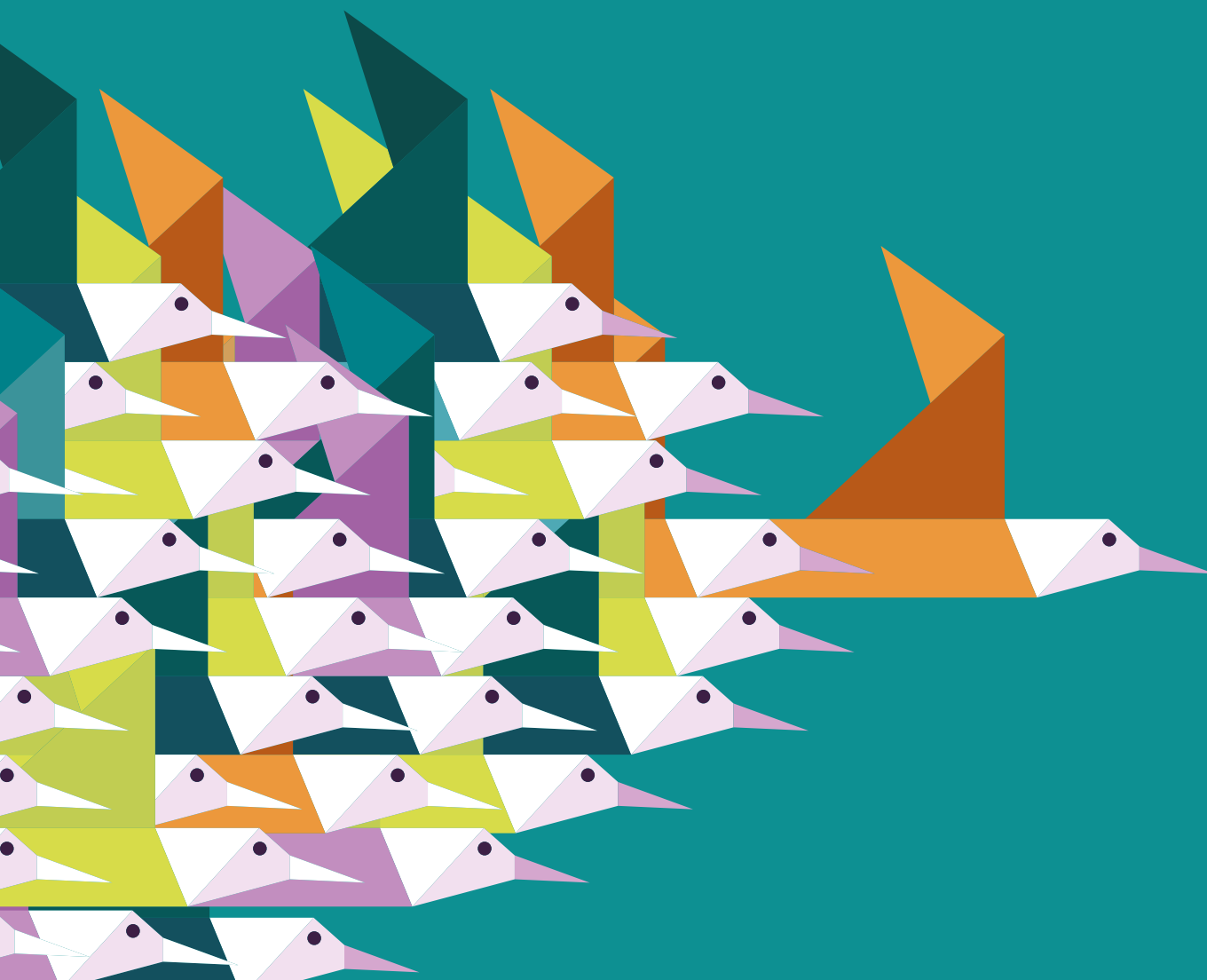




PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

CON IL MERITO IN TESTA



Agosto - Settembre 2021

 **FEDERMANAGER**



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla
Vice Direttore: Dina Galano
In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero
Web manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:
Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare
settembre 2021

IN QUESTO NUMERO...

Classe dirigente | Pnrr

Potere | Neuroscienze

Leadership | Mentor

Società | Formazione

Competenze | G20

Lobbying | Scuola

Governance | Carriera



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

La competenza al governo

Ci sono espressioni che tornano in voga, ciclicamente. Quest'anno abbiamo sentito parlare spesso di "governo dei migliori" e di "competenza", soprattutto nella Pubblica amministrazione. Con i fondi in arrivo da Next generation Eu è riapparso anche il richiamo al "saper fare", a "cabine di regia" dove merito ed esperienza prevalessero. Auspici, forse. Più probabilmente, estrinsecazioni sintomatiche di un'esigenza che scorre da tempo nelle vene di questo Paese: quella di ricostruire una **classe dirigente** capace di pensare e di far realizzare le cose. Non per sé stessa, ma per il bene di tutti.

Le prossime **amministrative di ottobre** ci ricordano, poi, che non esistono dimensioni escluse da questo principio. Milioni di italiani sono chiamati a votare per quello che io definisco **il management delle città**, cioè scegliere chi sarà a prendere le decisioni per il futuro dei grandi centri così come dei piccoli e medi che costituiscono la nostra famosa "provincia italiana", fondamentale per il sistema produttivo nazionale. Da circa un millennio, del resto, facciamo i conti con **"l'Italia dei comuni"**. Ecco, oggi che ci troviamo in una fase senza precedenti nella nostra storia recente, il mio auspicio è che **il governo delle città sia affidato a persone competenti**, capaci di modernizzare i territori sulla strada dell'**innovazione** e della **sostenibilità**.

I manager che rappresentiamo sono a disposizione per collaborare allo sviluppo del bene comune.

Più volte, nel corso dell'ultimo anno, ho dialogato intensamente con i vertici delle istituzioni nazionali affinché si favorisse un'apertura concreta a **una stretta sinergia tra pubblico e management privato**. L'occasione offerta dal **Pnrr** non può essere sciupata o colta solo parzialmente. Il Paese sta rialzando la testa, l'Istat ha segnalato, per il secondo trimestre 2021, **una crescita del Pil del +2,7%** rispetto al primo trimestre. Ma sappiamo che c'è molto da fare, c'è un tessuto industriale da rimotivare e un rapporto con i cittadini da ricostruire, prima che la rassegnazione prevalga su un futuro che non ci aspetta.

L'Italia ha dimostrato di saper correre, e non solo in occasione delle recenti Olimpiadi, per questo è essenziale che il management delle aree urbane sia affidato a chi, per mestiere, punta alla **crescita** e al **benessere**.

È il momento di far spiccare le nostre competenze, che sappiamo coltivare grazie ai percorsi formativi posti a fondamento della nostra attività federale e alle esperienze maturate sul campo, in contesti aziendali che allenano alla **gestione delle difficoltà** e alla **risoluzione dei problemi**.

I cittadini hanno l'opportunità di scegliere, andando a votare. I futuri amministratori hanno il dovere di circondarsi di professionalità che non siano solo utili, ma necessarie. Perché, come osserva **Renzo Piano**, "la città è più di un insieme di strade, di piazze, di giardini, di palazzi, di persone, è uno stato d'animo. È una straordinaria emozione".



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Attivare le intelligenze manageriali

Il tema delle politiche attive è una priorità per la nostra Federazione e, negli ultimi anni, in ragione della grave crisi accentuata dalla pandemia, anche i diversi livelli istituzionali sono chiamati a un confronto quotidiano e serrato sulla materia. Il nostro impegno viene portato avanti in tutte le sedi che ci vedono coinvolti come rappresentanza, con l'obiettivo di segnalare le politiche attive quale istanza centrale della nuova dimensione del lavoro.

Il contesto di forte cambiamento in cui operiamo ci obbliga infatti a spaziare oltre una concezione ordinaria, ormai superata dagli eventi, individuando opportunità e soluzioni realmente innovative. Alla luce di questo obiettivo, grazie alla nostra onlus **Vises** e a **4.Manager**, ente da noi costituito insieme a Confindustria, abbiamo recentemente promosso un **percorso di autoimprenditorialità per manager inoccupati**, denominato non a caso **"Pathway 2 action"**. L'iniziativa è stata pensata per andare oltre la tradizionale visione del manager "attendista", che aspetta una nuova possibilità di lavoro: l'idea di base è infatti quella di **mettere in gioco le competenze acquisite** attraverso il percorso formativo, al fine di sviluppare un proprio progetto imprenditoriale.

Del resto, se si vuole realmente favorire una **new wave dell'imprenditoria italiana**, quale può essere la figura trainante di un nuovo approccio aziendale vincente se non quella del manager?

Un professionista che sia in grado di incidere sulla propria realtà lavorativa, grazie al bagaglio di **competenze** ed **esperienze** maturate. In proposito, Pathway 2 action ha pertanto previsto, accanto a una **formazione teorica** d'eccellenza, anche il supporto di figure dirigenziali esperte che affiancassero i partecipanti nelle diverse tappe del percorso.

È questo il **mentoring** che funziona e che può completare pienamente un profilo professionale nuovo, intenzionato a lanciare un progetto imprenditoriale tutto suo.

Dobbiamo conoscere fino in fondo il contesto in cui ci muoviamo: in Italia, come rilevato da autorevoli fonti, c'è un numero di lavoratori complessivamente troppo basso rispetto ad altre economie con cui siamo chiamati a competere. Abbiamo meno gente che lavora e molte famiglie mono-reddito, con le inevitabili conseguenze in termini di disagio sociale che tutti possiamo rilevare.

Si avverte poi fortemente l'esigenza che il Paese riparta sapendo tirare fuori il meglio delle sue risorse creative e operative, quell'autoimprenditorialità appunto che negli anni '60 del secolo scorso aprì la strada al **boom** economico. Le nostre iniziative sono quindi finalizzate a rispondere alle esigenze attuali e future del Paese, puntando molto su un'evoluzione del modo di "pensare le politiche attive", che sappia combinare formazione e mentoring per dare nuova energia al sistema produttivo.

A COLLOQUIO CON

- 8** L'esperienza insegna
AUTORE ANTONIO SORIERO

VISTA D'AUTORE

- 11** Conoscere vuol dire stupirsi
AUTORE CRISTINA DELL'ACQUA

STUDI E RICERCHE

- 14** Nella mente del leader
AUTORE ANDREA D'ACUNTO

VISTA D'AUTORE

- 17** Il potere fa bene
AUTORE JEFFREY PFEFFER

RIFLESSIONI

- 21** Nei corridoi del palazzo
AUTORE CLAUDIA POMPOSO
- 24** Il fascino della virtù
AUTORE MARIA CRISTINA ORIGLIA

BIANCA E VOLTA

- 28** Comunicare per professione
AUTORE RITA PALUMBO

A COLLOQUIO CON

- 30** Dirigere, che fatica!
AUTORE DINA GALANO



A COLLOQUIO CON

L'ESPERIENZA INSEGNA

AUTORE: ANTONIO SORIERO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Classi dirigenti in difficoltà? Inutile prendersela con l'Italia. Le cause vanno ricercate tra i disordinati tasselli del mosaico mondiale. Come spiega, in quest'intervista, il professor Sapelli

Si fa presto a parlare di **classe dirigente**. C'è chi dice sia in profonda crisi, nel pubblico e nel privato, e chi invece mantiene un, seppur cauto, ottimismo. Le organizzazioni si riconoscono dalla testa e, per discutere di cosa sia oggi la dirigenza, abbiamo deciso di intervistare una voce autorevole del panorama culturale italiano, il professor **Giulio Sapelli**, docente all'università statale di Milano e membro del Cda della Fondazione Eni Enrico Mattei.

Professore, proviamo a partire innanzitutto da un inquadramento concettuale.

Secondo una delle tante definizioni, le classi dirigenti sono quelle che hanno di mira la democrazia, l'assenza di **corruzione**, la premiazione del merito, la lotta contro le disuguaglianze, ponendosi obiettivi di medio-lungo periodo che prevalgano su quelli di corto respiro e sfuggano al **familismo amorale**. Proprio mentre conduciamo quest'intervista, in **Afghanistan** è in atto una crisi che dimostra il fallimento delle classi dirigenti. Il modello offerto dall'*establishment* nordamericano non è stato espressione di una **cultura internazionalista** nel senso profondo del termine, capace di trarre forza dalla conoscenza degli usi e dei costumi antropologici delle popolazioni su cui esercitava il suo dominio. Pensare di **importare la democrazia** in un contesto governato dai clan, che quindi per sua natura non può farsi Stato secondo la visione occidentale, è il tipico tentativo messo in piedi da chi palesemente non è classe dirigente.

Ci sta dicendo che c'è un problema mondiale?

Sì, la crisi della classe dirigente è qualcosa che va molto al di là del nostro Paese. Prendersela con l'Italia è un po' come "sparare sul pianista", la questione riguarda **l'intero scenario occidentale**. Ma, d'altro canto, non si può certamente affermare che classi dirigenti siano quelle delle dittature o dei regimi semi-autoritari, presenti ad esempio in alcune rilevanti realtà asiatiche. L'Italia è un Paese a **modernizzazione tardiva**, il processo di modernizzazione è stato infatti

attivato tardi e lo Stato è molto debole. Su queste basi si è abbattuto il liberismo sfrenato che sta distruggendo tutto, l'**ordoliberalismo** come lo definisco io. Ritenere che al centro del mondo ci sia il mercato vuol dire non essere classe dirigente, ma al massimo classe dominante.

In Afghanistan, il modello offerto dall'establishment nordamericano non è stato espressione di una cultura internazionalista, capace di trarre forza dalla conoscenza di usi e costumi delle popolazioni

Un approccio che si ripercuote quindi anche sulla nostra società...

Certo, le classi dominanti, che si definiscono classi dirigenti, mandano da decenni i figli a studiare in Inghilterra e negli Stati Uniti. Sa che significa? Che i giovani si formano attraverso quell'impostazione culturale. Dal 2000 in poi, per effetto della "sregolazione" finanziaria e della **globalizzazione**, il mondo è diventato internazionalizzato per le classi dominanti e i loro figli non tornano nel nostro Paese pronti per essere classe dirigente.

E proprio adesso l'Italia ha di fronte un'occasione come quella del Pnrr, che ne pensa?

Per dirla con una battuta: tutti i soldi che arrivano dall'alto sono buoni. Mi colpisce però che molti tra coloro che osannano oggi il Pnrr, che per me è una sorta di nuova Cassa del Mezzogiorno, siano gli stessi che hanno fortemente criticato l'**assistenzialismo**. Lo ribadisco, i soldi del Pnrr vengono dall'alto: si tratta di un'erogazione di risorse fatta in condizioni eccezionali, che dovrebbe far meditare quelli che pensavano che solo il mercato dominasse il mondo e non anche lo Stato.

Vado dritto al punto: la classe dirigente del nostro Paese, nel settore pubblico e in quello privato, è all'altezza delle sfide del piano?

Io non mi straccio le vesti. In Italia ci sono un sacco di amministratori perbene e nei ministeri abbiamo ancora una **burocrazia** media composta da persone di qualità. I soldi del Pnrr gradualmente si prenderanno, ma non credo che abbiano un potere taumaturgico. L'errore è stato forse quello di non concentrarsi solo su due temi specifici, come la transizione digitale e la *green economy*, ma di varare invece un arco di obiettivi troppo ampio, per gestire il quale non abbiamo adeguate **tecnostutture**. Bisognava puntare su poche cose: a partire da uno *shock* di investimenti sulla via maestra di "Industria 4.0".

Il middle management è sempre stato il sistema nervoso dell'impresa. Se lo Stato e le Pmi vogliono realmente crescere, devono coinvolgere maggiormente i manager

Perché la crisi ha colpito duramente il sistema produttivo...

Sì e bisogna fare di più per difendere le **Pmi** e le piccole imprese artigiane che, in questo anno durissimo, sono state quelle più resilienti, per usare un aggettivo particolarmente in voga. Lo Stato dovrebbe garantire una forte rete di servizi alle Pmi per far fronte ai costi fissi con cui queste devono sempre fare i conti. Si dovrebbe intervenire per favorire un aumento della **total factor productivity**, offrendo buone infrastrutture e bassi costi per i processi di digitalizzazione. E questo l'intervento pubblico può certamente farlo.

Per guidare il cambiamento le competenze manageriali saranno necessarie, non crede?

Il *middle management* è sempre stato il **sistema nervoso dell'impresa**. Se lo Stato e le Pmi vogliono realmente crescere, devono coinvolgere maggiormente i manager. Abbiamo un patri-

monio di *capability*, di competenze che ancora non sappiamo organizzare e mettere a fattor comune. Basti pensare ai tanti manager capaci attualmente disoccupati, devono essere in qualche modo valorizzati.

Cosa si sentirebbe di suggerire oggi a un manager che voglia fare carriera e incidere sul suo contesto aziendale?

La questione essenziale per un dirigente d'azienda è l'**esperienza**, bisogna fare attenzione a chi guadagna troppi soldi e troppo in fretta. Una volta i top manager lavoravano per i primi sei mesi al fianco del personale in fabbrica. Serve più esperienza sul campo. Ma è altresì necessario ricostruire un'**etica del lavoro**, pagando meglio le persone e favorendone l'ingresso nel mercato del lavoro. Non si può chiedere alla gente di lavorare per niente. Sul punto la formula è nota: per aumentare i salari si dovrebbe agire sul **cuneo fiscale**, aiutando le imprese con una drastica **riduzione della tassazione** e con attenzione a favorire una ripresa dei consumi per il mercato interno.



Giulio Sapelli,
docente
all'università
statale di
Milano e
membro del
Cda della
Fondazione Eni
Enrico Mattei

VISTA D'AUTORE

CONOSCERE VUOL DIRE STUPIRSI

AUTORE: **CRISTINA DELL'ACQUA** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Bisogna sconfiggere la povertà educativa, che ostacola l'avvenire delle giovani generazioni, restituendo protagonismo alla scuola. Dare sapore al sapere, per formare i decisori di domani, è l'investimento più sicuro che possiamo fare

La vita interiore di chiunque di noi, anche di un **manager**, è vitale per gli altri e per la società anche se non si vede. Ma conta, molto. E la **scuola** è luogo dove costruirla, dove affinare la persona che si è. Quella che saprà fare la differenza in qualunque professione eserciterà.

Quando Platone diceva che l'educazione in Grecia era ovunque, sosteneva una cosa fondamentale, cioè che il compito di far crescere un futuro cittadino era (ed è) una **responsabilità collettiva** fatta di luoghi, persone, idee sotto il cielo aperto di una città con le sue assemblee, i suoi tribunali, i suoi teatri e i suoi luoghi dove si praticava la filosofia. E i ginnasi che irrobustivano il corpo mentre la città irrobustiva la mente, un binomio che offre i suoi frutti migliori anche agli studenti di oggi. Tutti aspetti che oggi confluiscono nella scuola. I risultati sconcertanti degli ultimi **dati Invalsi** e, ancora di più, le classifiche internazionali come l'Ocse-Pisa sono impietose nei confronti dei nostri figli da ben prima della **Dad**, la famigerata didattica a distanza, e ci descrivono giovani che si diplomano mediamente impreparati per affrontare il loro futuro culturale e lavorativo.

La **povertà educativa** dei nostri giovani è un'emergenza che non possiamo ignorare perché rischia di ricadere sui futuri medici, avvocati, professori, giornalisti, politici, insegnanti e professionisti alle cui mani sarà affidata la responsabilità di fare scelte. E in un clima di povertà è indispensabile fare leva sulla ricchezza della nostra scuola.

Una scuola che, quando sa **dare sapore al sapere**, sa anche far innamorare i giovani di Darwin, Newton e Einstein come di Omero, Platone e Dante. Ciò che conta è che incontrare **maestri di umanità** è l'esperienza unica e irripetibile che avviene sui banchi di scuola, simbolo che ci accomuna tutti, giovani e meno giovani, lo portiamo dentro di noi per la vita intera, trampolino o trappola di desideri. Chi ha il suo cuore nella scuola, lì concentra le sue energie nell'immaginare l'adulto *in pectore* che gli si siede davanti ogni mattina.

Lo pensa in una classe in cui crescere, imparare e stare a suo agio. Si prende la briga di ragionare sulle letture con cui nutrire la mente dei suoi alunni, quali libri prestare loro e come essere contagioso nella sua passione e lo fa con la stessa cura con cui sceglie un cibo sano per un figlio.

Da ogni lettura si può ricavare linfa vitale per esercitare il proprio gusto e il proprio **senso critico** e dallo stare insieme si impara a lavorare con gli altri. Si va anche oltre. Conoscere vuol dire stupirsi, quante volte anche un manager mostra stupore o lo maschera per non rivelare che una cosa non è conosciuta?

Stupirsi è una parola bellissima e ha una radice etimologica curiosa, *stare fermo*, e in latino vuol dire essere *stordito* dalla forza di qualcosa. Essere stupiti non è un'operazione semplice, se ci riflettiamo è un sentimento che ci colpisce a nostra insaputa, mentre siamo apparentemente immobili ma la nostra sensibilità si mette in moto.

Da ogni lettura si può ricavare linfa vitale per esercitare il proprio gusto e il proprio senso critico.

Dallo stare insieme si impara a lavorare con gli altri

Una sensibilità verso i dettagli.

E il dettaglio che non può sfuggire è che **ciascuno ha la responsabilità di offrire il suo contributo**, per quanto piccolo. In un consiglio d'amministrazione come nella redazione di un giornale, i nostri giovani avranno davanti a loro sfide fondamentali come **l'importanza delle donne** nella società e nel lavoro, la **sostenibilità ambientale e sociale**, le nuove frontiere della medicina e delle scoperte scientifiche, la tutela dei diritti umani, i

flussi migratori e la robotica e l'**intelligenza artificiale**. L'elenco è molto lungo, ogni epoca storica ha la sua agenda di priorità. Ed è qui che entra in scena quanto a scuola, sin da quando si è bambini, abbiamo imparato a conoscere chi siamo, non chi crediamo di essere. Entra in scena il coraggio di nutrire idee proprie, la capacità di sostenerle e di **prendere posizione**, senza ira o qualunquismo, ma con la forza del merito e della conoscenza. In questo momento occorre prendere nuovamente in prestito la parola con cui i greci indicavano l'educazione, partendo da una prospettiva precisa, quella della persona.

Non si deve avere paura di sembrare anacronistici quando si rispolverano modelli del passato, soprattutto nei momenti di crisi. Le diedero il nome di **paideia**, da *pais*, il *bambino*, cioè il futuro.

Un progetto che si dilata sulla vita intera di un bambino che si fa uomo, lo sogna, ne plasma il corpo e l'anima preparandolo al cittadino e al guerriero che sarebbe stato.

La *paideia* era così. E a noi viene da dire che sognare e **scommettere sui propri giovani è l'investimento più sicuro sul futuro**, in un ambiente dove siano coniugati rigore didattico e cordialità educativa, come amava ripetere un grande maestro a cui personalmente devo molto.

Avere la forza e la perseveranza di contaminare la nostra tradizione con una apertura mentale internazionale e interculturale, che eserciti la sua *paideia* nella **educazione alla complessità**. Una *paideia* che connetta il mondo della scuola con il mondo del lavoro, creando un equilibrio tra vasi comunicanti.

LUISS 
University Press

Bellissima è una collana dedicata alla cultura di impresa italiana e alle storie di successo che hanno reso il Made in Italy famoso nel mondo.



NELLA MENTE DEL LEADER

AUTORE: **ANDREA D'ACUNTO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Le variabili sono tante, ma chi dirige ha il dovere di scegliere. Gli sviluppi delle neuroscienze e le analisi dei dati ci aiutano a comprendere come nasce una decisione

Negli ultimi due anni, anche grazie all'accelerazione determinata dall'impatto pandemico, le aziende hanno vissuto e stanno tuttora vivendo delle profonde trasformazioni che, partendo dal ridisegno dei modelli di business, includono la necessità di ripensare i processi di *governance* e le modalità operative con un forte impatto sulla necessità di **trasformare la propria workforce e le competenze** delle persone. All'interno di questo scenario, i manager sono chiamati a prendere **decisioni complesse** a fronte di elevati livelli di ambiguità, attuando una **leadership** sempre più resiliente e dinamica.

Nonostante tale situazione abbia accelerato l'adozione di nuove forme di lavoro agili, i fenomeni di *remote working* e *social collaboration* hanno portato le persone a confrontarsi non solo con nuove modalità di lavoro, ma anche con le proprie paure collegate all'incertezza del futuro e alla resistenza al cambiamento. L'osservatorio EY-Swg "**New shapes of working**"¹, orientato ad analizzare il modo in cui i lavoratori hanno vissuto il contesto lavorativo e i relativi impatti su benessere ed *engagement*, ha evidenziato le ripercussioni dell'attuale situazione sulle persone: **1 lavoratore su 2 ha dichiarato di essere in uno stato di burnout** e di non riuscire a riposare la notte, con picchi ancora più elevati per quanto riguarda donne e giovani.

Ma qual è, all'interno di uno scenario così complesso, il **ruolo del leader**?

Superate ormai le vecchie concezioni basate sull'idealizzazione della figura del leader a vantaggio del riconoscimento della **natura emergente e bidirezionale della leadership** (es. *leader-member exchange*), le nuove sfide dovute all'incertezza del contesto hanno messo a dura prova la capacità manageriale nel prendere decisioni, maggiormente legate a dimensioni quali rapidità ed efficacia.

Nello specifico, i leader sono oggi chiamati a prendere delle decisioni in un contesto il cui numero di variabili è elevato e, soprattutto, non tutte sono

note, determinando il venir meno dei cosiddetti "**ancoraggi**" che rappresentano i punti di riferimento entro cui agire la propria capacità decisionale. A fronte di tali difficoltà, l'occasione diventa proficua per individuare le nuove leve capaci di supportare la presa decisionale e l'azione del leader: **neuroscienze, risorse personali e analytics**.

Da un punto di vista **neuroscientifico**, la presa decisionale è solo la punta dell'iceberg di un processo ben più complesso, ossia il **fenomeno percettivo**², basato su 4 fasi: la **selezione delle informazioni** tra i numerosi stimoli del contesto, la **categorizzazione** di esse nei nostri schemi mentali, la **memorizzazione** e infine il giudizio e **valutazione** di tali informazioni. Ed è proprio la valutazione finale del processo percettivo che determina la **decisione assunta** e il comportamento messo in atto dalla persona. Tuttavia, l'impossibilità di decifrare tutte le informazioni provenienti dall'ambiente esterno e la pressione temporale conducono la persona ad adottare determinate "strategie" decisionali, conosciute come "**euristiche**"³ o scorciatoie cognitive che, se da un lato garantiscono la "sopravvivenza" della persona e il risparmio delle proprie risorse, dall'altro possono portare a errori di valutazione, con un conseguente impatto sulle decisioni assunte.

Le persone prendono scorciatoie cognitive che, se da un lato garantiscono il risparmio delle proprie risorse, dall'altro possono portare a errori di valutazione

Grazie alle recenti ricerche in ambito scientifico e ai progressi tecnologici, le **neuroscienze** hanno dimostrato che gran parte del nostro **comporta-**



mento è guidato da processi cerebrali che operano al di sotto della nostra consapevolezza: il nostro cervello contiene una vasta rete semantica, interconnessa. Essenzialmente, costruiamo una **mappa del mondo nel nostro cervello**, che racchiude motivazioni e credenze e permette di dare giudizi e assumere decisioni senza dover usare eccessive risorse. Prendere consapevolezza di questi aspetti diviene oggi fondamentale per evitare proprio quelle distorsioni del processo percettivo che influenzano la presa decisionale strategica. In campo organizzativo, un esempio concreto è rappresentato dall'utilizzo degli **implicit reaction time tests**, che supportano i decisori nell'individuare il proprio processo decisionale e i **bias** sottesi, catturando la forza delle associazioni implicite attraverso l'analisi dei tempi di risposta a determinati stimoli. Tali strumenti, applicabili in diversi campi connessi allo sviluppo organizzativo (es. formazione, sviluppo), favoriscono quindi l'identificazione dei **bias** che possono impattare sull'efficacia delle decisioni e sul proprio stile, come ad esempio il livello di inclusività. Inoltre, **l'utilizzo in modo integrato dei dati**, afferenti a quanto registrato in termini di *testing* neuroscientifico, ma correlati a ulteriori indicatori, come dati di *performance* e dati storici e/o più ampi di mercato, consente di individuare dei *pattern* predittivi e di orientare in modo più efficace la dimensione decisionale, secondo un **approccio data-driven**. A integrazione di quanto descritto, il processo decisionale strategico è anche ricondotto a di-

mensioni quali coraggio, sfida e cambiamento. In tal senso, le **risorse personali**⁴ (o capacità "agentiche" nel nuovo modello di EY, WavEY), svolgono un ruolo cruciale. Numerose ricerche hanno infatti dimostrato il ruolo che dimensioni come **l'autoefficacia** (convinzione di poter affrontare le attività lavorative più sfidanti), la **resilienza** (permette di ristabilire un equilibrio a seguito di momenti di stress) o **l'anticipazione** (proiettarsi nel futuro, prefigurandone gli accadimenti) rivestono nel **predire performance, benessere e ingaggio**, consentendo al leader di rimuovere le paure associate al cambiamento e di accelerare il processo di trasformazione aziendale dando maggiore consistenza al proprio processo decisionale. Tali dimensioni concorrono quindi a delineare un nuovo modello di leadership, la **crafting leadership**⁵, volto a promuovere un processo di influenzamento circolare e reciproco tra azienda e persone per affrontare le sfide future e contribuire allo sviluppo organizzativo.

¹ Osservatorio EY-Swg, *New shapes of working*, 2020

² DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglino, B. M., *A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 33(3), pp. 360–396, 1984

³ Kahneman, D., & Tversky, A., *On the reality of cognitive illusions*. *Psychological Review*, 103(3), pp. 582–591, 1996

⁴ Luthans, *Psychological capital*, 2006

⁵ EY, Borgogni, Santaripia, 2021

VISTA D'AUTORE

IL POTERE FA BENE

AUTORE: **JEFFREY PFEFFER** - TEMPO DI LETTURA: **6 MINUTI**



In esclusiva, l'introduzione di *Power*, il libro di Jeffrey Pfeffer, oggi nell'edizione italiana curata da Ayros. Una lettura consigliata a chi vuole osare, rivoluzionare le gerarchie oppure, semplicemente, puntare in alto

Dirigere significa "potere", in tutte le accezioni che accompagnano questa parola così chiara e al contempo misteriosa. Ma di cosa parliamo esattamente? E cosa siamo disposti a fare per ottenerlo? Jeffrey Pfeffer con il suo libro "Power" rompe gli schemi e prova a spiegare, attraverso un puntuale metodo analitico, come conquistare e mantenere il potere, partendo da storie vere e casi di successo e fallimento. Per gentile concessione di Ayros editore proponiamo di seguito alcuni brani tratti dall'introduzione al volume.

Si può trionfare all'interno di organizzazioni di ogni tipo, grandi e piccole, se si comprendono i principi del potere e si è disposti a usarli

Introduzione: essere pronti per il potere

Essere abili politicamente e perseguire il potere sono caratteristiche correlate al **successo professionale** e anche alla **performance** manageriale. Per esempio, uno studio ha messo in relazione le motivazioni primarie dei manager e il loro successo professionale. I manager di un primo gruppo erano motivati principalmente dal bisogno di appartenenza: erano più interessati a piacere che a portare a casa il risultato. Un secondo gruppo era motivato primariamente dal bisogno di **achievement**: il raggiungimento degli obiettivi in se stessi. Il terzo gruppo, invece, era interessato soprattutto al potere. I risultati hanno dimostrato che questo terzo gruppo, ovvero quello dei **manager interessati innanzitutto al potere**, era il più efficace, non solo nel raggiungere posizioni di influenza all'interno delle aziende, ma anche nel portare a termine il proprio lavoro. Si può competere e persino trionfare all'interno di organizzazioni di ogni tipo, grandi e piccole, del settore pubblico o privato, se si

comprendono i principi del potere e si è disposti a usarli. L'obiettivo è imparare come **prevalere nelle battaglie politiche** che bisognerà affrontare. Il mio lavoro, in questo libro, è spiegare come farlo.

Perché bisogna desiderare il potere

Perché non limitarsi a evitare il potere, tenere la testa bassa e accontentarsi di prendere ciò che la vita ci offre? Innanzitutto, c'è un legame tra avere potere e vivere una vita più lunga e più sana. Quando Michael Marmot esaminò la mortalità per malattie cardiache dei dipendenti pubblici britannici, notò un fatto interessante: **più basso era l'inquadramento dell'impiegato, maggiore era il rischio di mortalità compensato in base all'età**. Ovviamente ci sono molte variabili che sono correlate alla posizione di qualcuno all'interno di una gerarchia organizzativa, tra cui l'incidenza del fumo, le abitudini alimentari e così via. Tuttavia, Marmot e i suoi colleghi scoprirono che solo circa un quarto della variazione osservata nel tasso di mortalità poteva essere spiegata da differenze non correlate alla posizione gerarchica, come il fumo, il colesterolo, la pressione sanguigna, l'obesità e l'attività fisica. Ciò che contava era il potere e lo status: cose che davano alle persone un maggiore controllo sul proprio ambiente di lavoro.

Questi risultati non dovrebbero sorprenderci più di tanto. **Non poter controllare il proprio ambiente genera una sensazione di impotenza e stress** e sentirsi stressati o non avere la situazione «sotto controllo» può far male alla salute. Quindi, essere in una posizione di potere e prestigio limitati è davvero pericoloso per la salute mentre, al contrario, **il potere, e il controllo che ne deriva, allungano la vita**. In secondo luogo, il potere, e la visibilità e l'importanza che lo accompagnano, possono generare ricchezza.

In terzo luogo, **il potere fa parte della leadership e serve per realizzare le cose**, che si tratti di cambiare il sistema sanitario statunitense, trasformare le organizzazioni in modo che siano luoghi più

umani in cui lavorare o modificare aspetti della politica sociale e del benessere delle persone.

Ci sono tre ostacoli da superare: i primi due sono la convinzione che il mondo sia un posto giusto e le formule di seconda mano sulla leadership. Il terzo è costituito da noi stessi

Lo psicologo sociale **David McClelland** ha parlato di un bisogno del potere. Anche se ovviamente la forza di questo movente varia tra gli individui, McClelland ha descritto la spinta verso il potere, insieme al bisogno di riuscire, come un impulso umano fondamentale, presente in persone provenienti da culture differenti. Se qualcuno cerca il potere, sarà più felice se riuscirà nel suo tentativo di ottenerlo. Per poter essere efficaci nel pianificare il proprio percorso verso il potere e mettere realmente a frutto ciò che si impara, bisogna prima superare tre ostacoli principali. I primi due sono **la convinzione che il mondo sia un posto giusto** e le **formule di seconda mano sulla leadership** che in larga misura riflettono questa errata convinzione. **Il terzo ostacolo è costituito da noi stessi.**

Smettere di pensare che il mondo sia giusto

Molte persone ingannano se stesse riguardo al mondo organizzativo in cui vivono. Questo perché preferiscono credere che il mondo sia un posto bello e giusto e che ognuno ottenga ciò che merita. E, poiché **tendenzialmente le persone credono di essere meritevoli**, giungono a pensare che, se lavoreranno bene e si comporteranno in modo adeguato, le cose si sistemeranno da sole. Inoltre, la maggior parte delle persone, quando vede qualcuno fare qualcosa che considera inappropriato, autocelebrativo o «oltre il limite», non ci vede nulla di istruttivo e crede che, anche se in quel momento quelle persone hanno successo, alla fine si ritroveranno dalla parte dei perdenti. Credere in un mondo giusto ha due grandi effetti negativi

sulla capacità di acquisire potere. In primo luogo, **ostacola la capacità delle persone di apprendere da tutte le situazioni** e da tutte le persone, anche quelle che non amano o non rispettano. In secondo luogo, la convinzione che il mondo sia un posto giusto rende **insensibili alla necessità di essere proattivi nella costruzione di una base di potere**. Se pensano che il mondo sia giusto, le persone non si accorgono delle minacce celate nell'ambiente che possono insidiare la loro carriera. La pervasività della credenza in un mondo giusto, quella che la psicologia sociale definisce «**l'ipotesi del mondo giusto**», è stata descritta per la prima volta da Melvin Lerner alcuni decenni fa. Lerner sosteneva che la gente preferisse credere che il mondo fosse prevedibile e comprensibile e, dunque, potenzialmente controllabile. Oppure, per usare le parole di un altro psicologo, fin dalla prima infanzia «impariamo a essere persone "buone e capaci di avere tutto sotto controllo"». Altrimenti come potremmo muoverci in **un mondo che è irrazionale e incontrollabile** senza sentirci frustrati e minacciati per gran parte del tempo? Il desiderio di controllo e prevedibilità si traduce in una tendenza a vedere il mondo come un posto dove regna la giustizia, perché un mondo giusto è anche comprensibile e prevedibile. Non appena ci accorgiamo dell'«effetto del mondo giusto» e della sua influenza sulle nostre percezioni, e cerchiamo di combattere la tendenza a vedere il mondo come intrinsecamente giusto, diventiamo capaci di imparare di più da ogni situazione e più attenti e proattivi nel porre le basi del nostro successo.

Dovremmo anche fidarci della nostra esperienza: osserviamo chi ci sta intorno, chi ha successo, chi fallisce e chi semplicemente rimane a galla

Diffidare di quello che si scrive sulla leadership

L'ostacolo successivo da superare è costituito dalla letteratura sulla *leadership*. La maggior parte dei

libri scritti da dirigenti affermati e la gran parte delle lezioni e dei corsi dedicati alla *leadership* dovrebbero riportare il seguente avviso: «Attenzione! Il contenuto può mettere a rischio la vostra sopravvivenza all'interno di un'azienda». Questo perché i leader che pubblicizzano la propria **carriera** come un modello da emulare spesso tralasciano i **giochi di potere** che hanno effettivamente utilizzato per raggiungere la vetta.

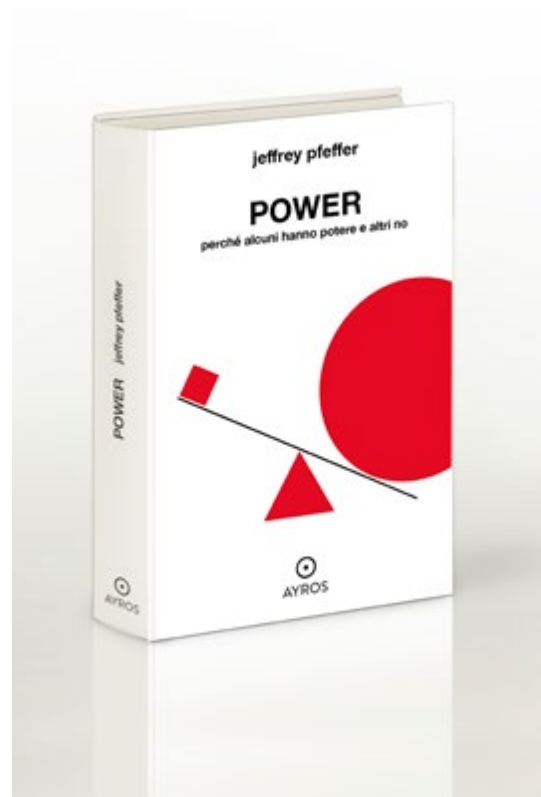
Ciò di cui invece dovremmo fidarci è la **ricerca delle scienze sociali**, che fornisce aiuto su come acquisire potere, su come tenerlo e su come usarlo. Dovremmo anche fidarci della nostra esperienza: osserviamo chi ci sta intorno, chi ha successo, chi fallisce e chi semplicemente rimane a galla.

no **intenzionalmente** di fare cose che possano diminuire le proprie prestazioni, allora qualsiasi successivo decremento delle prestazioni può essere spiegato come se non riflettesse le loro capacità innate. L'auto-penalizzazione e la rinuncia o il mancato tentativo preventivi sono più diffusi di quanto si possa pensare. Dopo decenni dedicati all'insegnamento su temi riguardanti il potere, sono giunto alla conclusione che il più grande effetto che possa produrre sia quello di convincere le persone a **provare a diventare potenti**. Questo perché le persone hanno **paura delle sconfitte** e dei loro effetti sull'immagine che hanno di sé, per cui spesso non fanno tutto ciò che possono per aumentare il proprio potere. Dobbiamo vincere noi stessi e andare oltre le preoccupazioni riguardo all'immagine che abbiamo di noi stessi oppure, che è lo stesso, riguardo alla percezione che gli altri hanno di noi.

Le persone hanno paura delle sconfitte e degli effetti sulla loro immagine, per cui spesso non fanno tutto ciò che possono per aumentare il proprio potere

Non ostacolarsi da soli

Il terzo grande ostacolo all'acquisizione del potere, che ci crediamo o no, siamo noi. **Le persone sono spesso il proprio peggior nemico** e non solo nella lotta per acquisire potere. Ciò è in parte dovuto al fatto che alle persone piace stare bene con se stesse e conservare una buona immagine di sé. Ironicamente, uno dei modi migliori che hanno le persone per preservare la propria autostima è quello di **arrendersi preventivamente** o agire in modo da porre degli ostacoli sul proprio cammino. Esiste un'immensa letteratura scientifica su questo fenomeno, definito «**auto-penalizzazione**». La logica sembra semplice, ma non lo è. Le persone desiderano sentirsi bene con se stesse e con le proprie capacità. Ovviamente, qualsiasi esperienza di fallimento mette a repentaglio la propria **autostima**. Tuttavia, se le persone scelgo-





RIFLESSIONI

NEI CORRIDOI DEL PALAZZO

AUTORE: **CLAUDIA POMPOSO** - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Il lavoro del lobbista è cambiato profondamente, non altrettanto i luoghi comuni che ne hanno causato una percezione pubblica distorta. È ancora lunga la strada per conferire il giusto riconoscimento a questa professione

Un rappresentante di interessi specifici nell'ambito di un processo democratico, che ha la finalità di ottenere, tramite la sua attività, l'accoglimento dell'interesse rappresentato presso il decisore pubblico. Questa è la definizione base per chiarire **chi è e cosa fa il lobbista**.

Tuttavia, nell'ambito di questo citato processo democratico, il lobbista non viene riconosciuto ufficialmente come portatore intrinseco di valore quale è. Molto più di frequente, piuttosto, è indicato come un soggetto rallentatore del *policy making*. Nonostante il ruolo positivo e professionale, infatti, c'è più di un fattore che finora ha contribuito a creare **una percezione pubblica distorta**. L'assenza di una **cultura diffusa della trasparenza** rispetto alle loro attività, per esempio, unita storicamente alle vicende che legavano la figura del lobbista al condizionamento indiscriminato dei partiti, con l'aggiunta poi di una scarsa volontà del legislatore di normare il settore.

E se negli ultimi anni sono proliferate società di consulenza che offrono servizi professionali, e nelle maggiori aziende la figura del direttore degli affari istituzionali ha assunto ruolo sempre più centrale nelle scelte strategiche e di business, la strada per conferire il giusto riconoscimento formale a chi svolge questa professione è ancora in itinere.

Chi è il lobbista e che ruolo ha nelle scelte del legislatore?

Innanzitutto, deve essere una persona empatica (dal greco *em-pathos*, sentire dentro). Vuol dire possedere **un'innata capacità di interpretare la controparte**, di comprendere le posizioni del legislatore quando porterà nell'arena parlamentare l'interesse che gli è stato chiesto di rappresentare, se sarà in grado di supportarlo e quanto lo farà suo ai fini del dibattito politico.

La consapevolezza della propria preparazione, e l'aver costruito un dossier forte, non sono però garanzia di successo.

Se il lobbista non è capace di prevedere come

agirà lo *stakeholder* che ha individuato per la sua attività di lobbying, difficilmente otterrà un risultato positivo. **L'abilità di rappresentare** un interesse deve essere dunque costruita da un professionista, in grado di districarsi tra i complessi processi legislativi e i contenuti che rappresenta.

Sono altrettanto indispensabili lo **standing personale**, unito a **una spiccata dote di analisi del contesto politico**, al fine di ottenere il supporto del decisore a difendere un interesse o a rappresentarlo anche dando vita – ove necessario – a nuova legislazione.

Non da ultimo, è utile che non abbia una connotazione politica conclamata, in modo da svolgere l'attività di rappresentanza in maniera trasversale senza generare cortocircuiti con le istituzioni. Una caratteristica che contribuisce a sostenere la **cultura della managerialità del lobbista**, più che mai necessaria per fare un distinguo netto con faccendieri e "sottobraccisti", tutt'oggi presenti nei corridoi dei palazzi del potere.

Per il lobbista è utile non avere una connotazione politica conclamata. Così si può sostenere quella cultura della managerialità necessaria a fare un distinguo netto con faccendieri e "sottobraccisti"

Come incidere nel processo legislativo dunque?

Sarebbe riduttivo riassumere che l'obiettivo reale del professionista del lobbying consista nella capacità di promuovere un interesse particolare. Tutt'altro. Persegue in verità un obiettivo più ampio che ha a che fare con la costruzione di un posizionamento che possa contribuire al **miglior-**



ramento della legislazione vigente, per renderla maggiormente adeguata ai tempi, e idonea alle esigenze reali dei soggetti coinvolti. I portatori di interesse professionali riescono a fornire elementi di innovazione nel processo legislativo, che altrimenti non sarebbe contaminato dalle istanze di *stakeholder* esterni nel processo di formazione delle leggi. È necessario che il lobbista moderno sappia rapportarsi tanto con la politica e il decisore pubblico, quanto con i soggetti economici che andrà, di volta in volta, a rappresentare.

Se alcuni anni fa la principale attività del lobbista era quella emendativa in ambito legislativo, oggi è sempre maggiore la costruzione di valore attraverso **campagne di advocacy** (*grassroots lobbying*), finalizzate a influenzare indirettamente il decisore attraverso l'utilizzo di terze parti, non coinvolte nel processo decisionale. Attività che hanno l'obiettivo di creare ampia conoscenza su un tema, con la finalità di **influenzare un inner circle di decisori pubblici**, per la creazione di nuove policy di settore attraverso un ampio utilizzo della comunicazione, così da ottenere il massimo in tema di gestione dei messaggi e profusione dello *storytelling* stabilito.

Managerialità, dunque, è la parola d'ordine per l'attività di lobbying moderna. L'obiettivo, quello di ottenere **un risultato win-win per tutti gli attori** di un'arena competitiva.

Se manca proprio quella legge

Nel 2011 l'Unione europea ha creato a Bruxelles **un registro per i portatori di interesse**, seppur con iscrizione su base volontaria, riconoscendo così il ruolo del lobbista come soggetto essenziale per il processo di formazione delle leggi. In Italia finora non si è dato seguito alle **numerosissime proposte di legge**, e iniziative presentate negli anni, molte delle quali dall'impostazione punitiva o finalizzate a limitare l'ambito d'azione dei rappresentanti d'interesse. Un quadro normativo equilibrato - univoco e valido per tutte le istituzioni - contribuirebbe non solo a disciplinare diritti e doveri dei lobbisti, ma soprattutto a **stabilire le regole d'interlocuzione con le istituzioni**.

L'assenza di regole non ha di certo aiutato nella "innovazione culturale", e quindi nel cambiamento della percezione generale nei confronti della figura del lobbista. Di contro, l'indebolimento progressivo dei **corpi intermedi**, insieme a un rafforzamento del ruolo del governo nelle attività legislative un tempo appannaggio esclusivo del Parlamento, ha dato vigore a una maggiore richiesta di rappresentanza, anche da parte dei gruppi di interesse. Il mercato è profondamente cambiato, consentendo la professionalizzazione della figura del rappresentante di interessi. Spetta ora alla **politica** compiere l'ultimo passo verso una definitiva regolamentazione del settore.

IL FASCINO DELLA VIRTÙ

AUTORE: **MARIA CRISTINA ORIGLIA** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Una svolta meritocratica per agganciare davvero la ripresa, valorizzando competenze e talenti. A partire dalla grande occasione del Pnrr

Potrebbe sembrare eccessivo affermare che il merito sia il **fattore strategico intangibile** più importante per assicurarsi la ripresa post-Covid e - ancor più - la rigenerazione dell'economia italiana nel medio periodo.

Eppure, a ben vedere, non lo è affatto.

Il buon esito del Pnrr, e delle riforme ad esso strettamente correlate, dipende in gran parte da quella "infrastruttura" necessaria allo sviluppo che va sotto il nome di **capitale umano**. Senza un ecosistema equo e trasparente, basato sulla **valorizzazione delle competenze** e sul riconoscimento dei meriti nel settore pubblico come nel privato, sarà arduo invertire la rotta del lento declino imboccata dall'Italia da almeno due decenni, per di più accelerato dall'**economia della conoscenza**.

Sfugge ai più che crescita e merito sono due fattori concatenati. Come ricorda **Carlo Cottarelli** nel suo ultimo libro, *All'inferno e ritorno* (Feltrinelli, 2021), se l'economia è in buona salute, l'ascensore sociale si muove di più. Allo stesso tempo, se un paese crea le condizioni affinché tutti, indipendentemente dalle condizioni di nascita, possano accedere alle migliori opportunità possibili, il suo sviluppo sarà più vivace, oltre che più equo. Un sistema meritocratico equilibrato risponde, dunque, sia a un criterio di **efficienza economica** sia a un'esigenza di **giustizia sociale**, che potremmo fondere nel concetto di **sviluppo sostenibile**.

Sono tanti gli esempi che si possono portare, uno su tutti, quello della Corea del Sud, che negli anni cinquanta era una nazione povera e arretrata e oggi, con una popolazione inferiore alla nostra di dieci milioni di abitanti, ci ha superato nella **classifica mondiale del Pil**. L'Italia, invece, ha progressivamente perso quella spinta progettuale che ha caratterizzato il miracolo economico del dopoguerra e non ha saputo utilizzare l'entrata nell'euro né per rafforzare la

sua struttura economica né per affrontare quelle **riforme strutturali** necessarie al buongoverno e a competere su scala internazionale.

Secondo Ocse e World bank, in Italia la mobilità intergenerazionale relativa - ovvero le condizioni economiche dei figli rispetto al posizionamento dei genitori - è la più bassa d'Europa

I dati parlano chiaro.

Da una parte, il Pil è rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi 20 anni, riflettendosi in un **reddito pro capite che si attesta sugli stessi valori del 1998**, rispetto a un **aumento medio europeo del 25%** (pre-Covid). Dall'altra, recenti analisi di enti internazionali, come Ocse e World bank, attestano che la **mobilità intergenerazionale** relativa nel nostro Paese - ovvero le condizioni economiche dei figli rispetto al posizionamento dei genitori - **è la più bassa d'Europa** e, certamente, non tra le migliori a livello globale. Analisi che non fanno che confermare quanto rilevato dal **"meritometro"**, indicatore scientifico ideato dal **Forum della meritocrazia in partnership con l'università Cattolica**. Sin dalla prima rilevazione, effettuata nel 2015, **l'Italia ha registrato le peggiori performance sui sette pilastri del merito**, riconosciuti a livello internazionale come fattori cardine della competitività: qualità del sistema educativo, attrattività dei talenti, libertà (di fare impresa), regole, trasparenza, pari opportunità, mobilità sociale. Nel 2020, a fronte di un'Europa in cui la meritocrazia aumenta, con 7 paesi su 12 che incassano variazioni positive del punteggio, **l'Italia rimane bloccata all'ultimo posto**, con più di 10 punti di

distacco dalla Spagna, penultima in classifica, e oltre 43 dalla prima, la Finlandia.

Ecco perché una svolta meritocratica è improcrastinabile.

Come ho avuto modo di sottolineare nel libro *La cruna e il cammello. L'Italia alla prova del Recovery Plan*, di Massimiliano Cannata, Carlo Alberto Carnevale Maffè e Alessio Tola (Tab Edizioni, 2021), per l'Italia, significa fare un salto evolutivo rispetto alla **cultura familistica, corporativistica e patriarcale** che ne frena l'innovazione. Se nel settore privato, significa integrare nelle strategie aziendali **i criteri Esg di sostenibilità ambientale, sociale e di governance** (ovvero investire sulla qualità del capitale umano e innovare i modelli organizzativi), nel pubblico comporta la necessità di introdurre **criteri di misurazione e valutazione, legati a obiettivi di risultato** nella Pa, come nella scuola. Significa assicurare una giustizia civile efficace e un sistema fiscale che riequilibri le differenze sociali, acuite dalla crisi innescata dalla pandemia. Si tratta, in ultima istanza, di una svolta culturale e di **governance**, all'insegna del merito e della responsabilità a tutto campo.

Non possiamo negare che il **Governo Draghi** ci stia provando. Le tre tipologie di riforme che accompagnano il Pnrr - quelle orizzontali, relative alla giustizia e alla Pa; quelle abilitanti, che riguardano la semplificazione e razionalizzazione della legislazione e la promozione della concorrenza; quelle di accompagnamento, tra le quali spicca la riforma fiscale - vanno in tale direzione. Come anche le priorità trasversali, che toccano gli aspetti critici delle **pari opportunità intergenerazionali, di genere e territoriali**.

Del resto, non potrebbe essere altrimenti, visto che si tratta di richieste espressamente dichiarate dall'Europa quali condizioni necessarie per avere diritto a ricevere le risorse previste dal Next generation Ue.

Ma quante volte abbiamo assistito, inermi, all'approvazione di leggi che sulla carta promettevano innovazioni significative, mai tradotte nella pratica? Basti ricordare la riforma della Pa del 2009, improntata a una gestione orientata ai risultati e all'introduzione di criteri di premiali-

tà del personale dirigenziale. O la riforma della "Buona scuola" del 2015, che riconosceva ai dirigenti scolastici il potere di assegnare un **bonus premiale** ai docenti che si erano dimostrati durante l'anno più meritevoli, sulla base di criteri definiti dal comitato di valutazione dei docenti.

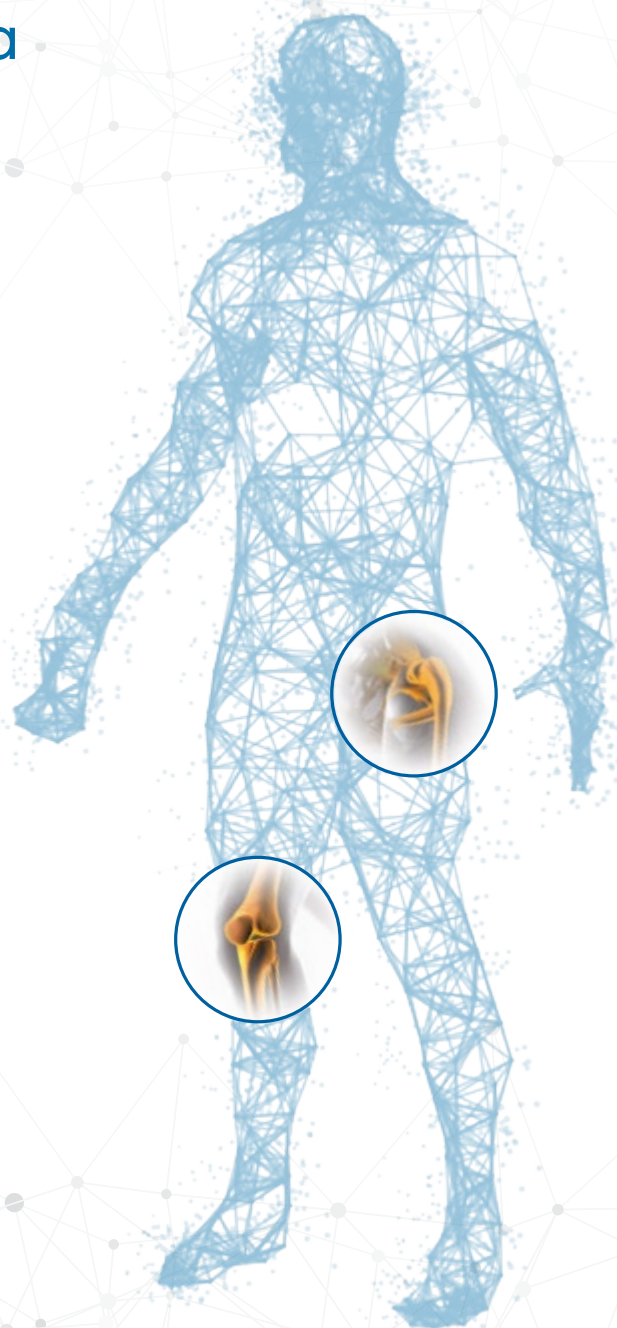
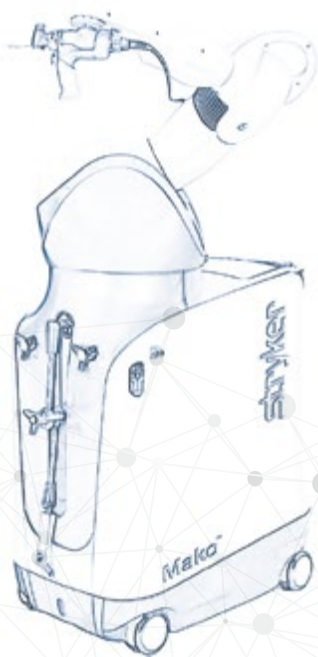
In entrambi i casi, tutto è andato in fumo a causa dell'ostilità di una parte dello stesso personale e della strenua opposizione dei sindacati di riferimento. Eh sì, perché non va dimenticato che il merito è scomodo. **Non basta "timbrare il cartellino"** fisico o virtuale che sia, ma richiede competenze, impegno, responsabilizzazione e volontà di essere valutati. Certamente, la sua applicazione esige **trasparenza, equità e solidarietà**, in modo da innescare un circolo virtuoso di comportamenti teso a migliorare la qualità complessiva del lavoro. Quindi deve essere ispirato al principio dell'inclusione, ma deve poter distinguere e premiare l'eccellenza. Tutto il resto sono solo strumentalizzazioni per difendere privilegi acquisiti e impedire alla talentuosità di emergere.

Il merito è scomodo. Richiede competenze, impegno, responsabilizzazione e volontà di essere valutati

Se questo è successo in passato, dobbiamo essere consapevoli del fatto che oggi non è più accettabile. E non è più sostenibile né sul piano economico né sul piano sociale. Quella parte della politica che si sta seriamente impegnando per una trasformazione storica del Paese ha bisogno del sostegno fattivo di un'**opinione pubblica** compatta e determinata. Per questo, è così importante che la società civile, le associazioni e le realtà rappresentative come Federmanager facciano sentire la loro voce e vigilino affinché l'Italia possa mostrare a se stessa e al mondo quanto potenziale ha da esprimere.

Centro privato di eccellenza
in Italia specializzato nella
chirurgia protesica robotica
di anca e ginocchio

Chirurgia Ortopedica Robotica



Casa di Cura Privata
VILLA MAFALDA
Roma



www.chirurgiaortopedicarobotica.it

COMUNICARE PER PROFESSIONE

AUTORE: RITA PALUMBO - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



Quello del comunicatore è un profilo manageriale con requisiti e compiti specifici. A definirli, una norma appena entrata in vigore che rappresenta un vero punto di svolta per la categoria

La notizia data 9 settembre 2021 e ha per titolo *"Pubblicata la norma Uni 11483:2021 - Attività professionali non regolamentate - Comunicatore professionale - Requisiti di conoscenza, abilità e autonomia e responsabilità"*. A una prima lettura potrebbe sembrare un'altra (l'ennesima) norma tecnica, non obbligatoria e quindi non cogente per il mercato del lavoro. Ma in realtà non è così.

La **norma Uni 11483:2021**, frutto di tre anni e tre mesi di intenso lavoro di un tavolo che ha coinvolto diverse associazioni del settore, è un punto di svolta per la definizione delle professioni che sono comprese nel complesso mondo della **comunicazione**. Non solo una norma tecnica, quindi, ma uno strumento innovativo e utile - il primo - per capire chi è, che cosa fa e quali sono le conoscenze e le abilità che un comunicatore deve garantire al mercato, per disegnare un settore dai contorni ancora indistinti, per diffondere la cultura di una professione ancor oggi impropriamente interpretata.

Il dato più significativo sta nella definizione: il **comunicatore professionale è un manager** che gestisce processi complessi, progetta, coordina, realizza strategie e attività funzionali allo sviluppo di qualsiasi organizzazione, pubblica, privata e non profit. È un manager con responsabilità di risorse professionali e risorse economiche, impegnato a ideare e coordinare progetti finalizzati al raggiungimento degli **obiettivi dell'organizzazione** in cui opera, sia come dipendente che come consulente esterno.

Quindi, attività ad alto contenuto intellettuale che richiedono una formazione culturale di largo respiro che spazia dall'etica alla scienza, dalla tecnologia alla creatività, intese come capacità di interpretare tendenze e cambiamenti socioculturali ed economici.

La norma ha suddiviso il mercato in cinque ambiti di riferimento: **comunicazione pubblica e istituzionale, comunicazione politica, comu-**

nica di impresa, comunicazione tecnica, comunicazione sociale per il terzo settore.

Mentre tre sono i livelli in relazione al grado di responsabilità: junior, expert e senior; tutte e tre le figure, a seconda dell'esperienza, si collocano rispettivamente ai livelli 3-5-7 del Qnq (Quadro nazionale delle qualificazioni).

Parliamo di una figura apicale, che può e deve stare nella "stanza dei bottoni", e che ora assume un livello di responsabilità e di condivisione mai evidenziato prima

Per lo svolgimento della professione, la norma Uni, infine, individua i cosiddetti "compiti comuni", ovvero quelle attività che un professionista della comunicazione è chiamato a sviluppare a prescindere dalla sua specializzazione, che prevedono cinque fasi di processo: analisi, progettazione, attuazione, monitoraggio, valutazione, conclusione. Il cambio di registro riguarda **l'approccio e il modello di prestazione professionale**: il comunicatore è definito un manager in grado di relazionarsi con i vertici, a salvaguardia della notorietà, della **reputazione** e del "contenimento del rischio" delle organizzazioni in cui opera. È un manager apicale, che può e deve stare nella "stanza dei bottoni" che - grazie alla norma Uni - assume un livello di responsabilità e di condivisione mai evidenziato prima. È un manager che analizza, interpreta, propone, indirizza e risolve situazioni difficili e critiche. È una **figura dirigenziale** necessaria nelle imprese pubbliche, private e non profit, perché non si può più fare a meno di quel manager in grado di gestire complessità.

A COLLOQUIO CON

DIRIGERE, CHE FATICA!

AUTORE: **DINA GALANO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



I manager sono nel mezzo, la proprietà da un lato, i collaboratori dall'altro. In un contesto ad alta complessità, necessitano di tutele crescenti perché crescenti sono le responsabilità e i rischi

“Qualsiasi discorso sulla dirigenza dovrebbe considerare il tema della **solitudine decisionale**”. **Maddalena Boffoli**, giuslavorista e fondatrice dello studio associato che porta il suo nome, segue quotidianamente questioni legali di top manager e multinazionali. Che abbia maturato grande esperienza si capisce bene, quando spiega: “I Consigli di amministrazione danno le direttive. Ma poi sono il direttore generale, il Cfo o il direttore di stabilimento che devono portare avanti il **piano industriale** e occuparsi degli aspetti organizzativi e del personale. I dirigenti sono nel mezzo, sono i brutti e cattivi. Ed è per questo che necessitano di tutele”.

Avvocato Boffoli, la crisi generata dalla pandemia ha accentuato questa solitudine?

L'emergenza Covid-19 ha di fatto paralizzato l'attività del mercato per due anni. Ci sono state enormi complessità organizzative, a cui si è aggiunto il **blocco dei licenziamenti**. È anche cambiata la platea: i dirigenti oggi hanno responsabilità diverse, sono portatori di procure e di deleghe nuove da parte dell'imprenditore. Sono esposti a responsabilità penali e amministrative più ampie. Tutto questo, in un **contesto normativo** che cambia ogni mattina. Se è vero che *ignorantia legis non excusat*, è vero altresì che in Italia non è facile districarsi nella matassa legislativa.

Se sono chiare le procedure, si creano processi di controllo in cui agire ed essere garantiti

Si riferisce alle nuove norme sulla sicurezza sul lavoro?

Ciò che tutela i dirigenti, così come l'impresa, non è soltanto la normativa, sono le procedure. Consiglio sempre di integrare le attività con regole chiare che devono essere seguite. Si pensi alla

famosa **legge 231**, al testo sulla sicurezza o a quello sulla *privacy*: norme così complesse hanno determinato, ad esempio, l'ingresso in azienda di specifici **organismi di vigilanza**. Se sono chiari le responsabilità, i compiti, si creano processi di controllo in cui agire ed essere tutelati allo stesso tempo. Questo vale per tutta la catena di dipendenti, non soltanto per il management.

E poi ci sono i rischi derivanti dalla diffusione delle nuove tecnologie...

In un momento in cui sono richieste **competenze tecnologiche** e si decentrano le attività, il paradigma “**comando e controllo**” deve adattarsi al contesto. Le modalità di lavoro smart working richiedono ai manager grande capacità motivazionale. La questione della **protezione dei dati**, che con la digitalizzazione ha generato una grande complessità di gestione, impone soluzioni vestite su misura. E le associazioni di categoria possono aiutare a standardizzare le procedure.

Durante il 2020, i nostri associati hanno espresso la preoccupazione per una drastica riduzione della componente variabile della retribuzione. È vero che sta venendo meno il riconoscimento del Mbo?

Il concetto di **Mbo** è mutato dalla tradizione anglosassone ed è finalizzato a incentivare l'attività del dirigente per poter stimolare il raggiungimento di obiettivi. Nella realtà, ci troviamo spesso di fronte a due diverse visioni: il dirigente considera il Mbo come un diritto, quasi fosse una componente fissa della retribuzione, per le aziende non è necessariamente così. In questi due anni si è posto un problema di carattere oggettivo: la **perdita di fatturato**. Quindi, pur se il Mbo prevede che l'impresa abbia l'obbligo di dare degli obiettivi, essi hanno carattere eventuale. Dall'altro lato, se l'azienda non chiarisce gli obiettivi, la maturazione del Mbo previsto nel contratto di assunzione va corrisposta.

Possiamo affermare che oggi la nomina a dirigente segue criteri di meritocrazia più che in passato?

Sì, possiamo dirlo. Mentre prima prevalevano permanenza e fedeltà in azienda, oggi persone anche molto giovani raggiungono posizioni apicali. Le imprese cercano di attrarre e trattenere il lavoratore capace. Non dimentichiamoci che il loro scopo è quello di **generare reddito** e che sono fatte pur sempre da persone. Oggi il meccanismo consiste nel finalizzare a promuovere e a far scalare le competenze. Nella pesatura delle posizioni, conta verificare capacità e crescita.

Ci sono strumenti che stanno favorendo il ricambio generazionale nelle posizioni apicali?

Recentemente, lo strumento dell'**isopensione** è stato molto utilizzato soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni. Nei piani riorganizzativi, la possibilità dello scivolo pensionistico è stata di soccorso, ben vista anche da parte dei dirigenti che ne hanno usufruito. L'isopensione ha favorito l'ingresso di dipendenti più giovani, consentendo di trovare il giusto equilibrio tra esperienza e nuove competenze.

Cosa pensa dell'outplacement in sede di conciliazione? È diffuso?

Si tratta di uno strumento ritenuto utile soprattutto dai manager nella fascia di media età, per ricollarsi ora che il mercato è bloccato. Si riscontra nelle aziende più virtuose, ma non è ancora ben compreso dal dirigente che, nel pacchetto di uscita, di solito è più proteso a monetizzare. Manca ancora una **cultura di politica attiva del lavoro**. E su questo le Pmi sono più indietro.

I dati Istat hanno chiarito che le risoluzioni hanno riguardato maggiormente le donne, che sono uscite in massa dal mercato del lavoro. È successo anche ai livelli manageriali?

Una fetta preponderante di donne ha subito gravi situazioni di stress a causa della pandemia. La chiusura delle scuole, la Dad, la conciliazione con gli impegni familiari hanno causato un **disagio psicologico** per tutti, che per le donne è stato più dannoso. Tutto questo ha facilitato le uscite a carico delle donne. A tutti i livelli.

Come si costruisce una maggiore parità tra i generi?

Le differenze di trattamento ci sono, ma è vero anche che negli anni le figure dirigenziali femminili sono cresciute. Con onestà, bisogna ammettere

che questa crescita non è favorita. La questione è essenzialmente culturale. Pensiamo al tema del **congedo parentale**. Io seguo da anni aziende e alta dirigenza: i casi di papà che hanno chiesto il congedo si contano sulle dita di una mano.

La Costituzione ci insegna che bisogna riconoscere, e non azzerare, le diversità

Eppure avere qualche obbligo normativo non guasta. La legge Golfo-Mosca, ad esempio, dei risultati li ha portati. Lei cosa ne pensa?

La nostra Costituzione non parla di uguaglianza, ci insegna piuttosto che a parità di situazione devo avere **pari tutele**. Che bisogna offrire **pari opportunità** riconoscendo, non azzerando, le diversità. Ora, è anche possibile indurre il cambio di prassi attraverso un obbligo di legge, ma ciò che conta è il cambio di mentalità. È quello che in un certo senso ci ha insegnato **Ruth Bader Ginsburg**, giudice della Corte suprema degli Stati Uniti, la prima a portare in tribunale la questione di genere. Le norme servono anche per riconoscere i comportamenti virtuosi e per farli diventare normalità.



Maddalena Boffoli, avvocato cassazionista, esperta di diritto del lavoro e civile, titolare dello Studio legale Boffoli



progettomanager.federmanager.it