere efficacemente alle sfide contemporanee **è necessario che il dirigente sia proattivo, che interpreti le esigenze del territorio e che partecipi attivamente alla loro traduzione in politiche pubbliche.** Questa funzione non comporta un'invasione di campo, ma al contrario rafforza l'efficacia dell'azione politica, ponendosi come strumento di supporto qualificato. La collaborazione tra

tecnici e politici diventa quindi una condizione essenziale per costruire risposte pubbliche coerenti, inclusive e tempestive, **rompendo la logica della delega passiva e valorizzando l'intelligenza amministrativa diffusa.**

1.3.2 Interazione pubblico-privato e impatto territoriale

Il confine tra pubblico e privato si sta assottigliando, soprattutto in ambiti in cui le politiche pubbliche richiedono il coinvolgimento di attori economici locali. **La co-progettazione di interventi** – ad esempio nel campo della transizione ecologica o dello sviluppo urbano – **impone una crescente collaborazione tra amministrazioni pubbliche, imprese e società civile.** In questo contesto, il dirigente pubblico ha il compito di facilitare il dialogo, interpretare le istanze del territorio e integrare competenze esterne nel processo decisionale.

Un caso concreto è la sottoscrizione di patti locali per obiettivi ambientali, in cui amministrazioni e imprese condividono obiettivi e responsabilità. Questa dinamica **trasforma il dirigente in un attivista istituzionale, capace di attivare reti e risorse.** Il rapporto con il contesto, dunque, non è un elemento accessorio ma costitutivo della qualità dell'amministrazione, soprattutto nei settori a forte impatto territoriale.

1.3.3 Responsabilità sociale, impatto e misurazione

Negli ultimi 15-20 anni è maturata una maggiore consapevolezza, anche all'interno delle amministrazioni pubbliche, dell'importanza di valutare l'impatto delle proprie decisioni sulla società e sull'economia. Questa attenzione si è sviluppata anche grazie all'introduzione di strumenti di misurazione dell'impatto, che consentono di legare le scelte amministrative a risultati concreti. Ad esempio, le politiche di acquisto pubblico – che in Italia valgono circa un quinto del PIL – hanno effetti profondi sulla struttura del mercato, sulla sostenibilità ambientale e sull'inclusione sociale. Tuttavia, alla crescente consapevolezza non corrisponde sempre una piena capacità di agire: la conoscenza delle norme e delle procedure non sempre si accompagna a un reale empowerment culturale, **e la consuetudine può diventare un freno all'innovazione.**

Distinguere tra consapevolezza culturale superficiale e consapevolezza profonda e operativa è, dunque, cruciale per comprendere la capacità delle amministrazioni di orientarsi verso una responsabilità sociale effettiva.

Alcuni intervistati provenienti da aziende pubbliche o partecipate, sottolineano il legame profondo tra missione aziendale e contesto urbano. La natura del servizio – fortemente radicato nel territorio – influenza la cultura organizzativa, i valori e la percezione del ruolo sociale dei dipendenti. In questi casi, **si sviluppa una sorta di triangolazione virtuosa tra cittadinanza, impresa pubblica e lavoratori**, che alimenta un senso di responsabilità collettiva. Tale approccio rafforza l'idea che anche le imprese pubbliche debbano rispondere a una logica di responsabilità civile, **dove il valore non si misura solo in termini economici, ma anche attraverso il contributo alla qualità della vita, all'ambiente e alla coesione sociale**. In questo quadro, la funzione activist non è un'eccezione, ma una vocazione strutturale delle imprese pubbliche ben radicate nel proprio territorio.

1.4 Concetti emergenti

I concetti emergenti dalle risposte si suddividono in tre grossi blocchi.

Il **primo blocco** contiene risposte che evidenziano **l'impatto con l'ambiente più strutturato rispetto al passato, l'influenza bidirezionale tra imprese pubbliche e ambiente, il rapporto di interscambio con il territorio**. Per questo blocco vi è una sostanziale sovrapposizione tra numero dei concetti emergenti rilevati dai ricercatori e dall'intelligenza artificiale che tuttavia attribuisce una numerosità decisamente superiore al concetto di influenza reciproca tra organizzazioni e ambiente (17 contro 10).

Il **secondo blocco** raggruppa concetti che sottolineano **l'impatto sociale dell'impresa/amministrazione pubblica e dell'imprenditore**. In questo caso la numerosità rilevata dal sistema di intelligenza artificiale è decisamente superiore a quella rilevata dai ricercatori (in totale 55 contro 17). È possibile che l'intelligenza artificiale sia stata influenzata dalla ripetizione dei termini “sociale” e “impatto”, mentre i ricercatori siano stati più restrittivi rispetto al significato delle frasi in cui i termini erano inclusi.

Il **terzo blocco** raggruppa concetti eterogenei quali: **ruolo sociale nella strategia, evoluzione stimolata dalla normativa europea e nazionale, imprevisione del management nel gestire l'impatto con l'ambiente**.

Anche in questo caso la numerosità rilevata dall'intelligenza artificiale è nettamente superiore a quella rilevata dai ricercatori (20 contro 8).

Tab. 1 – Domanda 1

*Alcuni anni fa, The Economist aveva intitolato un articolo Da CEO a CAO (Chief Activist Officer) per sottolineare che **le imprese, le amministrazioni pubbliche ed altre organizzazioni esercitano un influsso sull'ambiente circostante** e quindi svolgono una funzione politica in senso lato. Lei condivide questa visione e cosa vuol dire per lei e per la sua organizzazione?*

contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
Oggi l'impatto con l'esterno è più strutturato rispetto al passato.	11	9
L'impresa e amministrazioni pubbliche influenzano e sono influenzate a livello politico e dai valori sociali.	10	17
L'impresa prende dal territorio e restituisce al territorio.	10	10
Le imprese influenzano l'ambiente sociale in cui vivono.	6	21
Le imprese e le amministrazioni pubbliche sono attente all'impatto che le loro scelte hanno sul territorio e sulla comunità (valori cooperativi: concetto di restituzione al contesto sociale).	5	18
L'imprenditore assume un ruolo sociale nel territorio.	3	9
L'impresa è il punto di riferimento per il territorio.	3	7
Il ruolo sociale nell'impresa è una componente esplicita nelle strategie.	3	11
Evoluzione dovuta alla normativa europea e nazionale e ai criteri di finanziamento.	3	6
Il manager è impreparato a gestire l'impatto con la società.	2	3

1.5 Alcune citazioni significative

1. Noi siamo fortemente convinti che oggi le aziende non siano solo entità economiche, ma si debbano assumere crescenti responsabilità sociali ed

ambientali. Ciò vuol dire integrare i propri obiettivi di business a finalità di beneficio comune.

2. È naturale che l'impresa sia un punto di riferimento per la comunità e il territorio in cui vive. Direi che è un processo naturale e lineare che si manifesta con la crescita dell'impresa.
3. È un modo per essere riconosciuti come soggetto attivo della comunità. Sono convinto che questo atteggiamento sia ancora decisamente minoritario nel mondo delle imprese, ma noto una tendenza positiva che mi auguro possa consolidarsi nei prossimi anni.
4. È un percorso che è iniziato, negli ultimi anni ha avuto un'accelerazione, ma richiederà tempo per diventare prevalente nell'economia. La reputazione delle aziende è sempre più collegata anche al loro contributo al benessere delle comunità.
5. Mi sembra di notare che anche nelle imprese si stia sviluppando una maggiore attenzione verso l'esterno, soprattutto quando esse sono coinvolte in progetti che richiedono la collaborazione con le amministrazioni pubbliche.
6. Le imprese globali possono esercitare un'influenza che a volte supera l'influenza di alcuni stati, quelle di dimensioni nazionali possono avere un ruolo attivo sul sistema socioeconomico e quelle di piccole dimensioni sono rilevanti per lo sviluppo locale.
7. La responsabilità sociale è quotidiana, si manifesta nei comportamenti, nelle relazioni, nella qualità dell'organizzazione.
8. Nelle istituzioni finanziarie in cui ho lavorato era ben presente l'attenzione ai temi delle comunità e del contesto politico e sociale.
9. La logica del give back e del valore condiviso è oggi riconosciuta anche tra le piccole imprese che operano in stretta connessione con il proprio territorio.
10. Sicuramente è un percorso che da qualche anno è iniziato perché vi è maggiore consapevolezza dell'impatto esterno delle scelte aziendali. Questa evoluzione è determinata da quattro fattori: apertura delle imprese al contesto, pressione culturale, pressione finanziaria attraverso i criteri ESG, logica di filiera. È un percorso in accelerazione, ma richiederà tempo per diventare prevalente.
11. È rilevante l'impatto che gli acquisti del settore pubblico, che gestisce circa il 50% del PIL, hanno su aspetti quali riconversione ecologica, superamento delle diversità di genere e generazionali, struttura del mercato.
12. Occorre distinguere la consapevolezza, che è molto più forte e diffusa, dalla capacità di fare, dalle competenze richieste per svolgere in modo efficace questa funzione che invece è ancora debole.

13. Il dirigente di qualità deve affiancare gli organi politici nell'interagire con le comunità locali. Sul piano formale esistono distinzioni di ruolo, ma nel concreto non può esserci una netta separazione.
14. I manager pubblici devono supportare la politica nella definizione di strategie realistiche, contribuendo a una visione di sviluppo dei territori e a risposte ai bisogni. Serve una "sensibilità politica" senza avere un ruolo politico.
15. In alcune teorie sulla neutralità amministrativa, i dirigenti locali agiscono come attivisti nel sociale. La politica spesso non ha gli strumenti per analizzare problemi complessi, quindi spetta ai dirigenti proporre soluzioni.
16. È comodo per molti dirigenti dirsi "tecnici neutrali", ma è una forma di deresponsabilizzazione. Serve interazione tra ruoli amministrativi e politici.
17. La dichiarazione della Business Roundtable del 2019 ha rilanciato in chiave moderna la teoria degli stakeholder, riaffermando il ruolo politico e sociale del management.
18. Il give back e l'impatto sociale devono essere considerati anche a livello micro: le PMI e le amministrazioni locali hanno un'influenza forte sulle proprie comunità.

2 Valori del management e obiettivi aziendali

2.1 Privato

2.1.1 *Manager e obiettivi aziendali*

Diversi rispondenti concordano nel ritenere che **il ruolo del manager si stia evolvendo da mera funzione esecutiva a partecipazione attiva alla definizione degli obiettivi aziendali**. Questo cambiamento è connesso a un crescente riconoscimento della necessità di **integrare efficienza economica e responsabilità sociale**, in linea con i principi ESG e con l'Agenda 2030.

Emerge dalle interviste come il manager, essendo depositario di una conoscenza strategica degli scenari e delle dinamiche operative, rappresenti una risorsa preziosa per la determinazione degli obiettivi aziendali.

Si tratta di una sfida culturale che consiste in una condivisione effettiva di responsabilità tra rappresentanti degli stakeholder e management.

Altri sottolineano come sia necessario distinguere tra livelli di management: il top management può partecipare direttamente alla definizione degli obiettivi insieme agli stakeholder, mentre al middle management spetta il compito di costruire una “cornice di senso” in cui interpretarli e contestualizzarli. Anche in assenza di potere formale, il manager può contribuire in modo sostanziale attraverso la propria interpretazione e capacità di influenza.

In altre risposte viene **evidenziata con forza l'autonomia e la responsabilità individuale**. Un manager afferma di aver sempre agito senza attendere istruzioni dal CDA, cercando di «lasciare un'impronta originale» nel proprio operato, orientata a obiettivi sostenibili. Altri illustrano esempi concreti: in una realtà aziendale, **il piano strategico è strutturato in base all'Agenda 2030, riconoscendo ai manager un ruolo centrale nella promozione di un business responsabile**. In un altro caso, viene sottolineato che il contributo

manageriale si esprime con una strategia aziendale e una formazione continua dei collaboratori basata su tre pilastri, ***People, Prosperity, Planet***, che **rappresentano una declinazione della logica ESG**.

Tuttavia, emergono anche posizioni più prudenti: in organizzazioni multinazionali e centralizzate, le decisioni strategiche sono spesso definite dalla sede principale, lasciando ai manager locali un ruolo esecutivo. In questi contesti, la possibilità di influire sugli obiettivi è limitata, ma **resta centrale la responsabilità nel “declinare” le strategie in modo efficace**, curando la comunicazione interna, la motivazione dei collaboratori e il clima organizzativo.

Infine, viene sottolineato che, pur in presenza di segnali di maggiore apertura da parte del vertice, il distacco tra proprietà e management resta in molti casi significativo. Ciò nonostante, nei contesti più evoluti, **il manager può configurarsi come “motore attivo” della cultura aziendale**, capace di influenzare anche le scelte degli azionisti. In questa prospettiva, il management diventa non solo esecutore ma **co-autore del progetto aziendale**.

2.1.2 Valori personali e coerenza etica

Un tema che attraversa con forza tutte le risposte riguarda il peso dei valori personali nel definire il profilo del manager contemporaneo. L'idea centrale è chiara: **i manager non possono più nascondersi dietro una presunta neutralità tecnica**, ma devono **mettere in chiaro i propri orientamenti etici e farli vivere nel quotidiano**.

La questione della coerenza emerge come un vero e proprio spartiacque. In più di un contributo non vengono usati mezzi termini: quando i valori del manager e quelli dell'impresa non si allineano, bisogna avere il coraggio di andarsene. Se non vi è sintonia tra i valori aziendali e quelli personali, il manager dovrebbe uscire dall'organizzazione, ponendo l'integrità come bussola imprescindibile. Non è realistico agire sulla base della sola professionalità, lasciando i valori nella sfera privata.

Emerge poi una forte rivendicazione di responsabilità individuale. Diversi intervistati parlano di **leading by example**, sostenendo che non basta adottare strategie ESG o allinearsi all'Agenda 2030 sulla carta: bisogna interiorizzarle e incarnarle nel proprio comportamento quotidiano. **La credibilità, secondo questa visione, nasce dall'allineamento tra parole e fatti, tra dichiarazioni e azioni concrete**.

Tuttavia, emerge anche una certa disillusione: in più di un caso viene segnalato che, nonostante l'enfasi pubblica su etica e sostenibilità, **nei contesti reali prevale ancora l'adattamento opportunistico**. Secondo un contributo, di fronte a decisioni aziendali non condivise, la maggior parte dei manager preferisce salvare sé stessa, trascurando considerazioni etiche. In questa prospettiva, la fedeltà alla struttura e la ricerca della carriera tendono a prevalere su coerenza e senso critico.

Una rispondente, in particolare, denuncia come i manager “pragmatici”, focalizzati su obiettivi economici e rispettosi della procedura più che delle persone, siano spesso premiati rispetto a quelli che introducono considerazioni valoriali. **In un ambiente dominato dal pragmatismo e da metriche quantitative, i manager che «ragionano con la propria testa» sono percepiti come meno prevedibili e quindi meno funzionali al raggiungimento di target economici.**

Nonostante questo, diversi rispondenti si riconoscono in una minoranza che cerca di portare in azienda i propri valori. È una minoranza che fortunatamente si sta rafforzando soprattutto tra i manager più giovani e che si qualifica per una **maggiore attenzione alla dimensione umana, incluse le esigenze personali dei collaboratori.**

Non tutti, tuttavia, credono che sia possibile influire davvero. Secondo una voce più critica, il manager può al massimo essere un «canale di trasmissione e interpretazione, nulla di più», mentre un altro sottolinea come gli “illuminati” siano ancora una minoranza. **Alcuni riconoscono che, anche quando si posseggono valori forti, è difficile tradurli in comportamenti incisivi senza un contesto favorevole.**

In sintesi, la dimensione etica del ruolo manageriale è ritenuta essenziale, ma non sempre trova spazio nelle pratiche organizzative. La coerenza tra etica personale e agire professionale è vista come un obiettivo auspicabile, spesso perseguito in modo individuale, ma condizionato da vincoli strutturali, ambienti culturali e logiche gerarchiche ancora molto radicate.

2.1.3 Differenze tra contesti aziendali

Molti intervistati rilevano come la possibilità per i manager di contribuire alla definizione degli obiettivi dipenda in larga misura dal tipo di contesto aziendale in cui operano. Le principali distinzioni si concentrano su tre modelli: le multinazionali, le imprese familiari e le cooperative.

Nelle multinazionali quotate in borsa, diversi rispondenti sottolineano il carattere centralizzato e verticistico dei processi decisionali. Il ruolo del manager è spesso ridotto all'esecuzione delle direttive provenienti dal board, con margini molto ristretti per influenzare la definizione degli obiettivi. In questi ambienti, la pianificazione strategica tende ad essere decisa a livello globale, lasciando poco spazio all'adattamento locale, se non nella declinazione operativa. Anche in queste condizioni, il manager può incidere sullo stile di leadership, sulla motivazione interna e sulla capacità di attrarre e trattenere talenti, esercitando un ruolo importante nella traduzione degli obiettivi in pratiche quotidiane.

Le imprese familiari, anche quando di grandi dimensioni, appaiono invece come ambienti più eterogenei. Esistono esperienze in cui imprenditori "illuminati" hanno lasciato spazio ai manager per contribuire attivamente alla definizione degli obiettivi aziendali, mentre in altri casi la figura dell'imprenditore resta fortemente accentratrice, lasciando poco margine all'autonomia manageriale. **I conflitti emergono soprattutto quando i manager tentano di superare il ruolo esecutivo e vengono percepiti come elementi di disturbo.**

Nel caso delle imprese cooperative, le testimonianze mettono in luce una distinzione strutturale tra gestione tecnico-operativa e definizione strategica, fortemente connessa alla missione dell'impresa. **In queste imprese, nella selezione dei manager è essenziale valutare non solo le competenze tecniche ma anche la condivisione della visione cooperativa,** che va ben oltre l'efficienza gestionale. L'attenzione alla dimensione sociale, alla tutela dei consumatori e all'impatto dell'attività economica sul territorio emerge come parte integrante della cultura manageriale in questo tipo di organizzazioni.

Peraltro, in tutte le imprese attente all'impatto sociale, anche se non cooperative, esistono margini reali per una partecipazione manageriale alla definizione degli obiettivi, purché si tratti di realtà che non si limitano alla sostenibilità come strategia di marketing. Anche in questi casi, la struttura aziendale, la leadership e la cultura interna fanno la differenza.

In sintesi, **il contesto organizzativo appare determinante nel configurare il margine d'azione del management.** L'apertura alla partecipazione dei manager è influenzata non solo dalla dimensione e dalla natura proprietaria dell'impresa, ma anche dallo stile di leadership e dalla capacità dell'organizzazione di integrare istanze valoriali e strategiche.

2.1.4 Nuove generazioni e sensibilità sociale

Un focus particolare è dedicato al ruolo delle nuove generazioni che non si limitano a entrare nelle organizzazioni ma le trasformano dall'interno, portando una sensibilità inedita verso le finalità sociali delle stesse.

Il contrasto con il passato è stridente. Negli anni '90 i giovani manager erano mossi da obiettivi piuttosto lineari: stipendio, carriera, potere decisionale. Oggi invece hanno un'esigenza diversa: quella di "senso". **I giovani collaboratori e dirigenti non si accontentano più di eseguire, ma interrogano le aziende sulla coerenza delle loro politiche.** Si chiedono se l'impresa rispetti davvero l'ambiente, se protegga i consumatori più vulnerabili, **se le promesse corrispondano ai fatti.**

Questo cambiamento culturale genera un interessante effetto moltiplicativo: il nuovo collaboratore è anche un nuovo cliente, più esigente e consapevole. Chi lavora nell'azienda la giudica anche come consumatore, creando una pressione doppia verso modelli di business più autentici e responsabili.

Soprattutto dopo la pandemia, il rapporto delle persone con il lavoro è cambiato in modo significativo. Cresce la domanda di motivazioni più profonde, legate alla qualità della vita lavorativa e all'utilità sociale del proprio impegno. Questo mutamento impone ai manager di **ripensare i propri strumenti di guida, spostando l'attenzione dall'aumento di produttività al contributo al benessere collettivo.**

Viene confermato che, soprattutto tra i manager più giovani e motivati, si sta affermando una maggiore attenzione all'etica, alla sostenibilità e al rispetto dei valori personali. Pur riconoscendo che queste istanze non rappresentano ancora la maggioranza, **una minoranza di manager, che agiscono con coerenza, sta lentamente diventando più visibile e influente.**

Si stanno affermando anche figure manageriali attente alla sfera privata dei collaboratori, segno di un'evoluzione culturale che valorizza la persona oltre il ruolo professionale. Questa prospettiva amplia il significato stesso di leadership, includendo empatia, cura e capacità di visione sociale.

In conclusione, le nuove generazioni rappresentano un fattore dinamico di cambiamento che spinge le imprese e i manager a ridefinire obiettivi e modalità di azione in chiave più responsabile e partecipata. **Il management si trova quindi a dover mediare tra richieste crescenti di senso e finalità economiche, in un equilibrio ancora in fase di definizione.**

2.1.5 *Difficoltà nella trasformazione del ruolo manageriale*

Nonostante la retorica sul management etico e strategico, la realtà racconta spesso un'altra storia. Occorre evitare di farsi illusioni: **esistono ostacoli concreti e resistenze profonde che frenano l'affermazione di un modello manageriale davvero orientato alla responsabilità sociale.**

Il primo problema è l'**ipocrisia istituzionalizzata**. Troppe imprese sbandierano i principi ESG nei documenti ufficiali e nelle campagne di comunicazione, ma quando si tratta di prendere decisioni concrete, tornano alle vecchie logiche. In effetti molte aziende richiamano gli ESG solo dal punto di vista normativo e non perché ci credono. La distanza tra parole e fatti rimane abissale.

Viene sottolineata poi una resistenza culturale radicata nelle organizzazioni stesse che genera una dinamica perversa: i manager "pragmatici", quelli disposti a inseguire i risultati economici senza troppi scrupoli, vengono ancora premiati più di chi si ferma a riflettere sui valori. Adattamento, obbedienza e prevedibilità restano le caratteristiche più apprezzate dai modelli organizzativi dominanti.

Un altro limite indicato è la mancanza di coraggio nel prendere decisioni coerenti con i propri valori. Molti manager pur non condividendo le scelte dell'azienda, preferiscono restare piuttosto che esporsi o abbandonare l'organizzazione.

Esiste anche una disparità tra livelli organizzativi. Il vertice aziendale può influire sulle scelte strategiche, ma il manager intermedio ha un'influenza assai più limitata, soprattutto nelle aziende padronali che non adottano autentiche politiche ESG. **La cultura organizzativa, il modello di governance e il grado di apertura al dissenso incidono dunque in modo decisivo sulla possibilità di esercitare un ruolo trasformativo.**

In effetti la realtà quotidiana è spesso segnata da vincoli operativi, rigidità normative e logiche economiche che lasciano poco spazio alla sperimentazione o all'iniziativa etica. Anche quando le intenzioni sono buone, le condizioni sistemiche tendono a ostacolare i tentativi di innovazione manageriale.

Le aspettative sono alte, ma le condizioni per un cambiamento pienamente efficace non sono ancora mature in molti contesti.

2.1.6 *Management tra sostenibilità e purpose*

La trasformazione del management è parte di un'evoluzione culturale che sta ridefinendo l'identità stessa dell'impresa. Il manager diventa promotore di un'organizzazione orientata a finalità collettive.

Emerge l'attenzione verso il **purpose aziendale, quello scopo sociale capace di attrarre talenti, orientare comportamenti e favorire l'esigenza di apertura e co-responsabilità.**

Sono sottolineate alcune leve per promuovere l'evoluzione verso il nuovo modello di management. Ad esempio, progettare percorsi formativi sul “green management” per grandi imprese ICT, integrando scenari strategici, analisi costi-benefici e sviluppo di competenze orientate alla sostenibilità. L'idea di fondo è che si possa costruire un modello win-win in cui i manager acquisiscono strumenti strategici e, allo stesso tempo, interiorizzano una nuova sensibilità ecologica.

Un'altra leva è costituita da programmi individualizzati per accompagnare i lavoratori nella crescita professionale, abbinando career coaching, formazione e riconoscimento delle competenze. In quest'ottica, la strategia aziendale si integra con la strategia “people”, generando benefici per l'intero ecosistema organizzativo.

Non manca una visione appassionata e valoriale del management del futuro: **la professione del manager sarà tra i più importanti del XXI secolo, proprio perché può portare all'interno delle imprese una tensione ideale, guidare l'organizzazione di persone verso uno scopo nobile e contribuire così al bene comune.**

In conclusione, il futuro del management viene immaginato come sempre più connesso alla capacità di coniugare valori e risultati, di alimentare culture organizzative inclusive e di interpretare la sostenibilità non solo come vincolo ma come orizzonte strategico. Seppure con differenze nei contesti e nei gradi di maturazione, emerge un quadro in cui **il manager si configura come figura ponte tra l'efficienza economica e la responsabilità sociale.**

2.2 Istituzioni finanziarie

2.2.1 *Valori e ruolo strategico del manager*

Esiste un ampio accordo nel ritenere che i manager abbiano sempre avuto un ruolo attivo nel contribuire alla definizione degli obiettivi delle proprie

organizzazioni, anche se in forme meno esplicite rispetto ad oggi. I manager da sempre hanno influenzato strategie e decisioni, presentando problemi e soluzioni ai vertici, siano essi consigli d'amministrazione o organi politici, contribuendo così a indirizzarne le scelte. **L'attuale enfasi sugli obiettivi "giusti" riflette un cambiamento di accento più che di sostanza.** Tuttavia, viene anche evidenziata una tensione irrisolta tra questa funzione strategica e una narrativa che tende ancora a confinare i manager a ruoli esclusivamente tecnici. Peraltro, la separazione tra tecnica e valore è innaturale e spesso è usata per evitare responsabilità o per mantenere il controllo decisionale altrove.

Vengono inoltre sottolineate la centralità della dimensione etica e del purpose. Il manager del presente – e ancor più del futuro – deve essere in grado di trasmettere il senso profondo dell'attività dell'organizzazione. Questo elemento è percepito come sempre più rilevante per attrarre e motivare le nuove generazioni, che cercano ambienti lavorativi coerenti con i propri valori, rispettosi della persona e capaci di offrire significato, oltre che stabilità. **È necessaria una lettura integrata del ruolo manageriale, fondato su una bussola interiore che permetta di conciliare le esigenze dell'organizzazione con quelle della società.** L'etica diventa così uno strumento per orientarsi tra pressioni contrapposte e non un vincolo esterno.

Il ritmo con cui queste trasformazioni si affermano varia sensibilmente a seconda del settore. In contesti industriali tradizionali, dove dominano ancora logiche produttivistiche ed economie di scala, come acciaio e chimica, i manager tendono a operare secondo modelli consolidati. Qui, la cultura manageriale resta spesso ancorata a dinamiche di comando-controllo e le innovazioni valoriali fanno più fatica a imporsi. Nei settori con bassa marginalità, il focus rimane sull'efficienza e sul rispetto delle direttive dall'alto, riducendo le possibilità di introdurre approcci centrati sul purpose. **Il rischio, secondo questa lettura, è che i giovani replicano modelli superati, a meno che non vengano esposti a leadership capaci di rompere i circoli viziosi culturali interni.**

2.2.2 Ascolto degli stakeholder

Alcuni intervistati evidenziano che, pur senza modificare radicalmente il fine dell'attività manageriale, sta cambiando il modo in cui il successo viene perseguito. **Oggi è impensabile raggiungere risultati economici duraturi senza tenere conto della reputazione e della fiducia della società civile.** L'attenzione alle aspettative del contesto esterno – clienti, comunità, regolatori – è

ormai una condizione necessaria. Tuttavia, questa apertura all'ascolto non sempre si traduce in una partecipazione diretta del management alla definizione degli obiettivi, ma piuttosto in una ridefinizione delle competenze richieste. **La professionalità oggi include la capacità di leggere e interpretare segnali deboli, mediare interessi divergenti e valorizzare il capitale relazionale dell'impresa.**

Una riflessione trasversale riguarda la relazione tra valori individuali e dinamiche organizzative. Condividere i propri principi con il team è un atto di apertura che può generare fiducia, creatività e produttività. **La leadership basata sull'autenticità e sull'inclusione è vista come una risorsa preziosa per costruire gruppi coesi e motivati.** Tuttavia, non mancano avvertimenti: l'integrazione delle differenze può rivelarsi complessa, specialmente in contesti culturalmente più rigidi o gerarchici. Un eccesso di iniziativa personale, se non ben governato, può compromettere l'unitarietà dell'azione collettiva. Questo rischio sembra essere particolarmente evidente in alcuni Paesi del Sud Europa, dove la gestione dei confini relazionali è spesso più fluida. L'integrazione dei valori personali nella definizione delle strategie aziendali richiede strumenti di governance adeguati e una leadership capaci di equilibrio.

2.3 Pubblico

2.3.1. *Vincoli normativi e responsabilità dei manager*

Nel settore pubblico, il dirigente si trova spesso a operare in un quadro normativo e istituzionale stringente, che limita il margine di iniziativa nella definizione degli obiettivi. Egli ha comunque una grande responsabilità nei confronti della società, che consiste nel far rispettare le regole, le procedure e il corretto uso del denaro pubblico. Questa funzione di garanzia si estende anche al metodo democratico: **l'amministrazione è garante del metodo soprattutto quando gli obiettivi politici sono tra loro contraddittori.** Al tempo stesso, viene criticato l'eccesso di normazione: norme sempre più dettagliate finiscono per impedire proprio la realizzazione degli obiettivi fissati dalla politica. La cultura giuridica, tipica dei burocrati pubblici e accettata o subita dai politici, contribuisce a irrigidire il sistema, creando ostacoli strutturali alla funzionalità amministrativa.

Nonostante il principio formale che affida alla politica la definizione degli obiettivi, molti rispondenti riconoscono che il management pubblico esercita

un'influenza sostanziale nella loro concretizzazione. Il dirigente pubblico è sempre più chiamato a mediare tra esigenze della politica e concreta fattibilità delle scelte. In contesti come piccoli e medi comuni, dove la politica ha meno competenze tecniche, il ruolo del manager è ancora più incisivo. **Il buon manager pubblico contribuisce a definire gli obiettivi della politica, in quanto è in grado di segnalare agli organi politici il livello di fattibilità ed eventuali incongruenze.** Si tratta di un contributo spesso invisibile ma decisivo, anche per evitare promesse irrealistiche. Questo potere di influenza si estende anche al piano internazionale, dove i manager pubblici interagiscono con organismi tecnici e contribuiscono alla costruzione di standard, come nel caso delle politiche ambientali o dell'open government.

2.3.1 *Sfida dell'attivismo manageriale*

Alcuni intervistati propongono una visione avanzata del management pubblico come soggetto proattivo, capace di guidare la definizione degli obiettivi sulla base di evidenze e valutazioni. Il buon dirigente si pone sempre questa domanda: i servizi che eroghiamo rispondono realmente ai bisogni? Rispondere a questa domanda significa uscire da una logica puramente quantitativa per abbracciare una cultura dell'impatto e passare da indicatori di *output* a indicatori di *outcome*. In quest'ottica, **il manager diventa anche facilitatore di reti territoriali, capace di individuare i soggetti che concorrono all'efficacia degli interventi pubblici** e di orientare le risorse verso ciò che genera valore pubblico concreto.

Emerge una riflessione profonda sul rapporto tra valori individuali e ruolo pubblico. Mettere in campo i propri valori nel definire gli obiettivi dà forza a chi opera nell'amministrazione. Tuttavia, questa espressione valoriale deve restare all'interno di un perimetro istituzionale ben definito: il dirigente non deve mai travalicare il proprio ruolo e la propria funzione, ma piuttosto rafforzare con i propri principi l'azione dell'amministrazione. **L'etica, quindi, è una risorsa da gestire con equilibrio, in funzione dell'interesse generale.** L'attenzione agli impatti ESG e al contributo alla qualità della vita si sta diffondendo anche nel pubblico. Tuttavia, questa sensibilità valoriale rimane ancora minoritaria ma è legittimata dall'ecosistema.

Recentemente, l'attuazione del PNRR ha offerto l'occasione per un parziale rinnovamento delle amministrazioni pubbliche, grazie all'ingresso di profili professionali nuovi e alla contaminazione con esperienze del settore privato. Si

può dire che in questo periodo vi è un positivo vento di innovazione culturale e nei metodi di lavoro anche all'interno delle amministrazioni. In particolare, viene evidenziata la distinzione tra dirigenti di carriera e dirigenti temporanei: i primi appaiono più vincolati alla logica della progressione interna, i secondi più motivati dal progetto e meno condizionati da logiche burocratiche. Anche se inizialmente ci sono state difficoltà di convivenza, l'interazione tra le due culture ha prodotto benefici reciproci. **I dirigenti più giovani e i profili progettuali hanno portato un approccio orientato all'impatto, stimolando il cambiamento anche tra i colleghi più strutturati.**

2.4 Concetti emergenti

Secondo gli intervistati prevale nettamente il **contributo dei valori personali alla definizione degli obiettivi**. Infatti, secondo l'analisi dei ricercatori, 27 risposte sottolineano l'influenza dei valori individuali sulla definizione degli obiettivi, 7 evidenziano la relazione bidirezionale tra valori individuali e valori aziendali, 4 esprimono dubbi sulla coincidenza dei valori individuali con i valori dell'impresa e 4 affermano che non vi è influenza sulla definizione degli obiettivi. Infine, 2 rispondenti dell'Amministrazione Pubblica si soffermano sulla funzione di mediazione tra esigenze della politica e quelle del territorio.

Il sistema di intelligenza artificiale, appare più selettivo con riguardo al contributo positivo dei valori individuali sugli obiettivi aziendali (12 contro 27 dei ricercatori), mentre per tutti gli altri concetti evidenzia una numerosità superiore a quella dei ricercatori, in particolare per quanto riguarda la non coincidenza dei valori dei manager con quelli aziendali (8 contro 4 dei ricercatori) e per quanto riguarda la funzione di mediazione tra politica e territori (6 contro 2 dei ricercatori).

L'elevata numerosità delle risposte che sottolineano l'influenza dei valori individuali dei manager sulla definizione degli obiettivi si presta a **tre possibili interpretazioni**:

- Posizione personale dei rispondenti che in un certo senso rappresentano un campione auto selezionato in termini di assunzione di responsabilità nei confronti dell'ambiente esterno.
- Una differenza tra la situazione del passato, nella quale i manager erano considerati e si consideravano neutrali rispetto agli obiettivi, e la situazione attuale, nella quale un maggior numero di essi interviene nella definizione degli obiettivi.

- Aspettative/auspicio di evoluzione positiva nella cultura manageriale da parte degli intervistati (wishful thinking).

È possibile che il concetto di partecipazione dei valori individuali alla definizione degli obiettivi sia troppo generico per l'intelligenza artificiale, che ha espresso una numerosità nettamente inferiore a quella indicata dai ricercatori.

Tab. 2 – Domanda 2

<i>In passato management significava conoscenze, capacità e competenze per realizzare in modo efficiente e ottimale sul piano economico gli obiettivi fissati da altri, mentre oggi e in futuro il management consisterà nel perseguire in modo efficiente ed economicamente ottimale obiettivi che ritiene “giusti” per la società. Condividi questa affermazione e come la interpreta?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
I manager contribuiscono con i propri valori a definire gli obiettivi insieme agli altri stakeholder e per la società	27	12
I manager influenzano e sono influenzati dai valori aziendali	7	9
I valori dei manager non sempre coincidono con i valori aziendali	4	8
Non sempre il manager ha influenza sulla definizione degli obiettivi (multinazionali)	4	6
Il manager pubblico è chiamato a mediare tra esigenze della politica e quelle del territorio	2	6

2.5 Alcune citazioni significative

1. Ogni persona non può spogliarsi del tutto dei propri valori. La responsabilità sul buon andamento dell’impresa non può ridursi alla semplice professionalità astratta. Applico questo principio all’interno della società di cui ho la responsabilità, ma ritengo sia una tendenza generale che s’imporrà in modo più diffuso in futuro.
2. Nel passato non era così; oggi il manager ha più un ruolo di co-responsabilità e quindi la situazione è cambiata. Oggi c’è un certo spirito di co-responsabilità perché il vertice è più aperto a condividere la propria responsabilità.

In generale, comunque, il distacco tra il vertice vero e il management rimane ancora ampio.

3. Ritengo che l'evoluzione della cultura dei manager segua quella del ruolo delle aziende, poiché queste sono sempre meno torri d'avorio e sempre più soggetti inseriti nella società; anche i manager non possono limitarsi a svolgere una funzione puramente professionale.
4. I manager, da un lato, risentono della cultura aziendale e, dall'altro, contribuiscono a modificarla. Rispetto alle scelte dei CDA, sono le scelte dei manager che giorno per giorno influenzano la cultura aziendale, perciò essi devono sentirsi sempre più impegnati a lasciare una propria impronta positiva, e a volte purtroppo negativa, riconducibile ai valori individuali dichiarati o impliciti.
5. Nel settore pubblico è più difficile per il manager adottare il modello di partecipazione alla definizione degli obiettivi giusti. Infatti, ha pochi strumenti e, quando ritiene che le scelte e gli indirizzi della politica non corrispondano alle reali esigenze della società, ha prevalentemente l'opzione "voce", cioè, far presente, nel rispetto dei ruoli, le proprie valutazioni.
6. Il dirigente pubblico è sempre più chiamato a mediare tra esigenze della politica e concreta fattibilità delle scelte. Il dirigente pubblico deve conoscere le esigenze della comunità e del territorio perché solo in questo modo può portare all'attenzione della politica esigenze che forse sfuggono a chi si concentra soprattutto all'acquisizione e mantenimento del consenso elettorale.
7. Occorre distinguere l'aspetto formale da quello sostanziale. È indubbio che sul piano formale delle regole il manager pubblico attua obiettivi definiti da altri e in questo senso si può dire che non partecipa alla definizione degli obiettivi. Tuttavia, il dirigente ha una forte influenza sul come raggiungere gli obiettivi, con quale metodo e strumenti. Per questa ragione interpreta gli obiettivi e quindi possiamo dire che influenza indirettamente il risultato finale.
8. Si può dire che l'indirizzo degli obiettivi è sempre più condiviso. Nella mia organizzazione la definizione degli obiettivi e delle strategie è sempre più frutto di confronto, dialogo, elaborazione collettiva. È un processo che valorizza anche i valori dei singoli, purché siano coerenti con la direzione generale dell'impresa.
9. Diffido dei manager e degli imprenditori che, tutte le volte che qualcosa non funziona, invocano l'intervento dello Stato, mentre credo che i manager e gli imprenditori debbano darsi da fare per farsi carico responsabilmente del perseguimento degli obiettivi che tengano conto dell'equo

guadagno, nel contesto di un business che non arrechi danno a nessuno, né all'ambiente né alla società.

10. A mio parere il manager deve contribuire alla definizione degli obiettivi e io non lo vedo come ingerenza, anzi si tratta di un apporto positivo che riguarda la conoscenza degli scenari.
11. È per me naturale che il manager metta in campo i propri valori. Devo però dire che esiste ancora un elevato numero di manager, forse la maggioranza, che per fare carriera persegue gli obiettivi di vendita, quote di mercato, risultati economici a tutti i costi, senza porsi il problema del "come".
12. Nella mia esperienza mi sono trovata a volte scavalcata da manager pragmatici, che non si ponevano problemi valoriali nei loro comportamenti, più attenti alla procedura che alla persona. Questo accade perché gli altri manager, quelli che ragionano con la propria testa e che hanno un'interpretazione del proprio lavoro anche in chiave etica, sono meno prevedibili, più scomodi e meno controllabili.
13. Ogni manager conosce, o comunque percepisce, i valori che caratterizzano l'azienda e, se non li condivide, dovrebbe trarne le conseguenze: lasciare l'azienda perché non è il posto giusto per lei/lui.
14. Oggi, ci troviamo in un contesto più complesso, dove le aziende sono chiamate a confrontarsi con sfide globali come il cambiamento climatico, la disuguaglianza e la povertà. In questo scenario, la mera ricerca del profitto non è più sufficiente. I manager di oggi devono essere in grado di definire e perseguire obiettivi che siano "giusti" per la società, tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder, non solo degli azionisti.
15. Il mondo è cambiato velocemente, ma non è cambiato il ruolo del manager. Non sono cambiati gli obiettivi, ma le modalità con cui raggiungerli (coaching, innovazione, RSO). Quindi c'è un cambio nelle modalità, ma non negli obiettivi in sé.

3 Confini aziendali dinamici

3.1 Privato

3.1.1 *Permeabilità interna ed esterna delle imprese*

Un primo nucleo concettuale che emerge con forza riguarda il superamento dei confini rigidi dell'impresa, sia all'interno sia nel rapporto con l'esterno. Secondo numerosi rispondenti, le aziende contemporanee sono sempre più "aperte", "porose", "permeabili" – tutte espressioni che evocano un'organizzazione in continuo scambio con il contesto. Le imprese devono essere considerate sempre più come organismi che si modificano continuamente in relazione al modificarsi del proprio ambiente. In questa prospettiva, l'impresa non è più un'entità definita da contorni fissi, ma un **sistema dinamico** capace di interagire con altri attori, di rinegoziare continuamente la propria identità e di ridefinire la propria struttura in funzione dei cambiamenti esterni.

Questo scambio si articola su più livelli. Da un lato, riguarda la relazione con partner, clienti, fornitori e persino concorrenti. La **collaborazione interaziendale** è oggi non solo possibile, ma spesso necessaria per affrontare sfide complesse. Oggi è sempre più frequente sedersi attorno a un tavolo con i fornitori, i clienti, non di rado anche con i concorrenti, per affrontare insieme progetti di innovazione. La co-progettazione è così una pratica diffusa, che implica **condivisione di conoscenze, apertura all'ibridazione e capacità di orientarsi in filiere sempre più articolate**.

Dall'altro lato, la permeabilità riguarda anche la direzione opposta: l'impresa è attraversata da flussi, pressioni e stimoli che provengono dall'esterno. Nuove tecnologie, dinamiche geopolitiche, trasformazioni culturali agiscono direttamente sulla struttura aziendale. In questo senso **non è più possibile parlare di mondi separati tra dentro e fuori**, ma occorre riconoscere l'osmosi

costante tra le due dimensioni. Questa trasformazione deriva dalla crescente imprevedibilità del contesto: la pandemia, i conflitti e il cambiamento climatico sono stati fattori di accelerazione di processi già in corso, che hanno costretto le imprese a sviluppare una maggiore reattività e capacità di adattamento.

Anche il lessico si adatta a descrivere questa fluidità: si parla di aziende “liquide”, “diffuse”, “senza confini”, ma anche di sistemi “in rete”, “in movimento”, “in trasformazione continua”. La sfida per le imprese oggi è l’adattamento quotidiano, in un contesto in cui scompaiono i processi lenti del Novecento. I confini, laddove restano, sono strumentali e temporanei: servono a gestire, ma non a chiudere. In questo scenario, **la gestione strategica non è più esercizio di controllo su un perimetro definito, bensì capacità di orientarsi in uno spazio relazionale e produttivo in costante ridefinizione.**

3.1.2 Fine dei silos e strutture organizzative fluide

Una seconda area di riflessione riguarda il cambiamento delle strutture organizzative interne all’azienda. Le imprese stanno abbandonando progressivamente i modelli rigidi, verticali, fondati su gerarchie stabili e divisioni funzionali. **Le organizzazioni “a silos”, tipiche del Novecento industriale, si rivelano oggi inadatte a fronteggiare la complessità e la velocità dei cambiamenti.** Oggi è tutto più veloce e complesso: sono sempre meno funzionali le organizzazioni gerarchiche e a silos. In risposta, **le imprese adottano assetti più flessibili, orizzontali, capaci di integrare contributi eterogenei in tempo reale.**

Questo mutamento si traduce concretamente in una maggiore rilevanza dei progetti rispetto agli organigrammi. In molte aziende, **si lavora sempre più per iniziative trasversali** che coinvolgono diverse aree e professionalità, ridisegnando continuamente la mappa interna dei ruoli e delle responsabilità. Peraltro, si può dire che coesistono due identità aziendali: una formale e rigida, data dagli organigrammi, e una sostanziale, legata ai progetti trasformativi. È in quest’ultima che si esprime la vera natura dell’impresa contemporanea.

Di conseguenza, anche i processi di selezione e sviluppo delle risorse umane devono adattarsi. Non si tratta più solo di verificare le competenze tecniche per un ruolo predefinito, ma di valutare capacità trasversali come il lavoro in team, la comunicazione, la creatività e la flessibilità cognitiva.

Il criterio guida diventa sempre più il mindset, inteso come attitudine al cambiamento e all’apprendimento continuo.

In questo contesto, **la cultura manageriale tradizionale appare spesso inadeguata**. Chi si è formato in un'epoca in cui dominavano le competenze tecniche e il controllo procedurale può trovarsi in difficoltà. Alcuni rispondenti parlano di “comportamento camaleontico” come qualità distintiva dei manager contemporanei, in grado di adattarsi rapidamente a nuovi ruoli e a nuove sfide. La capacità di riconfigurare sé stessi e la propria funzione diventa un asset strategico, tanto quanto la padronanza di strumenti e metodi.

Nel complesso, la fine dei silos non è solo un cambiamento organizzativo, ma un vero e proprio cambio di paradigma. **L'impresa viene ripensata come un insieme in movimento, capace di scomporsi e ricomporsi in funzione delle esigenze del momento**. In questo modello, la leadership non consiste più nel controllo delle risorse, ma nella capacità di orchestrare competenze distribuite, generare senso condiviso e facilitare la collaborazione.

3.1.3 Collaborazione interaziendale e filiere estese

Un'altra dinamica emergente è quella della crescente interconnessione tra imprese diverse. I confini organizzativi si fanno più labili non solo verso l'interno, ma anche verso l'esterno, e la collaborazione tra aziende diventa una componente strategica dell'azione imprenditoriale. **Le imprese senza confini hanno maggiori probabilità di durare nel lungo periodo, anche perché si innovano e attraggono idee e persone nuove**. Le relazioni tra aziende, in passato limitate o rigidamente competitive, oggi assumono forme nuove, inclusive, orizzontali. **L'apertura verso l'esterno è vista non più come rischio ma come risorsa**.

Sta diventando prassi condivisa quella di lavorare con fornitori, clienti, enti di ricerca e persino concorrenti per sviluppare soluzioni innovative. Vent'anni fa era impensabile collaborare con imprese concorrenti, oggi accade perché scambiandosi idee e soluzioni si può migliorare insieme. In settori anche tradizionalmente chiusi, come quello metalmeccanico o manifatturiero, le collaborazioni si moltiplicano, superando logiche proprietarie e rafforzando l'innovazione di filiera.

Queste reti di collaborazione sono spesso finalizzate non solo a progetti specifici, ma a processi di apprendimento collettivo. **Le aziende partecipano a tavoli, associazioni, piattaforme condivise dove il valore risiede nello scambio e nella circolazione delle informazioni**. Chi conserva il proprio know-how non può usufruire di quello degli altri: la trasparenza e l'apertura sono elementi

determinanti per la competitività. **L'impresa "chiusa", oggi, rischia di essere inefficiente perché incapace di intercettare opportunità che richiedono cooperazione.**

Un ambito emblematico in cui queste dinamiche si manifestano con forza è quello della supply chain globale. Le catene di approvvigionamento non sono più lineari, ma diventano reti complesse e interconnesse, in cui flussi di merci, dati e relazioni attraversano territori, mercati e sistemi normativi differenti. In questo scenario, la gestione efficace delle relazioni di filiera diventa una competenza chiave, che richiede capacità negoziale, sensibilità interculturale e visione sistemica.

Il tema della collaborazione non è però solo tecnico. Implica anche una condivisione valoriale, soprattutto in settori dove la reputazione e l'impatto sociale sono rilevanti. Un'impresa che sceglie obiettivi corretti, come la sostenibilità, deve darsi da fare affinché tutta la filiera operi in questa direzione. Questo richiamo all'etica della catena del valore si collega all'idea che la responsabilità dell'impresa si estenda ben oltre il suo perimetro formale.

3.1.4 Leadership, mindset e nuove competenze

L'evoluzione dell'impresa fluida impone una trasformazione profonda anche nella leadership. **Il manager non è più solo un decisore verticale o un controllore di processi, ma diventa facilitatore, mediatore tra livelli e culture, coordinatore di progetti e talenti distribuiti.** La responsabilità è oggi più condivisa e richiede una leadership capace di adattarsi a ruoli meno definiti, orientata alla fiducia e al coinvolgimento diffuso. In un contesto in cui i confini organizzativi e funzionali si indeboliscono, diventa centrale la capacità di interpretare il ruolo manageriale in modo flessibile.

I manager non possono fermarsi ai confini del proprio ruolo, ma devono reinterpretarlo in funzione degli obiettivi, anche collaborando con funzioni non previste formalmente. Questo tipo di approccio presuppone un mindset aperto, dinamico, sensibile al contesto. **Il manager efficace non è più solo competente in senso tecnico, ma è capace di apprendere, disimparare, ricombinare saperi e prendersi responsabilità trasversali.**

Emergono anche differenze generazionali: i manager più giovani sembrano più pronti ad accogliere questi cambiamenti. Saranno le nuove generazioni a dare un'accelerazione a questo cambiamento, grazie a un mindset più orientato alla collaborazione, al senso di responsabilità e alla partecipazione a progetti

collettivi. L'attenzione al purpose aziendale e alla coerenza tra valori personali e organizzativi diventa parte integrante della motivazione professionale.

Infine, si segnala un'inversione di paradigma: **non è più l'azienda a strutturarsi intorno ai ruoli, ma i ruoli a essere costruiti attorno agli obiettivi.** Di conseguenza, si afferma una leadership più situata e adattiva, fondata non sulla posizione ma sull'impatto. **Oggi non conta tanto dove sei nell'organigramma, ma cosa riesci a far accadere.**

3.1.5 Lavoro agile nelle organizzazioni distribuite

La diffusione dello smart working ha rappresentato una delle leve più concrete del superamento dei confini aziendali. In molti casi, ha favorito l'adozione di assetti organizzativi più agili, decentralizzati, basati su obiettivi e responsabilizzazione, piuttosto che su presenza e controllo. Un rispondente afferma che «nel nostro gruppo, il dipendente decide liberamente da dove lavorare», segnalando un passaggio da logiche centralizzate a modelli fondati sull'autonomia e sulla fiducia reciproca.

Lavorare “ovunque e in qualunque tempo” è diventato non solo tecnicamente possibile, ma organizzativamente sostenibile. Il lavoro distribuito ha messo in discussione la struttura gerarchica tradizionale, favorendo un modello più orizzontale, basato su team dinamici e competenze integrate. **In alcune aziende è addirittura sparito l'organigramma, a dimostrazione di come certe forme aziendali si stanno trasformando.**

Questo cambiamento ha però richiesto anche una ridefinizione delle competenze manageriali. La gestione a distanza implica capacità di motivare, comunicare, coordinare e valutare in assenza di prossimità fisica. **Lo smart working pone una sfida per i manager, che devono essere formati per puntare sul senso di responsabilità e sulla fiducia.** Non basta trasferire i vecchi metodi su piattaforme digitali: serve un ripensamento profondo delle pratiche di leadership.

In parallelo, la virtualizzazione del lavoro ha ampliato le possibilità di reclutamento e collaborazione internazionale. **Si lavora sempre più in team distribuiti, multiculturali, interfunzionali, connessi tramite strumenti digitali e coordinati secondo logiche progettuali.** Questo ha imposto un'evoluzione non solo tecnologica, ma anche culturale. La capacità di leggere segnali a distanza, gestire differenze culturali, negoziare e costruire fiducia a distanza diventa parte integrante della professionalità.

Infine, il lavoro da remoto contribuisce anche al benessere individuale, rafforzando l'equilibrio tra vita professionale e personale. **L'azienda liquida è anche una risposta alla generazione che mette alla base il bilanciamento vita-lavoro.** Questo mutamento dei valori si riflette nella richiesta di maggiore flessibilità, di ambienti di lavoro più "gentili", e di organizzazioni capaci di valorizzare l'individualità all'interno di un contesto condiviso.

3.1.6 Rischi, ambiguità e limiti del modello liquido

Accanto agli aspetti innovativi, nelle aziende liquide sono presenti anche zone d'ombra, ambiguità e rischi che non possono essere trascurati. Affinché la fluidità dei confini e dell'organizzazione non si trasformi in confusione o disorganizzazione, occorrono processi e metodi chiari. **L'assenza di riferimenti stabili può generare incertezza interna, senso di smarrimento nei ruoli e difficoltà di coordinamento.**

In questo senso, la sfida consiste nel trovare un equilibrio tra apertura e struttura, tra adattabilità e rigore operativo. Una visione eccessivamente entusiastica della liquefazione aziendale rischia di sottovalutare il bisogno, ancora forte, di chiarezza organizzativa e accountability. Ci vogliono competenze più orizzontali e responsabilità condivise, ma **ciò non implica l'abolizione del metodo, bensì la sua evoluzione in forme più agili ma comunque tracciabili.**

Sul piano esterno, alcuni intervistati mettono in discussione la reale trasparenza di certe strutture aziendali. La variabilità dei confini societari può talvolta essere utilizzata per occultare relazioni di potere o per rendere opaca la reale situazione economico-finanziaria. **Bisogna evitare che la mancanza di confini chiari diventi uno strumento per nascondere le relazioni tra società e rendere difficile valutare la loro solidità.** In questo senso, il concetto di confini flessibili può diventare ambiguo se non accompagnato da regole di trasparenza e responsabilità diffusa.

È superfluo sottolineare che non tutte le imprese sono pronte ad abbracciare la logica liquida. In particolare, le aziende familiari o con una cultura organizzativa più tradizionale, faticano ad adottare modelli orizzontali e flessibili. Alcuni parlano di obiettivo a tendere, più che di condizione attuale. Molte aziende italiane non hanno ancora digerito questo modello, segnalando che la trasformazione in atto non è uniforme e presenta forti resistenze.

Infine, emergono anche riflessioni sul piano soggettivo e relazionale. **La continua esposizione al cambiamento e l'assenza di ruoli definiti possono**

generare ansia, fatica emotiva, sensazione di precarietà. Uscire continuamente dalla comfort-zone può stimolare la crescita, ma anche destabilizzare. La liquidità organizzativa non è neutra: richiede un investimento cognitivo e affettivo notevole da parte delle persone, che devono continuamente adattarsi, riconfigurarsi e “abitare” contesti in evoluzione.

In definitiva, l'evoluzione verso un'impresa senza confini rappresenta una risposta necessaria alla complessità del nostro tempo, ma non è una strada senza insidie. Questa trasformazione chiede un ripensamento radicale: della governance, della cultura manageriale, dei sistemi di valutazione. Il rischio è sempre dietro l'angolo: che la flessibilità si trasformi in caos, che l'apertura degeneri in dispersione.

La vera sfida della leadership contemporanea è proprio questa: **imparare a governare la fluidità senza perdere la rotta. Navigare nell'incertezza mantenendo una direzione chiara, essere elastici senza spezzarsi, rimanere aperti senza dissolversi.** È un equilibrio difficile, ma è qui che si gioca il futuro delle organizzazioni.

3.2 Istituzioni finanziarie

3.2.1 Dalle conglomerate agli ecosistemi strategici

La trasformazione dei confini aziendali nel settore finanziario viene spesso letta in prospettiva storica. Negli anni '80 del secolo scorso, dominava il modello delle **conglomerate**, imprese che facevano di tutto in virtù della convinzione che competenze manageriali e disponibilità finanziarie potessero generare valore in qualunque settore. Negli anni '90, invece, si affermò la logica dello “**spezzatino**”: la frammentazione delle aree di business con l'obiettivo di massimizzare il rendimento, in particolare azionario. **Oggi, si è entrati in una fase di rifocalizzazione strategica, in cui la generazione di valore deriva dalla capacità di essere competitivi in ambiti specifici e di leggere con anticipo opportunità dove altri non vedono nulla.**

Non si tratta più solo di espandersi o diversificare, ma di ripensare continuamente la configurazione del business in risposta a contesti instabili. Questo porta a scomporre e ricomporre le imprese anche in assenza di crisi, come prassi ordinaria per mantenere flessibilità strategica. **Il ridisegno dei confini non è solo questione di dimensioni o efficienza, ma di visione:** le scelte non possono

essere guidate da criteri di riduzione dei costi, ma richiedono una leadership visionaria, capace di attivare l'engagement degli stakeholder.

3.2.2 *Organizzazione porosa e adattabilità istituzionale*

L'immagine più evocata per descrivere le organizzazioni contemporanee non è quella dell'azienda liquida, ma dell'**azienda porosa**, capace cioè di scambio costante con l'ambiente. Una testimonianza sottolinea come il suo ente abbia adottato un modello flessibile e decentrato, anche sul piano decisionale, che le ha permesso di affrontare sfide come la supervisione bancaria europea o la transizione verso l'euro digitale. «Abbiamo costituito un nuovo Dipartimento per l'educazione finanziaria e la tutela della clientela», osserva il rispondente, evidenziando come l'evoluzione dei compiti richieda strutture capaci di riconfigurarsi.

Questa fluidità organizzativa rappresenta una risposta alla crescente complessità dei contesti operativi. L'impresa o istituzione che si adatta è quella che riesce a innovare nel tempo, modulando funzioni, strutture e competenze interne senza perdere coerenza. **Il confine non è più un limite, ma una soglia mobile che deve essere attraversata con frequenza e consapevolezza.**

3.2.3 *Confini strategici e sostenibilità*

Diversi rispondenti segnalano che la ridefinizione dei confini aziendali non può prescindere da una rinnovata attenzione alla sostenibilità. Se in passato molte operazioni di fusione e acquisizione erano orientate solo alla crescita dimensionale o al valore per l'azionista, oggi prevale un'attenzione maggiore al **valore per l'intero ecosistema**. Negli anni '90 del secolo scorso poche operazioni erano sostenute da strategie per generare valore per tutti gli stakeholder: la visione è cambiata anche per effetto degli shock recenti come la pandemia o la guerra in Ucraina.

Oggi si assiste a una selettività strategica: non tutte le attività vanno mantenute, non tutte le filiere sono affidabili. Le scelte devono basarsi su capacità di previsione, resilienza, criteri ESG e sostenibilità economica di lungo periodo. Fenomeni come il *nearshoring* sono frutto di una ridefinizione della supply chain per ridurre il rischio geopolitico. Il ridisegno dei confini, dunque,

risponde a logiche nuove: meno orientate all'efficienza pura e più focalizzate sull'affidabilità e l'impatto.

3.2.4 *Manager tra sfide identitarie e nuove interlocuzioni*

I confini sfumati modificano anche la funzione manageriale. **Il ruolo del manager è oggi più stimolante, perché vivere in un contesto dinamico consente di abbandonare le *bad practice* e attivare sinergie con altri soggetti.** L'ibridazione tra imprese e settori, le fusioni, le integrazioni, sono vissute come occasioni per accrescere competenze, gestire progetti eterogenei e uscire dalla routine funzionale. Tuttavia, si segnala anche un maggiore **carico emotivo e organizzativo**: la flessibilità richiede adattamento continuo, gestione della complessità e tenuta personale.

Non tutti, però, vedono positivamente il concetto di impresa "senza confini". Tuttavia, occorre evitare derive ideologiche: l'impresa deve produrre ricchezza, secondo modelli anche nuovi ma non confusi. La definizione dei confini non può essere abbandonata del tutto, ma deve restare coerente con gli obiettivi e con le responsabilità. È invece cambiato il sistema degli interlocutori: oggi non si dialoga solo con istituzioni, ma anche con associazioni, gruppi ambientalisti, stakeholder informali. L'impresa deve essere capace di inserirsi nel tessuto sociale, tenendo conto delle molteplici aspettative.

3.3 Pubblico

3.3.1 *Confini dell'azione amministrativa: rigidi ma interpretabili*

Nel settore pubblico, i confini dell'azione amministrativa sono generalmente più rigidi e definiti rispetto al privato, perché stabiliti da norme, regolamenti e leggi. Tuttavia, la loro interpretazione può variare, generando zone grigie e sovrapposizioni. Per i dirigenti è fondamentale capire bene quali sono i confini della propria azione per evitare ricorsi e blocchi dell'attività. **La variabilità non è assente, ma subordinata a scelte normative che, ad esempio, possono ridefinire le competenze o favorire esternalizzazioni di servizi, modificando così i confini operativi.**

La pianificazione amministrativa impone ormai un'interazione crescente con soggetti esterni che si traduce in una distinzione sempre più evidente tra

competenze formali e relazioni sostanziali: quando si presenta un problema, occorre darsi da fare per risolverlo, anche andando oltre le competenze formali. Rimanere confinati nella propria casella formale può infatti bloccare l'azione e generare inefficienze. **L'amministrazione moderna, pur fondata su norme rigide, si confronta con una realtà che richiede elasticità.**

3.3.2 *Trasversalità, processi e relazioni esterne*

Vi è un largo consenso sul fatto che le amministrazioni pubbliche debbano superare la logica delle competenze settoriali per abbracciare un approccio più trasversale, centrato sui processi. Un fenomeno che può avere una doppia chiave di lettura: verticale e orizzontale. **Verticalmente**, è urgente una riorganizzazione dei livelli istituzionali – Stato, Regioni, Enti locali – per evitare ridondanze, sovrapposizioni e conflitti di competenze che rallentano l'efficacia dei servizi pubblici. **Orizzontalmente**, l'organizzazione va ripensata in chiave di processi, non più di competenze dei vari settori, con percorsi operativi che richiedono la cooperazione tra uffici e funzioni diverse.

Secondo questa impostazione, la modernizzazione della pubblica amministrazione non può basarsi solo su interventi normativi o tecnologici, ma richiede una profonda reingegnerizzazione dei flussi operativi. **Le riforme rischiano di perdere di efficacia se non accompagnate da una revisione radicale dei meccanismi organizzativi, a partire da quelli delle amministrazioni centrali.** Questo implica ripensare anche gli strumenti di coordinamento e valutazione, orientandoli all'effettivo raggiungimento di obiettivi condivisi e non più solo al rispetto delle procedure.

Sul piano relazionale, si osserva una crescente apertura verso l'esterno. La ridefinizione dei confini si estende così oltre l'amministrazione in senso stretto, coinvolgendo soggetti esterni in un'ottica di **co-produzione del valore pubblico**.

Infine, si moltiplicano le “reti tra amministrazioni”, strumenti di scambio di buone pratiche, collaborazione su progetti comuni e partecipazione a programmi internazionali, in particolare legati all'Agenda 2030 e all'Unione Europea. **Tali reti rafforzano l'idea di un'amministrazione che non opera più in isolamento, ma come nodo dinamico di un ecosistema multilivello.**

3.3.3 *Competenze variabili e stili di direzione*

Nel contesto pubblico si assiste a una crescente variabilità delle competenze e a una graduale messa in discussione dei confini organizzativi tradizionali. Ancora oggi molte competenze si sovrappongono e sono richieste forme di coordinamento tra enti e tra settori dello stesso ente, soprattutto per raggiungere risultati concreti. Strumenti come la conferenza dei servizi nascono proprio per gestire questa complessità, affrontando i “confini sfumati” dell’azione amministrativa. **In questo scenario, diventa cruciale la capacità di riconoscere e gestire le interdipendenze.**

Sul piano della direzione emergono tre stili distinti: uno tradizionale, legato a confini netti e ruoli formalizzati; uno “gattopardesco”, che si dichiara aperto all’innovazione ma conserva pratiche routinarie; e uno realmente innovativo, che prende atto che i confini non sono rigidamente definiti e favorisce l’evoluzione. **Il vero cambiamento culturale si realizza solo quando è sostenuto da leadership autorevoli e credibili, capaci di trasformare l’approccio informale in cultura organizzativa.**

In questo quadro, le “caselle organizzative sfumate” non sono sinonimo di caos, ma di adattabilità: il dirigente pubblico che le sa gestire diventa promotore di efficienza e innovazione. **La capacità di far dialogare settori diversi e rompere i compartimenti stagni diventa una competenza manageriale chiave per il funzionamento moderno delle amministrazioni.**

3.3.4 *Confini normativi e condizionamenti sovranazionali*

Nel settore pubblico, i confini non sono solo interni ma spesso determinati da vincoli e decisioni sovranazionali. A differenza delle imprese private, i dirigenti pubblici non possono scegliere come e dove agire: **il raggio d’azione dei manager pubblici è più ridotto, vincolato da norme interne e da regolamenti europei o internazionali.** Direttive dell’Unione Europea o decisioni di organismi sovranazionali definiscono sempre più spesso obiettivi, standard e priorità, lasciando margini d’azione limitati agli attori nazionali o locali.

In questo scenario, la responsabilità gestionale si gioca più sull’attuazione efficace delle politiche che sulla definizione autonoma delle strategie. Se i manager privati possono modulare la propria presenza nella società attraverso reti, fondazioni, o filiere, i pubblici dirigenti sono vincolati a un sistema normativo gerarchico, in cui la discrezionalità è ridotta e la trasgressione può implicare responsabilità giuridiche.

Tuttavia, anche in questo quadro rigido, emerge una richiesta di interpretazione attiva: **l'abilità del dirigente non è solo nell'eseguire, ma nel leggere i vincoli, combinare risorse e far funzionare l'apparato anche sotto vincoli stringenti.** Una sfida che rende il ruolo pubblico tecnicamente e politicamente esposto, ma anche decisivo nella tenuta delle istituzioni.

3.3.5 *Comunità, territorio e visione evolutiva*

Alcuni intervistati propongono una lettura evolutiva del rapporto tra amministrazione pubblica e contesto. L'idea di confini netti appare superata: oggi le amministrazioni devono agire in stretta connessione con il territorio e con le comunità di riferimento.

Non si parla più di confini, ma di «visione globale», che abbraccia l'interno e l'esterno dell'ente, coinvolgendo dipendenti, cittadini, associazioni, imprese. Questo nuovo orizzonte richiede una trasformazione dell'identità stessa dell'organizzazione pubblica: non più solo ente regolatore, ma piattaforma abilitante di sviluppo sociale ed economico.

Serve capacità di ossigenare l'organizzazione, cioè di introdurre forme nuove di gestione, reti collaborative e pratiche di co-progettazione con attori esterni. Anche se questo implica un'esposizione maggiore al rischio e al cambiamento, rafforza il legame tra istituzione e società.

L'attenzione al coinvolgimento della comunità è vista anche come risposta all'inevitabile complessità delle politiche pubbliche. Le amministrazioni non possono più agire in modo isolato né risolvere problemi con strumenti interni: occorre promuovere reti, attivare risorse diffuse e abbracciare una logica di corresponsabilità. È in questa prospettiva che si collocano varie esperienze di partecipazione civica, open government, partnership territoriali e apertura dei dati. **La ridefinizione dei confini, così intesa, non significa perdita di identità, ma rafforzamento del ruolo pubblico nella società contemporanea.**

3.4 **Concetti emergenti**

Le risposte possono essere classificate in tre grandi blocchi di concetti.

Il primo riguarda la **qualificazione dei confini aziendali**: sfumati, bidirezionali, modificabili in relazione all'evoluzione dell'ambiente. Per questo blocco vi è una sostanziale sovrapposizione tra numerosità rilevata dai

ricercatori e quella espressa dal sistema di intelligenza artificiale (39 contro 46). La differenza riguarda soprattutto l’influenza dell’ambiente esterno sui confini aziendali (16 contro 9).

Un secondo blocco riguarda soprattutto i **confini interni** tra funzioni e settori di attività: anche i ruoli in azienda sono sempre più sfumati, e nelle amministrazioni pubbliche i confini sono delineati dal sistema delle competenze e la struttura è ancora rigida. In entrambi i casi la numerosità rilevata dai ricercatori è inferiore a quella del sistema di intelligenza artificiale, rispettivamente 6 contro 10 e 4 contro 6). È possibile che la chiarezza del concetto abbia consentito al sistema di intelligenza artificiale di essere più puntuale nella rilevazione.

Il terzo blocco comprende risposte riguardanti il concetto specifico delle **imprese italiane** considerate **non pronte al cambiamento** e quello delle amministrazioni pubbliche per le quali si sottolinea l’esigenza di una **organizzazione per processi**. Mentre nel primo caso vi è una sostanziale sovrapposizione tra numerosità rilevata dai ricercatori e dal sistema di intelligenza artificiale, nel secondo caso quest’ultimo sembra avere interpretato in termini più estensivi le risposte che hanno evidenziato l’evoluzione delle amministrazioni pubbliche.

Tab. 3 – Domanda 3

<i>Oggi si parla con grande insistenza di aziende senza confini, liquide, ad assetti istituzionali e organizzativi variabili: cosa vuol dire per lei?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
I confini aziendali sono sfumati	18	19
Le imprese sono aperte a relazioni bidirezionali con l'ambiente	12	11
Le imprese e le amministrazioni pubbliche sono aperte e si modificano in relazione all'evoluzione dell'ambiente	9	16
I ruoli in azienda sono sempre più sfumati	6	10
Nelle amministrazioni pubbliche i confini sono delineati dal sistema delle competenze e la struttura è ancora rigida	4	6
Le imprese italiane non sono ancora pronte per cambiare modello organizzativo	3	4
Nelle amministrazioni pubbliche per risolvere i problemi è importante andare oltre le competenze formali e promuovere un'organizzazione per processi	1	7

3.5 Alcune citazioni significative

1. Sono variabili anche i confini dell'azienda verso l'esterno. Si acquisiscono e cedono rami d'azienda e si stabiliscono varie forme di collaborazione con fornitori, clienti e con altre aziende.
2. Più che imprese senza confini, direi che diventa sempre più rilevante capire cosa accade all'interno e all'esterno delle imprese, comprendere la permeabilità di questi due mondi, non più chiusi ma come se fossero organismi complessi sempre più in osmosi.
3. I confini sono inevitabilmente meno rigidi e meno precisi rispetto al passato. Il mutamento dei confini deve tener conto dei vantaggi e del valore che si può portare.
4. L'affermazione, secondo cui i confini sono meno netti e precisi, vale sia con riferimento ai confini esterni all'azienda sia all'interno. Vale all'esterno perché oggi è sempre più frequente sedersi attorno a un tavolo con i fornitori, i clienti, non di rado anche con i concorrenti.
5. Vengono meno anche i classici confini interni, definiti dagli organigrammi. Anche in un settore che non sembra all'avanguardia per quanto riguarda l'innovazione, quale è quello metalmeccanico, oggi si lavora sempre più per progetti nei quali sono coinvolte le diverse funzioni aziendali.
6. Nella mia, ma credo anche nella maggioranza delle imprese, esistono due tipi di identità. Quella formale e rigida degli organigrammi e l'identità sostanziale che si esplicita nei progetti trasformativi, che richiedono assetti variabili e impongono la scomposizione e ricomposizione delle competenze.
7. Le imprese di oggi sono molto diverse da quelle di vent'anni fa, oggi le imprese generano relazioni, sono aperte all'innovazione collaborando con altre imprese, stabiliscono rapporti con università e centri di ricerca.
8. Oggi molte volte accade di collaborare con imprese concorrenti, perché scambiandosi idee e soluzioni si può migliorare insieme.
9. Le imprese devono essere porose nel senso che devono essere aperte a relazioni che dall'esterno vengono verso l'interno e che dall'interno vanno verso l'esterno.
10. Le amministrazioni pubbliche si modificano anche a seguito di normative nazionali e regionali che evolvono verso una situazione di competenze variabili.
11. È una dinamica positiva perché più un'azienda si apre a collaborazioni e contatti esterni, più si sviluppa e ha possibilità di crescere velocemente.

12. In un mondo dinamico è necessario avere quello che io definisco un comportamento camaleontico in senso positivo, ossia non bisogna essere rigidi e schematici.
13. Oggi tutto è liquido, anche le organizzazioni e le competenze. Ci sono opportunità ma anche grossi rischi come quello di arrivare impreparati ad affrontare nuove situazioni.
14. Il concetto di impresa senza confini va applicato all'interno, per sottolineare che le diverse funzioni non devono essere esercitate a silos e, nei confronti dell'esterno, per indicare che un'impresa dinamica stabilisce forme di collaborazione di varie intensità sul piano giuridico ed economico con altre imprese e anche amministrazioni pubbliche e organi di regolazione.
15. Se per aziende senza confini o con confini più sfumati si intende dire che i business si scompongono e ricompongono in modo più dinamico rispetto al passato, probabilmente è vero soprattutto per quanto riguarda le grandi e grandissime imprese.

4 Competenze specialistiche e trasversali

4.1 Privato

4.1.1 *Specializzazione vs competenze trasversali*

Molti intervistati concordano sull'importanza crescente delle competenze trasversali, ma senza negare il ruolo fondamentale delle competenze specialistiche. La visione più condivisa è quella del **modello a "T"**, dove la base verticale rappresenta il sapere tecnico-disciplinare e la barra orizzontale integra le competenze relazionali, comunicative e organizzative. **Le competenze trasversali hanno la funzione di collegare a sistema conoscenze, capacità e competenze specialistiche, ma non possono sostituirsi ad esse.** Senza una solida base verticale, il rischio è quello di scivolare in un managerialismo astratto e inefficace.

C'è chi sottolinea che le competenze tecniche restano imprescindibili per la credibilità del manager, soprattutto se si devono coordinare team ad alta specializzazione: la competenza specialistica deve sempre esserci, è la base della credibilità. Tuttavia, il valore aggiunto delle posizioni manageriali deriva dalla capacità di integrare conoscenze diverse, orientare le decisioni in contesti incerti e comunicare con interlocutori interni ed esterni. Peraltro, l'evoluzione digitale richiede di ritornare ad una comprensione degli aspetti tecnologici per gestirne al meglio gli impatti manageriali.

Un'altra considerazione importante riguarda il fatto che le competenze specialistiche verticali si possono acquistare più facilmente sul mercato, mentre quelle trasversali devono essere sviluppate all'interno e con maggiore difficoltà. **La leadership manageriale, dunque, non può più essere intesa come semplice espressione di esperienza tecnica, ma richiede un set articolato di soft skills, che vanno dalla gestione delle persone alla capacità di leggere i contesti complessi.** È più difficile formare competenze trasversali rispetto a

formare competenze specialistiche: chi non riesce a svilupparle rischia di fermarsi nella progressione di carriera o, peggio, di ottenere posizioni che non è in grado di ricoprire con efficacia.

Questo nuovo equilibrio non comporta una svalutazione della tecnica, ma la sua ricollocazione in un quadro più ampio. **I manager non devono sapere tutto, ma devono saper governare la complessità, scegliere collaboratori competenti e mantenere la direzione, anche in contesti in continuo mutamento.**

4.1.2 Intelligenza artificiale, digital mindset e nuove professioni

Un tema centrale emerso dalle risposte è l'impatto dell'intelligenza artificiale e della trasformazione digitale sul lavoro manageriale e sulla struttura stessa delle professioni. Si stima che entro il 2030 sei-otto professioni su dieci subiranno un cambiamento significativo. **Le traiettorie evolutive ipotizzate sono tre: distacco (scissione da competenze originarie), fusione (unione di competenze da più ambiti) e ibridazione (assorbimento selettivo di skill da altre professioni).** È proprio l'ibridazione, basata sull'adozione di competenze digitali, di comunicazione e di AI, a delineare le figure professionali più ricercate nei settori innovativi, dai servizi digitali alla logistica fino alla sanità.

Le trasformazioni in atto richiedono un digital mindset diffuso: non si tratta di un'opzione, ma di un obbligo. Questa mentalità deve permeare l'organizzazione, orientare la revisione dei processi, favorire efficienza e liberare le persone dalle attività ripetitive. L'intelligenza artificiale, da questo punto di vista, rappresenta uno strumento che stravolge il modo in cui si lavora, imponendo nuovi modelli decisionali, organizzativi e cognitivi. Tuttavia, si fa notare che non si può guidare ciò che non si comprende: **anche i manager dovranno padroneggiare – almeno in parte – le logiche delle tecnologie con cui interagiscono.**

In molte aziende è già in corso un ripensamento strutturale delle funzioni. Ad esempio, è stata introdotta la figura del Chief Innovation Officer per facilitare l'adozione di innovazioni complesse, vari tipi di sperimentazioni su scala nei reparti di procurement, supply chain, comunicazione e sistemi informativi, gestione di team di innovazione globale.

Vanno considerate anche le implicazioni dell'adozione di strumenti digitali avanzati. Occorre evitare il rischio di esclusione per chi ha minori competenze informatiche o è più avanti con l'età. Inoltre, le resistenze non nascono solo

dalla paura, ma anche dalla mancanza di consapevolezza, dai costi della formazione e da modelli aziendali ancora centrati sul controllo piuttosto che sull'autonomia. **L'AI, quindi, impone un doppio salto: tecnologico e culturale.**

Anche la sfida della formazione si pone su un terreno nuovo. Si parla di *future skills* come l'apprendimento uomo-macchina, la capacità di interazione con sistemi intelligenti, la gestione di ecosistemi digitali. **In futuro la vera competenza distintiva sarà quella che unisce l'umano e il tecnologico, in un processo di apprendimento reciproco: l'uomo impara dalla macchina e la macchina dall'uomo.**

4.1.3 Leadership, ascolto e gestione delle relazioni

L'evoluzione delle competenze manageriali non riguarda solo l'ambito digitale e tecnico, ma anche una ridefinizione profonda del concetto stesso di leadership. In un mondo sempre più interconnesso, fluido e tecnologicamente avanzato, **emerge con forza la necessità di una leadership fondata sull'ascolto, sull'empatia e sulla capacità di guidare le persone nei contesti di incertezza.**

L'ibridazione delle competenze comporta anche una maggiore attenzione alla comunicazione – interna ed esterna – e alla costruzione di **relazioni di fiducia con i collaboratori**. Più volte viene ribadito che non è possibile limitarsi a gestire i processi tecnici: bisogna saper motivare, coinvolgere, ispirare. **La funzione manageriale si sta avvicinando sempre più a quella del mentor, soprattutto nei confronti delle nuove generazioni**, poiché chi non sa mettere in campo competenze trasversali, difficilmente riesce a trattenere le persone di valore.

Viene inoltre sottolineato come il vero differenziale competitivo stia nella capacità del manager di creare senso all'interno dell'organizzazione. **Le competenze relazionali non sono più un complemento, ma un asse portante per orientare il lavoro e favorire la coesione.** Una leadership rigida o autoreferenziale risulta sempre più inefficace. È invece valorizzata una **leadership umanistica**, capace di dare spazio alle persone, emozionare, attivare energie. La contaminazione tra STEM e umanesimo deve diventare un nuovo paradigma formativo per i manager di domani.

La trasformazione del ruolo manageriale implica anche una nuova attitudine all'apprendimento. I manager più efficaci sono quelli che si pongono in una

logica continua di miglioramento, che sanno mettersi in discussione e costruire team realmente plurali.

La comunicazione e la gestione relazionale assumono un ruolo chiave anche nella gestione dell'innovazione: l'introduzione di nuovi strumenti e processi richiede una negoziazione continua, una capacità di ascoltare e rispondere ai bisogni emergenti delle persone. Non si tratta di qualità opzionali, ma di vere e proprie condizioni per la riuscita del cambiamento.

4.1.4 Resistenze, ostacoli e ritardi nei cambiamenti

Nonostante l'accordo diffuso sul fatto che le professioni stiano evolvendo verso una configurazione sempre più ibrida, numerosi intervistati segnalano la presenza di resistenze culturali, operative e personali che rallentano questa transizione. **Le resistenze al cambiamento sono fortissime, legate spesso alla permanenza nei ruoli apicali di figure formatesi secondo modelli manageriali ormai superati.**

Tra le difficoltà più rilevanti si segnalano il timore del nuovo, la difficoltà ad acquisire nuove competenze in età avanzata, la fatica di abbandonare modelli di leadership tradizionali centrati sul controllo. Alcuni parlano di limiti fisici e caratteriali, altri sottolineano il problema di un eccessivo attaccamento alla dimensione tecnica da parte dei manager, che rende difficile delegare e lasciare spazio ai collaboratori.

Un altro ostacolo riguarda il costo – economico e organizzativo – della formazione. Molte aziende, in particolare le più piccole, faticano a investire in programmi strutturati per lo sviluppo delle competenze ibride. Questo comporta ritardi e disomogeneità: mentre alcune realtà sono già molto avanzate, altre restano ferme o si muovono con riluttanza.

Non mancano critiche anche alle narrative troppo semplicistiche sul cambiamento. **Occorre comunque evitare la retorica della trasversalità che rischia di marginalizzare le competenze tecniche, senza le quali l'intero impianto si svuota di concretezza.**

Una lettura più sistemica delle resistenze indica che il cambiamento genera paura, e la paura può produrre chiusura, ritardi, fuga. Per superare questo stallo sono necessarie due condizioni: bisogna creare meccanismi di accoglienza e di ascolto che facilitino la consapevolezza e affrontare questo momento sapendo che è un punto di non ritorno. **La transizione verso l'ibridazione professionale, dunque, richiede non solo strumenti e competenze, ma anche un**

accompagnamento umano, politico e organizzativo all'altezza della sfida. Le competenze trasversali non solo servono a ottimizzare la gestione aziendale, ma diventano anche il ponte per connettere le generazioni più giovani con il mondo del lavoro.

4.2 Istituzioni finanziarie

4.2.1 Transizione verso un nuovo mix di competenze

In passato la figura del manager era dominata da competenze tecniche (hard skills), mentre in futuro si passerà da una composizione 60-80% di conoscenze hard a una di 30-40% hard e 60-70% soft. Secondo questa visione, **più si sale di livello nell'organizzazione, più conta la capacità di ascoltare, delegare e comunicare.** Molte competenze hard sono disponibili in rete o sul mercato, ma le soft skills non si possono comprare e determinano la vera efficacia di chi guida.

Anche, se non soprattutto, nel settore finanziario la rapida digitalizzazione ha spinto a rivedere i processi di selezione, introducendo figure specializzate in AI o cybersecurity e avviando programmi di reskilling per il personale esistente. Il modello tradizionale di reclutamento, basato sulle competenze tecnico-specialistiche, è ormai insufficiente. È stato necessario investire moltissimo nella formazione comportamentale e manageriale, per sviluppare **profili polivalenti**, capaci di affrontare un contesto in continuo cambiamento. Questa impostazione punta a costruire un tessuto di competenze trasversali che permetta di adottare modalità di lavoro più agili e collaborative.

Uno dei problemi sollevati riguarda il ritardo delle scuole di formazione manageriale nell'integrare percorsi dedicati alle competenze soft e trasversali. **Certe metodologie didattiche ancor oggi prevalenti non sono più sufficienti: le imprese evolvono più velocemente dei corsi di management.**

4.2.2 Equilibrio tra specializzazione e soft skills

Nel settore finanziario prevalgono ancora le competenze specialistiche, ma stanno crescendo le competenze di integrazione. L'uso di tecnologie digitali e di analisi complesse rende imprescindibili skill tecniche solide, ma la capacità di integrare diverse prospettive diventa cruciale per rispondere alle sfide del

mercato. Un buon manager non deve essere lo specialista di tutto, ma dev'essere in grado di guidare e sviluppare le competenze del team, creando motivazione e partecipazione. La difficoltà sta proprio nel bilanciare professionalità di alto livello con la necessità di relazioni fluide e collaborative.

In definitiva, dal quadro emerge come le istituzioni finanziarie stiano rivedendo radicalmente il proprio modello manageriale, passando dal predominio delle competenze tecniche a un approccio più ibrido, dove le soft skills sono essenziali per governare complessità, innovazione e persone.

4.3 Pubblico

4.3.1 *Prevalenza delle competenze specialistiche formali*

Anche se potrebbe apparire ovvio sottolineare la crescente importanza delle competenze trasversali nelle amministrazioni pubbliche, la realtà rimane segnata dalla prevalenza di conoscenze giuridiche o specialistiche (ingegneria, contabilità, medicina, architettura, assistenza sociale). **Le competenze trasversali sono più difficili da valutare nei concorsi pubblici** e, a volte, percepite come pericolose da chi è abituato a ruoli formali. Di conseguenza, molti dirigenti si considerano prima di tutto tecnici altamente qualificati o custodi delle norme, piuttosto che manager in senso stretto.

Le competenze manageriali emergono solo ai livelli alti, mentre a livello intermedio rimane l'enfasi sulle competenze tecniche verticali. Uno dei principali problemi resta quello dei concorsi pubblici che verificano soprattutto conoscenze giuridiche e tecniche, trascurando la valutazione sistematica delle soft skills. A complicare il quadro si aggiunge il blocco delle assunzioni prolungato che ha causato un invecchiamento dei dipendenti pubblici. Per il futuro, c'è il timore che le amministrazioni faticino ad attrarre talenti, se non cambiano le regole di reclutamento e le prospettive di crescita.

Una piccola, anche se significativa, scossa al sistema è rappresentata dall'ingresso di nuove figure con la responsabilità di raggiungere obiettivi legati al PNRR. Queste persone hanno un orientamento più spiccato a lavorare per progetti e risultati, in linea con le richieste dell'Unione Europea. **Tuttavia, l'amministrazione resta in prevalenza ancora organizzata per settori a compartimenti stagni, con progressioni di carriera fortemente legate a ruoli specialistici.**

4.3.2 *Mix tra competenze specialistiche e manageriali*

Poiché le realtà organizzative non sono omogenee, è opportuno distinguere tra ambiti che richiedono un'elevata specializzazione e altri nei quali invece sono più rilevanti competenze di carattere manageriale in senso lato. **Comunque, un certo livello di competenze tecnico-specialistiche è sempre necessario per non essere condizionati dai propri tecnici o consulenti, soprattutto in settori fortemente regolamentati o ad alta intensità tecnologica.** Ad esempio, è naturale che la Ragioneria Generale dello Stato abbia bisogno di vertici con altissime competenze tecniche sui bilanci in quanto devono interagire con analoghi organismi a livello comunitario e che i Comuni abbiano esigenza di figure capaci di organizzare tecnicamente servizi pubblici entro regole prestabilite.

Competenze specialistiche e trasversali devono svilupparsi di pari passo, con un mix che varia in funzione di settori e livelli organizzativi. **Soft e hard skills non devono essere considerate alternative: un manager completo è colui che coniuga elevate competenze tecnico-specialistiche con altrettante elevate capacità di coinvolgere i collaboratori.**

In certe aree, come gli affari generali o la contabilità pubblica, è vitale mantenere un alto livello di conoscenze normative; allo stesso tempo, però, la gestione efficiente di progetti complessi, l'interazione con altri uffici e la comunicazione esterna richiedono competenze trasversali altrettanto decisive.

Il manager, anche se molto preparato sul piano giuridico e contabile, può trovarsi in difficoltà senza doti di leadership, negoziazione e coordinamento interdisciplinare. Non va peraltro sottovalutato il fatto che nelle amministrazioni pubbliche, più che nelle imprese, la prevalenza di dirigenti formati con carriere tradizionali scoraggiano l'adozione di pratiche più orizzontali e aperte. Al tempo stesso, le resistenze derivano da apparati tradizionali, logiche di carriera consolidate e scarsa formazione in ambito soft skills. L'innovazione, seppur in atto, procede con lentezza e a macchia di leopardo.

4.4 **Concetti emergenti**

Le risposte confermano **l'evoluzione verso le competenze trasversali per i manager**. Tuttavia, vi è una significativa differenza tra risposte rilevate dai ricercatori (34) rispetto a quelle evidenziate dal sistema di intelligenza artificiale (22). Probabilmente quest'ultimo ha interpretato in senso più restrittivo le risposte degli intervistati, molti dei quali hanno considerato come acquisite

le competenze di tipo specialistico. Questa analisi sembra essere avvalorata dalle differenze nella maggiore numerosità evidenziata dal sistema di intelligenza artificiale ai concetti di: **differenza esistente in vari settori** (6 intelligenza artificiale contro 3 ricercatori), dal fatto che **le competenze specialistiche sono considerate un prerequisito per l’accesso alle posizioni manageriali** (5 intelligenza artificiale contro 2 ricercatori) e dalle maggiori difficoltà nella valutazione delle competenze trasversali (7 intelligenza artificiale contro 1 ricercatori).

Sostanzialmente sovrapponibile è la numerosità relativa alle **resistenze al cambiamento soprattutto nelle PMI** (6 ricercatori e 4 intelligenza artificiale).

Tab. 4 – Domanda 4

<i>Ormai viene dato per scontato il fatto che nel prossimo futuro le professioni (quindi anche quella di manager) dovranno diventare ibride, nel senso che accanto a conoscenze specifiche di un certo ambito del sapere dovranno avere forti conoscenze e competenze di tipo digitale e intelligenza artificiale, di comunicazione esterna e interna, relazionale con i propri collaboratori e gestione di reti. Stiamo andando in questa direzione o lei vede resistenze e difficoltà?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
I manager devono avere competenze trasversali	34	22
Il cambiamento necessita il superamento delle resistenze, soprattutto nelle PMI	6	4
Il mix di competenze specialistiche o trasversali dipende dai settori	3	6
Oggi prevalgono ancora competenze specialistiche di settore e sono necessarie per l'accesso al ruolo	2	5
Le competenze trasversali sono difficili da valutare con criteri oggettivi	1	7

4.5 Alcune citazioni significative

1. Oggi i leader devono essere in grado di sostenere le proprie risorse, aiutandole a costruire una carriera in crescita, solo così possono attrarre, trattenere, sviluppare i talenti.

2. Occorre avere qualità relazionali e umane, che è difficile sviluppare con la sola formazione.
3. Il manager è sempre più chiamato a essere riferimento, leader e mentore delle persone.
4. Diventa cruciale quindi addestrare i manager a gestire meglio i loro collaboratori sapendo valorizzarli ma anche facendo da esempio.
5. Una seconda linea di intervento riguarda lo sviluppo della consapevolezza delle proprie potenzialità e dei propri limiti.
6. La capacità di coinvolgere e comunicare in modo efficace è oggi più decisiva delle competenze tecniche.
7. In passato, la formazione faceva riferimento soprattutto a competenze tecnico-specialistiche nei diversi settori, mentre era poco consolidata quella sulle relazioni con le persone.
8. Probabilmente le imprese industriali legate alla produzione fisica sono caratterizzate da processi standardizzati. Nelle imprese di servizi invece si sente più forte l'esigenza di competenze trasversali.
9. A seconda dei settori, cambia anche il tipo di leadership necessario: non tutti i contesti valorizzano allo stesso modo la componente soft.
10. Le competenze trasversali sono intangibili e spesso non codificate nei sistemi di valutazione tradizionali.
11. Valutare soft skills nei concorsi pubblici resta un punto critico, perché i metodi sono ancora focalizzati sul sapere tecnico.
12. È difficile costruire prove oggettive che misurino empatia, ascolto, capacità di motivare.
13. Il feedback informale resta uno dei pochi strumenti per valutare l'efficacia delle competenze trasversali.

5 Manager sotto pressione

5.1 Privato

5.1.1 Radici culturali del fenomeno delle “grandi dimissioni”

Molti rispondenti concordano sulla presenza, più o meno marcata, del fenomeno denominato *Great Resignation* o *Big Resignation* che ha origini negli Stati Uniti e, sebbene con numeri meno eclatanti, si è manifestata anche in Europa e in Italia. Esso ha riguardato in prevalenza le grandi imprese e i settori in forte trasformazione. La pandemia di Covid-19 ha funzionato da catalizzatore, spingendo molte persone a chiedersi **quale fosse il reale valore del proprio lavoro e se valesse la pena continuare a sacrificare parte della vita personale in nome di obiettivi considerati secondari o poco coerenti con le proprie scelte di vita**. Anche la nozione di “fedeltà all’azienda”, che un tempo vincolava il lavoratore a un singolo datore di lavoro, sembra essersi attenuata.

Sul piano culturale, si avverte il passaggio da una mentalità focalizzata sulla crescita professionale verticale a **un approccio che mette al centro il benessere individuale**. Questa trasformazione non può essere più ignorata dalle organizzazioni. Se in passato la carriera tradizionale, l’avanzamento gerarchico e la retribuzione erano le ragioni di massima aspirazione, oggi le persone cercano un maggior equilibrio, a partire dal non spostarsi per ore. Tale inversione di prospettiva spiega, almeno in parte, **la tendenza a lasciare lavori percepiti come eccessivamente dispendiosi in termini di stress e scarsamente gratificanti sul piano emotivo**.

Viene confermata la convergenza sulla necessità di ridefinire le priorità nella vita lavorativa. **Il tema dell’equilibrio tra vita privata e lavoro è centrale in questa fase storica**. Non si parla tanto di un mero rifiuto del lavoro tradizionale,

quanto di una ricerca di nuove modalità operative che tengano conto della complessità e della rapidità dei cambiamenti contemporanei.

Questa condizione è particolarmente sentita dalle nuove generazioni, nate nella società della velocità e della connessione, ma non risparmia le fasce d'età più mature, che pure dimostrano una sensibilità crescente verso il work-life balance.

Il nuovo scenario delineato impone quindi all'azienda di riconsiderare i modelli organizzativi per non perdere talenti: è necessario tenere conto sia dell'esigenza di flessibilità, sia delle forme di sostegno psicologico richieste.

5.1.2 Ruolo del capo: leadership, ascolto e motivazione

Uno dei concetti più ricorrenti è la rilevanza del rapporto con il capo diretto. **Esistono evidenze empiriche che associano la volontà di dimettersi alla scarsa qualità della relazione col proprio superiore.** Questo fenomeno si è accentuato, ma già venti-trent'anni fa la maggior parte delle persone si dimetteva perché non andava d'accordo col proprio capo diretto.

Tale criticità emerge per diverse ragioni: innanzitutto, per la percezione di incompetenza o inadeguatezza del superiore, spesso associata a uno scarso livello di ascolto e a un'incapacità di gestione delle risorse. In secondo luogo, perché molti superiori si sentono sempre oberati di impegni e non hanno tempo per ascoltare e interagire con il proprio team. Questo genera incomprensioni, conflitti sotterranei e forme di malcontento che possono sfociare nelle dimissioni. In terzo luogo, perché le imprese investono poco sui manager di livello intermedio con una formazione sugli stili di leadership finalizzata a creare un ambiente psicologicamente sostenibile e motivante.

5.1.3 Pressioni di un mondo accelerato

L'attenzione alla condizione psicologica dei manager è un altro elemento trasversale. Secondo vari intervistati, "il disagio del manager" è cresciuto in proporzione all'aumento della complessità e dell'incertezza del mercato. Molti riconducono questa pressione a un insieme di fattori: la richiesta di risultati immediati, l'intensificazione della competizione globale e la frammentazione dei mercati di riferimento, ma anche l'assenza di adeguati momenti di decompressione. **Il problema è che manca la capacità da parte di certi manager di saper governare lo stress, in quanto hanno una debole capacità di**

autogoverno e di regolazione emotiva. Comunque si può dire che i manager sono solo una parte del problema: esiste una responsabilità condivisa con le imprese che si dimostrano incapaci di affrontare l'elevata velocità e complessità della società e del contesto economico.

Anche nei casi in cui è difficile parlare di depressione in senso clinico, sicuramente questa condizione fa emergere sintomi evidenti legati a stress e ansia, fino a casi di burnout. **Spesso viene riportato che la pandemia ha minato molte certezze, favorendo un senso di precarietà esistenziale che si intreccia con le pressioni professionali.**

Esistono cause strutturali di questa condizione, come la mancata adeguatezza degli obiettivi aziendali alle mutate circostanze socioeconomiche: ancora in troppi casi i vertici aziendali definiscono strategie ed obiettivi che non si adattano alle nuove condizioni, e ciò determina una sindrome di burnout crescente. In aggiunta, c'è chi sottolinea che un'interpretazione rigida e conservatrice della leadership accentua tali dinamiche: quando il manager si trova a dover difendere target ritenuti irrealistici, privo di sostegno e di margini di manovra reali, si generano **frustrazione e sensazione di fallimento personale.**

La dimensione culturale riveste un peso considerevole: in alcune organizzazioni permane l'idea che un manager capace debba essere sempre al top, senza mostrare debolezze. Questa prospettiva ostacola la possibilità di chiedere aiuto, stimola competizioni interne esasperate e conduce a pericolosi carichi di lavoro. Di fronte a un simile scenario, alcuni evidenziano l'importanza di espandere i servizi di supporto psicologico: si parla molto di benessere, ma poche aziende forniscono davvero un aiuto concreto. **Il burnout, dunque, è interpretato non soltanto come un problema individuale, ma anche come la spia di modelli organizzativi e culturali inadatti a gestire un mercato in continua trasformazione.**

Infine, non va trascurata l'**ipersollecitazione tecnologica** che amplifica queste criticità: mail e messaggi di lavoro giungono a qualsiasi ora, rompendo il confine tra il tempo libero e quello professionale. Questa rottura può risultare invasiva, aumentando l'ansia e il senso di non avere mai tregua dagli impegni professionali. È nata quella che si può definire esasperazione della connessione digitale.

L'antidoto sarebbe quello di riconsiderare i ritmi di attività e le modalità di relazione, puntando su una gestione delle risorse che non sia puramente focalizzata sulla produttività immediata, ma anche sulla sostenibilità a lungo termine delle persone coinvolte.

5.1.4 *Distanza generazionale ed evoluzione dei linguaggi*

La velocità dei cambiamenti e l'adozione di tecnologie digitali rafforzano la distanza generazionale tra manager più anziani e collaboratori più giovani. **Chi è over cinquanta si accorge di vivere in un mondo che è cambiato e ha difficoltà a parlare con i collaboratori più giovani.** Dall'altro lato, i giovani si aspettano processi e strutture più agili, intrisi di logiche del presente e faticano a comprendere certi vincoli di orario, la mancanza di flessibilità e l'eccesso di burocrazia organizzativa. Spesso i più giovani percepiscono come stressante lavorare in modo sistematico fino a tarda sera, mentre per i manager più senior questa è ancora in molti casi la norma.

Il contrasto risiede anche in un linguaggio molto diverso tra giovani e capi meno veloci. **Da qui nasce la necessità di creare ponti generazionali che favoriscano la condivisione di competenze e valorizzino gli apporti distintivi di ciascuna fascia di età.**

5.1.5 *Manager e obiettivi: il rischio di “solitudine professionale”*

Un altro tema cardine è la percezione di solitudine sperimentata dai manager, spesso schiacciati tra le richieste del vertice e le istanze dei collaboratori. Essi si trovano non di rado a dover decidere senza avere una visione chiara dei margini di autonomia. Soprattutto i manager di livello intermedio si sentono inadeguati a mediare tra tali tensioni in presenza di una crescente divaricazione tra aspettative delle persone e condizioni di lavoro.

Compare anche il concetto di solitudine professionale emerso da alcune ricerche: soprattutto nella fascia giovanile emerge il bisogno di avere l'opportunità di stare a contatto con i senior per osservare le loro modalità di agire ed imparare. Tuttavia, con il lavoro a distanza e l'ossessione per la produttività, molte opportunità di scambio informale e apprendimento sul campo si riducono. **Questo stato di isolamento digitale può incrementare la frustrazione e rallentare la crescita delle competenze necessarie a gestire situazioni complesse.**

5.1.6 *Implicazioni sul benessere organizzativo e “well-being”*

Un rispondente propone di sostituire il termine depressione con quello, che ritiene essere più appropriato di malessere organizzativo. Ciò non esclude che

si verifichino situazioni di forte disagio o vere e proprie crisi depressive in alcuni casi estremi. Si può dire che sono numerosi i casi di manager che non vivono bene la loro situazione, e che le aziende spesso sono impreparate a fornire un supporto adeguato.

Da più parti si sostiene la necessità di rispondere con interventi che mettano al centro le persone e valorizzino l'ascolto e la condivisione. Alcune organizzazioni hanno avviato programmi di coaching interno, definito da un rispondente "management collettivo e imprenditorialità diffusa", sperimentando modelli di leadership partecipativa. Questi approcci sembrano dare buoni risultati sul piano dell'engagement e del senso di appartenenza, oltre a ridurre il rischio di fenomeni di abbandono. **L'idea è che un manager coach di nuova generazione risulti meno soggetto a condizioni di solitudine e sia in grado di generare una cultura inclusiva per i propri collaboratori.**

5.1.7 Verso un nuovo modello di leadership condivisa

Per affrontare il tema delle great resignation è necessario un cambio di paradigma che ridefinisca la leadership in senso più orizzontale e collaborativo. Oggi i leader devono essere in grado di sostenere le proprie risorse, aiutandole a costruire una carriera in crescita, solo così possono attrarre, trattenere, sviluppare i talenti. **Il vero fattore competitivo non sta più nei sistemi di controllo o nei modelli rigidi di comando, bensì nella capacità di dare senso al lavoro, ascoltare attivamente e mantenere un clima di fiducia.**

Il manager del futuro è un soggetto che parla la stessa lingua dei giovani, sa governare lo stress e non lo trasferisce in maniera disfunzionale sul proprio team, è un facilitatore di innovazione, consapevole delle dinamiche di un mondo che cambia vertiginosamente. Solo in questo modo, smart working, flessibilità e attenzione al benessere psicologico smettono di essere trend passeggeri e possono affermarsi come caratteristiche strutturali di un'organizzazione in grado di trattene risorse qualificate e garantire una redditività elevata e duratura.

La necessità di abbandonare pratiche manageriali obsolete che trascurano l'importanza della vita privata e dei valori personali è la chiave di volta per risolvere il disallineamento tra aspettative dei collaboratori e pressione aziendale. **L'evoluzione delle imprese passa da una cultura inclusiva e da politiche che siano in grado di considerare in modo integrato gli obiettivi di performance, la formazione e l'aspetto umano delle relazioni lavorative.**

5.2 Istituzioni finanziarie

5.2.1 *Burnout dei manager intermedi*

Nel settore finanziario, è evidente un problema crescente di burnout, in particolare nel middle management, dove si evidenziano incongruenze tra livelli di performance richiesti e impossibilità di controllare le variabili che le determinano. **Spesso la responsabilità dei cattivi risultati ricade esclusivamente sui capi, mentre i successi vengono attribuiti al gioco di squadra.** Questo clima di ansia e continua incertezza spinge alcuni manager a rifiutare incarichi di responsabilità, temendo il peso psicologico che ne deriva. L'uscita forzata dalla comfort zone e la possibile minaccia del licenziamento accentuano un senso di precarietà percepita.

Il fenomeno non è nuovo, ma sicuramente oggi il burnout è molto più diffuso e riconosciuto rispetto al passato, con manifestazioni anche gravi. Si ritiene che i manager possano ridurre tale fenomeno attraverso soft skill, fair play e rispetto delle persone, creando un ambiente in cui il know-how non venga disperso dal turnover e i collaboratori si sentano valorizzati.

È cruciale, inoltre, la capacità di adattamento: un numero crescente di persone abbandona l'impiego perché fatica a integrarsi in una cultura aziendale non accogliente.

Il manager, in tal senso, è chiamato a garantire flessibilità e a interpretare lui stesso un ruolo in costante evoluzione, in grado di adattarsi in modo flessibile a un contesto che cambia continuamente. Servirebbero pertanto politiche per aiutare i manager ad affrontare con maggiore serenità la costante messa in discussione del proprio ruolo, riducendo il ricorso a interventi di tipo terapeutico.

5.2.2 *Effetto domino sul benessere aziendale*

Un intervistato parla di **manager usurati e usuranti**, che vivono con fatica il dialogo costante e, incapaci di usare adeguatamente leve come il feedback, finiscono per trasmettere stress anche ai propri collaboratori. In questa prospettiva, il ruolo del superiore diretto sul piano organizzativo diviene cruciale nel creare un ambiente di lavoro inclusivo, in cui le persone siano valorizzate. Un esempio pratico è l'istituzione di sistemi di feedback dal basso, utili per rafforzare la consapevolezza dei manager sulla propria influenza nei confronti di collaboratrici e collaboratori e per migliorare il clima organizzativo. Dove si è

proceduto in tal senso, i tassi di dimissione sono rimasti contenuti, in limiti fisiologici (intorno al 2% nei primi tre anni dall'assunzione), indice di un rapporto più solido tra capo e collaboratori.

5.2.3 Erosione dei punti di riferimento

Molti rilevano come l'ambiente esterno divenga sempre più incerto, con performance e responsabilità in costante crescita, mentre gli strumenti di controllo appaiono limitati. Il senso di solitudine aumenta ai livelli più alti, dove le decisioni da prendere si moltiplicano e mancano riferimenti stabili.

Un rispondente cita il caso di una città europea, con forte concentrazione di imprese e quindi di manager, in cui si fa un uso massiccio di psicofarmaci (circa il 50% della popolazione) e ricorda il numero allarmante di suicidi tra CEO e CFO. Sottolinea quindi la **necessità di parlare apertamente della vulnerabilità dei manager, superando lo stereotipo del leader invincibile**. Inoltre, promuovere il lavoro di squadra e la condivisione dei limiti personali favorisce un sostegno reciproco che riduce la pressione individuale.

5.2.4 Cause di abbandono e cultura organizzativa statica

Un ulteriore fattore di disagio viene individuato nella scarsa ricettività della cultura aziendale rispetto alle aspirazioni di crescita dei collaboratori.

In molte organizzazioni, specialmente nel comparto dei servizi e della finanza, la comunicazione interna risulta insoddisfacente e legata a logiche ormai superate. **Non si tratta solo di garantire progressione per tutti, ma di offrire strumenti per autovalutare capacità e aspirazioni, evitando che le persone si sentano bloccate.**

Le imprese industriali, più abituate a processi standardizzati, sono in genere caratterizzate da una maggiore stabilità dei processi, mentre quelle dei servizi, e tra essi la finanza, risentono maggiormente delle rapide trasformazioni, generando maggiori tensioni e uscite volontarie.

Il fenomeno delle grandi dimissioni potrebbe essere collegato anche alla crescente incidenza delle imprese di servizi nelle economie progredite.

5.3 Pubblico

5.3.1 *Stress lavorativo e gestione delle responsabilità*

Dalle risposte emerge che lo stress, nella sfera pubblica come in quella privata, deriva spesso dalla complessità crescente delle mansioni e dalla necessità di conciliare lavoro e vita personale. Chi è già provato da problemi personali o familiari può manifestare maggiore vulnerabilità in ambito professionale e chi ha problemi nel mondo del lavoro spesso li trasferisce nella vita personale.

Anche nelle amministrazioni pubbliche, la "fuga" dei dirigenti e dei funzionari di livello intermedio non è trascurabile. In molte amministrazioni è debole la comunicazione interna con il rischio di demotivazione. A ciò si aggiunge la mancanza di visione strategica, di prospettive lungimiranti e di politiche del personale orientate al coinvolgimento, che alimenta lo stress di chi si sente abbandonato a sé stesso.

Non tutti concordano sulle cifre preoccupanti (come il 53%) relative ai fenomeni depressivi o di burnout tra manager e dipendenti, c'è chi parla di un 20%, comunque il fenomeno è significativo e non va trascurato. È opinione condivisa, tuttavia, che un cattivo rapporto con i capi ("leader tossici") possa generare un aumento dei turnover, in particolare tra i giovani, disposti a cambiare se non si sentono supportati o se subiscono comportamenti demotivanti. Va inoltre tenuto presente che, molto spesso, le persone si dimettono soprattutto perché hanno trovato lavori migliori o perché si sono avvicinate a casa.

Emerge la necessità di addestrare i manager a gestire meglio i propri collaboratori, valorizzandoli e fungendo da esempio per la loro crescita. Alcune testimonianze presentano interventi già in atto: un esempio è l'apertura di tre sportelli di consulenza psicologica interna da parte di un'impresa di trasporto pubblico, per fornire un sostegno che attenui il disagio crescente.

5.3.2 *Rapporto con i capi, auto-narrazione e fenomeni di fuga*

Il tema dei capi inadeguati si ripresenta anche in ambito pubblico. Una risposta richiama la sfida di scegliere manager intermedi capaci di motivare le persone, dotati di solide competenze tecniche ma anche di valori e qualità umane elevate. In assenza di tali figure, si acuisce l'intenzione di lasciare

l'organizzazione, anche per approdare al privato o a contesti percepiti come più dinamici.

Allo stesso tempo, **si evidenzia il fenomeno dell'auto-narrazione dei dirigenti, che talvolta amplificano la percezione della propria importanza** finendo per aumentare la percezione di sovraccarico e la convinzione di operare sempre in uno stato di emergenza. Questa rappresentazione si intreccia con la difficoltà di gestire conflitti interni, soprattutto nelle grandi amministrazioni, dove le pressioni esterne sono elevate e si riflettono sui rapporti interpersonali.

Si osservano inoltre reazioni distinte tra generazioni: molti giovani, pur meno abituati alle frustrazioni, appaiono disponibili a lavorare in modo flessibile, anche oltre l'orario. È auspicabile favorire una contaminazione positiva tra i più esperti che potrebbero trarre esempio dal dinamismo dei giovani, mentre questi ultimi potrebbero beneficiare delle competenze consolidate dei colleghi senior. Un aspetto da tenere in conto è la condivisione di feedback positivi, capaci di far sentire i collaboratori valorizzati e utili per la società.

5.3.3 *Motivazione, progettualità e senso del servizio pubblico*

I lavoratori del settore pubblico possono sentirsi demotivati in assenza di progettualità ambiziose e di strategie a medio-lungo termine. Se manca una visione, una programmazione e modelli operativi innovativi, le persone perdono il senso del servizio pubblico. Le persone migliori sono proprio quelle più sensibili a questa carenza e sono propense ad abbandonare l'amministrazione se non intravedono prospettive di crescita.

Si lamenta anche la difficoltà di far emergere l'orgoglio di svolgere un servizio pubblico a favore della comunità, quando la comunicazione interna è carente e il sistema di valorizzazione del personale scarsamente orientato a far percepire l'utilità sociale del proprio lavoro.

Per affrontare il problema viene sottolineata la necessità di rafforzare la collaborazione e il lavoro di squadra. Nel contesto pubblico, ciò include introdurre procedure di valutazione più trasparenti, con feedback positivi e costruttivi. Nel settore privato, il cambiamento di mentalità si lega a una "Eco Leadership" (in contrapposizione a un'"Ego Leadership"), capace di ascoltare il contesto e ridurre il rischio di manager "tossici". Il fulcro risiede nell'**offrire ai dirigenti una formazione non solo tecnica, ma anche relazionale, per valorizzare le persone anziché demotivarle.**

In parallelo, si fa riferimento a una carenza di talenti: la scarsità di figure qualificate e motivate a impegnarsi, tanto più se manca un ambiente favorevole. Diviene vitale, per ogni organizzazione, dotarsi di manager in grado di facilitare la costruzione di squadre coese, capaci di affrontare sfide in tempi sempre più stretti e in condizioni normative e strategiche mutevoli.

5.4 Concetti emergenti

La numerosità rilevata dai ricercatori e dall’intelligenza artificiale è sovrapponibile per i tre blocchi di risposte.

Il primo, riguarda le **cause di stress e depressione** riconducibili all’incertezza e complessità dell’ambiente (14 a 15 per l’intelligenza artificiale) e forti pressioni delle performance (13 a 13).

Il secondo comprende una sola risposta, quella che evidenzia il fatto che il manager deve essere **in grado di sostenere le proprie risorse** aiutandole a costruirsi una carriera (8 a 9).

Il terzo riguarda il **disagio espresso dai giovani**, per i quali il lavoro rappresenta solo una parte della soddisfazione (6 a 6), l’uscita dall’azienda è motivata dall’incompetenza del superiore (4 a 3) oppure per migliorare le prospettive di crescita (4 a 4).

La sovrapposizione è probabilmente attribuibile alla precisione con la quale sono stati individuati i concetti da parte dei ricercatori.

Tab. 5 – Domanda 5

<i>Due recenti ricerche hanno evidenziato che il 53% dei manager dichiara di soffrire di significative/gravi situazioni di depressione e che il 75% di coloro che si sono dimessi volontariamente (great/big resignation) dichiara che la scelta è stata determinata dall’aver capi diretti incapaci (Gallup 2023). Qual è la sua interpretazione di questi fenomeni?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
Stress, depressione e demotivazione sono causati dalla complessità e dall’incertezza e da relazioni organizzative deboli	14	15
I manager sono sottoposti a forti pressioni di performance nelle posizioni più elevate e quando vi sono capi incapaci	13	13

Il manager deve essere in grado di sostenere le proprie risorse, aiutandole a costruirsi una carriera e deve agire come leader mettendo in campo interventi proattivi	8	9
I giovani esprimono un disagio in quanto il lavoro rappresenta solo una parte della soddisfazione che ricevono	6	6
Le persone lasciano le aziende per incompetenza del manager, soprattutto in Italia	4	3
Le persone lasciano l'azienda per migliorare le prospettive di crescita, in relazione alla consapevolezza delle proprie potenzialità	4	4

5.5 Alcune citazioni significative

1. Il manager deve essere capace di affrontare fenomeni che prima non c'erano, come il burnout, e di gestire una comunicazione continuativa a livello individuale e di gruppo.
2. Ci sono manager che hanno fatto carriera "old style". Questo rende difficile il cambiamento e crea tensione nei contesti più dinamici.
3. Le decisioni efficaci sono quelle assunte con la partecipazione e sono condivise. In questo modo i collaboratori si sentono valorizzati e sono maggiormente motivati.
4. La difficoltà di fare il capo si riverbera anche sul senso di frustrazione e di depressione. La debolezza delle relazioni produce un duplice effetto di demotivazione e di stress.
5. Il senso di solitudine manageriale aumenta man a mano che si sale nei livelli organizzativi: soprattutto i top manager devono prendere decisioni in un contesto sempre più magmatico nel quale non sembrano esistere punti di riferimento relativamente stabili.
6. Potremmo parlare di manager "usurati" e al tempo stesso "usuranti": si tratta di persone che si sentono usurate dal mestiere di capo, che vivono con fatica il dialogo costante con le persone, che non riescono a usare efficacemente la leva del feedback e che, perciò, spesso finiscono per creare ai loro collaboratori situazioni di stress di varia intensità, che possono arrivare fino a casi di disagio o vero e proprio malessere.

7. Rispetto al passato, nel quale i buoni risultati venivano attribuiti ai capi, mentre i cattivi risultati venivano attribuiti alla scarsa competenza e ai vincoli sindacali o fattori esterni, oggi in molte organizzazioni private e forse anche pubbliche, tende a prevalere la logica secondo cui i buoni risultati sono merito del lavoro di gruppo mentre gli errori e i risultati negativi sono responsabilità dei capi.
8. Diventa cruciale quindi addestrare i manager a gestire meglio i loro collaboratori sapendo valorizzarli ma anche facendo da esempio per la loro crescita.
9. Per quanto riguarda la fuga dai capi “tossici” sono d’accordo al 100%, è un tema delicato; in casi del genere i giovani vanno via. Bisogna attuare una gestione attenta dei nuovi collaboratori e non lasciarli in balia dei propri capi, che talvolta fanno fuori i migliori.
10. La capacità di affrontare queste pressioni dipende sia dal buon rapporto che si stabilisce con i politici, sia dallo spirito di collaborazione che i vertici delle amministrazioni riescono a diffondere tra i collaboratori.
11. Anche nelle amministrazioni pubbliche è aumentata la pressione nei confronti dei manager ai quali si chiedono risultati sempre più sfidanti, in tempi più brevi e spesso senza adeguate risorse.
12. In molte amministrazioni la comunicazione interna è debole e non è in grado di trasmettere l’orgoglio di svolgere un servizio pubblico a favore della comunità.
13. Avendo la responsabilità di un team misto, composto da giovani assunti con le normative del PNRR e persone in comando, rilevo che i primi avvertono meno il peso del lavoro, si impegnano anche oltre l’orario e ricorrono allo smart working quando necessario, perché ci sono scadenze di obiettivi, mentre le persone in comando sono più legate al rispetto degli orari e risulta più difficile motivarli. Tuttavia, ho notato un effetto di contaminazione positiva.
14. Le condizioni di difficoltà dei manager dipendono dal fatto che la definizione degli obiettivi, i sistemi di valutazione e i criteri di progressione di carriera non si sono adeguati al cambiamento delle attese. Sono i manager, soprattutto quelli di livello intermedio, che si sentono sempre più schiacciati tra esigenze contrapposte e anche inadeguati in termini di competenze.

6 Rapporto con la tecnologia

6.1 Privato

6.1.1 *Tecnologie e consapevolezza*

Molti rispondenti ribadiscono che, prima ancora di definirsi **tecno-fan** o **tecno-tiepidi**, sia fondamentale coltivare una solida consapevolezza riguardo all'impatto delle nuove tecnologie. Solo la formazione continua e permanente può realmente preparare le persone a capire le opportunità e i rischi dell'innovazione, specialmente quando si parla di automazione robotica e Intelligenza Artificiale (IA). **Questa idea di consapevolezza non si limita alle nozioni tecniche, ma include la comprensione dei possibili effetti sociali, economici e organizzativi che le nuove soluzioni possono generare.**

Alcuni intervistati si definiscono **tecno-consapevoli** o **tecno-realisti**, evidenziando che ogni avanzamento tecnologico – dalla robotica all'IA generativa, fino alle piattaforme di collaborazione – debba essere analizzato alla luce degli obiettivi di business e delle competenze disponibili in azienda. Un altro dichiara di sentirsi **tecno-curioso**, ma sottolinea che è indispensabile evitare un'adozione puramente superficiale delle innovazioni: si rischierebbe di trascurare gli aspetti legati alla sicurezza dei dati, all'etica e alla sostenibilità.

Varie testimonianze insistono sul bisogno di valutare l'utilità effettiva di ciascuna tecnologia. Un rispondente ricorda che in passato la sua impresa ha acquistato sofisticati software di business intelligence mai realmente utilizzati, a causa di inerzie interne e mancanza di formazione. Un altro menziona il problema del **gap di competenze**, ossia la difficoltà di reperire o sviluppare figure professionali in grado di gestire nuove soluzioni in modo proattivo. Da questi punti di vista emerge un messaggio condiviso: **l'innovazione tecnologica non**

va subita, ma governata; per farlo, occorre una mentalità aperta, informata e al tempo stesso capace di senso critico.

Vi è una larga convergenza sull'idea che la tecnologia sia uno strumento e non un fine, e che la **chiave del successo risieda in una visione strategica** attenta alla formazione, alla sperimentazione e alla valutazione continua. Soprattutto, si invita a non percepire la consapevolezza come un ostacolo all'innovazione: anzi, è proprio la comprensione profonda di potenzialità e limiti a rendere possibile l'introduzione efficace di soluzioni tecnologiche. In tal modo, l'impresa si pone in una condizione di vantaggio competitivo sostenibile, evitando sia il ritardo sia l'adozione precipitosa di strumenti che non producono risultati concreti.

6.1.2 Valore umano e ruolo decisionale

Un secondo grande tema, emerso con forza, riguarda la centralità del fattore umano nei processi decisionali e nella creazione di valore. Prevale il principio secondo cui l'IA e altre forme di automazione possano svolgere compiti ripetitivi o standardizzati, liberando i professionisti da mansioni gravose e poco creative. Le tecnologie sono formidabili alleate, ma il tocco umano resta insostituibile, specialmente in ambiti che richiedono capacità di sintesi, sensibilità culturale o problem solving non lineare.

Viene sottolineato anche come la tecnologia possa favorire una democratizzazione dell'accesso alle informazioni: quando i dati e gli strumenti di analisi diventano disponibili a più livelli dell'organizzazione, emergono idee, proposte e soluzioni che in passato sarebbero rimaste nascoste.

La diffusione degli strumenti digitali e dell'informazione consente di coinvolgere i collaboratori, di accrescere il senso di responsabilità e può produrre forti miglioramenti delle performance. Tuttavia, questa democratizzazione non deve tradursi in un appiattimento delle competenze: **rimane essenziale che qualcuno abbia la conoscenza e l'esperienza per interpretare i risultati con occhio critico.**

Le soluzioni di IA possono agire come moltiplicatore di efficienza, ma chiedono cautela quando si arriva a delegare decisioni interamente a un algoritmo.

Esiste poi il rischio di *black box*, ovvero di sistemi i cui criteri di valutazione non sono trasparenti, tali da minare la fiducia se i collaboratori non comprendono come venga formulato un certo responso. Per questo, più voci raccomandano l'adozione di IA spiegabili (explainable AI), in grado di rendere esplicite

le logiche che guidano i calcoli. Nel complesso, si ritrova una forte enfasi sul ruolo del giudizio esperto delle persone, il quale non dovrebbe essere sostituito ma potenziato dai software.

In ultima analisi, dunque, la tecnologia risulta preziosa per ottimizzare processi, per ridurre errori e per dare maggiore spazio alla creatività umana. Molti la vedono come un **fattore abilitante che richiede, però, un management competente e capace di integrare la dimensione digitale con quella relazionale**. Se l'innovazione diventa motivo di ansia o sostituisce totalmente la capacità di valutazione, si rischia di ottenere l'effetto opposto: disorientamento, scarsa fiducia e meccanismi aziendali meno efficienti di prima.

6.1.3 *Rischi e tecno-entusiasmo*

Pur apprezzando gli enormi vantaggi potenziali dell'innovazione, vari rispondenti sollevano preoccupazioni legate a un eccessivo **tecno-entusiasmo**. Occorre diffidare da chi promette che l'IA risolverà tutti i problemi in un colpo solo, poiché nel recente passato, non sono stati pochi i casi in cui l'adozione incontrollata di strumenti digitali ha portato più complicazioni che risultati positivi.

Viene anche sottolineato il rischio di manipolazioni: alcune piattaforme online, grazie agli algoritmi, possono influenzare i comportamenti di utenti e consumatori, e ciò apre **questioni di ordine etico e politico che non si possono ignorare**.

Si riflette anche sull'**effetto moda**: in certi settori, l'introduzione di una nuova tecnologia può essere vista come obbligatoria per non dare l'impressione di essere arretrati. Tuttavia, se manca una reale esigenza operativa o se i processi interni non si adeguano, si corre il rischio di investire risorse ingenti senza alcun ritorno significativo. **È sempre importante valutare i potenziali impatti di medio-lungo periodo**. Non si tratta solo di calcolare i costi di licenza o di implementazione, ma anche quelli di manutenzione, formazione, aggiornamento e possibile smaltimento, una volta che la tecnologia diventa obsoleta. Per analogia, si può dire che non ogni start-up porta a un successo duraturo, così come non ogni tecnologia brillante trova un'applicazione sostenibile. L'entusiasmo va sempre bilanciato da un'analisi rigorosa, pena l'ingresso in vicoli ciechi o l'accumulo di sistemi fantasma che rallentano piuttosto che accelerare l'evoluzione dell'impresa.

I rischi di un eccesso di fiducia nelle soluzioni high-tech riguardano tanto la dimensione economica quanto il clima interno. Se i collaboratori percepiscono che la dirigenza si affida a strumenti misteriosi e di cui essi non comprendono la logica, potrebbe innescarsi un senso di estraneità e di resistenza. **La strada suggerita da chi predica cautela è quella di un'innovazione graduale, trasparente e integrata a processi che mantengano il valore aggiunto delle competenze umane.**

6.1.4 Esigenza di regolamentazione e ruolo delle istituzioni

Emerge con forza la necessità di definire regole chiare e condivise per le nuove tecnologie specialmente per l'Intelligenza Artificiale. **Non si deve lasciare che gli algoritmi governino incontrastati poiché la produzione e l'uso massiccio di dati personali comporta delicati aspetti di privacy e sicurezza.** In certi ambiti l'AI potrebbe perfino discriminare o perpetuare *bias* inconsci se non è progettata con adeguate cautele.

Alcuni auspicano un intervento normativo a livello sovranazionale per controbilanciare, o per meglio dire regolare, il potere dei colossi tecnologici planetari. Servono linee guida e controlli rigorosi, che non penalizzino l'innovazione ma la incanalino verso scopi socialmente utili. Il timore è che, **in assenza di regole, si creino zone franche dove aziende o operatori senza scrupoli possano sfruttare le lacune legali, mettendo a repentaglio i diritti dei lavoratori e dei consumatori.**

Una regolamentazione equilibrata potrebbe agevolare la fiducia nel progresso tecnologico, assicurando gli utenti e incoraggiando le imprese virtuose. Secondo un'opinione condivisa, **regole troppo blande alimentano speculazioni e fughe in avanti, regole troppo rigide soffocano la creatività.** Da qui la proposta di creare organismi indipendenti in grado di valutare l'impatto delle innovazioni su welfare, ambiente, concorrenza e contesto sociale. Per analogia si ricorda che le certificazioni e gli standard internazionali hanno contribuito, negli anni, a rendere i processi più sicuri e la concorrenza più leale.

In assenza di un'effettiva uniformità, i soggetti più deboli potrebbero restare esclusi dai benefici dell'innovazione o trovarsi in balia di fenomeni globali impossibili da controllare. La regolamentazione, in questa prospettiva, diventa un imperativo per proteggere le persone e garantire che la tecnologia sia davvero un bene comune e non solo un vantaggio per pochi.

6.1.5 *Diversità di approcci: fan, tiepidi e posizioni intermedie*

Le diverse prese di posizione evidenziano la varietà degli atteggiamenti individuali verso il progresso tecnologico. Alcuni rispondenti si dichiarano **tecnofan**, convinti che l'innovazione sia la chiave per rimanere competitivi e per migliorare radicalmente i processi interni. Uno degli intervistati descrive la sua organizzazione come **sempre alla ricerca delle ultime soluzioni di AI e automazione**, mentre un altro si definisce **early adopter cauto**, pronto a sperimentare novità ma senza trascurare i rischi.

Allo stesso tempo, altri mostrano più prudenza, preferendo etichette come **tecno-realisti** o **tecno-tiepidi**. Viene sottolineata la necessità di osservare prima i casi di successo di altre realtà, imparando da errori e best practice, e poi decidere se e come introdurre determinate tecnologie. Il fattore contesto si rivela fondamentale: **in alcuni settori a rapido sviluppo, aspettare troppo può significare perdere opportunità; in altri, un eccesso di precipitazione produce costi ingiustificati**.

Non mancano posizioni più articolate, come chi si definisce **tecno-consapevole** o **tecno-smart**. Tali figure si dichiarano affascinate dalle possibilità dell'IA e delle trasformazioni digitali, ma insistono su un **approccio graduale, per valutare passo dopo passo l'impatto sul personale, sulla supply chain e sul mercato**. Un rispondente, attivo in un contesto manifatturiero di medie dimensioni, spiega che la sua azienda considera la tecnologia un "abilitatore indispensabile", ma prima di ogni grande scelta organizza progetti pilota per soppesarne la reale efficacia.

Nel complesso, emerge che la polarizzazione tra **tecno-entusiasti** e **tecno-cauti** è parziale: la maggior parte dei rispondenti sembra muoversi in una zona intermedia, **riconoscendo i benefici delle novità, ma esigendo una gestione metodica delle fasi di analisi, selezione e implementazione**. Soprattutto, si rileva che i fallimenti più vistosi sono spesso legati a scarsa preparazione o a confusione sugli obiettivi, piuttosto che a una mancanza intrinseca di potenzialità delle soluzioni tecnologiche.

6.1.6 *Vantaggi dell'IA e potenzialità operative*

L'IA offre prospettive particolarmente interessanti per velocizzare procedure e migliorare l'accuratezza delle decisioni. Possono essere notevoli i benefici nel recruiting e nella formazione del personale, processi per i quali algoritmi

e analisi predittive possono selezionare candidati adatti con maggiore rapidità o suggerire percorsi formativi personalizzati. Un'altra applicazione ricordata è la possibilità di ottimizzare i flussi logistici, grazie a sistemi di machine learning in grado di prevedere la domanda e pianificare le scorte riducendo sprechi e tempi di consegna.

Viene più volte sottolineato il ruolo abilitante della tecnologia che opera come alleata e non come sostituto delle persone. Al tempo stesso, si mette l'accento sulla centralità dei dati di qualità: se l'azienda non dispone di basi informative pulite e aggiornate, i modelli di IA rischiano di restituire output fuorvianti.

Garbage in, garbage out è un'espressione ricorrente, a sottolineare che l'intelligenza artificiale non è infallibile né neutra e dipende in larga misura dalle informazioni su cui viene addestrata.

In linea con l'idea di tecno-consapevolezza, si devono valutare **i limiti delle attuali soluzioni di IA generativa: da un lato, possono fornire risposte e analisi testuali estremamente utili, dall'altro vanno incontro a rischi di allucinazione, producendo risultati errati ma plausibili a prima vista.**

Anche l'aspetto etico è menzionato: in alcuni casi, l'automazione può discriminare o accentuare disuguaglianze se i modelli non sono progettati per ridurre i *bias*. Nel complesso, tuttavia, la maggioranza dei pareri concorda sul fatto che l'IA rappresenti una frontiera fondamentale, da esplorare con mente aperta e procedimenti strutturati.

6.1.7 *Impatto sulle decisioni, filiera e investimenti*

Oltre agli aspetti tecnici, s'impone la questione dell'impatto delle tecnologie sulle filiere produttive e sulle scelte di investimento. **Adottare l'innovazione in modo isolato può creare colli di bottiglia se i partner commerciali non seguono lo stesso orientamento.** Nelle catene di fornitura complesse, l'efficacia di un nuovo sistema informatico o di un robot avanzato dipende dalla capacità di dialogo con gli altri soggetti, inclusi i fornitori e i distributori finali.

Più voci ribadiscono che le decisioni di investimento richiedono **un'analisi costi-benefici su orizzonti di medio-lungo termine**, considerando non solo l'acquisto di hardware e software, ma anche la formazione del personale, il supporto tecnico post-vendita e la possibilità di integrazioni future con altre soluzioni. Da qui, la necessità di piani strategici capaci di guardare oltre l'immediato, evitando acquisti impulsivi dettati da mode o pressioni commerciali.

Nascono anche nuove responsabilità dei manager nell'assicurare che ogni fase di implementazione sia accompagnata da un adeguato coinvolgimento del personale. È controproducente calare dall'alto una nuova piattaforma se chi la dovrà usare non viene preparato per tempo o non ne comprende i vantaggi. Invece, **un approccio partecipativo e graduale può favorire l'accettazione, la creatività e l'effettivo impatto positivo sui risultati aziendali.** Per raccogliere i frutti del potenziale collegato alle nuove tecnologie, occorre una visione lungimirante e un impegno costante nel trasferire alle persone gli strumenti, le conoscenze e la fiducia necessarie per gestirle.

Infine, sono interessanti le partnership con centri di ricerca o start-up, in modo da condividere esperienze e dividere i costi di sperimentazione. **La co-innovazione può abbattere le barriere d'ingresso** soprattutto se l'impresa non dispone di un reparto interno di R&D abbastanza robusto. Questo punto evidenzia come **la trasformazione digitale non sia un evento singolo, bensì un percorso da costruire nel tempo**, all'interno di un ecosistema che coinvolge non solo i confini dell'azienda ma l'intera rete di stakeholder.

6.1.8 Equilibrio tra entusiasmo e ragionevolezza

In conclusione, si può affermare che, malgrado le diverse sfumature (dai convinti tecno-fan ai cauti tecno-tiepidi), la maggior parte dei rispondenti concorda su alcuni punti centrali. Anzitutto, **la tecnologia è diventata un fattore ineludibile di competitività: non adottare soluzioni digitali o ignorare l'IA espone a un pericoloso svantaggio sui mercati globali.** Al contempo, un impulso all'innovazione privo di una strategia solida e di un'adeguata formazione rischia di tradursi in costosi fallimenti e in una perdita di fiducia interna.

Diversi insistono sul fatto che le organizzazioni devono mantenere l'essere umano al centro, evitando di delegare totalmente le decisioni a meccanismi automatici, ricordando che **la sintesi e la responsabilità restano una prerogativa insostituibile delle persone.** Un'innovazione etica e consapevole si costruisce con strumenti come la formazione continua, la supervisione degli algoritmi, la pianificazione condivisa degli investimenti e, non ultimo, l'adozione di regole e standard che rendano trasparenti i processi.

Molti intervistati auspicano, inoltre, un intervento delle istituzioni per definire linee guida, favorire lo sviluppo di competenze ed evitare situazioni di deriva tecnologica incontrollata. Dalle testimonianze emerge la convinzione che l'innovazione digitale, se ben gestita, possa liberare energie, migliorare la

produttività e semplificare la vita professionale di ogni ruolo aziendale. Tuttavia, ogni passaggio deve essere guidato dall'equilibrio tra entusiasmo e ragionevolezza, perché senza un governo lungimirante del cambiamento, la tecnologia può diventare un boomerang.

6.2 Istituzioni finanziarie

6.2.1 *Ricerca attiva di competenze ed etica dell'impatto*

I rispondenti si mostrano generalmente propensi all'adozione delle nuove tecnologie, con un orientamento positivo che va dalla semplice curiosità alla sperimentazione attiva.

Molti si dichiarano tecno-fan o comunque favorevoli all'introduzione rapida delle tecnologie, soprattutto nei contesti altamente competitivi come quello finanziario, dove l'innovazione è considerata un elemento cruciale per la sopravvivenza organizzativa.

L'atteggiamento prevalente non è però ingenuo o acritico: alcuni raccontano di aver frequentato corsi internazionali, come quelli del MIT, per capire meglio le trasformazioni in corso e gli effetti sui modelli organizzativi e sulle competenze. Si sottolinea quindi il valore dell'apprendimento continuo e l'importanza di un aggiornamento che permetta di accompagnare l'innovazione con cognizione di causa, evitando sia l'improvvisazione sia l'adozione passiva.

Un tema trasversale emerso con forza è la necessità di valutare le tecnologie in base alle conseguenze che producono. In particolare, viene richiamata l'etica delle conseguenze di weberiana memoria, da preferire rispetto a un'etica dei principi astratti: il focus, cioè, dovrebbe spostarsi su ciò che le tecnologie effettivamente generano nei contesti reali, in termini economici, sociali, organizzativi e persino democratici. Si citano esempi emblematici: la rete prima celebrata come strumento di apertura, oggi afflitta da fake news e violenza mediatica; le monete digitali inizialmente contrastate ma ormai oggetto di regolazione ufficiale da parte delle banche centrali. In questo senso, **i rispondenti auspicano un monitoraggio continuo e reattivo delle trasformazioni in atto**, per evitare di trovarsi a rincorrere, con ritardo, gli effetti negativi della tecnologia.

Diversi intervistati insistono sull'importanza della sperimentazione ragionata. Un manager parla esplicitamente di **approccio sperimentale** come strumento per valutare non solo l'efficacia di una tecnologia, ma anche le sue implicazioni etiche e sociali. Un altro preferisce il termine **tecno-attore o tecno-**

sperimentatore, rifiutando la passività che potrebbe essere associata all'idea di "fan". In più casi si sottolinea come **l'adozione tecnologica debba inserirsi in una roadmap costruita su misura**: non tutte le innovazioni sono adatte a tutte le organizzazioni e ogni cambiamento deve essere graduale, accompagnato da una chiara valutazione dei benefici rispetto agli sforzi richiesti per adattarsi. In quest'ottica si mette in guardia contro il **tech-washing**, cioè l'uso cosmetico della tecnologia solo per finalità d'immagine, senza una reale trasformazione dei processi sottostanti.

6.2.2 *Management delle tecnologie e purpose aziendale*

Alcuni intervistati collegano la valutazione delle tecnologie alla loro capacità di generare valore per l'impresa e per i suoi stakeholder. L'adozione non deve mai essere fine a sé stessa o frutto di mode passeggere, ma va ancorata alla coerenza con il purpose aziendale.

Questa visione integra la dimensione strategica con quella etica: introdurre tecnologie vuol dire anche interrogarsi sull'impatto che esse avranno sulla cultura aziendale, sulla coesione dei team e sul senso di appartenenza.

Non si può cambiare tecnologia con procedure organizzative vecchie in quanto essere tecno-consapevoli significa saper usare acceleratore e freno al momento opportuno.

Infine, viene evidenziata la responsabilità specifica del management nel guidare questi processi di innovazione. Si può affermare che **un manager tecno-resistente non ha futuro**. Secondo questa visione, la figura del manager deve evolversi verso un ruolo più proattivo, che incentivi l'uso consapevole delle tecnologie, agisca da esempio e ne comprenda le implicazioni a 360 gradi. Non si tratta solo di efficienza economica, ma di migliorare la qualità della vita lavorativa delle persone. In questo senso, la tecnologia viene considerata una leva positiva, purché accompagnata da sensibilità umana, attenzione al cambiamento culturale e capacità di visione sistemica.

6.3 Pubblico

6.3.1 *La tecnologia come leva per decisioni basate sui dati*

Un elemento ricorrente nelle testimonianze è la crescente consapevolezza del ruolo centrale dei dati nei processi decisionali pubblici. Le tecnologie

digitali vengono viste non solo come strumenti di automazione, ma come mezzi per migliorare in profondità la qualità delle scelte amministrative. Un intervistato afferma di sentirsi più fan dei dati che della tecnologia in sé sottolineando che **l'uso consapevole delle informazioni può rendere più efficiente, trasparente e tempestiva l'azione pubblica**. Tuttavia, si osserva che la cultura organizzativa prevalente continua a privilegiare la lettura normativa o procedurale delle questioni, piuttosto che l'interpretazione basata su evidenze empiriche.

Questo approccio rischia di frenare l'innovazione e di far perdere opportunità, soprattutto in contesti come la programmazione delle risorse, la gestione dei fondi pubblici o la pianificazione urbana. Alcuni richiamano la necessità di rafforzare la figura del **data analyst** all'interno delle strutture pubbliche per supportare i dirigenti nel tradurre i dati in decisioni. Si auspica anche un cambiamento sistematico nella formazione della dirigenza, affinché venga acquisita una reale dimestichezza con i linguaggi della misurazione, della valutazione e della modellazione analitica, oggi ancora poco diffusi nel settore pubblico italiano.

6.3.2 *Dinamismo e sperimentazione nei territori*

Nei contesti locali sono presenti esperienze virtuose di innovazione digitale. L'adozione di strumenti come digital twin, georeferenziazione dei servizi, piattaforme di monitoraggio degli impatti e data warehouse condivisi viene descritta come un passaggio ormai strategico per modernizzare l'azione amministrativa e favorire processi di open government. **Viene citata una esperienza di un'amministrazione senza sportelli, in grado di garantire accessibilità e servizi tramite tecnologie pervasive.**

Tuttavia, anche nei contesti più dinamici non mancano gli ostacoli. Le resistenze al cambiamento culturale sono spesso affiancate da vincoli istituzionali: soluzioni innovative possono scontrarsi con interpretazioni restrittive da parte degli organi di controllo, come avvenuto in un caso citato, nel quale l'adozione di soluzioni contabili di semplificazione è stata bloccata dall'interpretazione restrittiva di una norma obsoleta, approvata quando le soluzioni digitali non esistevano. **Viene denunciato il rischio che la volontà di innovare dei dirigenti pubblici venga frustrata da un impianto normativo statico e poco flessibile.** In questo scenario, il ruolo degli enti territoriali emerge come laboratorio privilegiato per testare soluzioni tecnologiche e per sviluppare una cultura del servizio pubblico orientata all'efficacia, più che alla mera conformità.

6.3.3 *Ritardi strutturali e ostacoli all'uso strategico dei dati*

Accanto alle esperienze più avanzate, si evidenzia una persistente difficoltà da parte di molte amministrazioni nell'utilizzare i dati in modo strategico. Gli intervistati parlano di ritardi organizzativi, mancanza di competenze interne ed eccessiva dipendenza da consulenze esterne. Anche quando le amministrazioni si dotano di sistemi digitali, spesso lo fanno senza integrare tali strumenti in una vera strategia di **governance informativa**. È come se la tecnologia fosse adottata in superficie, senza modificare in profondità i processi sottostanti.

Esiste un paradosso: **le amministrazioni pubbliche producono molti più dati di quanti siano poi in grado di usare**, con la conseguenza che sono i soggetti privati a trarre maggiore valore da tali informazioni. Le difficoltà sono accentuate da vincoli giuridici – o loro interpretazioni prudentziali – che impediscono la piena valorizzazione dei dati disponibili. Di qui la proposta di superare una cultura del dato statico per abbracciare modelli dinamici, fondati sulla circolazione sicura, sull'interoperabilità e sulla capacità di trasformare i dati in conoscenza utile per il decisore pubblico.

6.3.4 *Differenziazioni tra enti e tecnologie mirate per funzione*

La percezione dell'apertura tecnologica varia anche in funzione della collocazione istituzionale e del settore di attività. Secondo alcuni intervistati, le amministrazioni locali – in particolare i comuni di medie e grandi dimensioni – risultano più attive e sperimentali, mentre le strutture centrali mostrano ancora una certa cautela. Tuttavia, più che parlare di enti tecnologici o meno, si propone di guardare al tipo di funzione: per alcuni settori, come la valutazione di impatto o la pianificazione fiscale, la tecnologia è ormai imprescindibile, mentre in altri ambiti l'urgenza dell'adozione può risultare minore.

La **distinzione chiave proposta è quella tra tecnologie di moda e tecnologie ad impatto**. Alcuni manager suggeriscono di non lasciarsi guidare dalla pressione esterna o dalle narrazioni dominanti, ma di legare le scelte tecnologiche al purpose dell'ente e alla reale generazione di valore pubblico. Si delinea così una amministrazione pubblica che, pur aperta all'innovazione, adotti strumenti in maniera selettiva, ponderata e funzionale al proprio mandato istituzionale. **L'innovazione diventa quindi meno una corsa al nuovo e più un processo intenzionale, collegato alla qualità delle politiche e alla soddisfazione dei cittadini.**

6.3.5 *Realismo, umanità e direzione politica dell'innovazione*

In più risposte emerge la consapevolezza che la tecnologia debba essere accompagnata da una visione valoriale, umanistica e politica. Alcuni rifiutano l'etichetta di tecno-fan perché la considerano troppo acritica, preferendo definizioni come tecno-realista o tecno-consapevole. Un rispondente sottolinea che le tecnologie non hanno scopi che invece sono dati dalle persone e richiama la necessità di non delegare alle macchine ciò che riguarda le finalità dell'azione pubblica. **Viene così rilanciata la centralità del management come guida, filtro e garante di coerenza tra strumenti e obiettivi.**

Un altro elemento ricorrente è la valorizzazione del capitale umano. L'adozione di intelligenza artificiale o algoritmi predittivi può generare efficienza, ma deve sempre essere accompagnata da attenzione alla qualità del lavoro, all'equilibrio relazionale e alla crescita professionale. In tal senso, la tecnologia è vista come un mezzo per restituire tempo alle persone, non per svuotare di significato il loro contributo. Il paradigma emergente è quello di una tecnologia abilitante, che estende le capacità umane senza sostituirle, e che richiede quindi formazione, cultura organizzativa e responsabilità politica.

6.4 **Concetti emergenti**

Per questa domanda la numerosità individuata dal sistema dell'intelligenza artificiale è nettamente superiore a quella individuata dai ricercatori. Ciò vale per il primo blocco che riguarda le **diverse definizioni** che si sono attribuiti gli intervistati: tecno-fan, tecno-fan non avventato, tecno-promoter attento, tecno-realista e tecno-consapevole, tecno-curioso e sperimentatore, tecno-smart e infine tecno-tiepido (37 ricercatori contro 60 intelligenza artificiale).

Il secondo blocco comprende le **varie condizioni di impiego** del sistema di intelligenza artificiale: scelta delle persone che guidano/governano le tecnologie (4 ricercatori e 10 intelligenza artificiale) e formazione per la comprensione delle tecnologie (1 ricercatori e 8 intelligenza artificiale).

Ancor più accentuata è la differenza presente nel terzo blocco che riguarda l'**uso dei sistemi di intelligenza artificiale**: a supporto delle decisioni (3 contro 12) e IA come opportunità e non come minaccia (2 ricercatori contro 9 intelligenza artificiale).

Probabilmente il sistema di intelligenza artificiale ha interpretato in senso estensivo i concetti attribuendo più risposte ad ognuno degli intervistati. Infatti, il totale è pari a 99 risposte ossia 2,5 volte il numero degli intervistati.

Tab. 6 – Domanda 6

<i>Le tecnologie hanno avuto un rapidissimo sviluppo soprattutto nel campo delle intelligenze artificiali generative anche per quanto riguarda i processi decisionali aziendali. Di fronte a queste tendenze si hanno due tipi di atteggiamento che possono essere definiti “tecno-fan” o “tecno-tiepidi”. Lei ha introdotto o intende introdurre a breve nella sua organizzazione queste tecnologie e si sente maggiormente “tecno-fan” o “tecno-tiepido” o ritiene di qualificarsi o caratterizzarsi con un altro termine evocativo?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
Tecno-fan	19	25
Tecno-fan non avventato	2	4
Tecno-promoter attento	2	5
Tecno-realista e tecno-consapevole	5	11
Tecno-curioso e sperimentatore	3	6
Tecno-smart	1	3
Tecno-tiepido	5	6
È importante scegliere le persone che guidano/governano le tecnologie, la cui introduzione deve essere governata	4	10
Tecnologie e IA come supporto alle decisioni e non sostituto delle decisioni	3	12
L'innovazione tecnologica fa parte ormai della normalità e deve considerarsi come opportunità e non come minaccia	2	9
Formazione importante per la comprensione delle tecnologie	1	8

6.5 Alcune citazioni significative

1. Non voglio restare indietro, ma nemmeno investire somme enormi in qualcosa che potrebbe rivelarsi un fuoco di paglia.
2. Io mi reputo una tecno-fan, perché ritengo che l’innovazione tecnologica sia in grado di migliorare non solo i processi aziendali, ma anche la vita lavorativa delle persone.

3. Mi considero una tecno-fan, ma vedo anche luci e ombre: credo che la tecnologia debba essere adottata con consapevolezza per evitare effetti indesiderati.
4. Sono sempre stato un *early adopter* e quindi mi definisco tecno-fan. Ho sempre cercato di sperimentare le tecnologie quando ancora non erano mainstream.
5. Mi considero una tecno-fan, sia per l'interesse verso la tecnologia in sé, sia per l'utilizzo del data management che migliora la qualità delle decisioni.
6. Mi considero tecno-fan, ma con un approccio centrato sulla persona: grazie agli HR analytics possiamo personalizzare le azioni aziendali, soprattutto verso chi è svantaggiato.
7. Con il cuore sono tecno-tiepida perché mi dispiace un po' delegare alla tecnologia, ma con la testa sono tecno-fan perché non voglio rifiutare il cambiamento.
8. Mi sento tecno-fan perché ho in mente un'amministrazione senza sportelli, più accessibile ai cittadini attraverso l'uso delle tecnologie moderne.
9. Se dovessi caratterizzarmi, mi definirei più tecno-fan che cerca di acquisire le competenze: ho visitato realtà estere e seguito corsi sul tema.
10. Per essere più precisa mi definisco tecno-fan sperimentalista: credo che la tecnologia migliori la qualità della vita, ma debba essere accompagnata da attenzione alle implicazioni etiche e sociali.
11. Non mi indentifico nelle due tipologie proposte. Mi posso definire invece tecno-consapevole. La consapevolezza è l'aspetto più importante, perché consente di comprendere i macro-trend della tecnologia e di conseguenza gli impatti che questa può avere sull'organizzazione.
12. Inizio con una battuta: mi sento fan solo delle mie passioni, ma sul lavoro non sono fan di nulla. Per quanto riguarda le nuove tecnologie, specie digitali, preferisco definirmi sostenitrice consapevole. Le nuove tecnologie si impongono, ma i dirigenti devono essere in grado di valutarne con equilibrio le potenzialità e i rischi.
13. Essere tecno-consapevoli significa saper usare acceleratore e freno al momento opportuno, in funzione della maturità e dei bisogni dell'organizzazione.
14. Preferisco definirmi tecno-consapevole (tecno-conscious). La tecnologia non è e non potrà mai essere un decision-maker, ma deve essere utilizzata come facilitatore del processo decisionale. Le tecnologie consentono analisi sempre più approfondite e dettagliate, ma la sintesi può essere realizzata solo dalle persone.

15. Mi sento più vicina al polo dei tecno-fans, perché ho iniziato un processo per adottare l'intelligenza artificiale nel mio ente. Direi tecno-fan, ma non in senso acritico perché ritengo che alla fine debbano essere i manager e i politici a decidere.
16. La tecnologia è talmente pervasiva che non ci si può dividere tra tecno-fan e tecno-tiepidi. Si deve imparare a convivere e capire qual è il delta tra l'umano e il tecnologico e dove sta la differenza a favore dell'umano.

7 Stili di management

7.1 Privato

7.1.1 *Credibilità e coerenza come fondamento manageriale*

Credibilità e coerenza si impongono come elementi imprescindibili del management contemporaneo. Numerosi intervistati affermano che **la credibilità è la qualità fondativa da cui tutto il resto deriva**. Senza di essa, leadership, autorevolezza e autorità diventano gusci vuoti, incapaci di generare risultati concreti. La credibilità è intesa come la capacità di dimostrare nei comportamenti quotidiani una coerenza tra quanto si afferma e quanto si realizza, costruendo relazioni fondate sulla fiducia e sulla trasparenza.

La coerenza, a sua volta, è ciò che consente al manager di essere percepito come affidabile nel tempo, capace di agire in modo stabile e prevedibile rispetto ai propri valori e impegni. La credibilità non può essere imposta o dichiarata, ma deve essere conquistata con l'esempio. È un attributo che si costruisce nel lungo periodo e si può perdere con facilità, soprattutto in contesti organizzativi dove la pressione per ottenere risultati rapidi può spingere verso comportamenti incoerenti. Manager poco credibili tendono a ricorrere all'esercizio dell'autorità formale per sopperire alla mancanza di autorevolezza, ma ciò finisce per indebolire l'impresa nel suo complesso. **Il potere organizzativo, in assenza di credibilità, si trasforma infatti in una forma di autoritarismo che ostacola l'engagement delle persone e danneggia il clima aziendale.**

Esiste poi una stretta relazione tra credibilità e responsabilità: un manager credibile è anche consapevole del proprio ruolo, assume la responsabilità delle decisioni e ammette gli errori. In questo senso, **la credibilità è percepita come una qualità relazionale, costruita attraverso l'interazione con collaboratori, stakeholder e colleghi e non come una dote esclusivamente**

individuale. È interessante notare come alcuni intervistati pongano la credibilità al di sopra della stessa leadership: si può essere credibili senza essere leader carismatici, ma non si può esercitare una leadership efficace se manca la credibilità. La credibilità è collegata all'esempio ed è rafforzata quando è radicata in valori etici condivisi dagli interlocutori.

7.1.2 Etica come fondamento della leadership

L'etica si impone come uno dei cardini più ricorrenti nel pensiero degli intervistati, indicata in molti casi come il primo criterio nella gerarchia valoriale del manager contemporaneo. Non si tratta solo di un principio astratto o di un riferimento morale, ma di una qualità operativa, che influenza i comportamenti quotidiani e costituisce il fondamento delle altre dimensioni della leadership. **L'etica è ritenuta fondamentale perché guida tutte le altre caratteristiche e insieme al rispetto delle persone influenzano la coerenza che genera autorevolezza e credibilità, condizioni per una leadership accettata.**

L'etica viene anche associata all'idea di purpose, cioè a una finalità personale che si integra con quella aziendale. L'integrità del leader, in questa prospettiva, si misura nella capacità di incarnare valori condivisi, riconoscibili dai collaboratori. Questo aspetto viene evidenziato, in particolare, in riferimento alle nuove generazioni che sono motivate se si identificano nei valori espressi dai manager. **L'etica, dunque, non ha solo una funzione regolativa, ma diventa una leva motivazionale e un fattore di retention.**

Occorre tuttavia evitare la scissione tra etica dichiarata ed etica praticata, richiamando l'importanza di coerenza tra valori espressi e comportamenti osservabili. In questa chiave, l'etica non può essere una forma di green washing valoriale, ma deve emergere con evidenza nelle scelte manageriali. Non sorprende quindi che sia considerata condizione necessaria, seppur non sufficiente, per esercitare una leadership autentica: solo chi ha una credibilità etica può avere leadership, autorevolezza e rispetto nell'esercizio del ruolo formale.

Si può dire che l'etica è una variabile discriminante nel medio-lungo periodo. Anche laddove il successo a breve termine sembri premiare comportamenti non etici o incoerenti, alla lunga sono i manager guidati da principi solidi a risultare più sostenibili per l'organizzazione.

7.1.3 *Leadership come competenza relazionale e diffusa*

Nel dibattito sulla figura manageriale, la leadership è una delle nozioni più citate, ma connotata in maniera significativamente diversa rispetto al passato. Non è più intesa come una dote carismatica o una posizione gerarchica, bensì come una competenza relazionale, fondata sulla capacità di coinvolgere, motivare, ascoltare e valorizzare le persone.

Diversi intervistati parlano infatti di una **leadership diffusa, che non si concentra nelle figure apicali, ma si esercita a più livelli, favorendo partecipazione e senso di appartenenza**. La leadership è la caratteristica più qualificante insieme alla credibilità. Senza di esse diventa debole l'autorità ed è difficile avere autorevolezza.

La nuova leadership richiede una forte attenzione alla qualità delle relazioni: saper costruire fiducia, ascoltare in profondità, esercitare l'empatia, riconoscere il valore degli altri. Non si tratta solo di guidare con l'esempio, ma anche di saper creare contesti in cui le persone possano esprimere il meglio di sé. Questo concetto è stato espresso con una metafora significativa secondo cui il leader è un coach che motiva, valorizzando i punti di forza e aiutando a lavorare sui punti da migliorare. Si tratta quindi di una funzione trasformativa, che contribuisce non solo al raggiungimento degli obiettivi, ma alla crescita collettiva.

È stata richiamata anche la capacità di esercitare la leadership in maniera adattiva, alternando stili diversi in base alle situazioni. L'approccio direttivo non è escluso, ma deve essere integrato da forme più partecipative e flessibili.

In questa prospettiva, la **leadership non è una postura univoca, ma una competenza situazionale, che richiede intelligenza emotiva e capacità di leggere i contesti**. Per questo motivo, l'idea di un leader illuminato, capace di far sentire le persone a proprio agio, si afferma come modello opposto all'approccio top-down, percepito come obsoleto.

Infine, la leadership è anche riconosciuta come una sintesi di qualità morali e operative: competenza, capacità di visione, etica, coerenza. Essa rappresenta il cappello di tutto, elemento qualificante e veramente discriminante che distingue il manager autentico da quello solo formale.

In ogni caso, l'idea che si afferma è quella di una leadership che non comanda, ma ispira.

7.1.4 *Autorevolezza: competenza, coerenza e rispetto*

Accanto a etica, credibilità e leadership, un numero significativo di rispondenti attribuisce un ruolo centrale all'autorevolezza, intesa come qualità distinta dall'autorità formale. L'autorevolezza viene descritta come una condizione che non può essere autoattribuita, ma che si conquista nel tempo attraverso l'esercizio coerente del proprio ruolo, la solidità delle competenze e il rispetto riconosciuto dagli altri. L'autorevolezza non deriva dal titolo, dal ruolo o dai riconoscimenti sociali, ma nasce dalla capacità di essere un leader naturale anche e soprattutto sui valori. **In tal senso, l'autorevolezza rappresenta una forma di riconoscimento collettivo, non un'attribuzione organizzativa.**

La competenza viene indicata come uno degli elementi strutturali dell'autorevolezza: senza una base di conoscenze, sia specialistiche che trasversali, il manager rischia di dover ricorrere all'autorità gerarchica per affermare il proprio ruolo. Questa strategia però indebolisce l'intera organizzazione. L'autorevolezza, al contrario, permette di guidare senza dover imporre, di orientare le scelte con l'argomentazione e l'esempio, non con l'ordine. Non a caso, **l'autorevolezza viene definita come la qualità che fornisce una cornice di senso all'azione manageriale e che consente di costruire fiducia in condizioni di incertezza.**

Non mancano i riferimenti alla coerenza come elemento inscindibile dall'autorevolezza: chi predica valori ma agisce in modo difforme non può essere autorevole, anche se possiede competenze eccellenti. Si tratta di una coerenza espressa non solo nei momenti ufficiali, ma nel quotidiano, nei piccoli gesti, nel rispetto dei collaboratori e nella gestione delle difficoltà. Interessante è la sequenza proposta secondo cui **l'etica e il rispetto delle persone influenzano la coerenza che genera autorevolezza e credibilità.**

Infine, l'autorevolezza viene distinta anche dalla leadership: mentre quest'ultima può riguardare la capacità di ispirare e coinvolgere, l'autorevolezza è legata alla percezione della solidità, della serietà e della preparazione.

Alcuni parlano di una leadership per competenza, in cui la legittimazione non si fonda sul carisma o sul potere, ma sull'esperienza e sull'affidabilità riconosciute.

7.1.5 *Autorità e il suo progressivo superamento*

In netta controtendenza rispetto al passato, **l'autorità formale viene considerata da molti intervistati una dimensione sempre meno rilevante per il**

management contemporaneo. Essa appare come una risorsa da utilizzare con cautela, destinata a perdere centralità in favore di modalità di guida più partecipative e valoriali. L'autorità viene spesso associata a una logica di comando, verticale, scarsamente dialogica, che si fonda sull'attribuzione gerarchica del potere piuttosto che sulla legittimazione relazionale. In questo senso, l'esercizio dell'autorità senza credibilità diventa autoritarismo e produce effetti che possono essere devastanti per l'azienda.

L'autorità, se non accompagnata da autorevolezza, etica e coerenza, rischia di generare meccanismi di controllo anziché di responsabilizzazione. Si tratta di un residuo di modelli organizzativi superati, che ancora persistono ma che risultano sempre meno efficaci. Purtroppo, molti manager non lo hanno ancora capito e per questo diventano autoritari, ma sempre meno credibili. L'autoritarismo viene quindi percepito come una forma regressiva di esercizio del potere, che ostacola l'evoluzione delle pratiche manageriali.

Tuttavia, l'autorità non è completamente rifiutata: in particolari situazioni essa può essere necessaria, ad esempio in momenti di crisi o in contesti dove è richiesta una guida chiara e rapida. Anche in questi casi, però, viene considerata efficace solo se supportata da una leadership riconosciuta e da relazioni consolidate. La tendenza generale è quindi quella di una **riduzione dell'uso dell'autorità come strumento principale, in favore di modelli più cooperativi e fondati sull'engagement.**

Viene proposta una riarticolazione del concetto di potere: non più potere "su" qualcuno, ma potere "di" fare, inteso come capacità abilitante. In questa prospettiva, la funzione manageriale diventa strumento di empowerment piuttosto che di controllo, e la stessa autorità può trasformarsi in una risorsa generativa, purché sia esercitata con consapevolezza, misura e finalità condivise.

7.1.6 Ascolto, empatia e responsabilità

Tra le qualità emergenti della leadership contemporanea, ascolto ed empatia occupano un posto sempre più centrale, delineando un profilo manageriale orientato alla relazione, alla comprensione e alla valorizzazione di colleghe e colleghi. Queste capacità non sono semplici doti interpersonali, ma vere e proprie competenze organizzative, decisive per interpretare i contesti, leggere i segnali deboli e costruire visioni condivise. **L'ascolto autentico implica la sospensione del proprio ego e l'apertura al punto di vista altrui: ascoltare**

non per rispondere ma per capire punti di vista diversi, divergenti, apparentemente polarizzati per poi portarli a convergenza.

A sua volta, l'empatia è spesso collegata alla capacità di entrare in contatto con le persone e di costruire ambienti in cui possano sentirsi riconosciute. È una leva per la motivazione, ma anche per la prevenzione dei conflitti e la costruzione di alleanze. Il ruolo del manager è quello di capire e mettersi nei panni delle persone che lavorano con noi. L'empatia, inoltre, si intreccia con l'etica e la coerenza, rafforzando la credibilità e l'autenticità della leadership.

Un altro elemento fortemente associato a questi due è la responsabilità, intesa non come mero rispetto dei doveri, ma come capacità di assumersi le conseguenze delle proprie azioni, di ammettere gli errori e di operare con trasparenza. Notevole è l'enfasi posta sulla **responsabilità diffusa come fondamento del lavoro collettivo**: è attraverso il senso condiviso di responsabilità che l'organizzazione può muoversi in una direzione comune. Non è un caso che per alcuni rispondenti responsabilità e credibilità siano le due qualità più rilevanti in assoluto per il manager.

7.1.7 Visione, motivazione e capacità trasformativa

Oltre alle qualità relazionali e valoriali, **la leadership viene anche definita in termini di visione e capacità trasformativa, cioè l'abilità di orientare l'organizzazione verso obiettivi condivisi, generare senso e ispirare cambiamento.** Compito principale del leader non è solo quello di gestire, ma di creare contesti, di costruire un orizzonte a cui le persone possano aderire. La leadership non è trasferimento di energia, ma creazione di condizioni favorevoli all'attivazione individuale.

La motivazione viene vista come una forza interna che il leader può solo stimolare, mai imporre. Per questo è necessario passare da una logica estrinseca (premi e sanzioni) a una logica intrinseca, dove il senso del lavoro, la qualità delle relazioni e l'identificazione nei valori dell'impresa giocano un ruolo decisivo. Al riguardo viene richiamato esplicitamente il ruolo della leadership nel trattenere i talenti: se le persone non si rispecchiano nei valori del leader, i contenuti di ruolo, la logistica e la remunerazione non bastano per trattenerli. In tal senso, la visione manageriale si lega alla capacità di incarnare un'identità, un'etica, uno stile.

Diversi contributi rimarcano anche l'importanza di una **leadership generativa, che sappia trasformare le potenzialità latenti in risultati concreti.** Ciò

implica saper leggere i segnali deboli, valorizzare le differenze, far emergere energie nascoste. Un rispondente propone una metafora potente: l'ascolto, in questa fase storica, ti permette di trasformare l'invisibile e l'intangibile in visibile. Questa capacità trasformativa richiede apertura, coraggio e un uso del potere come strumento abilitante.

7.1.8 *Convergenze valoriali*

Nonostante le diverse prospettive emerse, tutti i contributi raccolti puntano nella stessa direzione: **il ruolo manageriale sta attraversando una metamorfosi radicale**. Le competenze che oggi fanno la differenza – integrità morale, affidabilità, autenticità, capacità di guida, ascolto attivo, influenza positiva – non sono più caratteristiche fisse o privilegi della gerarchia, ma abilità vive che si coltivano giorno dopo giorno attraverso relazioni genuine e responsabilità condivisa.

Il potere derivante dal ruolo, seppur ancora esistente, diventa marginale rispetto a forme di influenza più paritarie, partecipative e orientate a far crescere le persone.

Esiste un legame profondo tra questi elementi: la leadership autentica nasce dalla fiducia, che a sua volta si radica nell'integrità, mentre l'influenza reale richiede coerenza tra parole e azioni. Si può dire che **esiste una architettura del management efficace: l'etica come fondamento, la coerenza come metodo costruttivo, l'affidabilità come risultato riconosciuto e la leadership come manifestazione visibile di questo equilibrio dinamico**.

7.2 Istituzioni finanziarie

7.2.1 *Binomio leadership e autorevolezza*

La leadership è la caratteristica più frequentemente citata come capacità di ispirare, motivare e guidare in contesti incerti, assumendosi la responsabilità del rischio e trasmettendo fiducia nelle opportunità. Viene definita come l'attitudine a prendere decisioni accettando il rischio di non avere sotto controllo, a priori, i risultati, sottolineando il coraggio come tratto distintivo. In ambienti complessi e regolati come quelli finanziari, **la leadership viene anche intesa come capacità di creare un senso e un orientamento strategico**,

superando la logica del controllo normativo in favore di un modello partecipativo e responsabilizzante, che valorizza l'autonomia delle persone.

Chi dà rilevanza all'autorevolezza sottolinea che essa va ridefinita rispetto al passato pur mantenendo una posizione centrale. In alcuni contesti, essa si radica storicamente nella competenza tecnica, nell'esperienza e nella padronanza dei contenuti, caratteristiche che legittimano il ruolo manageriale. Tuttavia, anche in queste realtà, si riconosce l'importanza crescente di competenze trasversali, relazionali e motivazionali. **Oggi l'autorevolezza non deriva più solo dal sapere, ma anche dalla capacità di generare un clima positivo, di orientare il lavoro delle persone e di fornire feedback costruttivi.** Questa evoluzione porta a una visione più fluida del ruolo manageriale, dove l'autorevolezza non è un punto di partenza statico, ma una qualità che si rinnova continuamente attraverso l'interazione e il riconoscimento.

7.2.2 Etica e visione orizzontale del management

L'etica è percepita come componente cruciale del management nelle istituzioni finanziarie, non solo in termini valoriali, ma anche per le sue implicazioni strategiche. Un forte senso etico è ritenuto indispensabile per orientarsi in un ambiente normativo denso e articolato, evitando scorciatoie che potrebbero compromettere la reputazione dell'organizzazione. In un settore in cui la trasparenza e l'affidabilità sono essenziali, i comportamenti poco etici tendono a emergere e a generare danni reputazionali duraturi. **L'etica, quindi, è considerata sia un vincolo morale che una risorsa gestionale,** capace di prevenire rischi e consolidare la fiducia. Essa si traduce anche in orientamento al servizio, rigore nell'analisi, indipendenza di giudizio e integrità personale.

Inoltre, l'etica è una componente essenziale di una visione più orizzontale del management, fondata sull'ascolto, sull'engagement e sulla leadership diffusa. In questa prospettiva, il manager non è più l'unico detentore del potere decisionale, ma un facilitatore dello sviluppo altrui. L'autenticità, l'adattabilità e la capacità di trasmettere un purpose condiviso diventano fondamentali. Il buon manager è colui che sviluppa nei collaboratori la consapevolezza di poter esercitare una funzione di leadership valorizzando le competenze distintive di ciascuno. Questo approccio mira a far crescere persone e organizzazioni insieme, superando logiche gerarchiche rigide. **L'attenzione al clima interno, alla motivazione e alla crescita personale diventa quindi una leva**

strategica per affrontare le sfide del settore finanziario, tradizionalmente percepito come più formale e regolato.

7.3 Pubblico

7.3.1 Credibilità e coerenza come base del riconoscimento

Nel settore pubblico, la credibilità è ritenuta da alcuni intervistati la qualità primaria del manager in quanto condizione abilitante sia per la leadership che per l'autorevolezza. Viene esplicitamente definita la madre di tutte le altre caratteristiche e messa in relazione con la coerenza dei comportamenti e con l'etica dimostrata. Non si tratta di una credibilità legata alla posizione o al possesso di competenze astratte, ma piuttosto alla **capacità di incarnare valori etici riconoscibili e di agire quotidianamente in modo coerente con essi.**

È soprattutto la credibilità fondata su valori condivisi – e non quella legata al ruolo – ad attrarre l'attenzione e la fiducia delle nuove generazioni, meno disposte ad accettare i compromessi del passato. Le persone giovani, in particolare, sono attente alla trasparenza, alla lotta alla corruzione e al contributo al benessere del Paese. Tuttavia, non tutti concordano nel ritenere questa dimensione centrale nel contesto pubblico: secondo alcuni, **la credibilità rappresenta un valore più riconosciuto e premiato nel settore privato, mentre nell'amministrazione pubblica continuano a prevalere elementi come l'autorevolezza tecnica o il rispetto del ruolo.**

7.3.2 Leadership come capacità di visione e motivazione

La leadership è richiamata da numerosi rispondenti come caratteristica indispensabile del management pubblico, spesso considerata il punto di partenza da cui discendono tutte le altre qualità. Essa è descritta come la capacità di motivare, coinvolgere e, al contempo, di elaborare visioni di lungo periodo. **Si insiste sul fatto che il leader deve avere una visione lungimirante e strategica unita alla capacità di risolvere problemi operativi.** Nelle amministrazioni pubbliche sono necessarie persone che sappiano essere contemporaneamente leader e manager, unendo progettualità e concretezza.

Non mancano riferimenti alla leadership come capacità di creare contesti in cui le persone possano esprimersi e stare bene, in linea con un'idea

sempre più condivisa di benessere organizzativo. In questa direzione, si richiama anche un'idea più profonda e culturale della leadership, vista come la capacità di spostare le organizzazioni verso logiche di responsabilità condivisa, un approccio in cui le persone si sentono corresponsabili della propria esperienza e del bene collettivo.

7.3.3 Autorevolezza tra competenze tecniche e relazionali

Per diversi rispondenti, l'autorevolezza è ciò che consente al manager pubblico di ottenere rispetto e fiducia, molto più dell'autorità formale. È descritta come il risultato di una combinazione di competenze tecnico-specialistiche e capacità relazionali, da esercitare sia in verticale (verso il contenuto e le conoscenze) sia in orizzontale (verso il team e i colleghi). **Un manager pubblico autorevole è in grado di mantenere la propria posizione anche in contesti incerti o conflittuali, grazie alla solidità del proprio profilo professionale.** Peraltro, autorevolezza, leadership e credibilità sono strettamente connesse, ma l'autorevolezza occupa un ruolo fondante: senza di essa, la leadership rischia di essere percepita come retorica e l'autorità come imposizione. È anche attraverso l'autorevolezza che si può esercitare efficacemente l'autorità verso l'esterno, in contesti interistituzionali o politici. Infine, **l'autorevolezza richiede continuità nel tempo e aggiornamento delle competenze:** non basta l'esperienza passata, ma occorre dimostrare costantemente adeguatezza rispetto alle sfide che si presentano.

7.3.4 Etica, responsabilità e metodo

L'etica è richiamata come valore da recuperare e consolidare nel management pubblico, in particolare come etica delle conseguenze, ossia capacità di valutare l'impatto delle proprie decisioni su persone, istituzioni e società, anche oltre gli obblighi normativi. **L'etica si manifesta nel rispetto delle regole, nell'adozione di metodi trasparenti e nella consapevolezza dei limiti del proprio potere.** Più rispondenti segnalano che l'etica non può essere ridotta a un principio astratto, ma va agita nel quotidiano, attraverso un approccio responsabile alle scelte. La responsabilità, in questa visione, è una componente centrale del ruolo manageriale: significa prendere decisioni anche in presenza di norme contraddittorie, orientandosi in contesti complessi con coraggio e

competenza. **Un manager responsabile è colui che sa muoversi tra vincoli amministrativi e bisogni concreti, assumendosi la paternità delle decisioni e rendendole comprensibili agli altri.**

7.4 Concetti emergenti

Anche in questo caso **l'intelligenza artificiale ha evidenziato una numerosità superiore a quella dei ricercatori per tutte le caratteristiche: 81 contro 53.** Ciò si spiega con il fatto che in molti casi gli intervistati hanno abbinato i vari caratteri con risposte del tipo “non vi può essere leadership senza etica”, “la credibilità dipende dall’etica” e simili.

Tab. 7 – Domanda 7

<i>Si sono spesi fiumi di inchiostro sui fattori che devono caratterizzare l'esercizio della funzione manageriale. Una classificazione interessante individua questi elementi: autorità, autorevolezza, leadership, credibilità ed etica. Gli studi che si richiamano a questa impostazione sostengono che ci vuole un equilibrio; tuttavia, non si può essere forti su tutto. Secondo lei, quale di queste caratteristiche è e sarà più rilevante nella sua organizzazione e, in generale, nella cultura di management?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
Leadership	20	27
Etica	16	21
Credibilità	10	16
Autorevolezza	7	17

7.5 Alcune citazioni significative

1. L’etica e il rispetto delle persone influenzano la coerenza che genera autorevolezza e credibilità, condizioni per una leadership accettata.
2. Solo chi ha una credibilità etica può avere leadership, autorevolezza e rispetto nell’esercizio del ruolo formale.
3. Non è facile, ma propendo nel sottolineare che la caratteristica più rilevante per il futuro è quella della leadership intesa come capacità di motivare le

- persone e stabilire relazioni positive con tanti soggetti all'interno e all'esterno.
4. Il modello che condivido maggiormente è quello in cui la leadership viene esercitata nel rispetto dell'autenticità e della trasparenza. Non si può guidare un team senza ispirare fiducia.
 5. Tutti parlano di leadership, ma pochi sono disposti a lavorare sulle proprie capacità relazionali per esercitarla davvero. La leadership richiede ascolto, coraggio, pazienza e molta empatia.
 6. Metterei il ranking in ordine rovesciato: Etica, Leadership, Credibilità, Autorevolezza e Autorità.
 7. Non ho dubbi nel ritenere la leadership come fattore più rilevante. Tuttavia, credo in una leadership diffusa, non di quella concentrata nel direttore generale, nell'Amministratore Delegato o nell'imprenditore.
 8. Io punto sulla leadership che poi si porta dietro anche l'autorevolezza. Per me leader è chi ha una visione di lungo periodo, è lungimirante e perciò acquisisce autorevolezza.
 9. Voglio dare una risposta articolata. Per i manager pubblici nel futuro saranno sempre più importanti l'autorevolezza collegata alla leadership, potrei dire leadership autorevole esercitata da persone che hanno anche un'elevata conoscenza sulle materie di propria competenza.
 10. Ho pochi dubbi in proposito. Per me la qualità più importante è la credibilità che è collegata alla coerenza. Una caratteristica che è rafforzata quando è collegata a valori etici, dimostrati nei comportamenti quotidiani e non solo nelle dichiarazioni o nei documenti aziendali. Solo chi ha una credibilità etica può avere leadership, autorevolezza e rispetto nell'esercizio del ruolo formale.
 11. Mi sentirei di dire che la caratteristica più rilevante è la leadership etica; soprattutto le nuove generazioni sono motivate se si identificano nei valori espressi dai manager.
 12. Ritengo che dovrà essere recuperata anche l'etica intesa come senso del dovere verso l'istituzione e verso i cittadini.
 13. Ritengo che i giovani oggi siano molto sensibili al tema dell'etica e questo richiede ai manager una coerenza autentica tra quello che dicono e quello che fanno.
 14. Per completezza, metterei da una parte leadership etica e credibilità e, dall'altra, l'autorevolezza che serve a dare solidità a tutto il sistema manageriale.

15. La leadership si costruisce sulla base dell'autorevolezza, che si conquista con il tempo, con le azioni e con il riconoscimento da parte delle persone.
16. Il manager deve saper essere autorevole anche senza esercitare un'autorità rigida: è la differenza tra farsi ascoltare e farsi obbedire.

8 Management tra scienza, tecnica e arte

8.1 Privato

8.1.1 *Arte come fattore della managerialità*

Numerosi rispondenti sottolineano la crescente rilevanza dell’“arte” nella pratica manageriale, intesa come insieme di qualità che includono l’intuito, la creatività, la **flessibilità mentale** e la capacità di innovare. Questo insieme non si contrappone alla scienza e alla tecnica, ma ne rappresenta un’integrazione fondamentale per affrontare un contesto in trasformazione continua. Per molti, l’intuito è ciò che permette di cogliere opportunità prima degli altri e di guidare il cambiamento in condizioni di incertezza. Alcuni intervistati attribuiscono all’arte un peso prevalente, fino al 50 o 60% del mix manageriale. Interessante è la proposta di razionalità creativa, per indicare la combinazione tra immaginazione ed esperienza interiore, capace di produrre soluzioni non codificate ma plausibili. In questa prospettiva, **l’arte non è il contrario della razionalità, bensì una sua evoluzione adattiva, utile a gestire la complessità dove l’analisi non basta.**

L’intuito viene descritto anche come elaborazione automatica dell’esperienza, capace di trasformare segnali deboli in scelte operative, mentre la creatività è richiamata come strumento per immaginare scenari alternativi. La priorità data alla componente arte è collegata ad un contesto mutato: la scienza e la tecnica, un tempo dominanti, non sono più sufficienti a guidare le decisioni, perché legate a una conoscenza superata o troppo statica. Invece, oggi, servono flessibilità, apertura al cambiamento e capacità di immaginare il nuovo. In questo senso, **la componente arte è ciò che permette al manager di esercitare un’azione non replicabile né delegabile alle macchine.**

L'arte manageriale è collegata anche alla capacità relazionale, alla motivazione e all'empatia, riconoscendo che queste dimensioni, spesso non formalizzabili, sono decisive per generare fiducia, costruire team efficaci e mobilitare le energie. Alcune testimonianze richiamano l'importanza di uscire dagli schemi, di praticare il pensiero laterale, di incoraggiare anche nei collaboratori una leadership creativa e diffusa.

8.1.2 *Scienza come razionalità e metodo decisionale*

Per molti intervistati, **la scienza viene associata prevalentemente alla razionalità analitica, alla capacità di valutare costi e benefici e di prendere decisioni fondate su dati, modelli e strumenti oggettivi.** Si tratta di un elemento imprescindibile per l'efficacia del management, in quanto permette di affrontare la complessità con strumenti strutturati e di garantire rigore nelle scelte. Non a caso, alcuni attribuiscono alla componente scientifica una quota rilevante, pari al 40% del mix complessivo. La scienza viene valorizzata anche per il suo contributo alla misurabilità delle performance, alla previsione e alla pianificazione strategica. Tuttavia, diversi contributi segnalano come questa dimensione sia da sola insufficiente, soprattutto in un contesto caratterizzato da cambiamento accelerato, ambiguità e discontinuità. Un rispondente sottolinea che **le conquiste della scienza vengono continuamente superate, rendendo fragile l'affidamento esclusivo al sapere consolidato.** In questo quadro, l'eccesso di razionalità rischia di irrigidire l'azione e di ostacolare l'adattamento creativo richiesto dal presente.

Un elemento di novità nel dibattito è rappresentato dal riferimento esplicito alle tecnologie emergenti, in particolare all'intelligenza artificiale che viene considerata come uno strumento in grado di estendere la razionalità, assumendosi parte del carico cognitivo del decisore. In questa visione, **la scienza non viene abbandonata, ma delegata alla macchina, liberando spazio umano per altre dimensioni come la visione, il giudizio intuitivo e la cura delle relazioni.**

C'è però anche cautela: la scienza è vista come una componente ancora necessaria, ma la sua efficacia dipende dalla capacità del manager di integrarla con altre forme di conoscenza e sensibilità. L'approccio razionale resta centrale soprattutto per garantire trasparenza e giustificabilità nelle scelte, ma non può essere esclusivo. La scienza resta una risorsa fondamentale, ma deve essere

messa al servizio di una gestione più ampia, capace di tenere insieme rigore e immaginazione, metodo e intuito.

8.1.3 *Tecnica come esperienza applicata e capacità adattiva*

Per la maggior parte dei manager intervistati, la "tecnica" rappresenta l'insieme delle conoscenze operative, dell'esperienza pratica e delle competenze professionali che permettono di agire con efficacia nel proprio contesto lavorativo. Si tratta del **know-how** che consente di muoversi con sicurezza nell'organizzazione, di comprendere i processi interni e di utilizzare correttamente i linguaggi specifici del settore.

Questa dimensione tecnica viene universalmente riconosciuta come una condizione imprescindibile per la credibilità manageriale. **Essa corrisponde alla capacità di fare bene le cose, di affrontare con competenza i problemi operativi e di dimostrare padronanza degli strumenti del proprio ruolo.**

Tuttavia, emerge chiaramente che questa competenza, pur rimanendo fondamentale, non costituisce più una garanzia di successo, ma piuttosto il **prerequisito di partenza, condizione necessaria per la credibilità e autorevolezza del manager.**

Tuttavia, un'eccessiva centralità della tecnica può diventare un limite, soprattutto quando si traduce in rigidità o in una dipendenza dal passato.

Le conoscenze consolidate da sole costituiscono un limite, richiamando la necessità di una continua evoluzione. In questo quadro, **la tecnica non deve essere abbandonata, ma aggiornata, ibridata con nuove competenze e inserita in una logica di apprendimento continuo.**

La tecnica è anche spesso intesa come capacità artigianale, ovvero come l'abilità di intervenire in situazioni complesse con intelligenza pratica, personalizzazione e problem solving creativo. È interessante il richiamo alla tecnica all'italiana, fatta di flessibilità, capacità di adattamento, inventiva. In questa prospettiva, l'esperienza non è solo ripetizione, ma trasformazione costante: **il manager efficace è colui che riesce a combinare conoscenza operativa e intuito, tradizione e innovazione.**

In altri casi, la tecnica è messa in relazione con la formazione, sia come trasmissione di saperi sia come processo continuo di aggiornamento. L'apprendimento tecnico diventa quindi un elemento fondante della managerialità, non solo per sé, ma anche come pratica di condivisione e crescita collettiva. È la base su cui si innesta il mentoring, il passaggio generazionale, la valorizzazione

delle competenze interne. Infine, per alcuni, la tecnica rappresenta la condizione per evitare il fallimento operativo: senza un sapere solido, nessuna intuizione o visione può essere realmente messa in pratica.

8.1.4 Equilibrio dinamico tra le tre componenti

È largamente condivisa l'impostazione teorica proposta da Henry Mintzberg, secondo cui la funzione manageriale risulta da un equilibrio tra arte, scienza e tecnica. **Questo equilibrio non è statico, bensì variabile nel tempo, nello spazio e nel contesto organizzativo.** Alcuni propongono una suddivisione in percentuali quasi equivalenti tra i tre ambiti, altri indicano pesi specifici più sbilanciati in funzione della propria esperienza o del settore di riferimento.

In passato la tecnica dominava nettamente, mentre oggi è aumentato il peso dell'arte e della scienza. La trasformazione del lavoro, l'accelerazione del cambiamento e la maggiore centralità dell'incertezza richiedono infatti maggiore flessibilità, visione e apertura al nuovo. **In questo senso, l'equilibrio tra le componenti non è una formula universale, ma una configurazione situata, che dipende dalla natura del compito, dal tipo di organizzazione, dal momento storico e anche dalla personalità del manager.**

Peraltro, ogni componente si nutre delle altre: l'intuito ha bisogno di esperienza, la tecnica richiede aggiornamento e riflessione analitica, la razionalità necessita di una base operativa per essere efficace. In altri casi, si sottolinea che la vera abilità del manager risiede nella capacità di modulare l'equilibrio tra le tre in base alla situazione, scegliendo ogni volta quale registro attivare per rispondere al meglio alle sfide. Si tratta di saper leggere le circostanze e di adottare il comportamento più adatto, anche delegando alcune funzioni quando necessario.

L'idea di complementarità tra i tre elementi è uno dei punti più condivisi. In questa prospettiva, **il manager efficace è colui che non si irrigidisce in uno stile unico, ma sa connettere le dimensioni pratiche, analitiche e creative della propria funzione.** È una figura capace di adattarsi, di apprendere continuamente e di integrare approcci diversi, mantenendo al centro il senso dell'azione manageriale come costruzione di valore in contesti complessi.

8.1.5 *Oltre il modello: mindset, adattabilità e apprendimento*

Accanto al modello classico fondato su arte, scienza e tecnica, alcuni propongono categorie interpretative diverse che rispondono meglio alle esigenze del management contemporaneo. Tra le più ricorrenti vi sono il mindset di crescita, la flessibilità adattiva e la capacità di apprendere in modo continuo, anche al di fuori dei confini tradizionali del sapere.

Uno degli aspetti maggiormente valorizzati è la disponibilità al cambiamento, intesa come apertura verso ciò che non si conosce, verso situazioni non previste o difficilmente prevedibili. **Viene ritenuto centrale il mindset, cioè un orientamento mentale che consente al manager di non irrigidirsi in competenze acquisite, ma di porsi in un'ottica di continua evoluzione.** Questo atteggiamento si traduce nella volontà di apprendere da ogni situazione, di mettersi in discussione e di leggere ogni sfida come occasione di crescita. **In tal senso, il manager non deve sapere tutto, ma deve saper imparare tutto, e saperlo fare insieme agli altri.**

Un altro aspetto messo in luce riguarda la trasmissione del sapere: in un contesto organizzativo sempre più fluido, il manager non è solo colui che detiene competenze, ma colui che le condivide, che forma, che genera nuove leadership. **Il valore della conoscenza non è nella sua accumulazione, ma nella sua circolazione.** Il concetto viene specificato anche in termini di succession plan, sottolineando che il vero leader è anche un mentore, che mette a disposizione esperienza e strumenti per favorire la crescita degli altri.

Infine, questi nuovi elementi non vengono contrapposti alla scienza, alla tecnica o all'arte, ma proposti come meta-competenze che consentono di attivarle in modo più efficace.

8.2 Istituzioni finanziarie

8.2.1 *Un equilibrio dinamico e variabile*

Nel settore finanziario, la componente arte – intesa come intuito, creatività e pensiero critico – è ampiamente valorizzata. Più intervistati le attribuiscono un peso prevalente, talvolta fino al 50%, come nel caso di chi sottolinea l'importanza delle conoscenze non codificabili che risiedono nell'esperienza e nel modo di pensare delle persone. L'arte, quindi, è ciò che distingue i manager nel prendere decisioni in contesti incerti e imprevedibili, laddove le altre due

componenti – scienza e tecnica – appaiono più facilmente delegabili o riproducibili.

La tecnica, in questi contesti, è considerata un prerequisito solido, necessario per accedere alla funzione manageriale, ma sempre meno in grado di rappresentare un elemento differenziante. In particolare, dove le carriere si costruiscono lungo percorsi specialistici, la tecnica è data per acquisita. Tuttavia, cresce l'attenzione verso percorsi trasversali che stimolino la creatività e la capacità di affrontare i problemi con uno sguardo nuovo, andando oltre la sola esperienza consolidata.

La scienza – razionalità, metodo, capacità di analisi – resta importante, ma viene descritta come una competenza oggi facilmente esternalizzabile o automatizzabile, anche grazie all'intelligenza artificiale. **La razionalità non è più il cuore della competenza manageriale, ma piuttosto una base distribuita, accessibile, spesso gestita da strumenti e consulenti.** Questo ridimensionamento ne giustifica un peso inferiore rispetto ad altre dimensioni più umane e situate.

Diversi contributi propongono di andare oltre la tripartizione classica, introducendo una quarta dimensione legata alla relazionalità e all'adattabilità. **Un manager efficace è oggi colui che sa fare rete sia dentro che fuori dall'organizzazione** e che è capace di attivare apprendimenti trasversali e risorse interne a partire dalla propria capacità di connessione. L'adattabilità è ritenuta cruciale in un mondo caotico e in continua evoluzione, perché permette di leggere e interpretare il cambiamento, integrando intuizione, esperienza e sensibilità.

8.2.2 *Intelligenza relazionale e uso strategico della tecnologia*

Un tratto distintivo emerso nei contributi provenienti dal settore finanziario è la consapevolezza che la managerialità contemporanea va pensata come un sistema complesso in cui si intrecciano anche abilità relazionali, capacità di lettura del contesto e uso strategico della tecnologia. In più interviste si afferma che le conoscenze scientifiche e tecniche sono oggi accessibili, anche grazie a strumenti digitali, esperti esterni e piattaforme condivise. **Questo porta a un progressivo ridimensionamento del valore esclusivo del sapere codificato, che non sparisce ma si democratizza, diventando patrimonio diffuso.**

All'interno di questo scenario emerge l'esigenza di una nuova intelligenza relazionale, che non si esaurisce nella capacità di fare squadra, ma si estende alla costruzione di reti interne ed esterne, all'ascolto attivo e alla mediazione tra bisogni e visioni differenti. **Alcuni parlano esplicitamente di connettività**

come competenza manageriale, intesa non come padronanza degli strumenti digitali, ma come capacità di tessere relazioni significative, dentro e fuori l'organizzazione.

Questa intelligenza relazionale si affianca a un uso strategico e selettivo della tecnologia: la vera sfida non è utilizzare strumenti sofisticati, ma sapere quando delegare alla macchina e quando fidarsi del proprio intuito. **In questo equilibrio sottile tra automazione e giudizio umano si gioca una parte importante della leadership manageriale del futuro.** L'adattabilità, la connettività e l'intuito non possono essere separate dalle persone. Il valore del manager sta proprio nella capacità di agire nelle zone grigie, dove la macchina si ferma e dove l'umano è ancora insostituibile.

8.3 Pubblico

8.3.1 Ruolo centrale dell'arte: intuito, empatia, coraggio

Anche se può apparire controintuitivo e paradossale per un settore caratterizzato da elevata regolamentazione, come il settore pubblico, la dimensione dell'arte è percepita da molti intervistati come il nucleo vivo della funzione manageriale. Essa assume un peso determinante soprattutto nelle situazioni complesse e poco strutturate, dove i dati disponibili non sono sufficienti per supportare scelte chiare e dove il tempo per riflettere è limitato. Un'intervistata racconta di aver dovuto selezionare una squadra dirigente basandosi su elementi difficilmente verbalizzabili, scegliendo alla fine sulla base di sensazioni interiori, memoria relazionale e lettura profonda delle persone. Questo tipo di intuito viene descritto come intelligenza raffinata dall'esperienza, in grado di riconoscere pattern e connessioni non evidenti, affiancato alla capacità empatica di capire le persone e di entrare in sintonia con i collaboratori, elemento essenziale per costruire fiducia e guidare i team. **L'arte è dunque una qualità operativa e, per più di un rispondente, è la scintilla che permette di trasformare le difficoltà in occasioni, o di generare soluzioni fuori dagli schemi.** L'arte è anche il terreno in cui si manifesta la passione, il coraggio e la responsabilità personale, caratteristiche che non possono essere delegate né standardizzate.

8.3.2 *Tecnica come conoscenza della macchina pubblica*

La tecnica rappresenta per molti rispondenti il saper fare concreto, che si sedimenta nel tempo attraverso l'esperienza diretta nella macchina pubblica. Essa comprende la conoscenza di norme, regolamenti, procedure, ma anche l'abilità di interpretare le dinamiche organizzative, i tempi amministrativi, la gestione delle risorse. **In un contesto complesso e spesso vincolato come quello del settore pubblico, la tecnica è vista come una competenza indispensabile per rendere effettiva l'azione amministrativa.** Viene descritta come ciò che consente di far succedere le cose, superando ostacoli operativi, costruendo alleanze, negoziando vincoli.

La tecnica ha un valore che supera quello della sola competenza normativa: essa implica una capacità relazionale e contestuale, frutto di anni di esperienza sul campo, non sempre facilmente trasferibile. Un dirigente pubblico, ad esempio, può riuscire a portare a termine un progetto complesso non tanto perché padroneggia una teoria, ma perché ha compreso i meccanismi profondi dell'amministrazione, ha costruito relazioni stabili con interlocutori chiave e sa muoversi tra gli spazi di autonomia consentiti. In questo senso, la tecnica è parte integrante della leadership operativa e spesso viene valorizzata anche più della razionalità astratta.

8.3.3 *Scienza come componente di supporto*

La scienza riceve meno enfasi rispetto alle altre due componenti; non perché sia considerata irrilevante, ma perché spesso viene vista come più facilmente esternalizzabile o delegabile. **In un'amministrazione pubblica, le decisioni sono raramente riconducibili a un puro calcolo di costi e benefici: intervengono vincoli normativi, dinamiche politiche, urgenze improvvise, interessi contrastanti.** Per questo motivo, la razionalità viene descritta come uno strumento utile per costruire argomentazioni solide o supportare scelte già maturate attraverso l'intuito e l'esperienza.

Alcuni sottolineano che la scienza economica, statistica o gestionale ha maggiore peso nel settore privato, dove i meccanismi di valutazione delle performance sono più lineari; nel settore pubblico, invece, la razionalità deve confrontarsi con molteplici dimensioni del valore: equità, trasparenza, impatto sociale, coerenza normativa. Questo pluralismo di obiettivi rende meno

applicabili gli schemi rigidi e richiede un uso più flessibile della razionalità, integrata con sensibilità politica e visione d'insieme.

8.3.4 *Equilibrio, contesto e leadership pubblica*

La maggior parte dei manager intervistati respinge l'idea di mix che combini arte, scienza e tecnica in proporzioni prestabilite, immaginando invece una flessibilità strategica fluida e contestuale.

Viene sottolineata l'importanza della sensibilità verso il contesto politico e sociale: saper intercettare i segnali che arrivano dal territorio, farsi portavoce delle comunità che si servono, intuire quando è il momento di prendere l'iniziativa e quando invece conviene lasciare spazio ad altri.

In questa visione, la leadership pubblica va oltre le competenze tecniche o strategiche, diventando una pratica di accompagnamento e responsabilità morale. Richiede la capacità di far convivere interessi collettivi e limiti istituzionali, ascolto attento e decisioni ferme, rigore metodologico e lampi di intuizione.

Il dirigente efficace non è quello che eccelle in una sola dimensione, ma quello che sa attivare tutte le risorse disponibili con saggezza e proporzione, mantenendo sempre il focus sugli obiettivi di interesse pubblico.

Da questa prospettiva, il management pubblico si rivela come un continuo esercizio di **equilibrio e adattamento, che fonde insieme visione strategica, esperienza pratica e approccio metodico** in una sintesi armoniosa e sempre in movimento.

8.4 **Concetti emergenti**

I ricercatori hanno raggruppato le risposte sulla base della prevalenza di una delle tre componenti. **Circa la metà dei rispondenti ha ritenuto di non sbilanciarsi**, evidenziando che il mix dipende da: settori di riferimento, dimensioni aziendali, livelli nell'organizzazione e periodi storici.

Tra coloro che hanno espresso priorità, 12 attribuiscono una maggiore rilevanza all'arte, di volta in volta specificata come creatività, generatività, intuito, pensiero fuori dagli schemi.

Solo 6 attribuiscono una maggiore rilevanza alla scienza, mentre un decimo degli intervistati attribuisce maggiore rilevanza alla tecnica (4).

In generale, gli intervistati sottolineano che la componente razionale/cognitiva (scienza) e quella legata alla conoscenza affinata con l'esperienza (tecnica) saranno sempre più sostituibili con sistemi esperti e di intelligenza artificiale, oppure ottenendo la collaborazione di specialisti interni o esterni.

È interessante notare che, data la molteplicità delle combinazioni, il sistema di intelligenza artificiale non è riuscito a raggruppare le risposte. Non si sa se per caratteristiche dell'algoritmo utilizzato o per difficoltà dei ricercatori di porre la domanda in modo adeguato. Dal sistema sono stati comunque estratti alcuni dei commenti più significativi riportati a commento della tabella.

Tab. 8 – Domanda 8

<i>Secondo Henry Minzberg la funzione manageriale è composta da un mix di scienza (razionalità), arte (creatività, intuito), tecnica (conoscenze consolidate con esperienze). Lei condivide questa impostazione? E come distribuirebbe in percentuale il peso di questi tre fattori?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
50% scienza, 30% tecnica, 20% arte	1	NA
40% Scienza, 40% tecnica, 20% arte	2	NA
40% scienza, 20% tecnica, 40% arte	2	NA
35% scienza, 30% tecnica, 35% arte	1	NA
25% scienza, 50% tecnica, 25% arte e intuito	1	NA
20% scienza, 50% tecnica, 30% arte	1	NA
30% scienza, 40% tecnica, 30% arte	2	NA
30% scienza, 10% tecnica, 60% arte	1	NA
20% scienza, 20% tecnica, 60% arte	2	NA
25% scienza, 25% tecnica, 50% arte includendo l'intuito	2	NA
20% scienza, 30% tecnica, 50%arte	1	NA
30% scienza, 20% tecnica, 50% arte	1	NA
30% scienza, 25% tecnica, 45% arte	1	NA
30% scienza, 30% tecnica, 40% arte	3	NA
25% scienza, 35% tecnica, 40% arte	1	NA
Prevalenza ARTE	12	NA
Prevalenza SCIENZA	6	NA
Prevalenza TECNICA	4	NA

8.5 Alcune citazioni significative

1. Se consideriamo l'intuito inserito nella creatività, attribuirei a questo fattore il 50%, mentre riserverei il 25% sia alla razionalità fondata sulle evidenze e sui dati e l'altro 25% alla tecnica derivante dall'esperienza.
2. La tecnica tiene legati all'esperienza del passato e quindi non favorisce, a volte addirittura ostacola, il cambiamento. Le conquiste della scienza vengono continuamente superate, rendendo le competenze acquisite in passato molto diverse da quelle richieste oggi e nel futuro.
3. La funzione manageriale è certo composta da razionalità, arte e tecnica, ma in tempi complessi come quelli che stiamo vivendo questi tre fattori non bastano, bisognerebbe parlare di un mix rilevante per il contesto odierno [...] È importante valutare, infatti, anche le priorità e identificherei come secondo fattore proprio il saper scindere tra urgente e importante, perché non si può fare tutto. È fondamentale che il manager sia in grado di capire a cosa dedicare sé stesso e le sue persone.
4. Considerando la complessità della normativa entro cui si muove il dirigente pubblico, mi sento di attribuire il 40% alla tecnica sviluppata soprattutto con l'esperienza. Attribuirei poi il 30% sia alla scienza sia alla creatività, nella quale includo anche un po' di fortuna.
5. La razionalità è più facilmente consolidabile e trasferibile rispetto alla creatività, che è invece insostituibile e strettamente connaturata alle caratteristiche dei singoli.
6. Faccio una differenza perché ritengo che nel settore pubblico siano più importanti arte e tecnica rispetto alla scienza, mentre nel privato sono più importanti arte e scienza.
7. È una scelta che deriva dalla convinzione che la componente razionale possa sempre più essere trasferita alle tecnologie, le soluzioni tecniche si trovano ormai in rete, mentre il fattore distintivo è determinato dalle "conoscenze non codificabili", quelle che sono implicite nel modo di ragionare e nella esperienza delle persone.
8. A quelle indicate da Mintzberg, io aggiungerei una quarta dimensione: quella relazionale, sociale. Sono convinta che al giorno d'oggi una delle capacità essenziali del manager sia quella di fare rete, all'interno (nel team di lavoro, tra le diverse funzioni aziendali) e all'esterno dell'organizzazione (nella comunità di riferimento, con gli stakeholder).
9. Metto la creatività al 40% perché è molto importante. Nella nostra azienda un giorno all'anno facciamo il creativity day per tutti i dipendenti e

scopriamo spesso delle skills che non conosceiamo. Agli altri due fattori darei 30% ciascuno.

10. A riguardo ho pochi dubbi e attribuisco il 40% all'arte, 30% alla scienza e 30% all'esperienza. Mi piace sottolineare che la componente di creatività, intuito e flessibilità è più sviluppata nelle donne e quindi il suo peso è destinato ad aumentare con una maggior presenza femminile nelle posizioni manageriali.
11. Ritengo di attribuire un peso di 40% sia alla razionalità sia all'arte e il 20% alla tecnica. Ciò perché questa ultima caratteristica è in un certo senso la derivata delle prime due. Vi possono essere settori nei quali è più rilevante l'arte rispetto alla scienza e altri nei quali prevale quest'ultima.
12. Come definita nella domanda, attribuirei 40% alla razionalità, 40% alla tecnica e 20% all'arte. Se invece sotto la voce arte inseriamo anche pensiero laterale, la percentuale potrebbe passare dal 20% al 30%.
13. Pensando alla nostra impresa e al nostro settore, direi 40% alla scienza intesa come capacità di ragionare, di scegliere sulla base di dati e di analisi vantaggi-costi, 40% alla tecnica in quanto l'esperienza e le conoscenze implicite sono importanti in piccole imprese, e 20% all'arte. Sul piano teorico credo che la componente di arte nel senso richiamato nella domanda dovrebbe aumentare, ma sono scettico che ciò possa avvenire. Certamente ci sono casi nei quali ha prevalso l'intuito, la capacità di vedere in anticipo opportunità che altri non vedevano, ma nella maggioranza delle imprese prevalgono ancora gli aspetti della razionalità e della tecnica.
14. Questa tripartizione è interessante ma io aggiungerei una quarta dimensione composta da connettività e adattabilità alla quale attribuirei 50%, il resto lo suddividerei tra scienza, arte e tecnica.
15. Io attribuirei un peso più rilevante alla creatività, potrei dire 40% rispetto al 30% per le altre due componenti della scienza e della tecnica. Ciò perché la creatività significa sapersi muovere in un ambiente che sembra essere sempre più caratterizzato dall'imprevedibile, dal caos.

9 Management nella società polarizzata

9.1 Privato

9.1.1 *Polarizzazione come sfida sistemica per le imprese*

La polarizzazione sociale, politica e anche economica è un fenomeno e un tratto strutturale del contesto in cui operano le imprese. I dirigenti intervistati ne riconoscono l'incidenza su dinamiche di consumo, assetti competitivi, equilibri sociali e anche sulle strategie aziendali. **Alcuni distinguono tra una polarizzazione visibile nel dibattito politico e sociale e una più sottile, ma non meno incisiva, che attraversa il mondo economico e il tessuto imprenditoriale.** Essa incide in modo rilevante sulle dinamiche di reddito e sull'accesso ai consumi, rendendo più difficile per molte imprese, specialmente quelle orientate al mercato interno, mantenere un'offerta inclusiva e sostenibile. In particolare, le imprese che operano nella grande distribuzione o nei beni di largo consumo soffrono la contrazione della domanda da parte delle fasce meno abbienti. **L'inflazione e l'erosione del potere d'acquisto hanno reso più difficile garantire prezzi accessibili senza sacrificare qualità e sostenibilità.**

Inoltre, la polarizzazione tra imprese digitali da un lato e manifatturiere dall'altro sta modificando la distribuzione della ricchezza nel sistema economico. Le prime tendono a concentrare profitti e potere in pochi attori globali, mentre le seconde – soprattutto se piccole o medie – risultano meno competitive ma più distribuite territorialmente. Questa divergenza genera squilibri che si riflettono anche sul mercato del lavoro, contribuendo alla crescita delle disuguaglianze e alimentando tensioni sociali e politiche.

Allo stesso tempo, però, la polarizzazione viene da alcuni interpretata anche come una potenziale opportunità, a condizione che le imprese sappiano leggerne i segnali, adattare le strategie e investire in innovazione. In

contesti regolati o instabili, infatti, chi riesce ad anticipare i trend e ad agire con coraggio può trasformare il rischio in vantaggio competitivo. Alcune aziende citate hanno avuto successo proprio durante fasi di crisi, grazie alla capacità di reinventarsi, di intercettare nuovi bisogni e di presidiare spazi trascurati da altri attori. In tal senso, **la polarizzazione richiede non solo resilienza, ma anche e soprattutto capacità di interpretazione e flessibilità strategica, qualità sempre più cruciali per la leadership manageriale.**

9.1.2 Geopolitica, instabilità e vincoli esterni

Un tema ricorrente è la crescente influenza del contesto geopolitico ed economico globale sulle strategie aziendali. Manager e imprenditori segnalano come l'ambiente esterno sia diventato sempre più instabile, interconnesso e condizionante. Guerre, crisi energetiche, inflazione, cambiamenti normativi, instabilità politica e transizione ecologica rappresentano fattori esogeni che incidono direttamente sull'operatività delle imprese, sulle catene di fornitura, sulle scelte di investimento e sull'organizzazione interna del lavoro.

Si può dire che oggi non esiste più un dentro e un fuori: le dinamiche internazionali si riflettono immediatamente sulle condizioni di mercato, rendendo impossibile separare la sfera gestionale da quella sociopolitica. La capacità di un'azienda di prosperare dipende sempre più dalla sua reattività a eventi esterni imprevedibili, dalla guerra in Ucraina, alle minacce alla navigazione nel Mar Rosso da parte degli Houthi, passando per i rincari delle materie prime o i blocchi anche temporanei, come accaduto alcuni anni fa nel caso della petroliera incagliata nel Canale di Suez. Per molte PMI, questi eventi possono determinare la necessità di ridefinire filiere, cercare nuovi partner o reinventare la logistica. È necessario stringere alleanze con attori locali per espandersi in mercati emergenti, come nel caso delle imprese che operano in Africa subsahariana, con un approccio culturale attento e sostenibile.

Il manager contemporaneo deve essere preparato al cambiamento continuo, possedere competenze di lettura geopolitica e di governance adattiva. L'agilità organizzativa, la sensibilità culturale e la capacità di costruire scenari sono viste come doti essenziali per affrontare un mondo in cui le decisioni politiche e i conflitti locali possono avere ripercussioni sistemiche e rapide sulle imprese, anche di piccole dimensioni.

L'instabilità globale non può più essere considerata una variabile esterna e occasionale, ma un elemento strutturale del fare impresa. La

managerialità si configura dunque sempre più come esercizio di navigazione in un ambiente incerto, dove saper interpretare i segnali deboli e muoversi con lucidità è decisivo per sopravvivere e innovare.

9.1.3 *Polarizzazione tra imprese, governance e rischi sistemici*

Un aspetto meno trattato nel dibattito pubblico, ma ben presente nelle interviste, è la **polarizzazione interna al mondo imprenditoriale, ovvero la crescente distanza tra grandi imprese globali e piccole e medie imprese radicate sul territorio**. Questo divario si manifesta non solo in termini di risorse, accesso ai mercati o capacità di investimento, ma anche nella possibilità di interlocuzione con il sistema bancario e istituzionale.

Questa divaricazione è accentuata dalla **tendenza delle grandi imprese a cavalcare la polarizzazione, mentre le PMI la subiscono**, dovendo inseguire logiche imposte dall'alto senza poterle influenzare. La polarizzazione tra mercati globali e locali, tra imprese ad alta intensità tecnologica e imprese tradizionali, tra filiere integrate e aziende *monosite*, produce un sistema economico asimmetrico, in cui la competizione rischia di diventare sempre più ineguale. In questo quadro, **le associazioni datoriali vengono chiamate a un nuovo ruolo di mediazione, per contribuire ad attenuare le polarizzazioni, perché la politica non è più in grado di ridurla e anzi tende ad accentuarla**.

Un'altra dimensione emersa con forza è quella della governance, intesa non solo come struttura organizzativa, ma come capacità di orientare l'impresa in un ambiente incerto. **La governance non è fatta per rispondere ai rischi, ma si deve evolvere in una logica previsionale adattiva e con un'applicazione veloce**. Non è sufficiente resistere, occorre anticipare e trasformarsi facendo dell'analisi dei rischi uno strumento per innovare. L'antifragilità di Nassim Taleb diventa l'orizzonte ideale: non solo resistere al cambiamento, ma trarne vantaggio. In questo senso, diventa centrale la capacità dell'impresa di gestire la polarizzazione e i rischi esterni. Una governance moderna è in grado di mappare la catena del valore, identificare le vulnerabilità e orientare strategicamente l'impresa in funzione dei trend futuri e non solo in reazione al presente.

La governance efficace non si limita alla struttura, ma deve essere nutrita da cultura, etica, capacità di ascolto e chiarezza sugli obiettivi. **La polarizzazione, se ben compresa e affrontata, può essere un banco di prova non solo per la solidità delle imprese, ma per la maturità delle loro classi dirigenti**.

Infatti, la frammentazione del dibattito pubblico penetra nelle organizzazioni, rendendo più difficile mediare tra esigenze diverse e costruire consenso. In questo scenario polarizzato, il management deve assumere una responsabilità più ampia, che va oltre la performance economica, per includere la tenuta etica e sociale dell'impresa. Non basta più gestire rischi e inefficienze: serve una leadership capace di infondere fiducia e costruire legami di senso anche in un contesto frammentato da un lato e polarizzato dall'altro. Questo richiede una governance etica che trasformi l'organizzazione, orientandola al bene comune attraverso il monitoraggio attivo della catena del valore e la sua continua riconfigurazione.

Emerge così un nuovo ruolo per le imprese: colmare il vuoto lasciato da una politica spesso incapace di ridurre le polarizzazioni. Le imprese hanno una nuova responsabilità, quella di contribuire ad attenuare le polarizzazioni attraverso politiche di welfare, dialogo territoriale e trasparenza. **Una visione etica che non è idealismo, ma pragmatismo strategico.**

In un mondo interconnesso, dove i confini tra impresa e società sono sempre più porosi, la credibilità diventa un asset decisivo per la sopravvivenza. La coerenza e l'integrità non sono più opzioni, ma condizioni necessarie per affrontare l'instabilità senza perdere orientamento.

9.2 Istituzioni finanziarie

9.2.1 Polarizzazione, disuguaglianze e ruolo di integrazione

Nel settore finanziario, **la polarizzazione viene spesso letta attraverso la lente delle crescenti disuguaglianze non solo economiche, ma anche cognitive e tecnologiche.** In effetti, la polarizzazione è conseguenza delle disuguaglianze tra chi è in grado di gestire le tecnologie avanzate e chi non ha le competenze adeguate. Questo scenario alimenta una frattura sociale in cui la figura del dirigente rischia di essere percepita come parte di un'élite distante. **Da qui la previsione che vi saranno forti critiche sociali nei confronti dei manager e la necessità per questi ultimi di impegnarsi in una comunicazione trasparente e coerente, capace di rendere visibile il valore distribuito generato dall'impresa.**

Nel comparto finanziario, un ulteriore aspetto emerso riguarda il crescente peso della compliance regolatoria e dei vincoli ESG come risposta istituzionale alla polarizzazione e alla crisi di fiducia. Le imprese finanziarie sono spesso

chiamate a dimostrare non solo solidità economica, ma anche responsabilità sociale e ambientale, in linea con le aspettative di una società frammentata ma sempre più attenta all'etica dell'impresa. Questo comporta una crescente pressione reputazionale e una necessità di allineamento tra compliance formale e coerenza sostanziale dei comportamenti.

Alcune voci propongono una lettura alternativa e più dinamica del fenomeno. **La polarizzazione, pur critica, può essere interpretata come segno di vitalità e trasformazione: dal “monolite” non nasce nulla.** In questo contesto, la funzione manageriale è chiamata a riscoprire un ruolo di integrazione, sia all'interno dell'organizzazione che tra impresa e società. Il manager deve dunque reagire alle forze centrifughe creando identità, valore, senso per dipendenti e stakeholder. La leadership torna ad essere costruzione di legami, gestione del senso, presidio culturale.

9.2.2 Componente geopolitica e settoriale della polarizzazione

L'effetto della polarizzazione varia in funzione del settore. Ad esempio, nei settori delle produzioni belliche, delle tecnologie e dei mercati finanziari la polarizzazione dipende fortemente dalle scelte politiche e geo-politiche. **Le imprese che operano in mercati instabili sono più esposte alle turbolenze internazionali e subiscono maggiormente l'impatto di conflitti e tensioni.** In questi casi, la polarizzazione può compromettere la continuità operativa e rendere ancora più rilevante la gestione dei rischi geopolitici, imponendo ai manager competenze nuove, che uniscono analisi strategica e sensibilità diplomatica.

Viene evidenziato anche l'intreccio tra polarizzazione, volatilità e incertezza. La polarizzazione si accompagna alla caduta dei modelli comando-controllo, ma anche a una crescente influenza di strumenti di manipolazione del consenso e concentrazione economica. Il manager è così chiamato ad affrontare non solo la velocità dei cambiamenti, ma anche una perdita di linearità: la prevedibilità dei cicli economici si riduce e le discontinuità diventano la norma. **In questo quadro, la polarizzazione modifica i fattori di rischio dei diversi business, rendendo più difficile la valutazione della maturità o del potenziale di un mercato.** L'adattamento costante diventa condizione di sopravvivenza.

9.3 Pubblico

9.3.1 *Polarizzazione e management pubblico*

Emerge un consenso sul fatto che la polarizzazione sia un fenomeno ormai strutturale nella società contemporanea, con effetti tangibili anche sulla pubblica amministrazione. **Essa si manifesta come contrapposizione politica, tensione sociale e instabilità normativa, con riflessi diretti sull'operato dei dirigenti pubblici**, che vedono aumentare l'incertezza e ridursi la possibilità di pianificare a lungo termine. È assodato che la società è sempre più polarizzata e ciò genera un ambiente dove anche le decisioni amministrative più tecniche possono diventare terreno di conflitto.

In questo quadro, la funzione del dirigente pubblico viene compressa tra due forze opposte: da un lato la necessità di rispondere in tempi rapidi a bisogni crescenti e frammentati, dall'altro la difficoltà di mantenere coerenza, continuità e imparzialità in un contesto segnato da cambiamenti politici frequenti. Il passaggio da una fase emergenziale (come quella della pandemia) a una post-emergenziale ha, per alcuni, accentuato questa frattura: «è stato come frenare andando a sbattere contro un muro», sintetizza un dirigente, facendo riferimento alla brusca interruzione dei finanziamenti e all'assenza di politiche transitorie.

Viene analizzato anche l'impatto dello *spoils system*, che altera la continuità della funzione amministrativa. **Il ricambio sistematico dei vertici con il mutare delle maggioranze politiche colpisce in modo particolare il primo livello dirigenziale, come i capi di dipartimento, mentre tocca meno i livelli inferiori.** Questa dinamica genera un doppio effetto negativo: da un lato indebolisce la memoria amministrativa, dall'altro genera un clima di provvisorietà, in cui l'efficacia delle politiche pubbliche risulta subordinata al ciclo politico. Per contrastare tali dinamiche, sarebbe necessario rafforzare la cultura delle regole, l'etica pubblica e il senso istituzionale, considerati strumenti fondamentali per attenuare gli effetti disgreganti della polarizzazione.

9.3.2 *I Comuni tra globale e locale*

Un punto originale emerso è il ruolo trasformativo degli enti locali nel contenere la polarizzazione. In particolare, **viene valorizzata la funzione del Comune come snodo tra dimensione globale e dimensione locale.** Dopo anni di entusiasmo verso la globalizzazione, oggi si registra un rinnovato interesse per

il locale, con una grande responsabilità affidata al Comune nel ridurre le contrapposizioni tra soggetti del territorio. In quest'ottica, **la sfida è doppia: da un lato saper leggere i trend globali, dall'altro favorire convergenze locali su progetti di sviluppo inclusivi**, resistendo alla tentazione di agire come semplici esecutori delle dinamiche esterne.

Questa capacità di sintesi rappresenta una nuova funzione strategica del management pubblico: facilitare l'emersione di una visione condivisa, tessere reti, ricomporre i conflitti. **Si delinea così una concezione del manager pubblico come agente di coesione, più che di controllo, capace di generare convergenze anche in contesti polarizzati.**

Il Comune, come istituzione di prossimità, può svolgere un ruolo importante anche nel contenimento della disaffezione politica e dell'astensionismo, entrambi effetti indiretti della polarizzazione. Agendo come presidio di cittadinanza attiva, il Comune può ricostruire relazioni di fiducia e coinvolgere i cittadini nei processi decisionali, aumentando la legittimità delle scelte. Questo richiede però capacità di ascolto diffuso e forme di leadership che sappiano integrare esigenze divergenti in progetti inclusivi e concreti.

9.3.3 Neutralità e rispetto delle regole

Più intervistati sottolineano l'importanza di un'etica della neutralità e della responsabilità come presidio contro la frammentazione da un lato e la polarizzazione dall'altro. **La polarizzazione genera conflitti che distruggono energia, mentre il compito del dirigente pubblico è valorizzare le energie e farne un uso razionale.** Il manager deve fungere da ammortizzatore del conflitto, esercitando un ruolo di mediazione tra livelli istituzionali, territori e gruppi sociali. Questo richiede non solo competenze tecniche, ma anche una forte **intelligenza istituzionale**.

Il rispetto delle regole non è visto in termini burocratici, ma come struttura che rende possibile la convivenza in un contesto complesso. La diffusione della conoscenza delle regole e del senso etico che le sostiene può ridurre gli effetti corrosivi della polarizzazione, proteggendo le istituzioni dal rischio di strumentalizzazioni e delegittimazione.

In alcuni passaggi è emersa anche la consapevolezza che, per funzionare, le regole non devono essere solo conosciute, ma anche interiorizzate. Il rispetto delle norme, se imposto dall'alto, può suscitare solo obbedienza formale; se invece viene compreso nel suo senso civico, può generare adesione e

partecipazione. **Per questo, diversi dirigenti pubblici sottolineano il valore della formazione etica, come strumento per coltivare nei collaboratori una cultura della responsabilità che sia autenticamente orientata al servizio e non solo alla conformità.**

9.3.4 *Flessibilità e antifragilità*

Una riflessione più operativa riguarda le competenze manageriali necessarie per operare in contesti polarizzati e instabili.

La parola chiave è anti-fragilità, intesa come capacità non solo di resistere ai cambiamenti, ma di trasformarsi positivamente a partire dalle crisi. Sono enucleate le direttrici di questa trasformazione: sviluppare una cultura della flessibilità, gestire le contraddizioni senza rimuoverle, apprendere dall'esperienza, rinnovare i modelli operativi. È una prospettiva che supera la semplice resilienza e punta a un apprendimento continuo, capace di adattarsi senza perdere orientamento.

Nel caso di imprese pubbliche a elevata visibilità mediatica, questo processo si fa ancora più cruciale, in quanto la polarizzazione delle aspettative degli utenti potrebbe consentire di definire risposte diverse e rendere più agevoli le strategie di segmentazione dell'utenza.

9.4 **Concetti emergenti**

L'aspetto più interessante delle risposte a questa domanda è la **quasi totale sovrapposizione** delle numerosità rilevate dai ricercatori e dall'intelligenza artificiale. Entrando nel merito la grande maggioranza riconosce l'**esistenza della polarizzazione**, risultato largamente atteso, con tuttavia la significativa distinzione tra chi la riconosce in senso generale (ricercatori 22 e intelligenza artificiale 19) e chi invece sottolinea che il fenomeno riguarda la società e la politica, meno l'economia (ricercatori 11 e intelligenza artificiale 13).

Poco più di un decimo sottolinea che la polarizzazione è addirittura più accentuata in campo economico, facendo probabilmente riferimento al fenomeno della crescita di oligopoli a livello globale rispetto a imprese nazionali e/o di piccole e medie dimensioni (5 sia per ricercatori sia per l'IA).

L'unica differenza significativa riguarda la risposta secondo cui la “la polarizzazione non esiste” (ricercatori 4 e non rilevata dal sistema di intelligenza artificiale).

Sono poi stati segnalati una serie di aspetti particolari, di tipo positivo o problematico, come sintetizzato dalla tabella, rispetto ai quali l'unica differenza di un certo rilievo riguarda “La polarizzazione produce effetti negativi sul piano sociale” (ricercatori 1 e intelligenza artificiale 4).

Tab. 9 – Domanda 9

<i>Le organizzazioni sono sempre più aperte e influenzate dall'ambiente socioeconomico, politico e geopolitico, istituzionale.</i> <i>Oggi e sempre più in futuro tutte le organizzazioni dovranno muoversi in un contesto caratterizzato da due elementi: da un lato una situazione di estrema dinamicità e volatilità a livello globale. Dall'altro tendenze a nuove polarizzazioni: democrazie versus sistemi autocratici, forti polarizzazioni del consenso politico (in molti Paesi gli esiti delle elezioni evidenziano una spaccatura dell'elettorato su posizioni contrapposte, situazioni di conflitto locale che rischiano di ampliarsi).</i> <i>Come sta affrontando nella sua organizzazione questa situazione.</i> <i>Vede più rischi o opportunità?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
La polarizzazione esiste	22	19
La polarizzazione esiste in campo politico e sociale	11	13
La polarizzazione può essere un'opportunità per le imprese che comprendono i trend	6	5
È più significativa la polarizzazione economica	5	5
La polarizzazione ha reso più difficile la funzione manageriale	5	5
La polarizzazione è un rischio per chi ha business model tradizionali	4	5
La polarizzazione non esiste	4	0
I manager devono attenuare le polarizzazioni	2	1
Le piattaforme, e in generale le imprese digitali, sono una delle cause della polarizzazione economica in forma di oligopolio	1	1
La polarizzazione produce effetti negativi sul piano sociale	1	4

9.5 Alcune citazioni significative

1. La polarizzazione è presente soprattutto in politica e ha implicazioni sulle imprese e sull'economia in generale. Nello scenario mondiale le crisi politiche condizionano inevitabilmente l'azienda.
2. Le imprese digitali [...] sono una delle cause della polarizzazione economica, in quanto pochi si appropriano della ricchezza prodotta.
3. Sicuramente la polarizzazione si è accentuata negli ultimi anni in tutti gli ambiti. [...] Può però essere una grande opportunità per le imprese che capiscono la logica delle polarizzazioni.
4. Non avverto molto questa polarizzazione nel campo del management. Forse esiste nella società e nella politica, ma la vedo meno nel campo del management. Più che la polarizzazione, ritengo importante l'evoluzione da situazioni complicate a situazioni complesse.
5. Effettivamente osservo una maggiore polarizzazione a tutti i livelli. Le piccole e medie imprese subiscono questa polarizzazione, mentre le grandi imprese in parte la determinano e a volte la cavalcano.
6. Posso dire che le imprese, e soprattutto le associazioni di imprese, hanno una nuova responsabilità, quella di contribuire ad attenuare le polarizzazioni, perché la politica non è più in grado di ridurla e anzi tende ad accentuarla.
7. Sicuramente vi è una polarizzazione a livello sociale e politico, quest'ultima ha riflessi sui dirigenti pubblici la cui funzione diventa sempre più complessa. La buona amministrazione avrebbe bisogno di stabilità e di una visione di lungo periodo, mentre oggi prevalgono la volatilità, i cambiamenti della politica, la produzione continua di norme.
8. Soprattutto nel mondo pubblico si avverte la polarizzazione collegata alla presenza della politica. Questa situazione è indubbiamente negativa rispetto alla funzionalità e alla buona amministrazione. Ritengo quindi che il ruolo dei manager, pubblici e privati, debba essere proprio quello di attenuare le polarizzazioni.
9. La polarizzazione genera conflitti che distruggono energia. Poiché la funzione del manager è di utilizzare al meglio le risorse e di valorizzare le energie, la sua responsabilità e sfida è anche quella di contribuire ad attenuare le polarizzazioni.
10. C'è un problema di polarizzazione dovuta a fattori esterni e noi ne sentiamo l'influenza essendo un servizio pubblico e avendo rilevanza mediatica.

11. Mi consenta ancora una battuta: dal “monolite” non nasce nulla. La polarizzazione è comunque la spia di un dinamismo che, se ben gestito può tradursi in opportunità di sviluppo. Se ben gestito, appunto, da manager capaci di integrare, di fare sintesi, di reagire alle forze centrifughe generate dall’ambiente socioeconomico.
12. Vedo rischi crescenti della polarizzazione con riguardo alla tenuta di sistemi democratici e alla credibilità della rappresentanza politica. Un segnale pericoloso è quello del crescente astensionismo alle elezioni dei Paesi di democrazia rappresentativa.
13. Sicuramente la polarizzazione si è accentuata negli ultimi anni in tutti gli ambiti. In prima battuta direi che è un rischio quando la polarizzazione riguarda settori fortemente regolati nei quali il cambiamento delle regole può mettere in crisi imprese.
14. Soprattutto per imprese che operano in settori nei quali sono importanti le scelte politiche e, in generale, di politica economica, i rischi della polarizzazione prevalgono sicuramente sulle opportunità.
15. La polarizzazione esiste.
16. L’unica certezza è l’incertezza, per cui le imprese devono affrontare un’incertezza maggiore rispetto al passato e una velocità nei cambiamenti che cresce in modo esponenziale.

10 Gestire le diversità

10.1 Privato

10.1.1 *Disuguaglianze di genere: percorsi e ostacoli*

La dimensione della diversità di genere emerge con quelle più frequentemente presenti – e in alcuni casi anche superate – all’interno delle imprese private italiane. Alcuni intervistati descrivono un percorso ormai consolidato verso la parità: in molti casi il pay gap tra uomini e donne non esiste più, afferma un manager, sottolineando come nella sua azienda opportunità e carriera siano oggi svincolate da genere, etnia, religione o cultura.

Non mancano tuttavia visioni più critiche, che evidenziano come la parità di genere resti ancora una meta da raggiungere in molti settori, soprattutto quelli storicamente connotati da una predominanza maschile, come il metalmeccanico. In alcuni contesti, le pratiche e le ritualità aziendali mantengono forti elementi di tradizione patriarcale. Non si mette in discussione il valore della famiglia, ma si contesta il suo carattere imposto, che talvolta traspare da certe scelte organizzative.

Anche in aziende che hanno lavorato molto sul tema, emerge come la presenza femminile resti minoritaria. Questo dato suggerisce che la trasformazione culturale sia ancora in corso e che gli sforzi in atto – pur significativi – debbano essere mantenuti e accompagnati da misure strutturali.

Le certificazioni e i programmi ESG rappresentano una leva concreta per il cambiamento. Alcune aziende inseriscono la gender equality tra i quattro pilastri della propria strategia di Diversity, Equity, Inclusion & Belonging. **L’approccio integrato, che unisce politiche retributive, formazione e cultura organizzativa, sembra il più efficace per promuovere cambiamenti stabili e**

profondi. In altri casi, il gender mainstreaming si collega a strategie di sostenibilità aziendale.

All'interno di questo quadro, emergono anche riflessioni più radicali. Viene anche sottolineato che è preferibile parlare di inclusion e non di diversity, sottolineando che non basta riconoscere le differenze, bisogna creare spazi concreti di partecipazione, specie per chi continua a sperimentare esclusioni quotidiane. In effetti, l'uso stesso del concetto di diversità viene talvolta messo in discussione perché genera il rischio di cristallizzare le differenze come stigmi, invece che valorizzarle come risorse. **Bisognerebbe parlare di coesione e unità più che di diversità.**

Una riflessione trasversale riguarda il rapporto tra cultura organizzativa e trasformazione sociale. Ad esempio, le PMI, se ben radicate nei territori e ispirate da valori coerenti, possono costituire un terreno fertile per la diffusione della cultura inclusiva: la piccola e media impresa che opera sul territorio deve favorire queste diversità per non avere problemi anche al proprio interno. In quest'ottica, **l'impresa può fungere da laboratorio di coesione sociale, promuovendo buone pratiche che, una volta conosciute, si irradiano nella comunità.**

10.1.2 Altre forme di diversità

Se la parità di genere rappresenta la dimensione di diversity più strutturata e presidiata, molte testimonianze evidenziano come altre forme di differenza risultino oggi più complesse da gestire. Tra queste, la più frequentemente segnalata è la diversità generazionale. **Esiste una crescente divaricazione tra aspettative, valori e linguaggi delle diverse coorti presenti nelle organizzazioni.** In passato le generazioni avevano comportamenti più simili, oggi le nuove generazioni hanno un modo completamente diverso di vedere il lavoro. La questione è così rilevante da spingere alcune aziende a programmare formazioni specifiche per i capi intermedi, al fine di migliorare la capacità di inclusione tra generazioni.

In parallelo, si osserva come la disabilità rappresenti una delle sfide più complesse per il management, non tanto per i limiti normativi quanto per il necessario adattamento culturale e organizzativo che essa comporta.

Non basta adempiere all'obbligo di assunzione, bisogna preparare colleghe e colleghi all'inserimento e adattare i luoghi di lavoro. Questo tipo di approccio richiede una trasformazione più profonda che coinvolge sensibilità, ascolto,

formazione, oltre che investimenti strutturali. Alcuni manager riconoscono di vivere ancora personalmente gli ostacoli legati alla disabilità.

Un altro tema cruciale, ma meno esplicitato nei contesti organizzativi, è quello della diversità religiosa e culturale. **Le testimonianze mostrano che in alcuni casi la convivenza può risultare complessa, specie quando emergono resistenze o incomprensioni.** Un dirigente racconta ad esempio le difficoltà incontrate con dipendenti provenienti da contesti culturali nei quali il rapporto con le donne è molto diverso da quello occidentale. Altri segnalano la necessità di adattare l'organizzazione al rispetto delle pratiche religiose, ad esempio, se ci fosse una maggioranza di dipendenti musulmani praticanti, occorrerebbe rivedere l'organizzazione in funzione del Ramadan. Si tratta di questioni pratiche che toccano aspetti profondi della convivenza aziendale, e che richiedono pragmatismo, ma anche una visione di lungo periodo.

L'orientamento sessuale e identitario è presente nel discorso di alcune realtà, soprattutto quelle più strutturate. In un'organizzazione viene inserito tra i quattro assi portanti della strategia interna di DEIB, accanto a gender, aging e diversabilità. Altre imprese inseriscono il tema nella organizzazione di tutti i dipartimenti/divisioni e non solo nelle politiche HR. La sfida in questo caso non riguarda tanto la presenza di norme o policy, quanto la loro effettiva attuazione e interiorizzazione da parte dei gruppi di lavoro.

Un elemento trasversale, che unisce tutte le forme di diversity, è la questione culturale. Molti manager evidenziano come l'inclusione sia prima di tutto un cambiamento mentale e valoriale. **Il problema non è la diversità in sé, ma la difficoltà di riconoscere il valore dell'unicità di ciascuno, un concetto che restituisce alle persone il loro carattere irripetibile.** Occorre evitare approcci ipocriti o retorici, serve affrontare questi temi con serietà e senza proclami.

Infine, emerge una linea di pensiero che invita a superare il concetto stesso di diversity, per approdare a paradigmi fondati sulla coesione, sull'identità condivisa, sull'equità sostanziale. In questo senso, la diversity non deve essere un fine, ma un mezzo per costruire un contesto nel quale ognuno possa trovare spazio e riconoscimento, non in quanto diverso, ma in quanto persona.

10.1.3 Pratiche organizzative e strumenti per l'inclusione

Accanto agli orientamenti valoriali, molte organizzazioni adottano strategie strutturate per integrare la diversità all'interno dei processi aziendali. Tra queste, l'introduzione di sistemi di certificazione e la definizione di

obiettivi misurabili, rappresentano strumenti sempre più diffusi per monitorare e rendicontare i progressi in termini di inclusione. L'adozione di indicatori di equità retributiva, l'attenzione all'equilibrio di genere e l'integrazione della diversità all'interno delle strategie di sostenibilità, contribuiscono a rendere la diversity un ambito di gestione formalizzato e tracciabile.

Una modalità ricorrente consiste nel definire obiettivi annuali in materia di inclusione, che vengono valutati e aggiornati nel tempo in base ai risultati raggiunti. **Questo approccio incrementale permette di trasformare la gestione della diversità in un percorso evolutivo continuo, più che in un insieme di azioni isolate.** In alcuni contesti, le politiche di diversity sono incorporate nei piani strategici generali dell'organizzazione e la valutazione dei fornitori o dei partner include anche il rispetto di criteri di inclusione e non discriminazione.

Un ruolo importante è svolto dalla formazione interna, concepita non solo come aggiornamento tecnico, ma come leva per favorire cambiamenti culturali. I percorsi formativi mirano a sviluppare consapevolezza, empatia e capacità di gestione delle differenze, affrontando temi come il linguaggio inclusivo, le dinamiche intergenerazionali o la convivenza di approcci culturali differenti. Questo tipo di formazione è spesso rivolto a figure manageriali, ma si estende progressivamente a tutta la popolazione aziendale.

La trasversalità del tema emerge anche nell'integrazione della diversity all'interno della governance. In molte realtà, la responsabilità dell'inclusione non ricade più esclusivamente sulle funzioni di risorse umane, ma riguarda tutte le aree/business, a testimonianza del carattere sistemico della questione.

Alcune organizzazioni adottano approcci più informali, ispirati a logiche comunitarie o valoriali, soprattutto in contesti di medie dimensioni. Qui, l'attenzione all'unicità delle persone e il riconoscimento delle differenze sono spesso radicati nel tessuto locale o nella cultura d'impresa e tradotti in modalità operative meno standardizzate ma comunque efficaci. In tali casi, **la promozione della diversità diventa parte integrante della relazione fiduciaria tra l'organizzazione e le persone che vi lavorano.**

La misurazione dell'impatto viene indicata come un aspetto cruciale per garantire la concretezza degli impegni presi. Dotarsi di strumenti di monitoraggio consente alle organizzazioni di intervenire tempestivamente in caso di criticità e di rendere conto pubblicamente dei risultati ottenuti. **La trasparenza e la rendicontazione diventano così elementi centrali per un diversity management credibile, capace di conciliare visione etica, coerenza operativa e competitività.**

10.1.4 Prospettive del diversity management

Nonostante i molti segnali di progresso, emergono anche le contraddizioni, i limiti e le resistenze che ancora caratterizzano la gestione della diversità nel settore privato italiano.

In molte aziende, soprattutto di medie dimensioni o legate a settori produttivi più tradizionali, permangono ostacoli culturali che rallentano l'adozione di un approccio realmente inclusivo. Allo stesso tempo, si registra un divario significativo tra aziende di grandi dimensioni e PMI: se le prime si stanno dotando di certificazioni, policy strutturate e task force dedicate, le seconde spesso si muovono in modo più informale, talvolta con approcci valoriali efficaci, ma altre volte senza strumenti operativi chiari.

Un altro aspetto critico è quello della gestione simbolica del diversity management. **Alcuni intervistati, pur riconoscendo l'importanza del tema, esprimono preoccupazione per l'eccessiva retorica o per l'adozione di pratiche più orientate alla reputazione esterna che a un cambiamento effettivo interno.**

Diverse voci sollevano anche il problema della resistenza implicita da parte del management, soprattutto in contesti dove la leadership è ancora fortemente maschile.

Questa condizione non riguarda il numero di donne, ma si estende a modalità relazionali, che restano prevalentemente maschili, opportunità di crescita e credibilità percepita. **Si tratta di barriere invisibili, o del cosiddetto soffitto di cristallo, che è ancora presente anche in contesti formalmente orientati all'inclusione.**

Non mancano però PMI che, anche senza grandi strutture, riescono a fare della diversità un fattore competitivo, quando esiste un forte allineamento tra leadership, valori aziendali e territorio.

La sfida principale sembra oggi quella di trasformare la diversity da parola d'ordine a cultura organizzativa, capace di permeare tutti i livelli e tutte le funzioni aziendali. Nell'evoluzione recente delle pratiche manageriali, il tema della diversity si interseca sempre più con gli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, creando **un triangolo strategico che lega l'inclusione delle differenze, la responsabilità d'impresa e la competitività**. La diversity, lungi dall'essere un ambito separato o accessorio, viene oggi concepita come leva di sostenibilità e fattore abilitante dell'innovazione organizzativa.

In questo quadro, si consolida l'idea che la valorizzazione delle differenze – in particolare di genere, età, orientamento, cultura e abilità – contribuisca a

costruire un ambiente lavorativo più resiliente, adattabile e capace di rispondere alle sfide del contesto contemporaneo. Le imprese che integrano in modo coerente politiche di inclusione e pratiche sostenibili tendono a sviluppare un clima organizzativo più collaborativo, attrattivo e produttivo. **Ciò si traduce anche in un vantaggio competitivo reputazionale nei confronti di clienti, fornitori e investitori sempre più sensibili ai temi ESG.**

In molte realtà aziendali si nota un crescente sforzo per integrare gli obiettivi di diversity nei piani di sostenibilità. Alcune organizzazioni esplicitano questa connessione nei propri report ESG o bilanci di sostenibilità, evidenziando come gli indicatori di parità e inclusione rappresentino dimensioni imprescindibili del capitale sociale aziendale. Il coinvolgimento delle persone, la riduzione delle disuguaglianze interne e la promozione di ambienti di lavoro equi e accessibili vengono così considerati elementi non solo etici, ma anche funzionali al raggiungimento degli obiettivi economici.

Si afferma inoltre l'idea che la gestione della diversity rappresenti una palestra di innovazione organizzativa. Affrontare e risolvere le tensioni legate alle differenze richiede l'attivazione di nuove modalità di lavoro, una rinnovata attenzione al benessere e all'ascolto delle persone e un ripensamento dei processi decisionali in chiave più partecipativa. Tuttavia, il potenziale di questo triangolo virtuoso non è sempre pienamente espresso in quanto non tutte le imprese sono allo stesso livello di maturità. Alcune sono ancora in una fase esplorativa o reattiva, mentre altre hanno già incorporato la diversity in una visione integrata di sostenibilità.

10.2 Istituzioni finanziarie

10.2.1 *Diversity: vincoli normativi e trasformazioni culturali*

Il tema della diversità di genere emerge come uno degli snodi più sensibili per il settore finanziario. Secondo alcuni rispondenti, le norme sulle quote di genere hanno favorito un certo avanzamento, almeno nei Consigli di amministrazione delle società quotate. Tuttavia, il management intermedio e operativo resta fortemente maschile, anche a causa di una cultura organizzativa modellata su ritmi e modalità spesso percepiti come poco compatibili con le esigenze di conciliazione vita-lavoro. Si sottolinea la **necessità di accompagnare le misure normative con una revisione profonda dei modelli lavorativi**, affinché

l'accesso delle donne ai ruoli di responsabilità non resti un fatto eccezionale o legato a vincoli esterni.

In alcuni contesti emerge un approccio sistemico e integrato alla diversity, che supera la logica delle singole categorie protette per promuovere un'idea di inclusione fondata sull'unicità delle persone. In questa prospettiva, le differenze di genere, età, orientamento sessuale o disabilità vengono affrontate **attraverso politiche trasversali di empowerment, mentoring e universal design, capaci di incidere sui processi HR e sulla cultura organizzativa**. La presenza di figure professionali dedicate, come i diversity manager, si accompagna alla valutazione periodica della percezione interna di inclusività e all'avvio di programmi mirati, come quelli destinati a colleghe in contesti a forte prevalenza maschile o a persone in transizione di genere.

Accanto ai temi più discussi, si affermano anche differenze emergenti come la diversità etnica e religiosa – ritenuta in crescita in relazione ai cambiamenti demografici globali – e la diversità legata alla disabilità, per cui si riconoscono i progressi ottenuti anche grazie all'innovazione tecnologica. Più complessa appare invece l'integrazione di nuovi paradigmi legati alla fluidità di genere, che pongono domande inedite alla cultura organizzativa e ai dispositivi regolativi, richiedendo un salto culturale ancora più ampio. In prospettiva, queste dimensioni saranno sempre più centrali nel **definire il posizionamento valoriale delle istituzioni finanziarie rispetto alla società**.

10.2.2 Differenza generazionale e le visioni sul futuro

Un altro asse rilevante di riflessione è rappresentato dalla differenza intergenerazionale, sempre più accentuata dalla distanza tra valori, visioni del lavoro e aspettative di vita tra i più giovani e le generazioni senior. **Questa distanza richiede ai manager la capacità di svolgere un ruolo di ponte tra approcci culturali differenti, favorendo la condivisione del purpose aziendale e puntando su stili di leadership partecipativi**. Le nuove generazioni si orientano verso modelli di lavoro che danno priorità alla qualità della vita, alla flessibilità e alla coerenza etica, mentre sono meno attratte da sistemi valutativi centrati esclusivamente su performance e presenza. La gestione efficace di questa diversità implica quindi una riflessione profonda sul senso del lavoro, sull'identità dell'organizzazione e sul ruolo dell'impresa, in particolare le istituzioni finanziarie. In alcuni casi si pone il rischio che nuovi ingressi troppo disallineati, in termini di mindset e atteggiamenti, possano compromettere la coesione interna

e la cultura aziendale consolidata. **Ciò porta a riflettere sulla necessità di un riformismo illuminato che consenta l'introduzione di innovazione e discontinuità senza disgregare l'identità condivisa.** In questa tensione tra apertura e continuità si gioca la sfida di un diversity management realmente efficace.

10.3 Pubblico

10.3.1 *Integrazione generazionale nelle amministrazioni*

Le differenze tra le generazioni si esprimono in modalità di lavoro diverse, ma si sommano alle tensioni che sorgono dall'incontro tra le nuove pratiche portate dall'esterno e una cultura consolidata che si fonda sulla rigidità burocratica. **Il management pubblico si trova così a dover mediare tra chi è abituato a lavorare seguendo regole rigide e chi, invece, è pronto a innovare e sperimentare.** Inoltre, il cambiamento richiesto dalle nuove politiche pubbliche impone ai dirigenti di integrare e bilanciare competenze tradizionali e nuove: una sfida non da poco per chi ha operato per anni in un ambiente più stabile.

La diversità generazionale emerge come una delle difficoltà più critiche per le amministrazioni pubbliche, dove la fascia di età media è storicamente elevata. Il passaggio generazionale e il confronto tra giovani e senior sta diventando sempre più una sfida complessa. I giovani che si affacciano al mondo del lavoro, specialmente quelli under 30, sono spesso motivati da un approccio al lavoro più flessibile, con maggiore attenzione alla qualità della vita e a un equilibrio tra lavoro e vita privata, che include l'adozione di pratiche come lo smart working. Al contrario, chi appartiene a generazioni precedenti tende a dare un valore maggiore alla stabilità del lavoro pubblico e alla sua sicurezza. Questo crea una divergenza nelle aspettative e una differente percezione del ruolo del lavoro nella vita di ciascun individuo.

I manager pubblici devono essere in grado di mediare tra questi mondi, cercando di integrare le diverse visioni e valorizzare le peculiarità di ciascuna generazione. **La sfida è trovare un equilibrio che consenta ai giovani di esprimersi, innovare e crescere, senza perdere di vista l'importanza della conservazione delle tradizioni e dei valori storicamente legati al lavoro nell'amministrazione pubblica.**

Un altro tema di grande rilevanza riguarda la diversità culturale, che rappresenta una delle principali sfide per le amministrazioni pubbliche. Da un lato, la differenza generazionale è fortemente percepita nelle amministrazioni locali,

dove i giovani hanno difficoltà a inserirsi in un ambiente che ha storicamente privilegiato modalità di lavoro tradizionali. Dall'altro lato, **vi è il problema legato alla diversità culturale delle persone che si rivolgono ai servizi pubblici, che rende necessario sviluppare competenze in grado di gestire e rispondere alle diverse esigenze culturali e sociali della cittadinanza.** Le amministrazioni che non affrontano adeguatamente questa sfida rischiano di erogare servizi inadeguati e di non rispondere efficacemente ai bisogni di una società sempre più multiculturale.

La gestione delle diversità interne, quindi, non può essere separata dalla capacità di comprendere e adattarsi alle diversità esterne. Soprattutto nelle grandi città, la pluralità culturale è una realtà quotidiana che impone una riflessione profonda sulle modalità con cui le amministrazioni devono rispondere ai bisogni sociali. Una delle soluzioni proposte è un maggiore impegno nella formazione di tutti i dipendenti, per sensibilizzarli e prepararli a lavorare in un contesto così dinamico e diversificato.

10.3.2 Un cambiamento culturale necessario

La diversità legata alla disabilità è un tema che continua ad essere al centro dell'attenzione in molte amministrazioni pubbliche, anche in relazione ai vincoli legali per l'assunzione di persone con disabilità. Tuttavia, l'inclusione non può essere vista come un semplice adempimento normativo, ma deve essere considerata come un valore, in grado di arricchire l'organizzazione. L'integrazione di persone con disabilità richiede una maggiore attenzione alle modalità di accesso e fruizione dei servizi e delle risorse aziendali, così come una formazione continua e un investimento su pratiche di supporto. **La creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, capace di accogliere e valorizzare la diversità, non solo dal punto di vista fisico, ma anche intellettuale ed emotivo, è essenziale per costruire una cultura veramente inclusiva.**

In generale, le risposte indicano la necessità di un cambiamento culturale profondo all'interno delle amministrazioni pubbliche per gestire in modo efficace tutte le diversità. Non basta più concentrarsi su singole categorie protette, ma è necessario un approccio più olistico e inclusivo, che valorizzi le persone nella loro unicità. **La diversità non deve essere vista come un problema da risolvere, ma come una risorsa che, se ben gestita, può arricchire l'organizzazione e contribuire al suo successo.** La sfida principale, quindi, è costruire una cultura della diversità e dell'inclusione che non si fermi alle politiche

di tipo formale, ma che si integri completamente con la missione e i valori dell'amministrazione pubblica.

10.4 Concetti emergenti

Circa un quarto dei rispondenti riconosce che la gestione delle diversità è ancora un **problema significativo**, in particolare **per le piccole medie imprese** (ricercatori: 9; intelligenza artificiale: 7). Molti intervistati sottolineano che, almeno nelle loro imprese, il tema è all'attenzione e in molti casi **risolto positivamente**. Passando alle tipologie delle diversità, quella che presenta maggiori difficoltà riguarda le diverse generazioni (ricercatori: 8; intelligenza artificiale: 10), seguita da quella culturale (ricercatori: 7; intelligenza artificiale: 9) e da quella relativa alle persone con disabilità (ricercatori: 4; intelligenza artificiale: 6). Differenze significative tra la numerosità individuata dai ricercatori e dall'intelligenza artificiale riguardano quelle religiose e degli immigrati (e rifugiati) (ricercatori: 4; intelligenza artificiale: 8), nonché quelle di genere (ricercatori: 1; intelligenza artificiale: 5). Per tutti gli altri aspetti, le differenze di numerosità rilevate dai ricercatori e dall'intelligenza artificiale sono minime oppure vi è una perfetta sovrapposizione.

Tab. 10 – Domanda 10

<i>Il tema della diversity è diventato un mantra anche nel campo del management: come viene affrontato nella sua organizzazione? Quali sono le dimensioni della diversity più difficili da gestire: di genere, di etnia, di religione, di nazionalità, di orientamento sessuale, culturale, generazionale, dell'inclusione di persone con disabilità?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
La gestione delle diversità di genere è un problema per molte imprese soprattutto medio-piccole e in alcuni settori tradizionalmente con prevalenza maschile	9	7
La diversità più difficile è quella intergenerazionale	8	10
Diversità più rilevante è quella culturale	7	9
Non ci sono diversità rilevanti, il problema non esiste	8	6
Le diversità vanno affrontate nell'ambito della strategia aziendale	6	5

Inclusione di persone con disabilità è un tema a volte difficile	5	6
Diversità come fattore positivo	5	6
Le diversità sono problema rilevante	4	6
Diversità religiose e immigrati (e rifugiati)	4	8
Differenza nella concezione del lavoro	3	2
Non è presente una figura per gestire il tema della diversità	2	2
Formazione utile per gestire le diversità	2	2
Le diversità possono essere rilevanti con riferimento ai clienti	2	2
È presente la figura del diversity manager	1	3
Diversità nella catena di forniture	1	2
Tematica LGBTIQ+	1	5
Le diversità non gestite possono generare conflitti	1	1

10.5 Alcune citazioni significative

1. Abbiamo ottenuto la certificazione per la parità di genere, la nostra azienda ha azzerato la differenza retributiva nel 2023.
2. Preferisco parlare di inclusion e non di diversity.
3. In passato le generazioni avevano comportamenti più simili, oggi le nuove generazioni hanno un modo completamente diverso di vedere il lavoro.
4. Nonostante le tante parole, le dichiarazioni e le norme che cercano di superare le differenze di genere, ritengo che queste siano ancora quelle più difficili da affrontare.
5. Il problema non è la diversità in sé, ma la difficoltà di riconoscere il valore dell'unicità di ciascuno.
6. Per il mondo della finanza, il tema più rilevante è quello della diversità di genere. Mentre la normativa per le società quotate ha imposto le quote di genere, a livello manageriale il mondo della finanza è ancora fortemente maschile. Le motivazioni sono molteplici, ma a mio parere quella più rilevante è che i ritmi del mondo della finanza non sono compatibili con la cultura delle donne e con il loro ruolo nella società.

7. La diversità più difficile da gestire è sicuramente quella generazionale. Nelle amministrazioni nelle quali ho operato, non di rado ho osservato giovani che entrano con indubbie capacità nella gestione di nuove tecnologie e con nuove idee, ma che non tengono conto delle regole di un'amministrazione pubblica e che, talvolta, mostrano un senso di superiorità nei confronti di persone con maggiore esperienza.
8. In particolare, abbiamo lavorato su gender, età e orientamento affettivo.
9. Anche l'età è considerato un tema molto importante, vedi l'utilizzo dei senior come coach dei più giovani.
10. Abbiamo dovuto gestire con qualche difficoltà diversità di tipo etnico-religioso per dipendenti che vengono da diverse culture e che per esempio hanno difficoltà a rapportarsi con le donne.
11. Il problema non può essere affrontato in astratto, ma con soluzioni adattate alle specifiche condizioni di ogni impresa. Se ad esempio nella nostra azienda avessimo una maggioranza di musulmani praticanti, dovremmo rivedere l'organizzazione in funzione del rispetto del Ramadan.
12. Sfondò una porta aperta nel sostenere che l'altra differenza difficile da gestire deriva dalla prevalenza della cultura giuridica e formale, rispetto alla cultura dei risultati e degli obiettivi.
13. Ritengo che si debba approfondire maggiormente il tema delle diversità legate all'inserimento di persone con disabilità, poiché non basta adempiere all'obbligo di assunzione: occorre preparare colleghe e colleghi all'inserimento e adattare i luoghi di lavoro.
14. Secondo me, le due differenze più rilevanti sono quelle di tipo intergenerazionale e quelle relative alle diverse visioni del futuro. [...] Oggi le differenze cambiano profondamente anche con riferimento a diversi decenni; quindi, è più difficile fare da ponte tra le diverse generazioni.

11 La società dell'informazione: fare o raccontare?

11.1 Privato

11.1.1 Comunicazione e post-verità

Innanzitutto, emerge il pieno accordo sul fatto che la società si trova in un'epoca in cui la narrazione tende a prevalere sui fenomeni reali, ponendo sfide inedite al management. Un primo elemento ricorrente è la velocità e pervasività della comunicazione digitale. **I social media hanno amplificato l'importanza dell'immagine a discapito della sostanza: le aziende devono oggi confrontarsi con una pressione crescente a comunicare bene più che a fare bene, generando un rischio costante di incoerenza tra ciò che viene affermato e ciò che viene effettivamente fatto.** In questo contesto, il rischio di cadere nel *green washing* o *pink washing* è considerato concreto e crescente.

Non manca un forte scetticismo nei confronti di narrazioni aziendali che non siano supportate da comportamenti concreti; infatti, prima o poi l'incoerenza viene scoperta. C'è anche chi sottolinea il pericolo di un effetto boomerang di tipo reputazionale, specie per le aziende che puntano sulla narrazione di valori senza sostanza. In questa direzione si colloca anche la critica alle dichiarazioni vuote in cui si enfatizzano slogan e termini alla moda, trascurando l'impatto reale delle politiche aziendali.

Una minoranza di rispondenti ammette una certa **difficoltà ad aggiornare la propria comunicazione interna ed esterna**, specie in contesti manifatturieri o altamente regolati, dove si tende a investire maggiormente nella qualità del prodotto piuttosto che nella narrazione. In alcuni casi, si riconosce l'importanza strategica della comunicazione, ma si esprime la volontà di restare fedeli ai fatti, preferendo comunicare meno piuttosto che rischiare di diffondere informazioni fuorvianti.

Sono state segnalate anche alcune pratiche di trasparenza più strutturate, come rendicontazioni ESG, bilanci di sostenibilità certificati e impegni verificabili rispetto ai temi ambientali e sociali. **L'adozione delle direttive europee sulla rendicontazione sostenibile e contro il green washing obbligherà molte imprese a un cambio di paradigma, dal semplice racconto alla misurazione concreta dell'impatto.**

Infine, è interessante notare una comune preoccupazione circa la difficoltà, per i consumatori e persino per i collaboratori interni, di distinguere tra narrazioni autentiche e costruite. **Da qui nasce l'invito a potenziare gli strumenti critici:** non accontentarsi di una bella comunicazione, ma esercitare una verifica oggettiva, cercare conferme e leggere tra le righe della narrazione aziendale.

11.1.2 Centralità della coerenza tra narrazione e realtà

Un elemento largamente condiviso è la consapevolezza del rischio crescente di scollamento tra immagine comunicata e comportamento reale. In un contesto nel quale la comunicazione – soprattutto quella digitale – assume un ruolo sempre più strategico, viene riconosciuto che la narrazione aziendale può trasformarsi in un'arma a doppio taglio. Se da un lato infatti è necessario raccontarsi bene, dall'altro è evidente che una narrazione scollegata dai fatti espone al rischio reputazionale.

Lo storytelling ben confezionato, in passato era considerato fattore di successo, oggi rischia di diventare fattore di insuccesso in termini di reputazione se non sostanziato dai fatti.

Alcuni sottolineano che il consumatore finale fatica a distinguere tra una comunicazione fondata su realtà e una costruita ad arte, ma gli stakeholder più vicini all'azienda – partner, fornitori, comunità di riferimento – sono in grado invece di accorgersi dell'incoerenza. **Da qui l'importanza attribuita alla credibilità, un valore reputazionale da preservare con attenzione.**

Il concetto di coerenza è fortemente legato alla pratica di rendicontazione. Si fa riferimento a strumenti oggettivi di verifica, quali le certificazioni indipendenti, le direttive europee in materia di sostenibilità (es. CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive) o i bilanci sociali. L'uso di indicatori misurabili, la trasparenza dei dati e la valutazione da parte di terzi sono viste come condizioni imprescindibili per evitare derive di green washing, pink washing o simili.

Interessante è l'esperienza di una rendicontazione pubblica e sistematica denominata «Action Over Words», dove è importante avere degli strumenti capaci di valutare e monitorare ciò che l'impresa sta facendo giorno per giorno. Un'altra esperienza riguarda una impresa nella quale i dati, riconoscimenti e certificazioni fanno parte di una filosofia della sostenibilità secondo cui occorre prima fare e poi comunicare.

Va infine sottolineato che la narrazione non può prescindere da un'**identità valoriale** forte e vissuta a tutti i livelli dell'organizzazione. La migliore narrazione è quella dei valori, che passa soprattutto attraverso le testimonianze reali delle persone e non solo dalla voce del management. Viene segnalato anche una specie di peccato di omissione perché, **se chi fa bene non riesce a raccontare bene, lascia spazio a chi racconta bene ciò che fa meno bene.**

11.1.3 *Ruolo ambivalente della comunicazione*

Un secondo tipo di ambivalenza riguarda il fatto che la **comunicazione, da un lato, può essere ritenuta strumento essenziale e irrinunciabile per la costruzione dell'identità e del posizionamento aziendale; dall'altro, viene vista come potenziale fattore di manipolazione**, soprattutto se orientata più alla forma che alla sostanza.

La pressione ad apparire può spingere alcune imprese a privilegiare l'immagine a scapito della verità. Tuttavia, viene sottolineato anche che **la comunicazione, se ben usata, può rappresentare un'importante leva etica.**

La questione delle fake news è un ulteriore aspetto che viene affrontato con preoccupazione. Esse vengono descritte come una nuova forma di concorrenza sleale (*unfair competition*), particolarmente insidiosa in un contesto iper-mediatizzato dove le fake news ci sono e sono spesso oggetto di narrativa. Esse hanno un impatto non solo sull'opinione pubblica esterna, ma anche sugli equilibri interni dell'impresa: sono ancora più pericolose le fake news interne all'organizzazione soprattutto se diffuse da persone tossiche che minano la coesione aziendale attraverso informazioni scorrette o maliziose.

All'interno di questo scenario, si insiste sulla necessità di sviluppare un pensiero critico diffuso che è una delle competenze fondamentali da alimentare fin da giovani, proprio per resistere al rischio di narrazioni manipolatorie o basate su informazioni profilate e selettive. Non mancano le considerazioni sul fatto che il linguaggio della verità deve accompagnare quello della narrazione, riconoscendo la complessità del contesto attuale ma rivendicando la necessità di

coerenza e rigore. Di conseguenza **la comunicazione aziendale non può più essere demandata solo agli uffici stampa o marketing, ma deve diventare parte integrante della responsabilità manageriale.** In un mondo dove l'apparire è altrettanto importante quanto l'essere, la capacità di comunicare in modo autentico è ormai parte della competenza manageriale. **Se non si è attrezzati ad affrontare la società della post-verità, si viene travolti da essa.**

11.1.4 Comunicazione e leadership credibile

Una riflessione trasversale riguarda il ruolo della leadership nella gestione della narrazione. In un contesto informativo saturo e veloce, la leadership si gioca sulla capacità di comunicare con autenticità, trasparenza, coerenza e senso critico non solo i risultati concreti ma anche, e soprattutto, i valori e il purpose aziendale. **Il purpose, più della performance, guida oggi i comportamenti, ma perde forza se non è vissuto e raccontato con coerenza.**

L'adozione di uno stile di comunicazione partecipativo, autentico, capace di valorizzare le persone e le storie quotidiane dell'organizzazione, è considerata sempre più necessaria anche per mantenere l'engagement interno. Perciò non manca un richiamo alla necessità di formare i dirigenti a diventare buoni comunicatori: una competenza considerata oggi indispensabile, soprattutto alla luce del gap generazionale con i collaboratori più giovani.

La sfida, quindi, non è solo evitare la comunicazione ingannevole, ma riuscire a rendere visibile il lavoro reale, dando voce a una narrazione che sia sincera, verificabile e condivisa. L'autenticità comunicativa diventa così una responsabilità strategica che incide direttamente sulla reputazione, sull'attrattività e sulla resilienza dell'organizzazione. L'indicazione è quella di trasformare la narrazione da semplice strumento retorico a **leva gestionale concreta, che non manipola ma interpreta e connette, costruendo senso e fiducia sia all'interno che all'esterno dell'impresa.**

La qualità della comunicazione interna è vista anche come fattore distintivo tra imprese realmente sostenibili e quelle che si limitano a dichiarazioni di principio. In una fase storica in cui i confini tra comunicazione e strategia si assottigliano, ciò che accade dentro l'impresa è spesso il primo banco di prova per la credibilità della sua narrazione pubblica.

Emerge chiaramente che la comunicazione non riguarda più solo l'esterno dell'impresa, ma rappresenta una componente cruciale della vita organizzativa quotidiana. Essa è diventata una parte fondamentale del lavoro del manager,

tanto nella costruzione dell'immagine pubblica quanto nella creazione di consenso interno. In quest'ottica, il manager non è più solo colui che decide, ma anche colui che sa raccontare, motivare, coinvolgere. **La comunicazione, quindi, precede e accompagna la decisione, diventando strumento di leadership diffusa e leva strategica per mantenere coerenza tra visione, azione e percezione.**

11.1.5 Narrazione e catena del valore

Vi sono numerosi riferimenti alla contraddizione rappresentata da coloro che vanno a convegni, congressi e sui palchi a raccontare le cose belle che fanno, usano un linguaggio glamour, ma che poi all'interno applicano logiche e metodi completamente diversi, se non addirittura opposti. Non è sufficiente redigere bilanci di sostenibilità, adottare certificazioni B Corp o trasformarsi in Società Benefit: è necessario accompagnare questi interventi con una comunicazione coerente, capace di raccontare anche la fatica dell'agire sostenibile.

A ciò si aggiunge che **per contrastare l'uso strumentale della narrazione è fondamentale coinvolgere tutta la catena del valore, assicurando che le buone pratiche di sostenibilità e inclusione siano condivise da fornitori, collaboratori e stakeholder.** La coerenza diventa così un criterio di selezione anche nelle partnership, rafforzando l'autenticità del messaggio comunicato all'esterno.

La post-verità, quindi, non è solo una sfida comunicativa, ma mette alla prova l'identità e la cultura dell'impresa, costringendola a rivedere i propri modelli di governance, la struttura della comunicazione e i meccanismi di accountability. Chi affronta seriamente questa sfida, può non solo evitare errori reputazionali, ma anche rafforzare la propria posizione competitiva nel mercato, proprio grazie alla coerenza tra narrazione e azione.

11.2 Istituzioni finanziarie

11.2.1 Comunicazione proattiva e reattiva

Diversi rispondenti sottolineano come il mondo finanziario soffra di un cronico ritardo nel passaggio da una comunicazione reattiva a una comunicazione strategica e proattiva. In tale contesto, le fake news trovano terreno fertile, e

possono essere efficacemente contrastate solo da una reputazione solida, fondata su coerenza e credibilità: le fake news si combattono solo se si è costruita e mantenuta nel tempo una elevata reputazione e si è consolidato un patrimonio di fiducia nei confronti dei propri stakeholder diretti e indiretti. **Questa considerazione mette in luce quanto la gestione strategica della fiducia sia diventata parte integrante della leadership nel settore.**

In contesti tradizionalmente restii alla comunicazione pubblica, come quello bancario, è oggi in corso un cambiamento culturale in quanto i contenuti sono sempre più influenzati dal contenitore. Ne deriva un'esigenza crescente di formare internamente una cultura della comunicazione: non si tratta solo di aumentare i canali o le occasioni comunicative, ma di diffondere la sensibilità narrativa in tutte le strutture dell'organizzazione, mantenendo come principio cardine la coerenza tra messaggio e realtà. Per un'istituzione che basa la propria autorevolezza sulla fiducia pubblica, si tratta di un equilibrio tanto delicato quanto essenziale.

Occorre però evitare il rischio di passare al polo opposto ossia di privilegiare la narrazione rispetto all'azione. È necessario rivedere le logiche organizzative per rendere realmente compatibile il lavoro con valori di equità e sostenibilità.

11.2.2 Due facce della medaglia

Molti riconoscono nella comunicazione digitale una potente risorsa ma anche una minaccia. È il classico concetto di una medaglia a due facce: da un lato, le nuove tecnologie consentono una maggiore diffusione dei contenuti, l'espansione della propria presenza su mercati lontani, la valorizzazione del purpose aziendale; dall'altro, aumentano i rischi di disinformazione, incomprensione o eccessiva estetizzazione del messaggio. **In tale contesto, la narrazione può facilmente diventare una costruzione distante dalla realtà, con effetti distorsivi sia sulla percezione interna che su quella esterna all'azienda.** Per contrastare tali derive, si suggerisce un ritorno alla sostanza e l'uso di strumenti come lo storytelling non per abbellire, ma per tradurre i valori dell'organizzazione in linguaggi comprensibili a pubblici diversi.

Un altro elemento critico è identificato nel peso crescente degli orizzonti di breve periodo nella valutazione manageriale. **Il cosiddetto short-termismo è una delle radici profonde del disallineamento tra ciò che si racconta e ciò che si fa.** Se l'organizzazione e i suoi dirigenti sono misurati solo in base ai risultati di breve termine, diventa quasi naturale cercare scorciatoie

comunicative per ottenere consenso e legittimazione. In queste situazioni, si rischia di infiocchettare bene azioni parziali o superficiali, col pericolo che l'apparenza prevalga sulla sostanza e che la reputazione costruita artificialmente crolli sotto il peso di incoerenze e contraddizioni.

11.3 Pubblico

11.3.1 *Narrazione e reputazione pubblica*

La narrazione è diventata una componente sempre più rilevante anche nel settore pubblico, ma spesso più pericolosa che utile.

Viene confermata la tesi secondo cui la narrazione è considerata terreno della politica e non tipica dei manager, per i quali è più importante parlare con i fatti e accelerare l'attività amministrativa piuttosto che rispondere ai media. Un elemento centrale che emerge è la necessità di distinguere la comunicazione politica rispetto a quella istituzionale. La prima è spesso orientata al consenso e tende a enfatizzare risultati o intenzioni; la seconda dovrebbe invece mantenersi neutrale e orientata al servizio, descrivendo con chiarezza le prestazioni fornite e i limiti incontrati. È importante distinguere le due sfere comunicative rafforzando la professionalità dei manager pubblici e l'autonomia degli uffici stampa (o comunicazione) delle amministrazioni. In questa direzione si stanno muovendo molti manager che hanno avviato interventi per migliorare sia la comunicazione esterna sia quella interna tra settori della stessa amministrazione.

Un altro aspetto segnalato è quello del rischio di una comunicazione distorta o eccessivamente negativa, soprattutto quando le amministrazioni non riescono a governare efficacemente il racconto delle proprie attività. La mancanza di comunicazione sulle difficoltà reali dell'amministrazione genera sfiducia, lasciando spazio a critiche spesso infondate. Di conseguenza, la popolazione vede inefficienze anche quando non esistono; ad esempio, viene citato il caso della percezione di ritardi nei pagamenti, i cui tempi sono invece dovuti a procedure a tutela dell'uso corretto del denaro pubblico. **Una narrazione sbilanciata contribuisce così a rafforzare il senso comune negativo verso la pubblica amministrazione.** Una visione più costruttiva della narrazione pubblica, in grado di valorizzare il ruolo sociale, potrebbe invece rafforzare il legame fiduciario con i cittadini, purché sia accompagnata da trasparenza e consapevolezza critica.

Viene poi sottolineata la maggiore esposizione del settore pubblico a fake news e narrazioni ostili, specialmente sui social. Sono in aumento i casi di segnalazioni di problemi che non esistono perché sono già stati risolti senza che gli utenti se ne siano accorti. Casi che spesso sono ripresi e rilanciati dalle opposizioni per criticare le maggioranze di governo locali, regionali e nazionali.

11.3.2 Fiducia e aspettative sociali

Un punto ricorrente è il divario crescente tra le aspettative della cittadinanza e i reali tempi e vincoli del settore pubblico. **Spesso la narrazione genera aspettative crescenti e una pressione che mal si concilia con i tempi dell'amministrazione pubblica, strutturalmente più lenti per il necessario rispetto delle regole.** In questo senso, la comunicazione moderna si scontra con un sistema disegnato per la cautela e il controllo e ciò alimenta sfiducia e un senso di impotenza degli stessi manager pubblici. Infatti, viene da tutti ricordato che una debolezza del sistema Italia è rappresentato dall'ipertrofia di leggi, decreti, regolamenti che bloccano e demotivano i manager pubblici e più in generale i dipendenti pubblici.

L'eccesso di narrazione influenza negativamente la fiducia dei cittadini nelle istituzioni, specie perché prevale la narrazione su ciò che non funziona rispetto a ciò che funziona. Non si tratta solo di percezioni ma esistono anche oggettive disfunzioni che però dovrebbero essere valutate tenendo conto della complessità di un settore che gestisce circa il 50% del PIL. **In questo scenario, la reputazione dell'amministrazione pubblica viene continuamente erosa da una rappresentazione distorta, dove le inefficienze sono sovrarappresentate e i risultati positivi sono poco visibili.**

Ciò non toglie che esiste un evidente e strutturale deficit comunicativo del settore pubblico: l'amministrazione si racconta male, anzi non si racconta per nulla. Una condizione che dipende dalla mancanza di cultura narrativa interna: le amministrazioni sono troppo concentrate sul presente, senza valorizzazione del passato né proiezione sul futuro. Una carenza che rende quasi impossibile una narrazione efficace del presente, in una società sempre più frammentata e soggetta a rapide trasformazioni.

Infine, emerge con forza il tema della trasparenza come antidoto alla sfiducia: occorre adottare un approccio comunicativo più proattivo e orientato alla risoluzione, poiché non basta dire che il problema è stato preso in carico dagli uffici, ma serve comunicare che il problema è stato effettivamente risolto. In

questa prospettiva, **la comunicazione diventa parte integrante della gestione pubblica e non solo un'appendice formale.**

Oltre all'impatto sulla fiducia esterna, la comunicazione può diventare **strumento utile per rafforzare il senso di appartenenza e di coesione interna.** La debolezza della comunicazione interna rischia di creare ambienti frammentati nei quali anche i dirigenti non conoscono bene il lavoro svolto dai colleghi. La condivisione sistematica (ad esempio ogni mese) delle attività in corso, dei problemi e dei risultati ottenuti, può rafforzare l'identità collettiva e creare un terreno favorevole alla collaborazione e alla diffusione di buone pratiche.

11.3.3 Fake news, green washing e il ruolo delle istituzioni

Il fenomeno del green washing e della narrazione eccessivamente positiva - aspetto molto caro e a cui ricorrono soprattutto gli amministratori di carica politica - colpisce anche le amministrazioni pubbliche con il rischio di vanificare l'impegno alla soluzione di bisogni reali, di attenzione all'ambiente e al sociale. **Un approccio responsabile significa sostituire lo storytelling con il true-telling, ovvero una narrazione coerente, sincera e basata sui fatti.**

Il green washing e le narrazioni fasulle sono considerati problemi concreti che possono danneggiare tanto la reputazione quanto l'efficacia della funzione pubblica. Pertanto, le amministrazioni dovrebbero assumersi l'onere di contrastare culturalmente queste derive fin dall'educazione di base.

Un altro aspetto problematico è quello della comunicazione reattiva, che si limita a rispondere a segnalazioni o critiche solo dopo che l'immagine dell'ente è stata intaccata. Per contrastare tale approccio, è necessaria una riforma della comunicazione interna ed esterna, prevedendo momenti capillari e frequenti volti a evidenziare i risultati positivi nell'erogazione dei servizi e nei rapporti con i cittadini.

Esiste una sfida culturale, perché non è semplice promuovere una comunicazione autentica in una società che privilegia spesso la forma sulla sostanza. **La debolezza della narrazione pubblica risiede proprio nell'assenza di una vera cultura della comunicazione come funzione strategica della macchina pubblica.**

Si tratta di uno spazio ambivalente, dove si gioca la credibilità delle istituzioni. Infatti, nella narrazione si sommano realtà e percezione, e ciò rende cruciale il bilanciamento tra fatti e racconto. Da qui l'esigenza di evitare derive autoreferenziali o propagandistiche, mantenendo salda la coerenza tra parole e azioni.

11.4 Concetti emergenti

I due elementi che emergono con immediatezza riguardano **la numerosità delle risposte del primo blocco e la significativa differenza tra l'analisi dei ricercatori e quella proposta dall'intelligenza artificiale**. Per i ricercatori è praticamente pari la numerosità tra coloro che sottolineano l'esistenza di narrazione ingannevole (fake news) e competizione sleale (15), coloro che evidenziano l'effetto boomerang della narrazione (14) e coloro che sottolineano l'importanza della buona narrazione con strumenti efficaci delle cose che si fanno bene (13). Per la prima affermazione il sistema di intelligenza artificiale attribuisce una numerosità più elevata (19), mentre attribuisce una numerosità molto più bassa per l'effetto boomerang (7) e per l'esigenza di una buona comunicazione (7).

Tab. 11 – Domanda 11

<i>Molti sostengono che siamo entrati nell'epoca della post-verità nella quale la narrazione sembra prevalere sui fenomeni reali, ad esempio è più importante riuscire ad affermare un'immagine di attenzione alla sostenibilità piuttosto che avere un business sostenibile realmente, far passare l'immagine di essere inclusivi e attenti al benessere del personale anche se realmente non sempre ciò avviene. In questa dinamica si colloca anche il fenomeno delle fake news che a volte diventa fattore di unfair competition. Lei come vede questo fenomeno?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
Narrazione ingannevole (fake news) e competizione sleale	15	19
La narrazione di sola immagine o commerciale spesso determina un effetto boomerang	14	7
È necessaria la buona narrazione con strumenti efficaci delle cose che si fanno bene	13	7
Imprese e amministrazioni poco comunicative	7	5
Dirigenti hanno difficoltà a comunicare all'esterno e a volte all'interno	5	5
La narrazione non è un fenomeno nuovo, anche se oggi è più rilevante	5	1
La buona narrazione è un elemento della governance e di strategia aziendale	4	4
La narrazione è un fenomeno complesso per contenuto e forma comunicativa	1	4

Si segnalano inoltre **differenze significative** per quanto riguarda le affermazioni secondo cui la narrazione non è un fenomeno nuovo, anche se oggi è più rilevante (ricercatori: 5; IA: 1), e quella secondo cui la narrazione è un fenomeno complesso per contenuto e forma comunicativa (ricercatori: 1; IA 4).

11.5 Alcune citazioni significative

1. Le fake news ci sono e sono spesso oggetto di narrativa. Siamo figli della società attuale che condiziona molto i nostri rapporti, che tendono a peggiorare a lungo andare.
2. Comuniciamo poco e spesso male, il più delle volte la comunicazione è reattiva e non proattiva; le fake news si combattono solo se si è costruita e mantenuta nel tempo un'elevata reputazione e si è consolidato un patrimonio di fiducia nei confronti dei propri stakeholder diretti e indiretti.
3. Il tema delle fake news, ma anche del green washing è un tema che rischia di vanificare bisogni reali, di attenzione all'ambiente e al sociale.
4. A mio parere, siamo di fronte alla classica situazione delle due facce di una medaglia: da un lato quella positiva, perché i nuovi strumenti consentono di diffondere in modo rapido le conoscenze sull'azienda, sui suoi prodotti, sul suo modo di essere e sulla sua presenza anche in mercati lontani; dall'altro, la faccia negativa è rappresentata dall'aumento degli effetti distorsivi derivanti dalla comunicazione non coerente con i comportamenti reali e dalle fake news.
5. La narrazione è una forma di pensiero che può superare vari ostacoli circa la cittadinanza e la coesione sociale. Il problema è il rapporto con la verità: la narrazione non deve essere per forza oggettiva, i temi sono complessi e bisogna avere entrambi i linguaggi, quello della narrazione e quello della verità.
6. Il branding e il personal branding sono oggi più importanti che mai e, anche per questo, sulle piattaforme social è facile imbattersi in fake news o mezze verità.
7. Sono portata a cercare sempre verifiche oggettive rispetto ai racconti e quando ne ho l'opportunità suggerisco a tutti, soprattutto ai giovani, di non fermarsi alle apparenze e alle dichiarazioni, ma di verificare non una ma tre volte.
8. Chi privilegia raccontare bene anche le cose che non fa bene rischia grosso, perché prima o poi l'incoerenza produce un effetto boomerang.

9. Lo storytelling ben confezionato in passato era considerato fattore di successo, oggi rischia di diventare fattore di insuccesso in termini di reputazione se non sostanziato dai fatti.
10. Il mondo dei social esalta la narrativa con la moltiplicazione dei like, ma è anche un censore molto immediato ed efficace quando scopre l'imbroglio. Si è sempre detto che le bugie hanno le gambe corte, oggi si potrebbe dire che rischiano di avere le gambe cortissime.
11. Rispondo in modo affermativo anche se divido il discorso in tre sfaccettature. In primo luogo, affermo che oggi la comunicazione viaggia iper velocemente [...]. In secondo luogo, nel nostro settore (finanziario) i rischi sono estremamente ridotti perché esso è regolamentato in modo molto rigido [...]. In terzo luogo, è necessaria una grande responsabilità e un'eticità elevatissima, che riduce enormemente i rischi.
12. Se chi fa bene non riesce a raccontare bene, lascia spazio a chi racconta bene ciò che fa meno bene.
13. La narrazione è un terreno per la politica e credo che i manager debbano starne lontani. È più importante parlare con i fatti, accelerare l'attività amministrativa piuttosto che rispondere ai media.
14. La popolazione vede inefficienze, ad esempio ritardi nei pagamenti, che tali non sono, ma sono causati da procedure a tutela dell'uso corretto del denaro pubblico.
15. Ritengo necessario distinguere le informazioni di tipo politico, da parte delle giunte, da quelle di servizio, che riguardano la qualità dell'offerta pubblica.
16. Non basta dire che il problema è stato preso in carico dagli uffici: serve comunicare che il problema è stato effettivamente risolto.

12 Investire nelle persone

12.1 Privato

12.1.1 *Capitale umano come asset strategico*

Uno dei punti centrali emersi dalle interviste è la consapevolezza diffusa che il capitale umano rappresenti oggi un asset strategico cruciale per il successo delle imprese. Vi è largo consenso sul fatto che il valore delle persone sia superiore a quello delle tecnologie o del capitale economico: le tecnologie si comprano, ma la differenza la fanno le persone. **Questa impostazione si accompagna alla convinzione che il personale non dovrebbe essere considerato un costo, bensì un investimento.** Sono esplicite e numerose le critiche a quegli imprenditori che rifiutano aumenti al personale, ma investono centinaia di migliaia di euro in attrezzature, evidenziando una visione a breve termine e contabile anziché strategica.

L'importanza attribuita al capitale umano si manifesta anche nella diffusione di pratiche di welfare aziendale orientate al benessere, alla conciliazione vita-lavoro e alla cura delle fragilità. Alcune aziende offrono servizi avanzati come baby-sitting aziendale, smart working strutturato, supporto ai caregiver, spazi di ascolto, supporto alla genitorialità e alla disabilità, fino alla possibilità di usufruire di ambulatori aziendali o vacanze in strutture convenzionate.

Non mancano casi in cui il benessere viene coniugato con l'identità aziendale. Qualcuno suggerisce di voler promuovere un ambiente in cui i dipendenti siano orgogliosi di portare la maglietta dell'azienda, sottolineando l'importanza del senso di appartenenza. Alcune realtà hanno persino avviato gruppi interni per coinvolgere le persone nella definizione dei valori aziendali, secondo logiche di co-creazione.

Anche le imprese di consulenza evidenziano come attrarre e trattenere talenti sia oggi una sfida chiave per la competitività e molte hanno implementato pratiche come il redesign dei percorsi di carriera, la costruzione di ambienti motivanti e relazioni interpersonali forti. Una testimonianza parla esplicitamente di sponsorship programs rivolti ai giovani, in cui partner senior affiancano le nuove leve per sei mesi per motivarle a proseguire nella crescita.

12.1.2 Attrarre e trattenere persone di valore

In molte testimonianze viene discussa la doppia sfida della capacità di attrarre nuovi talenti (attraction) e la capacità di trattenere nel tempo le persone di valore (retention). Il contesto attuale è segnato da forti trasformazioni demografiche e culturali, che rendono sempre più complesso il compito delle organizzazioni: da un lato, il calo della popolazione giovane e la concorrenza tra imprese riducono la disponibilità di candidati; dall'altro, mutano le aspettative dei lavoratori, sempre più orientati alla ricerca di senso, benessere e coerenza tra valori personali e aziendali.

L'attrattività di un'azienda oggi dipende da fattori che vanno ben oltre la retribuzione: a fare la differenza sono il posizionamento valoriale, l'identità aziendale, l'ambiente inclusivo, le possibilità di crescita e la qualità della leadership. In altri termini, le persone devono sentirsi partecipi del successo dell'azienda e devono potersi identificare nel purpose dell'organizzazione, ossia in una missione che vada oltre il mero risultato economico. Nessuno nega che sia difficile elaborare proposte di valore chiare (Employer Value Proposition) e saperle comunicare in modo autentico e trasparente. Progetti come le campagne di storytelling orientate ai valori aziendali sono strumenti di engagement particolarmente efficaci, soprattutto con la Generazione Z.

Altrettanto critica è la capacità di trattenere nel tempo le persone di valore: **molti lamentano che le strategie per trattenere i talenti si attivano troppo tardi, quando ormai la persona ha già deciso di andarsene.** Invece, occorre lavorare in ottica preventiva, intervenendo sui bisogni, sulle aspettative e sulla motivazione dei dipendenti prima che si generino disaffezione o frustrazione. Sono indicate due leve chiave: la formazione su misura, costruita sulle esigenze individuali e non solo su quelle aziendali, e la rotazione interna dei ruoli pensata come strumento di crescita e sfida professionale, purché concordata e non imposta.

Diverse esperienze segnalano come la retention richieda anche un forte investimento in cultura aziendale e senso di appartenenza. Un esempio concreto è rappresentato dall'organizzazione periodica di momenti di confronto tra dirigenti e collaboratori, in cui si discutono non solo obiettivi e performance, ma anche la visione strategica dell'impresa. In questi contesti si costruisce il vero legame con le persone, generando motivazione, fiducia e coinvolgimento attivo nel progetto aziendale.

12.1.3 Valore della coerenza e del purpose condiviso

La sfida del capitale umano non è più solo una questione di numeri o competenze tecniche: è diventata una battaglia per l'anima dell'organizzazione. I manager più lungimiranti lo hanno capito e puntano tutto sulla coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete.

Il capitale umano è fondamentale per il successo dell'organizzazione, ma questa consapevolezza rimane spesso lettera morta se non si trasforma in investimenti tangibili. Formazione continua, percorsi di carriera trasparenti e soprattutto una politica retributiva che premi la fedeltà non sono più optional, ma una necessità strategica per evitare che i talenti migliori guardino altrove.

La vera rivoluzione sta nell'identità aziendale in quanto **non è sufficiente vendere un posto di lavoro, bisogna offrire un senso di appartenenza**. Il manager deve possedere un nucleo fondante di propri valori e sulla base di questi può attrarre le persone che li condividono. È un magnetismo valoriale che funziona solo se autentico. Si tratta di una strategia che punta sulla durata: meglio investire su profili culturalmente allineati, che poi cresceranno professionalmente, piuttosto che su esperti che potrebbero non integrarsi. Infatti, per restare nelle imprese, le persone devono sentirsi libere e responsabili, impegnate in un progetto sfidante, dove l'allineamento tra obiettivi personali e aziendali diventa la chiave per una motivazione e una soddisfazione durature.

Il purpose aziendale emerge come il nuovo campo di battaglia del recruiting e della retention. In un mercato del lavoro sempre più fluido e competitivo, soprattutto per i giovani, uno stipendio adeguato e i benefit, sono considerate condizioni necessarie ma non sufficienti per la scelta (le teorie dell'organizzazione le definiscono fattori igienici), perché i giovani cercano progetti coerenti con la loro visione del mondo. L'equazione è cambiata radicalmente: prima si partiva dalla job description, ora dal significato collettivo che quella posizione può generare. **Non si tratta più di attrarre con promesse, ma di coinvolgere**

attraverso una missione condivisa che dia sostanza all'esperienza lavorativa quotidiana.

Ed è proprio qui che l'autenticità diventa il discrimine tra successo e fallimento. Le persone scoprono subito se quello che racconti è vero, e sono in grado di smascherare l'illusione di chi pensa di poter costruire engagement con operazioni di facciata.

Il *window dressing* non solo non funziona, ma si rivela controproducente, generando disillusione e accelerando l'abbandono. La coerenza tra cultura dichiarata e comportamenti concreti non è più un plus, ma la condizione minima per mantenere credibilità, soprattutto con le generazioni più giovani che hanno sviluppato un radar infallibile per individuare le contraddizioni aziendali.

Questa trasformazione richiede un ripensamento radicale del ruolo manageriale. **La migliore azione politica del manager o dell'imprenditore oggi è dedicare il massimo del loro tempo alla cura del capitale umano**, non limitandosi alla verifica delle competenze tecniche, ma investendo nel coinvolgimento emotivo e ideale delle persone. Si tratta di una leadership che si configura come funzione ispirativa oltre che operativa, dove il tempo dedicato a spiegare il collegamento tra attività quotidiane e visione d'insieme diventa strategico per aiutare i collaboratori a guardare più in alto.

Il coinvolgimento diretto diventa così strumento di retention più potente degli incentivi economici. Esperienze concrete mostrano come la partecipazione attiva dei dipendenti alla definizione della visione strategica aziendale non genera solo documenti condivisi, ma un enorme effetto motivazionale capace di trasformare il senso di appartenenza. È in questo scenario che strumenti come team building, coaching e piani di carriera acquistano significato: **non più pratiche standardizzate applicate meccanicamente, ma tasselli di una strategia più ampia** che considera i dipendenti soggetti attivi di una missione comune, anziché semplici risorse da organizzare.

12.1.4 Benessere e centralità delle persone

Parallelamente, emerge con forza una nuova filosofia della retention che ribalta completamente i paradigmi tradizionali. Ciò significa avere politiche del personale più sofisticate e personali in grado di creare quello che viene definito **ecosistema lavorativo nel quale ciascuno possa sentirsi genuinamente ascoltato e valorizzato.**

Le persone, se stanno bene, lavorano meglio: questa riscoperta in chiave moderna dei fondamenti della teoria delle relazioni umane, nasconde in realtà una rivoluzione manageriale. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario adottare l'ascolto attivo come competenza manageriale, e non semplicemente come atteggiamento paternalistico. Alcune imprese hanno istituzionalizzato questa pratica attraverso **gruppi interni dove i dirigenti raccolgono sistematicamente le esigenze dei collaboratori, trasformando i feedback in cambiamenti concreti.**

Un esempio paradigmatico è quello delle aziende che hanno riprogettato i propri calendari formativi basandosi sui suggerimenti del personale, dimostrando una flessibilità organizzativa impensabile fino a pochi anni fa.

È il capovolgimento di una logica secolare: per trattenere le persone occorre adattare le soluzioni organizzative alle esigenze delle persone e non chiedere alle persone di adattarsi ai ritmi dell'organizzazione. Una rivoluzione copernicana che **mette l'individuo al centro dell'architettura aziendale, riconoscendo che la produttività nasce dal benessere, non dalla sottomissione a strutture rigide.**

Alcune aziende promuovono percorsi di leadership orizzontale, altre incentivano la rotazione interna come mezzo per mantenere alta la motivazione e offrire percorsi di crescita personalizzati.

In più casi, la formazione si configura non solo come aggiornamento professionale, ma come strumento di crescita personale ed esperienziale. L'apertura di una Corporate University, con decine di migliaia di ore di formazione, testimonia l'impegno verso un approccio continuativo e trasversale. Altri esempi includono percorsi formativi tagliati su misura, attività di rotazione interna o programmi strutturati di coaching e mentoring.

Accanto alla formazione, il welfare aziendale riveste un ruolo centrale. Diverse aziende hanno attivato servizi personalizzati, che vanno dall'assistenza sanitaria al sostegno alla genitorialità, fino a benefit culturali e ricreativi. In alcuni casi, **queste iniziative si estendono anche ai familiari dei dipendenti o alla comunità, rafforzando il senso di legame con l'impresa.** Vengono citati casi di un Poliambulatorio aziendale aperto anche alla cittadinanza, e l'attivazione di strutture estive per i dipendenti e i loro figli, sottolineando l'impatto sistemico di tali politiche sul territorio.

12.2 Istituzioni finanziarie

12.2.1 *Distanza tra dichiarazioni e comportamenti concreti*

Anche nel mondo delle istituzioni finanziarie è sempre più evidente il divario tra la retorica del capitale umano e le pratiche effettive. Molti studiosi, imprenditori e manager parlano della qualità delle persone come patrimonio intangibile critico, ma le scelte concrete delle imprese e delle istituzioni finanziarie spesso vanno nella direzione opposta. Ad esempio, le politiche di contenimento dei costi sono realizzate con la riduzione del personale e tagli alle spese per la formazione.

Un altro elemento di incoerenza può essere ricondotto a investimenti di sviluppo professionale che, oltre ad essere in molti casi insufficienti, diventano sprechi quando non si consente alle persone di utilizzare in modo concreto nuove conoscenze, strumenti e tecniche. Questo scollamento mina la coerenza delle strategie aziendali e la motivazione delle persone, soprattutto dei giovani.

In questa prospettiva, si evidenzia come gli attuali problemi di retention siano in parte il frutto di scelte passate miopi. **Solo ora, di fronte alla difficoltà nel trattenere le persone più valide, le aziende iniziano a rendersi conto della necessità di investire sistematicamente sulla qualità e la motivazione delle proprie risorse.**

12.2.2 *Valorizzare il capitale umano*

Dove le parole si traducono in azioni, i rispondenti riportano iniziative articolate e coerenti per valorizzare il capitale umano. Una grande istituzione finanziaria, ad esempio, ha investito fortemente in formazione, con una copertura che raggiunge quasi il 90% del personale e una media di oltre 40 ore formative annuali per partecipante. La logica, qui, non si ferma alla quantità: le attività formative sono pensate per accompagnare la crescita professionale, ampliare le competenze tecniche (es. cybersecurity, data science) e rafforzare il benessere e il work-life balance.

In altri casi, **l'accento è posto su modelli di gestione fondati su meritocrazia e valutazioni trasparenti, che hanno consentito sia di attrarre personale qualificato sia di limitare l'esodo verso altre realtà.** Elementi centrali di queste politiche sono gli incentivi collegati alla performance, la chiarezza nei criteri di valutazione e l'equità nella distribuzione delle opportunità di sviluppo.

Purtroppo, negli ultimi anni hanno prevalso scelte di disinvestimento, sia sul fronte occupazionale sia su quello formativo e **ora molte imprese si trovano a rincorrere le competenze perdute**. In questo contesto, la chiave per la valorizzazione delle persone non risiede solo nella formazione o nel welfare, ma in una cultura organizzativa coerente, capace di tradurre in pratica i principi affermati. Investire davvero significa anche creare le condizioni affinché ogni persona possa esprimere le proprie potenzialità: empowerment, delega, fiducia, trasparenza nei processi di valutazione.

Come già discusso per il settore privato, anche nelle istituzioni finanziarie i rispondenti collegano la motivazione e la retention alla capacità di trasmettere un purpose aziendale autentico, cioè un senso condiviso che leghi l'individuo all'impresa. Il riconoscimento del ruolo di ciascuno come mattone essenziale della costruzione aziendale diventa una leva più potente del semplice incentivo economico. **È necessario superare la logica retributiva e interrogarsi anche sulla distribuzione del valore generato tra capitale e lavoro, tema che richiederebbe maggiore attenzione e approfondimento.**

12.3 Pubblico

12.3.1 *Mismatch nel mercato del lavoro pubblico*

Il settore pubblico si trova stretto in una morsa che ne limita drasticamente le capacità di gestione del personale. Da un lato, gli strumenti normativi esistenti si rivelano spesso inadeguati o controproducenti: i sistemi di valutazione previsti dalla legge vengono sistematicamente distorti dalla paura di conflitti e ritorsioni, rendendo il merito una chimera burocratica.

Nell'amministrazione pubblica si hanno pochi strumenti sia di incentivazione sia di sanzione, anche a causa di un contesto paralizzato da sindacati, pressioni politiche e prassi consolidate che trasformano ogni tentativo di differenziazione in un campo minato.

Dall'altro lato, il problema dell'attrattività si è ribaltato completamente rispetto al passato. **Se un tempo il posto fisso rappresentava l'aspirazione di intere generazioni, oggi le amministrazioni pubbliche – soprattutto al Nord – si trovano a mendicare candidati in un mercato del lavoro che le penalizza su tutti i fronti.** Stipendi più bassi, costi della vita più alti, prospettive di carriera limitate rendono oggi sempre meno attraente il posto di lavoro nelle amministrazioni pubbliche. Forse l'unica carta rimasta da giocare, soprattutto

con i giovani, è la valorizzazione della missione di interesse generale. Il paradosso si completa con un mismatch qualitativo grottesco: laureati magistrali e dottorandi che finiscono in ruoli standardizzati e ripetitivi, con uno spreco di competenze che il privato saprebbe valorizzare immediatamente. **Alcune amministrazioni più lungimiranti stanno tentando la strada dell'employer branding, partecipando a eventi universitari e lanciando campagne di comunicazione per rinnovare la propria immagine.** Ma la strada è in salita: senza la possibilità di offrire crescita professionale, responsabilizzazione reale e coinvolgimento decisionale, anche le migliori strategie di promozione rischiano di restare esercizi di stile.

12.3.2 Ostacoli alla valorizzazione delle persone

Un nodo centrale, emerso con chiarezza nelle testimonianze raccolte, riguarda le limitate leve a disposizione dei dirigenti pubblici nella gestione del personale. **I sistemi di valutazione sono spesso distorti e omologati verso l'alto**, riducendo drasticamente la possibilità di differenziare i premi o di incentivare chi si distingue per impegno e competenze. I manager pubblici si trovano a operare in un contesto vincolato da fattori esterni – dalle pressioni sindacali ai limiti normativi – che impediscono una gestione pienamente meritocratica.

Pur in presenza di vincoli economici e normativi, alcuni enti hanno cercato di innovare, ad esempio introducendo percorsi di carriera motivanti, sistemi di feedback più strutturati, modalità di valutazione riformate o iniziative per una distribuzione più equa dei fondi accessori. Tuttavia, resta una forte resistenza a riconoscere un margine soggettivo di discrezionalità nei sistemi di incentivazione. Il limite non è solo tecnico o amministrativo, ma culturale: **la paura di arbitrarietà incontrollata viene spesso confusa con quella discrezionalità legittima che ogni dirigente dovrebbe esercitare per valorizzare chi merita.** Una pubblica amministrazione che ambisca a trattenere e motivare i migliori dovrà interrogarsi su come recuperare fiducia nel ruolo dei manager pubblici e sulla possibilità di responsabilizzarli realmente.

12.3.3 Centralità della formazione e del welfare

In un sistema pubblico con forti vincoli formali, la formazione continua può diventare un importante strumento per valorizzare il personale e trattenere le risorse più qualificate. Si evidenzia la necessità di percorsi non solo tecnico-specialistici, ma anche manageriali, capaci di sviluppare leadership e competenze trasversali. Non va trascurato il rischio di formare persone dotandole di conoscenze e competenze che rendono più facile la ricerca di nuovi lavori. Pertanto, la formazione deve essere inserita in una più ampia strategia di valorizzazione che, pur in presenza di tanti vincoli e difficoltà formali, consenta di attivare il circolo virtuoso secondo cui **lo sviluppo delle persone è condizione per lo sviluppo dell'amministrazione e viceversa**.

Accanto alla formazione, cresce l'attenzione per strumenti di welfare innovativi: abitazioni aziendali nelle città con elevati livelli di affitto, benefit, servizi per il benessere e politiche di comunicazione interna più trasparenti e coinvolgenti. In alcune realtà, questi strumenti sono già in fase avanzata; in altre, rappresentano una sfida ancora da affrontare a causa dei limiti di bilancio o di rigidità organizzative. In entrambi i casi, emerge un dato comune: **per rendere attrattiva e motivante l'esperienza lavorativa nelle amministrazioni pubbliche serve investire sulle persone, non solo a parole ma con strumenti concreti**.

12.4 Concetti emergenti

La metà dei rispondenti riconosce esplicitamente che **il tema più critico è quello della attrazione/reclutamento di persone** influenzato dal duplice fenomeno del **calo delle nascite** e della **carenza di nuovi profili professionali** (ricercatori 18 e IA 21). Sorprende la differenza con riguardo al tema della spesa per il personale come investimento (ricercatori 10, IA 18). È possibile che i ricercatori abbiano interpretato in senso maggiormente restrittivo il concetto, mentre il sistema di intelligenza artificiale abbia conteggiato ogni frase che conteneva il termine investimento. Un quarto dei rispondenti si mostra attento alle politiche di condivisione dei valori e senso di appartenenza (ricercatori 10, IA 8) e alle politiche di welfare aziendale, benessere organizzativo ed equilibrio vita-lavoro (ricercatori 9, IA 7).

La **differenza più accentuata riguarda le politiche di formazione** (ricercatori 9, IA 18) e il **coinvolgimento del personale in progetti di miglioramento e di sviluppo organizzativo** (ricercatori 7, IA 4).

Tab. 12 – Domanda 12

<i>Il capitale umano è oggi considerato fattore critico per imprese e amministrazioni pubbliche. Quali politiche sta attuando la sua organizzazione per l'attraction e retention di persone di qualità?</i>		
contenuti delle risposte	elaborazione ricercatori	elaborazione ChatGPT
Tema critico sono politiche di attrazione e selezione, accentuato dal calo demografico	18	21
Personale come investimento	10	18
Politiche di condivisione dei valori e promuovere senso di appartenenza	10	8
Misure di welfare aziendale, benessere organizzativo ed equilibrio vita-lavoro	9	7
Politiche di formazione	9	18
Coinvolgimento del personale in progetti di miglioramento e di sviluppo organizzativo	7	4
Politiche di sviluppo di competenze trasversali, di rotazione e responsabilizzazione	5	4
Tema critico è la retention delle persone	4	6

12.5 Alcune citazioni significative

1. La migliore azione di politica aziendale del manager o dell'imprenditore oggi è dedicare il massimo del loro tempo alla cura del capitale umano.
2. Per trattenere le persone occorre adattare le soluzioni organizzative alle esigenze delle persone e non chiedere alle persone di adattarsi ai ritmi dell'organizzazione.
3. In passato vi era la fila per essere assunti nelle amministrazioni pubbliche, oggi esse hanno una minore attrattività, soprattutto nelle grandi città del Nord nelle quali anche il costo della vita incide negativamente.

4. Oggi, non di rado, si assumono nelle amministrazioni pubbliche per posizioni iniziali persone con elevato livello di istruzione, a volte anche con dottorati. È un mismatch tra posizioni e competenze.
5. Le amministrazioni devono essere più presenti nella società per attrarre giovani motivati che oggi non mancano e, in seguito, devono essere in grado di proporre sviluppi di carriera motivanti.
6. Il management deve avere le idee chiare su cosa si aspetta dalle persone e dichiararlo apertamente. Il valore – onestà, ambiente, ecc. – è la base per l'attrazione di persone coerenti con quei valori.
7. Più di dieci anni fa abbiamo individuato l'era contemporanea come la Human Age, un'era in cui il capitale umano conta più del capitale economico. Le persone sono quindi il più importante elemento di differenziazione e motore di crescita economica.
8. Investire nelle persone significa avere una visione di lungo periodo e non avere una visione da contabile che guarda il costo mensile o annuale.
9. Sottolineo, invece, che il migliore investimento sul cosiddetto capitale umano è quello che fa leva sull'identità aziendale e su quello che oggi viene definito il purpose, quindi la capacità di far sentire ciascuno come mattone essenziale della costruzione aziendale.
10. Le politiche di retention si attivano troppo tardi, quando le persone manifestano la volontà di uscire dall'impresa. A mio parere, occorre fare prevenzione, ossia intervenire prima che nasca nelle persone l'interesse a cercare alternative esterne. Le due politiche più efficaci per fare prevenzione sono: formazione mirata sulle esigenze specifiche delle persone e rotazione concordata nell'ambito dell'impresa.
11. Ci sono molte ricerche che dimostrano una correlazione tra imprese di successo e investimenti sulle persone (formazione) e per le persone (sistemi di welfare aziendale).
12. I nodi però stanno venendo al pettine perché adesso molte imprese hanno il problema di mantenere le persone più valide. Nella nostra azienda abbiamo investito molto su formazione di alto livello e sugli incentivi collegati al merito con valutazioni chiare e trasparenti. Ciò in parte ci ha tutelato.
13. Soprattutto i giovani si aspettano che siano presentati percorsi di carriera flessibili, investimenti in formazione, attività di affiancamento, coaching e smart working. In secondo luogo, ritengo necessarie politiche di sviluppo organizzativo coraggiose, che per me significa portare a posizioni di manager anche giovani, donne e, in generale, persone più attente al coinvolgimento delle collaboratrici/collaboratori.

14. Le persone devono sentirsi parte attiva di un progetto che abbia un senso.
15. Oggi l'attraction si ottiene trasmettendo un manifesto di valori sincero, basato sulle verità dell'azienda, dei suoi obiettivi e della sua proposta, così da attrarre le persone giuste.
16. Abbiamo ridefinito la struttura dei valori e attivato una campagna di comunicazione interna per migliorare la talent attraction e la retention.

Conclusioni

Dalla ricerca si possono individuare alcuni aspetti qualificanti. Innanzitutto, il fatto che **alcuni concetti sono inevitabilmente ripresi dagli intervistati in varie risposte**, ad esempio quelle che riguardano il ruolo dei manager nei confronti della società, l'assenza di confini, l'importanza dei valori individuali, i contenuti, i fattori distintivi, l'impatto della narrativa e della società dell'informazione.

In secondo luogo, **viene frequentemente richiamata la rilevanza di finalità, senso di appartenenza, purpose** come driver dei comportamenti e come contenuto qualificante della funzione manageriale. Questo concetto appare soprattutto nelle risposte alla domanda sette nella quale la leadership è evidenziata come elemento preminente, collegato sempre alla credibilità e all'etica.

Un terzo elemento del *file rouge* è quello della **funzione manageriale come collegamento e fluidificatore** del passaggio dalle strategie aziendali all'operatività del giorno per giorno. Al riguardo si segnalano le risposte alla domanda undici nella quale uno dei temi dominante è quello della necessità per i manager di comunicare maggiormente le cose che si fanno bene e di sviluppare una capacità comunicativa che non può essere delegata agli uffici stampa (o equivalenti), i quali spesso non conoscono a fondo l'attività dell'azienda.

Un quarto filone riguarda **l'accentuazione dell'aspetto evolutivo**. In molti casi gli intervistati hanno sottolineato che la risposta sarebbe stata diversa se la domanda fosse stata posta cinque-dieci anni fa e che potrebbe essere molto diversa tra cinque anni. Inoltre, in molti casi i rispondenti fanno riferimento alla situazione della propria azienda e in un certo senso "mettono le mani avanti" quando sottolineano che le loro risposte non necessariamente rispecchiano la maggioranza della cultura manageriale oggi dominante.

Passando ad aspetti di dettaglio è opportuno richiamare i seguenti elementi. Un primo blocco di risposte riguarda i **rapporti di imprese e amministrazioni pubbliche con l'ambiente**. L'interdipendenza tra interno ed esterno viene evidenziata dalle risposte: "oggi l'impatto con l'esterno è più strutturato rispetto al passato", "l'impresa e le amministrazioni pubbliche influenzano e sono influenzate a livello politico e dai valori sociali" e "l'impresa prende dal territorio e restituisce al territorio" (capitolo 1). Queste relazioni vengono ribadite dalle risposte secondo cui: "i confini aziendali sono sfumati", "le imprese sono aperte a relazioni bidirezionali con l'ambiente", "le imprese e le amministrazioni pubbliche sono aperte e si modificano in relazione all'evoluzione dell'ambiente" (capitolo 3). Questa situazione ha significativi riflessi sul **ruolo dei manager** per i quali deve considerarsi superato il paradigma tecnico-professionale. Infatti, la maggior parte dei rispondenti ritiene che "i manager contribuiscono con i propri valori a definire gli obiettivi insieme agli altri stakeholder e per la società" e che "i manager influenzano e sono influenzati dai valori aziendali". In questo caso la numerosità attribuita dai ricercatori è nettamente superiore (34) a quella attribuita dall'intelligenza artificiale (21) (capitolo 2). Si modifica anche il **mix di competenze qualificanti** in quanto la quasi totalità dei rispondenti riconosce che per i manager le competenze trasversali sono prevalenti rispetto a quelle specialistiche che sono considerate come un prerequisito al ruolo o possono essere acquisite all'esterno. La concentrazione delle risposte riguarda: "i manager devono avere competenze trasversali" e "il cambiamento necessita il superamento delle resistenze, soprattutto nelle PMI". Sembra che l'IA sia un po' refrattaria al riconoscimento di questa evoluzione poiché la numerosità relativa alle prime due risposte è inferiore a quella rilevata dai ricercatori (26 rispetto a 40) (capitolo 4). L'altra faccia della medaglia è rappresentata dalle **crecenti pressioni derivanti dall'incertezza**, come emerge dalle risposte secondo cui: "stress, depressione e demotivazione sono causati dalla complessità e dall'incertezza e da relazioni organizzative deboli", "i manager sono sottoposti a forti pressioni di performance nelle posizioni più elevate e quando vi sono capi incapaci". A riguardo, vi è una completa sovrapposizione tra la numerosità di risposte individuate dai ricercatori e dall'IA. Da sottolineare le risposte che pongono l'attenzione sul ruolo attivo dei manager che "devono essere in grado di sostenere le proprie risorse, aiutandole a costruirsi una carriera e devono agire come leader mettendo in campo interventi proattivi" (capitolo 5).

Un secondo blocco riguarda un approfondimento dei **contenuti della funzione manageriale** anche in rapporto all'impatto delle tecnologie. Innanzitutto, è emerso un unanime riconoscimento dell'**impatto delle tecnologie**. Scontato

il fatto che tutti i rispondenti concordano che il loro rapido sviluppo non possa essere arrestato, ma debba essere governato. La maggior parte di essi si riconosce nella definizione di tecno-fan, tecno-fan non avventato, tecno-promoter attento, con una prevalenza della numerosità rilevata dal sistema di intelligenza artificiale (45) rispetto a quelle dei ricercatori (28) (capitolo 6). Significativa è la graduatoria delle **caratteristiche qualificanti dei manager** che vede la leadership al primo posto, seguita da etica, credibilità, autorevolezza. Due aspetti risultano particolarmente rilevanti: nessuna risposta indica l'autorità collegata al ruolo come caratteristica qualificante, e il sistema di IA rileva una numerosità sempre superiore rispetto a quella osservata dai ricercatori (IA: 81; ricercatori: 53) (capitolo 7). I rispondenti considerano rilevanti le caratteristiche quali **razionalità, arte ed esperienza**, il cui peso varia in funzione dei settori e delle caratteristiche delle imprese e delle amministrazioni pubbliche (grandi o piccole dimensioni, amministrazioni pubbliche locali, regionali e centrali). Tra coloro che si sbilanciano nell'attribuire un peso emerge l'arte come elemento più rilevante, rispetto a scienza e tecnica, che potranno sempre più passare nel dominio delle intelligenze artificiali. Le relazioni, l'empatia, l'intuito e la creatività resteranno terreno privilegiato e riservato ai manager (capitolo 8).

Un terzo blocco riguarda **l'impatto di fenomeni sociali ed economici di natura generale**. È praticamente unanime il riconoscimento del **fenomeno di polarizzazione** seppure con diverse accentuazioni: “la polarizzazione esiste”, “la polarizzazione esiste in campo politico e sociale”, “la polarizzazione può essere un’opportunità per le imprese che comprendono i trend”. Emerge un allineamento tra numerosità rilevata fra i ricercatori (39) e intelligenza artificiale (37). Da evidenziare che circa un decimo dei rispondenti sottolinea che la polarizzazione può essere di volta in volta una opportunità oppure un rischio per le imprese che hanno business tradizionale (capitolo 9). Passando al **tema delle diversità**, sono riconosciute come più rilevanti quelle di genere, intergenerazionale e culturale: “la gestione delle diversità di genere è un problema per molte imprese soprattutto medio-piccole e in alcuni settori tradizionalmente con prevalenza maschile”, “la diversità più difficile è quella intergenerazionale”, “la diversità più rilevante è quella culturale”. Anche in questo caso vi è una quasi perfetta sovrapposizione fra numerosità rilevata dai ricercatori (24) e dall'IA (26). Per circa un quinto dei rispondenti, nella propria azienda o amministrazione pubblica, “non ci sono diversità rilevanti, il problema non esiste” (capitolo 10). Tutti i rispondenti riconoscono la **rilevanza della narrazione** con una interessante distribuzione tra coloro per i quali esiste una “narrazione ingannevole (fake news) e competizione sleale”, coloro per i quali “la

narrazione di sola immagine o commerciale spesso determina un effetto boomerang” e coloro per i quali “è necessaria la buona narrazione con strumenti efficaci delle cose che si fanno bene”. Da sottolineare che circa un terzo dei rispondenti dichiara che “le imprese e le amministrazioni sono poco comunicative e che i dirigenti hanno difficoltà a comunicare all’esterno e a volte all’interno” (capitolo 11).

Dalle risposte all’ultima domanda, posta per dare un senso complessivo ai temi trattati dalla ricerca, emerge con chiarezza che “il tema critico sono le **politiche di attrazione e selezione**, accentuato dal calo demografico.” Per affrontare questa criticità i rispondenti sottolineano la necessità di un cambiamento in grado di considerare: “il costo per il personale come investimento (se “contribuiscono ad aggiornare e migliorarne le competenze)”, attuare “politiche di condivisione dei valori e promuovere senso di appartenenza”, introdurre “misure di welfare aziendale, benessere organizzativo ed equilibrio vita-lavoro” e realizzare “politiche di formazione”. Le uniche differenze significative riguardano “il costo del personale come investimento” (ricercatori: 10; IA: 18) e politiche di formazione (ricercatori: 9; IA: 18) (capitolo 12).

In conclusione, si può dire che il management italiano si trova oggi a vivere una fase molto scomoda e stressante nella quale “il vecchio mondo non è ancora morto e il nuovo deve ancora nascere “. Si può dire che il management si trova in mezzo al guado di un cambiamento complesso in cui è apparentemente chiaro dove bisognerebbe andare, ma nello stesso tempo le forti resistenze e gli ostacoli sul cammino rendono il passaggio piuttosto complicato.

Queste difficoltà rendono ancora più essenziale il ruolo della formazione manageriale a cui è affidato il compito di accompagnare i manager in questa transizione, aiutandoli a crescere non solo come professionisti ma anche come persone e come cittadini responsabili.

Gli intervistati

Primo Barzoni - Presidente e AD - Palm S.p.A. SB

Dal 1980 è alla guida dell'azienda familiare Palm S.p.a. SB, leader nel mercato di pallet in legno, da sempre orientata all'innovazione, alla sostenibilità, all'eco-design e all'uso di materie prime certificate PEFC e FSC. Dal 2017 l'azienda è certificata B-CORP. Fondatore della Cooperativa Sociale Palm Work & Project Onlus, è anche Vicepresidente PEFC Italia e Consigliere di Amministrazione API Industria Servizi Mantova Società Benefit.

Barzoni promuove da sempre un approccio imprenditoriale fondato sull'innovazione responsabile e sulla creazione di valore condiviso tra impresa, comunità e territorio. L'attenzione ai temi ambientali e sociali si concretizza oggi anche attraverso il progetto PALM Academy.

Alessandra Benedetti, Head of Digital Transformation and Business Remodeling - SCM Group

Guida la trasformazione digitale globale in SCM Group, multinazionale leader nella produzione di macchinari industriali per legno, plastica, composito, vetro, marmo e metallo. Con oltre 20 anni di esperienza nel settore, di cui 7 maturati negli Stati Uniti, promuove l'integrazione di tecnologie avanzate di AI e modelli innovativi di servitizzazione. È Dottoranda e MBA con menzione d'onore presso SDA Bocconi, Board Member di Digital Industries World, membro del Comitato Scientifico di H-Farm Business School e Program Advisor del master in AI di Bologna Business School.

Luigi Bianchi, Presidente - Sydema Group

Laureato in Economia e Commercio, ha iniziato la sua carriera come consulente junior in una società francese, per poi ricoprire ruoli manageriali nell'organizzazione di catene e aziende alimentari. Negli anni '60 è entrato in IAMA come

consulente e, nel 1978, ha acquisito Sydema e il ramo di IAMA Risorse Umane, che guida ancora oggi. Sotto la sua presidenza, Sydema Group è cresciuto fino a riunire quattro società (Sydema, Micra, RDB e IAMA Risorse Umane) ed è diventato un riferimento nei settori bancario e assicurativo, puntando su innovazione software e consulenza HR.

Stefania Bistoni, Partner - IBM Consulting

Dopo la laurea in ingegneria elettronica ed un Executive MBA, ha sviluppato la sua carriera nelle Telecomunicazioni prima in ambito tecnico e poi alla direzione commerciale delle aziende multinazionali. È cofondatrice di *Start up Studio* su Intelligenza Artificiale ed *Embawomen*, associazione che promuove empowerment femminile attraverso formazione Executive MBA.

Valeria Brambilla, Amministratore Delegato - Deloitte & Touche

Dal 2007 è socio di Deloitte & Touche S.p.A. In luglio 2020 diviene componente del Consiglio di amministrazione, nel luglio 2021 Presidente del Consiglio e da giugno 2023 Amministratore Delegato. Ha maturato ultraventennale esperienza nazionale ed internazionale nell'ambito dei processi di revisione contabile e consulenza in materia contabile e di sistema di controllo interno. Ha sviluppato progetti di rivisitazione dei processi interni e processi di conversione ai principi internazionali prima di assumere principalmente ruoli di management e di leadership nell'organizzazione di Deloitte. È membro del Comitato di Indirizzo di Assirevi.

Alessia Canfarini, Equity Partner e Head of Human Capital - BIP

Guida il Centro di Eccellenza Human Capital di BIP, dove sviluppa modelli innovativi di trasformazione organizzativa coniugando capitale umano e tecnologie emergenti. Con oltre 25 anni di esperienza al fianco di CEO e board internazionali, promuove l'integrazione tra risorse umane e artificiali in logiche di "intelligenza condivisa e competenze di fusione". Pioniera nella progettazione di workforce ibride, lavora per costruire organizzazioni inclusive, resilienti e orientate al futuro. Autrice di "Human Capital 4.0" e "Fullgevity" (Franco Angeli). Le è stato riconosciuto il Premio Minerva 2025 come "Donna Manager d'Eccellenza".

Luciano Carbone, Senior Advisor

Laureato in Giurisprudenza, è entrato subito dopo la laurea nel settore risorse umane, diventando direttore del personale prima e general manager successivamente in molte aziende di diversi comparti, tra cui Michelin, Ferrero,

Ferragamo, BNL - Banca Nazionale del Lavoro, Fondazione La Biennale di Venezia, Trenitalia, SEA - Aeroporti di Milano, MilanoSesto (immobiliare). Ha avuto esperienze come consigliere di amministrazione anche in altri contesti, tra cui ISTUD, Fondazione Adecco, SACBO - Aeroporto di Bergamo, ADR - Aeroporti di Roma, ELIS ecc.

Lara Carrese, CHRO di One Alliance Italia - Gruppo JC Flowers ed Executive board mentor

Oltre 20 anni di esperienza internazionale in M&A, trasformazioni culturali turnaround. Attualmente è Vicepresidente Aidp Lombardia, Consigliere Nazionale Aidp e membro di Advisory ed Executive Board in ambito CSR, Diversity & Inclusion e Sostenibilità.

Claudia Chiti, Executive Director

Formata con Laurea in Ingegneria Civile ed Executive MBA, ha intrapreso fin dal 1998 una carriera internazionale tra innovazione, marketing strategico, sostenibilità, nuovi mercati, partnerships, start-up, in ruoli apicali e di Direzione Generale, prevalentemente nel settore dei materiali e tecnologie per le costruzioni. Selezionata da Valore D per InTheBoardroom per la partecipazione a CdA di aziende quotate e non.

Competenze interculturali, sport ed impegno sociale tengono saldi il pragmatismo e l'attenzione al presente, mentre lo sguardo è sempre teso alla visione strategica e la crescita sostenibile.

Claudia Ciccodicola, Vice Capo del Servizio Gestione del Personale - Banca d'Italia

È dirigente della Banca d'Italia, dove si occupa da quasi 30 anni di risorse umane, dal 2012 in ruoli di crescente responsabilità che le hanno consentito di maturare un'ampia esperienza in tutti i campi della gestione del personale. Dal 2021 collabora con il Dipartimento della Funzione Pubblica, occupandosi in particolare di valorizzazione del merito, dapprima come Presidente della Commissione tecnica per la performance (2022-2023) e attualmente, nell'ambito dell'Osservatorio nazionale sul lavoro pubblico, come Coordinatrice del Comitato tecnico-scientifico per la misurazione e valutazione della performance.

Roberto Colangelo, Direttore Finanziario - Comune di Milano

Laurea in Economia Aziendale conseguita presso l'Università Bocconi, da oltre trent'anni si occupa di processi amministrativi e finanziari legati alla gestione

di soggetti pubblici ricoprendo principalmente ruoli di gestione finanziaria, contabile e di controllo.

Annalisa Corghi, Amministratrice - RFC Rettifica Corghi

Amministratrice della storica azienda di Novellara specializzata nella meccanica di precisione, con una visione orientata all'innovazione e alla collaborazione, ha assunto anche la presidenza del consorzio di imprese Precisionet, promuovendo sinergie tra aziende della subfornitura. Dal 2021 al 2023 ha ricoperto la carica di presidente di CIS, società di servizi e della business school di Unindustria Reggio Emilia. Attualmente è componente del Consiglio Direttivo di Unindustria Reggio Emilia con delega alla parità di genere e fa parte del Consiglio di amministrazione di Sabar Spa, attiva nei servizi ambientali. Convinta sostenitrice della crescita condivisa, si impegna con passione per diffondere la cultura d'impresa, l'innovazione tecnologica e la formazione continua.

Carlo Corradini, Presidente del Consiglio di amministrazione - Banor SIM

È stato Consigliere Delegato di Banca IMI, poi *inter alia* Membro del Consiglio di Sorveglianza di Intesa Sanpaolo e Presidente del Collegio Sindacale di CDP. Attualmente è Presidente del Consiglio di amministrazione di Banor SIM e di PLT S.p.A.

Raffaele Credidio, Vicepresidente nazionale - AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale

Laureato in ingegneria elettronica, è attualmente Vicepresidente nazionale dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, nonché membro dell'esecutivo dell'associazione Europea EAPM.

Ha ricoperto ruoli apicali nella gestione delle risorse umane per una multinazionale americana leader nel campo della produzione di memorie a semiconduttore, maturando una profonda esperienza nella leadership e nella gestione del cambiamento.

Attualmente affianca, in qualità di consulente, imprese e organizzazioni nella trasformazione culturale e organizzativa.

Pasquale Criscuolo, Segretario Generale e Direttore Generale del Comune di Genova

Laureato in giurisprudenza, avvocato, è il nuovo Segretario Generale e Direttore Generale del Comune di Genova, incarico che aveva già ricoperto dal 2019 al 2022. In quegli anni è stato anche responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, promuovendo una profonda riorganizzazione della

struttura amministrativa. Successivamente ha ricoperto il doppio incarico di segretario e direttore generale presso il Comune di Parma, dove ha contribuito alla rimodulazione dei settori comunali e alla reingegnerizzazione dei processi interni. Attualmente è anche docente a contratto presso l'Università degli Studi di Parma, nel nuovo corso di Human resource management.

Federica Dallanoce, Vicepresidente Nazionale e Segretario Generale - Adaci

Ricopre il ruolo di Vicepresidente Nazionale di ADACI ed è Senior Advisor nell'ambito della Supply Chain, con un consolidato background internazionale nei settori industriale e finanziario.

Giornalista, business coach e docente, integra nella sua attività un approccio sistemico che coniuga rigorosamente analisi del rischio, innovazione e principi di sostenibilità, contribuendo attivamente allo sviluppo di modelli avanzati di procurement e gestione della catena del valore.

Andrea Del Chicca, Direttore Personale - Chief of Staff; Vicepresidente Nazionale Aidp

Ha avuto un percorso professionale nel settore delle Risorse Umane, forte dei suoi titoli di studio nell'area economico-manageriale (Laurea in Economia, Laurea in Scienze Politiche, Master Cuoia in Gestione d'Impresa).

Ha assunto vari ruoli nell'area Risorse Umane in Carimonte Banca, Gruppo Banca Intesa, Gruppo CDC – Computer Discount, W.A.S.S. (Whitehead Alenia Sistemi Subacquei) S.p.A. e Ansaldo Energia con una particolare attenzione agli aspetti di ICT e digitalizzazione. È stato Direttore Vicepresidente di Finmeccanica. Dal 2019 in Trenord è Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Welfare e Direttore Corporate. Attualmente è Vicepresidente Nazionale Aidp (Associazione Nazionale per la Direzione del Personale).

Cetti Galante, CEO - Intoo Global

È leader globale di Intoo, società di Gi Group Holding, che fornisce in più di 100 Paesi servizi volti a supportare le aziende nelle fasi di ristrutturazione aziendale e nella trasformazione dei ruoli e competenze, proteggendo la Long Term Employability delle persone. Proteggere la competitività dell'azienda è perseguire l'obiettivo di rendere le persone curiose e aperte al cambiamento, responsabili e proattive, consapevoli dell'importanza della collaborazione e allineate con i bisogni dell'azienda. Nei processi di trasformazione le persone rimangono il cuore e il vero valore, accanto a tecnologie che le supportano nel rendere più efficiente il loro lavoro.

Anna Gionfriddo, Amministratrice Delegata - Manpower Group Italia e Presidente Fondazione Human Age Institute ETS del gruppo

Dopo una lunga esperienza nel settore commerciale e delle risorse umane, entra in ManpowerGroup Italia dal 2015 e dal 2022 è Amministratrice Delegata. Ha conseguito una laurea in Scienze Politiche presso l'università di Padova e una specializzazione in General Management presso INSEAD. È Presidente di Junior Achievement Italia da novembre 2024 ed è nel consiglio direttivo di Asso-lavoro, l'Associazione Nazionale delle Agenzie per il lavoro.

Raffaello Innocenti, CEO e Managing Director - Chiesi Italia

Dal 2013 in Chiesi come General Manager della filiale italiana, assume nel 2020 il ruolo di CEO e Managing Director di Chiesi Italia. Con oltre 30 anni di esperienza nel settore farmaceutico, ha guidato un percorso di crescita e trasformazione della filiale italiana rafforzando la leadership dell'azienda e promuovendo modelli di business innovativi e sostenibili. Sotto la sua guida, Chiesi Italia ha ampliato il proprio impatto in ambiti ad alto valore sociale, contribuendo allo sviluppo di soluzioni terapeutiche che migliorano concretamente la qualità della vita delle persone. È membro della Giunta di Farminindustria e della Fondazione Asphi.

Maura Latini, Presidente - Coop Italia

Diplomata con Maturità artistica vanta una lunga esperienza in cooperativa, dove ha iniziato partendo dai punti vendita ed arrivando a ricoprire l'incarico di Direttrice Commerciale e Direttrice Vendite in Unicoop Firenze. A dicembre 2010 è stata nominata Vicepresidente e da giugno 2013 è Direttrice Generale di Coop Italia. Da giugno 2014 a giugno 2017 è stata Presidente di CPR System. A gennaio 2015 entra a far parte del Consiglio di amministrazione di Coopernic, Centrale cooperativa Europea, e dal 2017 al 2019 ha ricoperto il ruolo di Vicepresidente, nel 2024 viene eletta Presidente.

Nel giugno 2019 è nominata Amministratrice Delegata di Coop Italia, ruolo che ricopre fino a giugno 2023 quando è nominata Presidente Coop Italia. Da ottobre 2024 è Presidente di Par.coopit.

Ugo Loeser Amministratore Delegato - Arca Sgr

È Amministratore Delegato e Direttore Generale di Arca Fondi SGR dal marzo 2011. Dal 2019 ricopre la carica di Presidente del Comitato Previdenza e Investimenti a Lungo Termine di Assogestioni. In precedenza, ha maturato una lunga esperienza nella consulenza manageriale, approdando in Bain & Company, dove nel 1999 è stato nominato Partner. La sua carriera è iniziata nel 1990

nell'ambito dell'investment banking internazionale in Goldman Sachs. È laureato in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università Bocconi di Milano.

Liana Logiurato, Consigliere d'Amministrazione e Board Advisor - Intesa Sanpaolo

È componente del Consiglio di amministrazione di Intesa Sanpaolo dal 2022. In qualità di Leading Board Adviser ha effettuato oltre \$100bn di transazioni di M&A, Joint-Venture e Licensing; ha raccolto capitali per oltre \$20bn via IPO, con il colosso dell'agricoltura Syngenta AG (Basel), UBS (Zürich / London), Nomura (London, Tokyo, HK), ed EY (London / Zürich). Ha una consolidata esperienza in Corporate Defence, operazioni di finanza legate a ESG e sostenibilità, realizzazione di Long Term Stakeholder Value attraverso l'identificazione e la generazione di opportunità strategiche di trasformazione e crescita industriali nei mercati asiatici, europei, nord/sudamericani e in molteplici settori.

Matilde Marandola, Presidente Nazionale - AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale

Laureata in Giurisprudenza, da oltre 30 anni si occupa di Risorse Umane con la stessa passione degli esordi. Presidente del nucleo di valutazione di alcuni Comuni, docente in Master in ambito Risorse Umane, professore a contratto all'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli in materia di formazione e soft skills e gestione delle Risorse Umane, autrice di articoli e pubblicazioni e relatrice in convegni sui temi HR. Ha ricoperto il ruolo di Presidente AIDP Campania e Referente per la Responsabilità Sociale. Attualmente è Presidente Nazionale AIDP da maggio 2021 e componente del CdA della Fondazione AIDP Lavoro e Sostenibilità.

Roberto Mattio, Direttore Risorse Umane ed Organizzazione - Gruppo Pininfarina

Ha iniziato la sua carriera manageriale come Responsabile del Personale in una multinazionale della meccanica di precisione. È poi entrato in Pininfarina come Responsabile delle Relazioni Industriali dove ha sviluppato forme innovative di accordi e gestione dei rapporti sindacali. È stato Presidente del Gruppo Piemonte dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale ed attualmente ricopre quello di Vicepresidente Nazionale Vicario di AIDP.

È membro di diverse associazioni imprenditoriali e autore di pubblicazioni in materia di risorse umane. Attualmente collabora presso l'Università di Torino, facoltà di Scienze Politiche, nell'ambito del Master in Human Resources di cui è membro del Comitato Scientifico. Collabora inoltre con la Facoltà di

Psicologia IUSTO. Nel 2024 è stato decorato con la Stella al Merito del Lavoro, divenendo così Maestro del Lavoro.

Fausto Mazzali, Amministratore Delegato Serigrafia 76 srl e Presidente Printabled srl

Laurea in scienze geologiche, master in production management presso Confindustria Piacenza.

Ha avuto una decennale esperienza in consulenza sui modelli organizzativi.

Presidente di Printabled srl e CEO Serigrafia 76 India.

Vicepresidente nazionale della Piccola Industria di Confindustria, attualmente è Presidente Fondazione Reggio Emilia Innovazione ruolo che gli ha offerto la possibilità di conoscere e dialogare con un numero rilevante di aziende del territorio.

Pino Mercuri, HR leader

Ha una lunga esperienza nel campo di innovative strategie di HR in Unilever, Vodafone, Artsana, Ariston Thermo, Microsoft e Agos. È speaker nazionale ed internazionale sui temi quali HR digital innovation, diversity, leadership, personal branding e change management.

È autore del bestseller *Il futuro del lavoro spiegato a mia figlia* (Licosia, 2018) e di *Autenticità* (Franco Angeli, 2024). È inoltre co-autore di *Dalla società fordistica alla società digitale; diritti sociali per il XXI secolo* (Licosia, 2019), di *Smart challenge: la rivoluzione obbligata* (Il Mulino AREL, 2020), de *Il manuale delle risorse umane. Scritto da manager per futuri manager* (Guerini Next, 2021) e di *Nuove sfide per l'HR di domani* (Franco Angeli, 2022).

Marzia Narduzzi, consulente allo sviluppo di brand e aziende del settore moda

Per quasi venticinque anni Marzia Narduzzi è stata una delle imprenditrici italiane più attive nel settore della moda di lusso, guidando fin da giovanissima PIER s.p.a l'azienda di famiglia e trasformandola in un punto di riferimento per alcune tra le più prestigiose maison internazionali.

Durante il suo percorso e parallelamente al lavoro con le grandi maison, ha investito con convinzione nelle nuove generazioni di creativi provenienti dalle principali accademie internazionali, sostenendo giovani talenti e contribuendo allo sviluppo dei loro progetti e delle loro prime collezioni.

Oggi consulente allo sviluppo di brand e aziende del settore moda e membro di Imo Italia e International (Istituto Internazionale per lo sviluppo delle organizzazioni), affianca all'attività consulenziale un ruolo accademico che considera come una naturale evoluzione del suo percorso professionale.

Collabora come docente a contratto con IUAV (Facoltà di Architettura Venezia - Indirizzo Moda) con Accademia Costume e Moda e Nuova Accademia di Belle Arti entrambe a Milano e ciò le consente di trasferire la sua esperienza aziendale nel settore moda continuando a contribuire con competenza, visione e rigore alla crescita del futuro della moda.

Clara Fabiola Oliva, Vice President Data Analytics, Artificial Intelligence & Customer Insights - TIM

La sua carriera professionale si è sviluppata in contesti aziendali di grandi dimensioni quali Alitalia, Poste Italiane e Veon.

Ha una esperienza ultradecennale nella gestione di progetti complessi di trasformazione digitale e di data analytics. Attualmente ricopre il ruolo di Vice President in TIM in ambito Data Analytics, Artificial Intelligence & Customer Insights, è componente del Consiglio di amministrazione di Olivetti S.p.A. e docente ai corsi di Data Strategy e Data Analytics al Flex MBA in the Digital Age presso la LUISS Business School.

Concetta Orlando, Segretario Generale di fascia “A”

Dal 1997 opera nei comuni di Piemonte e Liguria, unendo competenze giuridiche e manageriali. Ha guidato riorganizzazioni, progetti di digitalizzazione e piani anticorruzione.

Possiede un Master SDA Bocconi in Management delle Amministrazioni Pubbliche e l'abilitazione forense. Autrice e formatrice, partecipa a comitati scientifici su governance e legalità.

Paola Palmerini, Consulente

È consulente di Strategia e Organizzazione, Governance per PMI e Enti del Terzo Settore con il Marchio registrato *MISSIONCONTINUITY™* di cui è Fondatrice e proprietaria. Fino al 2020 ha guidato come partner fondatore e AD la società *Business Management Consultants (B.M.C.)*.

Ha ricoperto posizioni apicali in multinazionali come IBM, CAP GEMINI e ERNST YOUNG ed è stata co-founder di equity partner di Governance Consulting, società di consulenza che dal 2003 si occupa di corporate governance e supporto allo sviluppo posizioni apicali di governo aziendale.

In Federmanagement ed *ATEMA* Associazione per il Temporary Management, ha ricoperto e guidato ruoli di consigliere occupandosi direttamente dello sviluppo della professione dei Temporary Manager.

Si occupa di Diversity Management dagli anni '90, nei vari ruoli apicali assunti in aziende multinazionali e in attività a supporto di Associazioni di imprenditrici e dirigenti di azienda. È consulente ed advisor per realtà del Terzo Settore.

Elena Panzera, Senior Vice President Human Resources - EMEA & AP SAS e Presidente AIDP Lombardia

È una leader esperta nel settore delle risorse umane, di Change Management e People Analytics and AI; con una lunga carriera in aziende multinazionali. Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, inizia in McKinsey & Company dove ricopre il ruolo di Training & Internal Communication Administration per l'Italia. Successivamente passa in KPMG Advisory Service come Training & Internal Communication Manager, per poi cogliere l'opportunità offertale da SAS di seguire l'area di Professional Development per la sede italiana. Dal 2009 HR Director della sede italiana fino all'attuale ruolo di Senior HR Vice President EMEA & AP.

Dal luglio 2020 ricopre il ruolo di Presidente dell'Associazione Italiana Direzione del Personale per la Regione Lombardia, è membro dell'Advisory Board Nazionale AIDP.

Aline Pennisi, Direttore Generale Unità di missione NG-EU - RGS – Ministero dell'economia e delle finanze

Di formazione statistica e analista delle politiche pubbliche, lavora al Ministero dell'economia e delle finanze dal 2004.

Ha ricoperto vari ruoli ed attualmente è direttore generale dell'Unità di missione Next generation EU per supportare l'attuazione e il monitoraggio del PNRR e promuovere la valutazione in itinere ed ex post del Piano.

Maria Caterina Pirrone, Direttore Risorse Umane - Romana Diesel S.p.A.

Laureata in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, con Master in Gestione delle Risorse Umane. Attualmente ricopre il ruolo di Direttore Risorse Umane, dopo un percorso consolidato in ambito HR.

Ha maturato esperienza come Responsabile Selezione e Gestione del Personale, sviluppando competenze strategiche nella definizione di politiche HR, sviluppo organizzativo, gestione del cambiamento, talent management e allineamento tra obiettivi aziendali e risorse umane.

Sergio Rastelli, Senior Advisor

Dal 1980 svolge attività manageriale sovrapposta ad una attività consulenziale per aziende in ambito internazionale. I temi di competenza, trattati per consulenza, formazione e progettazione, sono rivolti al consolidamento e utilizzo dei Sistemi Informativi aziendali e sviluppo di nuove tecnologie nelle aree aziendali di maggiore innovazione (Industry 4.0, AI, realtà aumentata ecc.). Tra le esperienze professionali ha contribuito alla costituzione di una Corporate University con l'obiettivo di supportare la trasformazione digitale avviata in azienda, non limitandosi all'aspetto meramente formativo ma agendo sulla governance comportamentale.

Laura Romano Gomez, Investment Advisor

Professionista in intermediari finanziari con 20 anni di esperienza in Svizzera in Banca Privata per Clienti Internazionali. Esperta in formazione per Banchieri e Consulenti nella comunicazione dei risultati di portafoglio e dei modelli di performance e rischio dei titoli finanziari e dei portafogli dei clienti.

Cecilia Rosica, Coordinatore dell'Unità di Missione del Dipartimento per la Trasformazione Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dirige una struttura di più di 70 funzionari per l'attuazione, il monitoraggio e la rendicontazione di 27 misure PNRR, che concorrono al raggiungimento di 67 Milestone & Target, di cui 48 già raggiunte a giugno 2025.

Prima di questa esperienza ha affiancato, per oltre 25 anni, le Pubbliche Amministrazioni in qualità di esperta di politica di coesione, miglioramento dei processi di gestione e accelerazione della spesa pubblica.

Maria Emanuela Salati, Direttore operativo di Fondazione ATM -Azienda dei trasporti Milanesi

È stata direttore delle aree di formazione, selezione, welfare, diversity&inclusion in ATM-Azienda dei trasporti Milanesi. Attualmente è Direttore di Fondazione ATM. Ha maturato esperienze in ambito risorse umane in diversi contesti organizzativi sia nazionali che internazionali quali Vodafone, Telecom Italia Learning Services, Il Sole 24 ore, IED Comunicazione.

È direttore della rivista di Aidp *Direzione del Personale* e membro del Consiglio direttivo nazionale di Aidp e di HR WoMen. Ha pubblicato per Guerini *Neuroscienze e management* (2015) e *Neuroscienze e (sviluppo) del personale* (2021) ed è coautrice di molte pubblicazioni.

Già assegnataria del premio Donne e Talento promosso da ALDAI e Comune di Milano e nel 2022, come Welfare e Diversity di ATM del *premio Marisa Bellisario* come Impresa Work Life Balance friendly.

Guido Stratta, Presidente dell'Accademia della Gentilezza

Attualmente ricopre il ruolo di Presidente dell'Accademia della Gentilezza e si occupa di innovazione, cambiamento organizzativo e sviluppo integrale delle persone. È stato Direttore del Personale e Organizzazione del Gruppo Enel.

Giuseppe Varchetta, Consulente

Psicosocioanalista, socio di Ariele, ha maturato una lunga esperienza in ambito aziendale nella formazione, gestione delle Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo. Ha svolto attività di docenza a contratto alla Università Bicocca. Attualmente opera come consulente direzionale.

Autore di numerosi saggi e libri su temi della formazione dello sviluppo organizzativo, ha pubblicato: *Riconoscimento organizzativo*, Guerini Next, 2023 e con Dario Forti, *Inseguendo le organizzazioni*, FrancoAngeli, 2024.

Ringraziamenti

La pubblicazione di questo libro rappresenta la sintesi di un lungo percorso di ricerca che ha dato l'opportunità di un confronto con imprenditori, ceo, top manager del settore privato e delle amministrazioni pubbliche, che hanno fornito un contributo fondamentale per la sua realizzazione.

Un ringraziamento particolare va ad ASFOR e al suo Consiglio Direttivo per il sostegno alla pubblicazione e a Valeria Fanelli che ha gestito le diverse fasi operative.

Filippo Abramo, Presidente FEDERMANAGER

Elio Borgonovi, Presidente APAFORM

Mauro Meda, Segretario Generale ASFOR

Questo LIBRO



ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:

www.francoangeli.it/opinione



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835189817

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
arte, territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835189817

La ricerca, realizzata con quaranta interviste a top manager di imprese, istituzioni finanziarie e amministrazioni pubbliche, si è posta l'obiettivo di cogliere le caratteristiche dei manager in quello che è stato definito un cambiamento di epoca. Dai risultati emerge un profilo di manager che opera in organizzazioni private e pubbliche sempre più interdipendenti con il proprio ambiente e dai confini porosi. Un manager che non si limita ad applicare metodi e strumenti razionali, ma che deve essere guidato da intuito, creatività e pensiero laterale. Infatti, i contenuti razionali e tecnici saranno sempre più demandati alle tecnologie rispetto alle quali i manager devono assumere un atteggiamento di promotori attenti e consapevoli, in grado di valutarne benefici e limiti.

Appare sempre più sfumata la distinzione tra competenze di management e leadership, in quanto chi ricopre posizioni di responsabilità elevata nelle organizzazioni deve essere in grado di esercitare una leadership etica, credibile e coerente, per gestire organizzazioni private e pubbliche nelle quali sono presenti quattro e perfino cinque generazioni con aspettative diverse nei confronti del mondo del lavoro. Il manager-leader deve inoltre essere in grado di gestire le molteplici diversità che caratterizzano la società odierna, affrontare un contesto nel quale sono presenti polarizzazioni di tipo politico-sociale ed economico e comunicare in modo trasparente ed efficace per contrastare fenomeni quali il greenwashing e il window dressing, oggi molto diffusi ma potenzialmente in grado di trasformarsi in un boomerang.

Elio Borgonovi è professore emerito dell'Università Luigi Bocconi. È stato Dean della SDA Bocconi e presidente ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale. Attualmente è Presidente APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management.

Filippo Abramo ha una pluridecennale esperienza manageriale. È stato Presidente dell'Associazione italiana e Associazione europea dei direttori del personale e attualmente è Presidente Federmanagement.

Mauro Meda è Segretario Generale di ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e APAFORM Associazione Professionale ASFOR dei Formatori di Management. È docente di organizzazione presso Universitas Mercatorum.