



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Gennaio 2024

## FARI ACCESI

 **FEDERMANAGER**



**Direttore responsabile:** Stefano Cuzzilla

**Vice Direttore:** Dina Galano

**In redazione:** Assunta Passarelli,  
Antonio Soriero, Valentina Neri

**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**

**Gennaio 2024**

# IN QUESTO NUMERO...

**Lavoro | Terre rare**

**Energia | Ue | Elezioni**

**Usa | Dialogo | Luna**

**Leadership | Incertezza**

**Elezioni | Crisi | Talenti**

**Senior | Management**

**Geopolitica | Giovani**



# 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

# Ridare senso al lavoro

Guardo le mie figlie e, tra un comprensibile entusiasmo paterno e velate preoccupazioni, mi chiedo: «Che lavoro faranno da grandi?» Probabilmente un lavoro che ancora non esiste, considerate le continue evoluzioni dell'era digitale. Forse una professione in cui conterà molto l'**intelligenza artificiale**, che sta già rivoluzionando le nostre vite, oltre che i processi aziendali. Grandi incertezze generano interrogativi spiazzanti e le risposte si affidano, giocoforza, alle previsioni e alle deduzioni. Perché in fondo il futuro è sempre una scommessa, ma possiamo vincerla. Partiamo da una nota positiva: l'Istat ci dice che, a novembre 2023, sono stati registrati **520 mila occupati in più** rispetto all'anno precedente. Un segnale incoraggiante, da interpretare con ottimismo, ma anche con una certa cautela.

Sì, perché le complessità dei nostri giorni hanno determinato la comparsa di fenomeni nuovi legati all'occupazione, come le **grandi dimissioni**, il **quiet quitting**, il **job hopping**, solo per citarne alcuni. Reazioni umane, più o meno silenziose, a una perdita di senso del lavoro, acuita dal pesante biennio pandemico. **Ridare senso al lavoro** è quindi la grande sfida della nostra epoca.

Da questa visione prende le mosse il libro che ho scritto con **Manuela Perrone**, dal titolo **"Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane"**. Il volume, disponibile nelle librerie e negli *store online*, è edito da **Luiss University Press** nella collana "Bellissima" diretta da **Nicoletta Picchio** e si apre con la prefazione di **Ferruccio De Bortoli**. È stato un impegno editoriale significativo, che ha richiesto un'ampia analisi dell'attuale quadro occupazionale, a partire da quello che abbiamo definito il **"nodo delle 3 G": giovani, genere, geografia**. Di fronte all'allarmante **degiovanimento** della nostra popolazione, a un tasso di disoccupazione femminile di **quasi 14 punti più basso della media Ue** e a **divari territoriali** evidenti, occorre uno sforzo condiviso per convertire l'emergenza-lavoro in opportunità di crescita. Come? **Rimettendo le "persone al centro"**, avendo come obiettivo il loro *wellbeing* e favorendo un **welfare aziendale** efficace e integrato con il welfare pubblico. Lo scenario occupazionale si misura oggi con parole d'ordine nuove: **flessibilità, agilità, antifragilità e conciliazione**.

Ridare senso al lavoro significa quindi puntare a un **equilibrio dell'ecosistema aziendale**, in modo che i lavoratori possano esprimere **talenti** e maturare **competenze innovative**.

In un futuro che corre verso il traguardo della doppia transizione, digitale e ambientale, chi rimane al palo è destinato a perdere *employability*. Per questo ci concentriamo tanto sul tema della **formazione** e promuoviamo percorsi di certificazione delle competenze manageriali **più richieste dal mercato**. Ne siamo convinti: il buon lavoro parte anche da noi.



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE  
ISCRIVITI SUL SITO  
[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)

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



# Per oggi e per domani

Nel panorama di incertezze che caratterizza il presente, un posto particolare è occupato dal cosiddetto **"rebus pensioni"**. Assistiamo infatti a un affastellamento di interventi legislativi che promettono mirabolanti riforme, ma tendenzialmente si risolvono in misure di corto respiro e normalmente peggiorative. Soprattutto per categorie, come quella manageriale, che contribuiscono alla **crescita** del Paese, ma continuano a essere penalizzate e fiscalmente tartassate. Siccome i numeri contano in questo Paese più del **merito**, purtroppo, abbiamo pensato di allargare il perimetro delle nostre azioni di tutela oltre la nostra categoria, includendo tutti coloro che hanno un reddito superiore a 35mila euro annui lordi: il cosiddetto **ceto medio**, continuamente escluso da norme agevolative o incentivanti e sempre più impoverito.

Eppure, parliamo di donne e uomini che sono il motore dell'economia del Paese. Per questi motivi, attraverso Cida abbiamo lanciato una petizione **a difesa del ceto medio** che è ormai prossima al raggiungimento dell'obiettivo delle **50mila firme**. Certo, riformare il quadro pensionistico in Italia non è facile: la popolazione invecchia, l'età di ingresso al lavoro cresce, il **debito pubblico** è elevatissimo, i **salari** sono bassi e l'**evasione** mantiene livelli intollerabili.

In tale cornice, particolarmente complessa, il legislatore si deve muovere, ma al di là delle enunciazioni, l'attesa riforma sembra ormai essere stata rimandata nel tempo come obiettivo da conseguire entro la legislatura per la carenza di **risorse** disponibili, sempre che la maggioranza esca indenne dai prossimi appuntamenti elettorali. Quello che serve davvero è una **riforma strutturale e duratura** che dia affidamento in particolare alle giovani generazioni.

Per quanto riguarda poi la **mancata piena indicizzazione delle pensioni** del ceto medio al costo della vita, aggravato in questi anni dall'inflazione, siamo di fronte a una mortificazione di chi ha lavorato e ha assunto responsabilità rilevanti.

Serve un'inversione di rotta. Occorre incrementare la base occupazionale e il livello dei salari, **separare la previdenza dall'assistenza**, far pagare i contributi a chi non paga e liberare maggiori risorse per il **secondo pilastro della previdenza complementare**. Quest'ultima è infatti un pilastro della riforma Dini del 1995 che ha introdotto il metodo di calcolo contributivo, ma non ha avuto nel tempo la giusta valorizzazione nonostante sia indispensabile per il futuro dei lavoratori e costituisca uno strumento finanziario per sostenere l'economia con investimenti, in particolare nell'**economia reale**. Stiamo tenendo incontri sul territorio che registrano grande interesse, perché la **previdenza** è un argomento che interessa i *senior* di oggi, ma anche quelli di domani e richiede attenzione e consapevolezza.



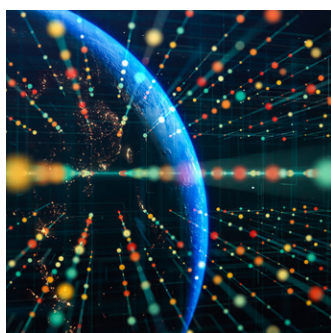


## 8 IN PRIMO PIANO

### Al voto, al voto

AUTORE ROBERTO MENOTTI

Elezioni europee e presidenziali americane: le due sponde dell'Atlantico sono chiamate alle urne per scegliere visioni e politiche da seguire. Mentre nel resto del mondo sono forti le spinte anti-occidentali



## 11 RIFLESSIONI

### Il nocciolo della questione

AUTORE DAVIDE TABARELLI

Dalla Cop28 di Dubai poche decisioni e tanti auspici, ma l'impegno globale per una transizione sostenibile sembra fare qualche passo in avanti. Servirà un mix energetico composito e il nucleare sarà imprescindibile



## 14 SCENARI

### Alla Luna

AUTORE UMBERTO GUIDONI

Ha preso il via una nuova era spaziale che punta a riportare gli esseri umani sulla superficie lunare. Dall'acqua alle terre rare, ecco perché il nostro satellite è tutto da esplorare



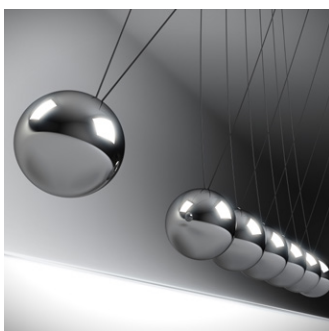
## 18 RIFLESSIONI

### Alla ricerca della leadership perduta

AUTORE GUIDO STRATTA

Figure capaci di ascoltare, ispirare e motivare: un modello nuovo per guidare i team aziendali oltre le crisi. Perché essere leader è anche desiderio della crescita altrui





## 22 STUDI E RICERCHE

### La lama d'acciaio della volontà

AUTORE FEDERICO MIONI

Un percorso sulla “leadership come servizio”, dentro e fuori l’impresa, per rilanciare l’impegno e la funzione sociale delle aziende e dei manager. L’intervento di Federico Mioni, Direttore della nostra Academy

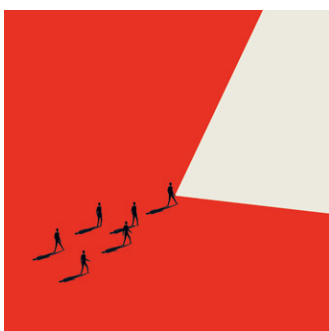


## 25 A COLLOQUIO CON

### Generazioni a confronto

AUTORE VALENTINA NERI

Leadership femminile, benessere in azienda, pensioni, doppia transizione. Sui temi chiave del futuro, la visione prospettica di Melania Angotta, componente del gruppo Senior di Federmanager e di Mariangela Febo del gruppo Giovani



## 30 SCENARI

### Un'azienda senza età

AUTORE ALESSIO FIASCHI E FEDERICO SACCHI

Una cultura organizzativa nuova per interpretare un fenomeno senza precedenti: per la prima volta nella storia, cinque diverse generazioni dividono lo stesso ambiente di lavoro, con differenti modi di pensare, agire e comunicare

IN PRIMO PIANO

# AL VOTO, AL VOTO

AUTORE: **ROBERTO MENOTTI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

## Elezioni europee e presidenziali americane: le due sponde dell'Atlantico sono chiamate alle urne per scegliere visioni e politiche da seguire. Mentre nel resto del mondo sono forti le spinte anti-occidentali

Il voto di giugno per il **Parlamento europeo** è importante perché porterà anche al rinnovo della Commissione - l'organo che darà l'impulso sia legislativo che esecutivo in settori importanti come la **concorrenza**, le nuove tecnologie, il commercio -. I sondaggi suggeriscono un complessivo spostamento verso destra, ma le implicazioni politiche di questa tendenza andranno verificate: gli attuali partiti di ispirazione conservatrice sono in alcuni casi nazionalisti ed **euroscettici**, ma in altri più marcatamente populistici (e in realtà meno conservatori su temi socio-economici). I partiti progressisti, dal canto loro, hanno perso compattezza e coerenza programmatica, oscillando tra posizioni di apertura all'innovazione o all'**interdipendenza transnazionale** e reazioni di chiusura protezionistica a tutela di alcune fasce sociali. Il trend prevalente degli ultimi anni sembra essere, in effetti, non tanto una netta spaccatura lungo il vecchio asse destra/sinistra, ma piuttosto una **forte volatilità dell'elettorato**, in cerca di soluzioni rapide e poco realistiche a fronte di un'offerta politica che incoraggia questi istinti: candidati e movimenti appaiono tentati dal semplificare questioni complesse e orientati a presentare *leadership* personalistiche. In generale, il tratto tipico delle ultime tornate elettorali, che purtroppo si confermerà in questa del 2024, è una crescente sfiducia nelle **istituzioni** (europee e nazionali) e perfino nei meccanismi democratico-liberali di **mercato** (inteso come mercato regolato) - che sono poi l'essenza dell'integrazione europea.

Gli elettori hanno certo il diritto di scegliere non solo i candidati ma anche i temi su cui concentrare le loro valutazioni. Ma alcune questioni si impongono all'attenzione e sembrano decisive per il voto di giugno: le **diseguaglianze socio-economiche**, aggravate da alcune tendenze tecnologiche da gestire con cautela e lungimiranza; l'esperienza della pandemia rispetto a una vera condivisione degli strumenti di **politica sanitaria** e più ampiamente di gestione delle emergenze; una politica energetica

comune e di una **politica industriale** in senso più generale, anche per meglio orientare la transizione verde; una politica di **sicurezza e difesa** coerente se non del tutto comune, che consenta di perseguire obiettivi condivisi di politica estera. Resta da vedere se una visione non solo "difensiva" ma perfino angosciata prevarrà nella percezione degli elettori, ad esempio sull'immigrazione - tema su cui un atteggiamento soltanto "sicuritario" è peraltro in contrasto con le necessità di un'area del mondo, come la Ue, che sta invecchiando e che fatica a promuovere innovazione e creatività.

---

**Negli ultimi vent'anni l'Ue ha perso peso e competitività su scala globale, a fronte della tumultuosa crescita cinese (che solo ora rallenta nettamente) e della tenuta dell'economia americana**

Sullo sfondo ci sono poi grandi domande ancora senza risposta, come il futuro degli **allargamenti a nuovi membri** (Balcani occidentali, Ucraina, Georgia) e la riforma profonda dell'intero modello industriale e di **welfare** che in fondo poggia tuttora su quello tedesco, ormai in evidente difficoltà. Va ricordato che negli ultimi vent'anni circa è proprio la Ue ad aver perso peso e **competitività** su scala globale, a fronte della tumultuosa crescita cinese (che solo ora rallenta nettamente) e della tenuta dell'economia americana.

Qui il voto parlamentare non potrà certo fornire soluzioni, di per sé, ma i segnali che emergeranno saranno indicativi per le future *leadership* europee: è loro responsabilità tracciare una rotta e fare scelte difficili da spiegare all'opinione pubblica.

Pochi mesi più tardi, il **voto presidenziale negli Stati Uniti** sarà una sorta di referendum sul



sistema politico e istituzionale americano, alla luce dello scontro durissimo tra i sostenitori di Donald Trump e i suoi avversari politici, che non sono soltanto Joe Biden e gli elettori del Partito Democratico, ma in pratica l'intero *establishment* in senso *bipartisan*: non si possono infatti sottovalutare i vari procedimenti giudiziari in corso e il fatto che alla Corte Suprema è stato richiesto di impedire al candidato oggi favorito nei sondaggi di correre per la presidenza.

Il "fenomeno Trump" ha sovvertito quasi tutte le regole della democrazia americana, dall'uso dei **media** al linguaggio politico, dagli attacchi espliciti contro quasi tutti gli **organi costituzionali** fino alla presunzione di essere praticamente al di sopra della legge. Il Partito Repubblicano ha smarrito la sua anima tradizionale per seguire la popolarità di un singolo leader che ha una visione totalmente egocentrica della politica e ha dimostrato di voler forzare i limiti del ruolo del Presidente fino a un punto di rottura. Il Partito Democratico ha reagito a questa sfida rimanendo **un ricambio generazionale** (una *leadership* post-Obama che ne raccolga l'eredità e ne corregga le carenze) che si sarebbe realizzato già con le presidenziali del 2020 in assenza di Trump. Il sistema partitico sembra dunque bloccato in uno scenario che contrappone due candidati impopolari e appesantiti da un ingombrante bagaglio personale - anche se in modi assai diversi, visto che Biden non è sotto processo per gravi reati ma è incapace di raccogliere consensi tra molti dei suoi elettori "naturali". Lo scarso tasso di approvazione dell'attuale Presidente è aggravato dalla candidatura come indipendente di Robert F. Kennedy Jr., che pur avendo posizioni piuttosto eterodosse su varie questioni può ragionevolmente puntare a sottrarre alcuni voti proprio al Partito Democratico.

Il quadro che emerge fino a ora è insomma anomalo, non soltanto perché anche Trump registra **un "unfavorability rating" superiore al 50%** (riflettendo una notevole insoddisfazione degli elettori) ma perché i personaggi più influenti in entrambi i partiti (membri del Congresso, Governatori degli Stati, grandi finanziatori) sono visibilmente preoccupati per l'affidabilità dei due

protagonisti della campagna in corso. Le presidenziali di novembre giungono quindi in un contesto di crisi percepita, nonostante l'economia americana abbia finora evitato una **recessione** a lungo prevista e stia anzi realizzando buone *performance* in vari settori-chiave. Il problema per Biden è che non riesce a intestarsi questi relativi successi, e per Trump che non riesce a offrire una visione costruttiva per andare oltre le recriminazioni e il vittimismo. Intanto, la frattura lungo lo spettro politico si è tramutata in una faglia anche culturale, per cui gli americani delle due "sponde" non sono disposti a riconoscersi davvero come legittimi avversari politici in un alveo di **regole condivise**. Vedremo se il voto del 2024 innescherà comunque una dinamica di cambiamento positivo, come è accaduto in passato alla grande democrazia d'oltreoceano.

---

**Gli Usa e l'Ue devono riconoscere che l'interdipendenza globale non si può evitare né ignorare: la chiusura a riccio non è un'opzione realistica né vantaggiosa**

C'è comunque almeno un elemento comune tra Stati Uniti e Unione Europea: la grande sfida posta da un **assetto globale** che certo non è stabile e vede molti conflitti violenti, oltre a un'esplicita rivendicazione di vari attori che contestano il mondo occidentale, e che richiede invece un alto grado di coordinamento e cooperazione internazionale per gestire la complicata transizione verso modelli produttivi ambientalmente sostenibili. In sostanza, sia gli Usa che la Ue devono riconoscere che **l'interdipendenza globale** non si può evitare né ignorare: la chiusura a riccio non è un'opzione realistica né vantaggiosa. Neppure per i sistemi politici occidentali, che su scala mondiale restano quelli con la migliore tutela dei diritti civili e con le economie più tecnologicamente avanzate.



RIFLESSIONI

# IL NOCCIOLO DELLA QUESTIONE

AUTORE: **DAVIDE TABARELLI** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



## Dalla Cop28 di Dubai poche decisioni e tanti auspici, ma l'impegno globale per una transizione sostenibile sembra fare qualche passo in avanti. Servirà un mix energetico composito e il nucleare sarà imprescindibile

Si è conclusa la **ventottesima Conferenza delle parti**, *Conference of the parties*, Cop, tenutasi a Dubai, negli Emirati Arabi Uniti, dal 30 novembre al 13 dicembre 2023, dove, come al solito, c'è stata molta confusione, poche decisioni e tanti auspici. La Cop è l'organismo che, all'interno dell'Onu, dovrebbe prendere decisioni per cercare di affrontare la **questione del cambiamento climatico**. La prima Cop fu tenuta nel 1995 a Berlino, ma da allora le emissioni di Co2, il principale **gas climalterante**, sono aumentate di quasi il 30%, nonostante gli obiettivi di riduzione presi nel 1997 con l'accordo di Kyoto e nel 2015 con quello di Parigi.

Molto si è detto circa l'impegno, per la prima volta, per l'abbandono dei combustibili fossili al 2050, ma, in realtà, questo non cambia nulla, si fa semplicemente il nome di chi è responsabile del 75% delle **emissioni antropiche di gas climalteranti**, soprattutto anidride carbonica, che già prima ci si era impegnati a ridurre. Dire che dobbiamo tagliare le emissioni o dire che dobbiamo smettere di consumare combustibili fossili è la stessa cosa.

Che lo dicano i paesi produttori di petrolio, come accaduto in questa occasione, suona un po' strano, ma l'impegno dell'industria dei fossili non è solo di facciata, non è solo **lavaggio verde**, come i detrattori sono portati a concludere. I profitti che incassano le società del carbone, del gas, del petrolio, assieme ai relativi paesi produttori, sono talmente alti che se lo possono permettere di investire qualcosa nel tentativo di effettuare la **transizione energetica**. La prossima Cop29 si terrà nel novembre 2024 a Baku in Azerbaijan, una delle capitali storiche del petrolio.

Non è un caso che fra i paesi che più finanziano progetti giganteschi in **parchi eolici o fotovoltaici** ci sono proprio i paesi petroliferi del Golfo Persico, perché ricchi di denaro. Gli Emirati Arabi Uniti sono diventati il punto di riferimento per la costruzione di **nuove centrali nucleari**, ne

hanno realizzate da poco quattro, in tempi rapidi, circa 5 anni, con l'aiuto di società elettriche della Corea del Sud. È un riferimento soprattutto in occidente, perché la cosa importante della Cop28 è che finalmente si è riconosciuto che **senza il nucleare non potremmo mai raggiungere la decarbonizzazione**. Il nucleare è l'unica fonte in grado di competere con i fossili, in quanto fornisce **alta densità energetica e programmabilità senza emissioni di Co2**. Le altre fonti che non emettono Co2, le rinnovabili, sono disperse, hanno bassa densità energetica, e sono spesso intermittenti.

---

La prima Cop fu tenuta nel 1995 a Berlino, ma da allora le emissioni di Co2 sono aumentate di quasi il 30%, nonostante gli obiettivi di riduzione presi con l'accordo di Kyoto e con quello di Parigi

Una centrale nucleare da 1300 Mw, come quelle costruite di recente a Dubai, necessita di una superficie, comprese le aree di rispetto per la sicurezza, di 50 ettari, ma produce per oltre 7 mila ore anno sulle 8.760 disponibili. Per avere la stessa quantità di energia elettrica da fotovoltaico serve una superficie di circa 1.000 ettari, perché il Sole è intermittente e c'è per un limitato numero di ore all'anno, in Italia al massimo 1.500 ore sulle 8.760 totali. Certamente **le rinnovabili sono importanti**, come anche l'accordo di Dubai ha ribadito e il loro ruolo dovrà triplicarsi nei prossimi anni, ma occorre ricordare che quelle nuove, **l'eolico e il fotovoltaico**, contano a livello globale per il 2% del totale della domanda di energia. Certo, un **contributo importante viene dall'idro-**



**elettrico, dal geotermico e dalle biomasse**, ma queste di fatto si fa fatica ad espanderle proprio a casua dell'opposizione ambientale diffusa. L'Italia, sotto questo aspetto, è un ottimo esempio. Gli encomiabili propositi enunciati a Dubai continuano ad essere il faro delle **politiche energetiche dell'Unione Europea**, la prima della classe nel percorso della decarbonizzazione. L'obiettivo, già annunciato da tempo, è quello di portare le fonti rinnovabili dall'attuale 22% del nostro *mix* energetico al 42,5% nel 2030, un aumento quasi del doppio che fisicamente è impossibile. Difficilmente si riuscirà a raggiungerlo e nel frattempo il nostro sistema elettrico rimarrà dipendente da gas importato i cui prezzi determineranno anche quelli dell'**elettricità**. Questi in Europa, per le imprese, sono a inizio 2024 intorno ai 250 € per megawattora, quando negli Stati Uniti e in Cina

non arrivano a 100 €. Il frastuono generato dalle Cop28 ha il negativo effetto di distrarre l'attenzione dalle cause degli alti prezzi dell'energia, ovvero la carenza di offerta, e ciò penalizza le nostre imprese e spinge sul processo di **lenta e inesorabile deindustrializzazione** del nostro Vecchio Continente.

---

Un risultato importante della Cop28 è che finalmente si è riconosciuto che senza l'energia nucleare non potremmo mai raggiungere la decarbonizzazione





SCENARI

# ALLA LUNA

AUTORE: **UMBERTO GUIDONI** - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

---





## Ha preso il via una nuova era spaziale che punta a riportare gli esseri umani sulla superficie lunare. Dall'acqua alle terre rare, ecco perché il nostro satellite è tutto da esplorare

La corsa allo spazio degli anni '60 è stata soprattutto un confronto tra le due superpotenze per dimostrare la superiorità dei rispettivi sistemi socio-politici. Tuttavia, questo particolare aspetto della "Guerra fredda" ha contribuito a generare un indotto, del valore di **miliardi di dollari**, che è stato al centro di innovazioni tecnologiche e applicazioni che hanno caratterizzato i decenni successivi. Oltre mezzo secolo dopo, anche grazie a queste tecnologie, stiamo assistendo a una **"nuova era spaziale"** caratterizzata da un accesso allo spazio senza restrizioni. Grazie alla drastica riduzione dei costi di lancio, ciò che un tempo era monopolio delle agenzie nazionali, è oggi alla portata di molte organizzazioni e imprese. Lo spazio, inizialmente destinazione esclusiva di poche potenze mondiali, è ora diventato un terreno fertile per l'imprenditorialità e l'innovazione.

In settori come la navigazione, il monitoraggio delle risorse terrestri, l'accesso a internet, la realizzazione di **infrastrutture orbitali** e l'**estrazione mineraria** su altri mondi, le attività spaziali rappresentano ormai un enorme valore economico. Lo sviluppo di tecnologie spaziali avanzate e la prospettiva di estrarre materie prime dal suolo lunare hanno dato impulso al ritorno sul nostro satellite. Si ritiene che la **Luna** abbia riserve importanti di elementi come **silicio, titanio e alluminio**, che saranno essenziali per l'utilizzo locale, ma potrebbero rivelarsi utili anche per la Terra. Aziende private, come iSpace e Astrobotic, stanno mettendo a punto **missioni** automatiche per **esplorare la superficie lunare** e sviluppare sistemi robotizzati per utilizzare *"in loco"* queste materie prime.

Attualmente, **la risorsa lunare più rilevante è l'acqua**, presente sotto forma di ghiaccio. L'acqua sarà essenziale per la vita dei futuri astronauti e avrà anche un ruolo cruciale nella produzione del carburante necessario per i razzi lanciati dalla Luna e diretti verso altri corpi ce-

lesti. Ottenere acqua direttamente dai ghiacci lunari, anziché trasportarla dalla Terra, è di vitale importanza per garantire la **sostenibilità** delle prossime imprese lunari. Il ghiaccio d'acqua è stato individuato al Polo Sud lunare, una regione di difficile accesso a causa delle sue particolari condizioni. La perenne oscurità delle zone polari, fondamentale per preservare l'acqua ghiacciata, rappresenta infatti una sfida significativa per effettuare atterraggi controllati.

---

**Le attività spaziali rappresentano ormai un enorme valore economico in settori come la navigazione, il monitoraggio delle risorse terrestri, l'accesso a internet, l'estrazione mineraria su altri mondi**

Oltre all'acqua, potrebbero rivelarsi preziose anche le cosiddette **"terre rare"**, elementi scarsi sulla Terra ma relativamente più abbondanti sul nostro satellite. Si tratta di **metalli come il neodimio o il lantanio**, ormai indispensabili per molti dispositivi *"hi-tech"* come **microchip, batterie e magneti superconduttori**. Molte compagnie potrebbero essere interessate ad estrarli dalla superficie lunare, soprattutto se non vogliono dipendere dalla Cina, che detiene un terzo delle riserve terrestri. Lo sfruttamento delle risorse del nostro satellite darebbe inizio a una vera e propria **economia lunare** che, in seguito, potrebbe riguardare anche le telecomunicazioni, la produzione di energia e la realizzazione di infrastrutture sulla Luna. Ad esempio, la compagnia Blue Origin sta sviluppando una tecnologia per costruire **pannelli solari con la polvere lunare**, nota anche come *"regolite"*. La



società Astrobotic, invece, sta lavorando a nuovi metodi di trasmissione dell'energia prodotta sulla superficie lunare. Sempre utilizzando la "regolite" sarà possibile mettere in campo progetti finalizzati alla costruzione di *habitat*, strade e altre installazioni lunari.

In questo rinnovato interesse verso il nostro satellite si inquadra il programma Artemis che ha l'obiettivo di riportare gli esseri umani sulla Luna entro la fine di questo decennio. Come in passato, la Nasa ha preso spunto dalla mitologia greca e le missioni lunari passeranno dall'ambito di **Apollo, dio del Sole**, a quello della sorella **Artemide, dea della Luna**. La scelta del nome Artemis non è soltanto una suggestione mitologica, ma riflette la volontà di valorizzare il ruolo delle donne, completamente assenti nel programma Apollo.

Le missioni lunari utilizzeranno tre elementi principali: il lanciatore "Space Launch System", la navicella spaziale "Orion" e il sistema di allunaggio "Human Landing Systems" (HLS). Il primo volo di prova senza equipaggio, Artemis 1, è avvenuto con successo nel novembre del 2022. Nei prossimi voli con equipaggio, gli astronauti utilizzeranno la capsula Orion per il **viaggio verso la Luna e il ritorno sulla Terra** per un ammaraggio controllato.

Il terzo elemento, l'HLS, sarà fondamentale per il trasferimento degli astronauti tra l'orbita lunare e la superficie, oltre a fungere da habitat durante la permanenza sulla Luna. La Nasa ha scelto due compagnie private per realizzare l'HLS: SpaceX e Blue Origin. **La compagnia di Elon Musk impiegherà la sua "Starship"** come veicolo per l'allunaggio mentre **la società di Jeff Bezos sta sviluppando "Blue Moon"**, che adotta scelte tecniche differenti.

Sono già in corso i preparativi per la seconda missione lunare, Artemis 2, prevista tra circa un anno. Gli astronauti americani Reid Wiseman, Victor Glover, Christina Koch e il canadese Jeremy Hansen saranno i prossimi esseri umani a vedere il nostro satellite da vicino, un'esperienza simile a quella dell'Apollo VIII che circumnavigò il nostro satellite nel Natale del 1968.

Sarà il volo successivo, **Artemis 3, a riportare gli esseri umani sulla superficie lunare**. L'architettura

della missione prevede di lanciare separatamente la navicella Orion e la Starship. I due veicoli si incontreranno in orbita lunare e due astronauti, tra cui sicuramente una donna, verranno trasferiti a bordo del veicolo che scenderà nella regione del Polo Sud della Luna. Prima del loro arrivo, alcune attrezzature saranno state inviate nella stessa area, incluso un *rover* che verrà utilizzato per le escursioni lunari. **I due astronauti rimarranno sulla Luna per circa una settimana** per eseguire esperimenti e raccogliere campioni di ghiaccio. Completate le operazioni di superficie, torneranno in orbita con la Starship e si riuniranno con i loro colleghi, a bordo della capsula Orion, per il viaggio di ritorno verso la Terra.

---

**La scelta del nome Artemis non è soltanto una suggestione mitologica, ma riflette la volontà di valorizzare il ruolo delle donne, completamente assenti nel programma Apollo**

La **missione Artemis 3** ricondurrà l'umanità sulla Luna, ma soprattutto **inaugurerà una nuova fase dell'esplorazione spaziale**. Nel corso del prossimo decennio, agenzie nazionali e compagnie private saranno chiamate ad affrontare nuove sfide, che promettono nuove e importanti opportunità di *business*. Tra l'altro, è prevista la realizzazione di una stazione spaziale intorno alla Luna, il Lunar Gateway, alla quale contribuiranno l'Agenzia spaziale italiana e alcune aziende del nostro Paese. Rispetto all'esperienza dell'Apollo, il nuovo programma presenta uno spiccato carattere internazionale. Gli accordi di Artemis sono stati inizialmente firmati da otto nazioni, ma si è arrivati a oltre trenta adesioni in pochi anni. Quando Armstrong e Aldrin misero piede sulla Luna nel 1969, lasciarono una targa che diceva: «*Siamo venuti in pace a nome di tutta l'umanità...*». Oltre mezzo secolo dopo, quell'auspicio sta per diventare realtà.

---

**Stefano Cuzzilla**

---

**Manuela Perrone**

---

**Il buon lavoro**

---

**Benessere e cura delle persone  
nelle imprese italiane**

Prefazione di Ferruccio de Bortoli



LUISS 

**Bellissima**



La prospettiva di “stare bene” sul luogo di lavoro diventa una necessità urgente in un mondo che cambia sempre più rapidamente.

**Il nuovo saggio  
di Stefano Cuzzilla e Manuela Perrone**

**DISPONIBILE ONLINE E IN LIBRERIA**

# ALLA RICERCA DELLA LEADERSHIP PERDUTA

AUTORE: GUIDO STRATTA - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI

---





## Figure capaci di ascoltare, ispirare e motivare: un modello nuovo per guidare i team aziendali oltre le crisi.

### Perché essere leader è anche desiderio della crescita altrui

Negli ultimi anni la pandemia e gli eventi bellici hanno rotto l'equilibrio esistente nella nostra società fondata sul consumo e sulla **globalizzazione**. Questi fenomeni avevano accentuato il divario tra chi aveva accesso alle ultime innovazioni *internet*, *smartphone* e *social media*, e chi no; dall'altro avevano reso simili tutte le persone, in un'omologazione che svilisce ciò che rende gli esseri umani unici: le loro emozioni, i loro **talenti**, le loro capacità.

Da marzo 2020, questo processo, che sembrava inarrestabile, si è fermato e ha lasciato spazio a un nuovo modo di vivere e lavorare, in cui la relazione, la cura, l'**ascolto** sono tornati ad essere la linfa vitale e salvifica dell'essere umano.

L'esperienza dello **smart working** ha reso infatti inevitabile affrontare il tema della trasformazione culturale, intesa come ripensamento dei **valori** che guidano le persone e le organizzazioni. Inoltre, ha chiarito la centralità non solo e non tanto delle competenze *hard*, quanto dei **saperi di prossimità** delle persone, quell'insieme di conoscenze intangibili che non si possono apprendere dai libri ma solo dalle esperienze e dagli incontri con l'altro. Siamo dunque nel bel mezzo di una trasformazione culturale in cui saranno le persone a scrivere una nuova storia. E, in quest'ottica, il lavoro come elemento centrale dell'esistenza di ogni essere umano, sarà lo spazio in cui meglio saremo chiamati a dare forma ad una nuova **"economia della cura"**. Occorrerà abbandonare il dipendere per l'intraprendere, in linea con le proprie vocazioni.

L'emergenza diventa dunque come uno di quegli incontri imprevisi che generano opportunità. Le capacità delle persone saranno come gli anticorpi delle imprese, attaccate dalla necessità stringente di essere sempre più veloci e flessibili per reagire alla crisi.

In questo ripensamento a tutto campo del lavoro, che si fa "liquido" e perde i netti confini spazio - temporali che lo contraddistinguevano nel

passato, assume una dimensione centrale la **relazione umana**, che accorcia le distanze, pur apparentemente insanabili, e fonda su nuovi paradigmi lo stare nel fare, affiancando allo stesso la dimensione del sentire.

---

**Il lavoro, come elemento centrale dell'esistenza di ogni essere umano, sarà lo spazio in cui meglio saremo chiamati a dare forma a una nuova "economia della cura"**

La **leadership gentile**, di cui spesso si sente parlare, altro non è che un nuovo meccanismo di cura dello spazio relazionale, basato sulla fiducia e l'ascolto reciproco. Partendo dall'assunto che la gentilezza non sia da riguardare come debolezza ma come punto nevralgico della relazione umana, si ripensano le strutture gerarchiche del passato come non più consone a un mondo in cui solo insieme possiamo davvero sorprendere, **superare la crisi** e farne occasione di crescita. Un leader gentile, dunque, sarà quello in grado di partire dalla lettura del contesto, facendosi portavoce delle reali inclinazioni e dei desideri delle persone che è chiamato a gestire. Si parte dall'ascolto delle passioni, dalla **motivazione** e si cerca di creare un contesto in cui si realizza anche il benessere delle persone, affinché i risultati, che pure sono l'imprescindibile obiettivo della gestione del leader, siano i più soddisfacenti per tutte le persone del *team*.

Un **triangolo benessere - motivazione - risultato** che genera nuove frontiere e opportunità.

Viviamo, in fondo, una transizione non solo energetica ma anche emotiva: le persone, con le loro vulnerabilità, sono le nuove fonti rinnovabili di

energia. Partiamo dunque dall'ascolto, anche delle paure e non solo dei desideri, per disegnare un contesto lavorativo in cui si possa affiancare il sentire al fare. L'abitudine del fare può infatti condurci all'**alienazione**, al non senso e all'intorpidimento.

Anche le regole, i processi e le procedure possono fare altrettanto, purché tutto funzioni. Siamo tutti alla ricerca di punti fermi e di certezze sulle quali sostare a lungo.

Tuttavia, qualsiasi opera generativa trova origine nel desiderio di un vuoto da colmare (l'**incertezza**).

Un primo atto del desiderio è verso sé stessi, una spinta alla continua ricerca della propria vocazione, del proprio "perché", della propria realizzazione. Essere leader è la risposta a una chiamata. Essere leader è anche **desiderio della crescita degli altri**.

Creare le condizioni attrattive che rendano possibile la realizzazione dello sviluppo integrale dei partecipanti al *team*. Abbiamo bisogno di riscoprire i desideri e le **vocazioni** di ciascuno, abilitare sogni personali e progetti di felicità che ci facciano sentire a casa. Il proprio posto nel mondo.

I nuovi leader ispirano. Non serve più solo comandare e dare *standard* operativi.

Le persone hanno bisogno di trovare e scegliere un **sistema valoriale** in cui riconoscersi e che vedano agito con l'esempio ed i comportamenti. Essere fonte di ispirazione aiuta il *team* a capire perché si stanno facendo determinate scelte, perché quegli obiettivi, perché un certo tipo di percorso, perché insieme!

Possiamo offrire la possibilità di un reciproco confronto per incontrare un significato che alimenti la motivazione. Da dove partire? Dedicare tempo alla ricerca del senso delle cose, comunicare continuamente, non limitarsi a dare direttive come da tradizione della leadership fondata sul **comando** e il **controllo**.

Spesso le relazioni sono contaminate da pregiudizi negativi, che col tempo diventano le fondamenta di convinzioni che riteniamo non modificabili.

Stiamo distruggendo la possibilità di attivare fiducia, mettiamo l'altro nella condizione di doverci "dimostrare" di non essere ciò che crediamo sia.

Tutto ciò non è gentile. Proviamo a immaginare come sarebbe una relazione o l'ambiente di un *team*, o la percezione che si ha di un'area azien-

dale, di un fornitore o di un cliente, se partissimo da un pregiudizio positivo.

Si tratta di uscire dalla logica del bisogno proprio per entrare in quella di una "complessità bisognosa" di un leader generatore di contesti.

Le idee non hanno gerarchia, e dedicare tempo all'ascolto è una delle attività che più stanno restituendo benessere ai *team*. Ascoltando accogliamo "per definizione" le **unicità** e le **diversità**. Ascoltando, ci incamminiamo insieme nel bel percorso di riconoscimento e fioritura dei talenti, poiché "ci mettiamo" a fattor comune.

Dare tempo all'ascolto è anche una modalità che alimenta fiducia. Siamo persone, esseri vulnerabili che sbagliano, che non sanno fare tutto, che hanno dei limiti. Ed è questa una delle bellezze della nuova leadership: risolviamo i punti ciechi attraverso il Noi. Fare spazio all'**errore**, saper mostrare i propri limiti, chiedere aiuto, sono nuovi e concreti comportamenti gentili che ancora oggi sorprendono, nel lavoro. Non possiamo bastare a noi stessi, quindi è ammesso sbagliare.

Il buon leader deve leggere le qualità di tutti e metterle insieme, coprendo i *gap* esistenti con i punti di forza degli altri.



Guido Stratta,  
Founder  
e Presidente  
dell'associazione  
senza scopo di  
lucro Accademia  
della Gentilezza



Se nel *team* non si può sbagliare è difficile e frustrante lavorare, perché si ha paura. Questi sono i contorni e la sostanza di una *leadership* al femminile, capace di generare, contenere, accogliere, indirizzare con senso e muovere alla vita, e al futuro. Se il vecchio leader è colui che “non deve chiedere mai!”, il nuovo leader è colui o colei che dà e chiede un **feedback**. Dare e chiedere *feedback* è un grande atto di gentilezza, di cura e di reciprocità. Dare e chiedere *feedback* genera fiducia, perché nel manifestarmi attento a chi sei e a cosa fai, riconosco i tuoi successi e/o ti invito a riflettere sui miglioramenti, con onestà e **trasparenza**.

I *feedback* possono essere positivi e negativi.

Quelli positivi sono di riconoscimento, ristorano, gratificano, perché il ricevente comprende di essere visto e apprezzato. Quelli negativi sono atti di onestà e trasparenza che necessitano di una contestualizzazione. Non sono giudizi sulla persona, ma **critiche costruttive** in merito a uno specifico episodio, con l'invito a riflettere su una modalità comportamentale nuova.

La gentilezza, ripeto, non è debolezza! Abituiamoci a celebrare i successi, abituiamoci a dire cose positive, perché la **comunicazione positiva**

crea contesti positivi, possibilisti e di benessere. La comunicazione è un atto di determinazione della realtà, oltre che un motore per l'affermazione di una cultura e di uno stile.

---

**Ammettere l'errore, esplicitare i propri limiti, chiedere aiuto sono nuovi e concreti comportamenti gentili che ancora oggi sorprendono, nel lavoro e non solo**

In conclusione, un leader gentile è quello che parte dalla messa in atto di tre codici fondamentali: il **codice materno**, per cui siamo tutti figli unici, il **codice paterno** che pone il limite per nutrire il desiderio e, infine, il **codice fraterno**, che implica un ripensamento dell'io nello spazio relazionale del noi. La guida autorevole e rivoluzionaria è quella che utilizzerà i tre codici come leve potenzianti di tutte le persone del *team*, partendo imprescindibilmente dall'ascolto di sé stessa.



STUDI E RICERCHE

# LA LAMA D'ACCIAIO DELLA VOLONTÀ

AUTORE: FEDERICO MIONI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

## Un percorso sulla “leadership come servizio”, dentro e fuori l’impresa, per rilanciare l’impegno e la funzione sociale delle aziende e dei manager. L’intervento di Federico Mioni, Direttore della nostra Academy

L’incertezza è, senza dubbio, non solo uno stato d’animo di tante persone nel nostro Paese, ma un tratto strutturale della stagione iniziata con il Covid e proseguita con altre tre crisi: quella bellica, quella energetica, e quella che rimane la madre di tutte le crisi, il deterioramento ormai irreversibile del pianeta. Correnti d’ansia generalizzata ed elementi di scenario cui si può rispondere con un ottimismo volontarista, con soluzioni di “**antifragilità**” (à la Nassim Taleb, l’autore del *Cigno nero*) e con i **sistemi manageriali** tradizionali. Oppure, soprattutto sul versante del supporto ai nostri collaboratori, soluzioni come l’empatia e una *leadership* di ascolto, l’ingaggio nella Csr e il **wellbeing**, fino alla messa a disposizione di *mindfulness* e di psicologi in azienda. Tutto questo, spesso, non appare adeguato alla **profondità della crisi**, e allora la risposta può essere in un altro tipo di profondità, quella che nasce andando in fondo a sé stessi e trovando una parola atipica per la cultura manageriale: il **servizio**, la *leadership* come servizio all’azienda, ma anche ai nostri collaboratori in certi loro problemi e perfino alla società. Per fare ciò, in una stagione di sgretolamento di alcuni capisaldi dell’**economia internazionale**, come delle certezze dei singoli, il richiamo a una **solidità** che ha attraversato i secoli, come la Compagnia di Gesù, ha **molto da dire anche ai manager**. E questo è ciò che Federmanager e Unindustria di Roma e del Lazio hanno promosso come richiesta a Fondirigenti, per un’iniziativa strategica che è stata affidata a Cdi Manager, con la realizzazione di Federmanager Academy e di Unindustria Perform, e il supporto scientifico della prestigiosa Pontificia Università Gregoriana, il “pensatoio del Papa”, che da decenni è affidata ai Gesuiti. Questa organizzazione, infatti, fin dalla fondazione ad opera di Sant’Ignazio di Loyola si connota per vari elementi, fra i quali, nell’ottica manageriale, almeno tre sono molto interessanti: il vivere non nei monasteri ma nel **mondo**, nei

luoghi dove i problemi bruciano di più e dove le sfide sono quasi impossibili (si pensi alla evangelizzazione della Cina o del Giappone, tentate secoli fa o alla testimonianza di Padre Dall’Oglio, rapito in Siria dove aveva fondato un luogo di riflessione fra appartenenti alle diverse religioni); una grande **determinazione**, quella che Sant’Ignazio chiamava “la lama d’acciaio della volontà”, dura ma anche flessibile; una **preparazione allo studio** che forse è la migliore al mondo, come dimostrano le centinaia di leader formati nelle tante scuole di altissima qualità (un nome solo: Mario Draghi) e nelle 200 università che i Gesuiti hanno nel mondo.

---

Trenta dirigenti hanno partecipato a laboratori guidati in cui si è cercato di mettere in pratica le lezioni di grandi maestri nell’ottica di una “leadership come servizio”

La proposta a Fondirigenti è pervenuta ed è stata perfezionata da Federmanager Academy, ma è nata in realtà da Federmanager Roma, che da alcuni anni ha un rapporto speciale con la Gregoriana. L’esito è stato quello di proporre un percorso sulla “**leadership come servizio**”, **nell’impresa ma anche oltre l’impresa**, cioè nella società. Un concetto inedito nel panorama manageriale, che proprio per questo ha convinto Fondirigenti, che ha reso possibile il percorso che si avvia verso la conclusione: dopo una *survey* cui hanno risposto 127 manager romani e del Lazio (regione cui è riservata l’iniziativa), vi sono stati due dei tre incontri dedicati a figure come il Cardinal Martini, maestro di **dialogo profondo** e di capacità di interrogarsi sul senso del nostro essere



Zvonimir Alešić / Shutterstock.com

nel mondo, o di una figura come il gesuita francese Pierre Teilhard de Chardin.

Questi era uno scienziato che non solo difese già negli anni '30 l'**autonomia della scienza** dalla visione integrista della fede, ma che, per amore del proprio lavoro, pagò un prezzo altissimo: per uno scritto con le sue tesi sulla prima coppia di creature e sul peccato originale, che doveva restare segreto, fu tradito dal confratello che lo rese pubblico, e l'Autorità ecclesiastica lo mandò a fare per vent'anni lo scienziato, sì, ma nel Deserto del Gobi. Teilhard non solo visse con obbedienza e servizio quella **missione** (lui che era anche paleontologo), ma già aveva dimostrato un coraggio incredibile come barelliere nei primi anni da gesuita, nelle trincee di Verdun, tornando come un eroe, lui che non voleva esserlo.

Ecco perché ci sono tante lezioni da imparare da figure di questo tipo. Per restare a Teilhard, nella New York in cui va a insegnare dopo quella sorta di riabilitazione, proponendo una **spiritualità** basata sull'incarnazione di Cristo nel mondo (e non sulla condanna di esso e degli uomini), afferma: «Ognuno deve trovare il pendio della materialità, e deve risalire questo pendio partendo dal punto specifico in cui egli si trova». O ancora, dopo aver visto Hiroshima e i rischi della "meccanizzazione" del mondo, Teilhard dice che questa è una sfida da accettare, perché «non si

può scalare una montagna senza costeggiare un abisso».

Su questa e sull'altra figura trattata (e in attesa di Avery Dulles), in senso rigorosamente laico e non confessionale, una trentina di dirigenti e altre figure impegnate nell'economia hanno partecipato a Laboratori guidati, in cui si è cercato di mettere a terra le **lezioni di quei grandi maestri** nell'ottica di una "leadership come servizio", arrivando a un modello che sarà messo a disposizione di Fondirigenti nell'evento finale che si terrà a Roma il 22 febbraio, per poi essere proposto a tutte le aziende che lo vorranno studiare.

Ognuna però dovrà declinarlo con originalità e per tutte rimane un elemento di fondo: i manager possono superare la pratica pur lodevole dell'**ascolto** e arrivare al "**servizio**", e possono completare quella "responsabilità sociale" che rischia di essere svalorizzata con un salto di qualità che non lascia dubbi, ovvero l'**impegno sociale dell'azienda**. E anche questo è un modo per dare una risposta all'incertezza, che può essere superata magari dai manager che paiono di acciaio, ma anche da coloro che hanno qualcos'altro che è fatto di quel materiale, ovvero la "lama della volontà", uno strumento sostenuto da un approccio che noi manager non pratichiamo quasi mai: quello dell'umiltà. Anche partendo da qui, si può affrontare l'incertezza.



A COLLOQUIO CON

# GENERAZIONI A CONFRONTO

AUTORE: VALENTINA NERI - TEMPO DI LETTURA: 6 MINUTI



### Leadership femminile, benessere in azienda, pensioni, doppia transizione. Sui temi chiave del futuro, la visione prospettica di Melania Angotta, componente del gruppo Senior di Federmanager e di Mariangela Febo del gruppo Giovani

Donne diverse tra loro in personalità, opinioni e storia individuale. Un intrigante dialogo tra due generazioni distinte, unite dal desiderio di analizzare le sfide emergenti e le opportunità rivoluzionarie del futuro. Due gruppi della nostra Federazione a confronto sui temi più significativi della nostra epoca. Da un lato l'esperienza di **Melania Angotta**, avvocato, Presidente di Federmanager Toscana e componente del Gruppo Senior di Federmanager. Dall'altro, la tenacia di **Mariangela Febo**, North West Logistics Manager presso Q8 Kuwait Petroleum Italia S.p.a. e componente del gruppo Giovani di Federmanager. Ma veniamo subito al punto.

**In Italia, secondo la sua opinione, una leadership al femminile è possibile?**

**Febo:** A mio parere dobbiamo partire da una distinzione, quella tra *leadership* femminile e **femminilità della leadership**. Veniamo da un retaggio secondo il quale una donna, per raggiungere i vertici di un'azienda ed essere credibile sul mercato, è costretta ad assumere gli stessi atteggiamenti adottati da un uomo. Riapplicare modelli maschili nella *leadership* non è la chiave per guidare meglio un'impresa. E lo possiamo dimostrare: pensiamo all'**emotività**, una caratteristica comune del genere femminile, spesso vista, a torto, negativamente. In realtà l'emotività racchiude un'attitudine molto ricercata tra i dirigenti che è l'**empatia**, la capacità di "mettersi nei panni dell'altro", percepire le sue emozioni, i suoi pensieri. Ecco perché sono convinta che una *leadership* delle donne sia possibile, purché venga espresso, a testa alta e a ogni condizione, il proprio lato "femminile".

**Angotta:** Sono d'accordo sull'idea che l'emotività della donna possa essere percepita come "un'arma a doppio taglio" nello svolgimento di una professione, se non si converte in empatia. Le donne devono tirar fuori con orgoglio la loro **personalità**, farsi accettare per quello che sono senza emulare comportamenti che non appartengono loro. **Durante il suo percorso professionale ha mai**

**incontrato difficoltà nel raggiungere determinati ruoli?**

**Febo:** Essendo un ingegnere, sin da subito mi sono dovuta confrontare con un mondo e un settore prettamente maschili. Ad oggi posso dire di aver raggiunto un obiettivo tanto importante quanto ancora non scontato: ricopro il ruolo di responsabile del mio settore, e sono, contemporaneamente, una mamma. Voglio dire a tutte le donne che **conciliare vita lavorativa e vita privata** è una sfida, non senza sacrifici, che si può affrontare e vincere. Non è vero che dobbiamo scegliere per forza tra l'una o l'altra strada.

Veniamo da un retaggio secondo il quale una donna, per raggiungere i vertici di un'azienda ed essere credibile, è costretta ad assumere gli stessi atteggiamenti adottati da un uomo

**Angotta:** Ho sempre cercato di essere me stessa malgrado le difficoltà incontrate all'inizio del mio percorso professionale. Infatti, all'età di 26 anni, da Messina sono approdata a Firenze, in un'azienda in cui operavano sostanzialmente soltanto uomini. Lavoravo come ispettrice, un ruolo molto poco conosciuto ma che, nonostante la giovane età, mi ha portata a coordinare l'ufficio legale del compartimento. Una rivoluzione per l'epoca. Ad essere sincera, una volta raggiunta la posizione di dirigente, non mi è mai capitato di subire trattamenti differenti rispetto ai colleghi maschi. **Ciò che contava era il merito, il rispetto, l'onestà.** Ancora oggi, però, non vedo cambiamenti concreti nella *leadership*. Bisogna spingere in tutti i modi per aumentare il numero di donne alla guida delle aziende.

**Sul lavoro, i manager sono sempre più consa-**



pevoli dell'importanza del benessere dei dipendenti e di quanto questo elemento sia essenziale anche per la produttività aziendale. Lo sostiene anche il Presidente Cuzzilla nel suo nuovo libro "Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane", scritto insieme alla giornalista Manuela Perrone. Come è cambiata negli anni la concezione di benessere lavorativo?

**Angotta:** Qui, rispetto al tema della *leadership* femminile, noto un profondo cambio di rotta. In passato, un manager entrava in azienda con lo scopo di restare, crescere e maturare al suo interno. Oggi si cambia rapidamente, si fanno nuove esperienze per arricchire il proprio bagaglio di **competenze**. Inoltre, grazie alla tecnologia e a nuovi modi di fare impresa, ciascuno ha il tempo di coltivare le proprie passioni e aspirazioni, di essere più presente per i propri affetti. Anche il rapporto tra datore di lavoro e dipendente cambia. C'è più **collaborazione** e meno subordinazione e questo le giovani generazioni hanno iniziato a percepirlo.

**Febo:** Siamo in un periodo di **transizione** dove tutto, soprattutto il lavoro, sembra essere temporaneo, precario. Le risorse, anche quelle più valide, decidono di optare per un'esperienza lavorativa che non necessariamente duri per tutta la vita. Stare bene in azienda non dipende più dal tipo di lavoro che si svolge, ma anche e in particolar modo da come lo si vive. Ed ecco che per le imprese e i manager, il **benessere** in ogni sua sfaccettatura diventa lo strumento per trattenere risorse. Non parliamo solo di benefit "materiali" offerti come lo *smart working*, la mensa, la palestra. L'ambiente di lavoro diventa cruciale per ogni individuo. Se il **work environment** è accogliente, sano e positivo, le persone si sentiranno più motivate a produrre, responsabilizzate e gratificate. E anche l'azienda trarrà benefici in termini di incremento delle *performance* e di *reputation*.

**Le pensioni. Tema scottante che ha portato la nostra Federazione a lanciare, insieme a Cida, una petizione per la salvaguardia del ceto medio. Come definisce il nostro sistema pensionistico attuale? Qual è la sua opinione?**

**Angotta:** Il nostro Paese è vittima di un'anomalia che è quella che riguarda l'assistenza e la previdenza. L'Inps è incaricato di erogare sussidi di

assistenza con i contributi derivanti dalle **pensioni**, ma non è corretto sostenere che in Italia la spesa pensionistica sia di gran lunga superiore a quella di altri paesi europei. È più alta perché non si tratta solo di spesa previdenziale ma anche di quella assistenziale. L'obiettivo è **scindere l'assistenza dalla previdenza**. La spesa assistenziale deve essere coperta da altri introiti e non da quelli provenienti dalle pensioni. È fondamentale intervenire su questo punto.

**Febo:** Faccio parte di quel gruppo di persone che vede la pensione come una chimera. Questo perché, sin dalle prime esperienze, sapevamo che non sarebbe stata sufficiente a garantirci **un adeguato livello di vita** una volta raggiunta l'età pensionabile. Resta una questione da decifrare: l'eventualità che

---

Oggi, grazie a nuovi modi di fare impresa, ciascuno ha il tempo di coltivare le proprie passioni e aspirazioni, di essere più presente per i propri affetti. Anche il rapporto tra datore di lavoro e dipendente cambia



Melania Angotta,  
Presidente  
di Federmanager  
Toscana  
e componente  
del Gruppo Senior  
di Federmanager

l'assegno pensionistico, oltre a essere insufficiente, arrivi più tardi rispetto ad oggi. E poi: chi pagherà le nostre di pensioni, dato che i giovani sono sempre meno? Le domande sono molte, ma c'è una unica certezza a mio avviso: avvalersi di una **pensione integrativa**, che diventa davvero necessaria.

**La doppia transizione, digitale e ambientale, rappresenta una sfida e un'opportunità per il nostro Paese. Gestirla richiede una visione a lungo termine e investimenti strategici. Come vede il futuro della doppia transizione?**

**Angotta:** La transizione **digitale e ambientale** è in atto e non si deve fermare. L'obiettivo, per far sì che questa venga compiuta correttamente, è investire sui giovani, allineare le loro competenze a quelle richieste dalle aziende. Sì, perché il mondo del lavoro soffre, ancora oggi, del cosiddetto **skill mismatch**. Università e aziende dovranno lavorare affinché domanda e offerta si incontrino. Per quanto riguarda la transizione ambientale, che ritengo avrà tempi lunghi, sarà necessaria una diversificazione delle fonti di approvvigionamento energetico e di figure manageriali pronte e competenti a guidare la transizione.

**Febo:** Della doppia transizione si parla, ormai, in ogni realtà industriale. La transizione digitale, rispetto alla nascita di Internet, è stata ancora più veloce. Basti pensare a tutte le **innovazioni tecnologiche** che in poco tempo hanno trasformato le nostre vite e il nostro modo di lavorare, a partire dall'intelligenza artificiale. Lo stesso non posso dire di quella ambientale che, a mio giudizio, non sarà così rapida. Avremo bisogno di una "compagine di energie", quelle di oggi e quelle di domani. La richiesta energivora nel nostro Paese sarà sempre più alta e dovremo utilizzare tutto ciò che è a nostra disposizione.

**Quali sono gli obiettivi che vi ponete per il 2024, come gruppo Giovani e gruppo Senior di Federmanager?**

**Febo:** Lo scopo è quello di far sentire sempre più la voce dei **giovani** all'interno del sistema Federmanager. Sicuramente continueremo a promuovere il **Premio giovane manager**, il nostro fiore all'occhiello, attraverso il quale ci proponiamo di valorizzare, riconoscere e premiare le competenze dei migliori giovani associati *under 44*. Questo

per attirare, all'interno del nostro gruppo, i colleghi che desidereranno farne parte, ma anche per mantenere vivo l'interesse di quelli già iscritti.

**Angotta:** Parlo da Presidente di Federmanager Toscana. Lo scorso anno, abbiamo lavorato per aumentare il numero di iscritti della nostra area territoriale e ci siamo riusciti con successo. Il primo obiettivo del gruppo sarà quello di convincere i colleghi pensionati che la Federazione si impegna realmente per la salvaguardia delle loro pensioni. **Più iscritti siamo più forza contrattuale avremo.** Quindi, organizzare eventi, attività, corsi di aggiornamento sulle nuove tecnologie, sarà essenziale perché nessuno rimanga indietro e per rafforzare il senso di appartenenza all'Associazione.

---

**Stare bene in azienda non dipende più dal tipo di lavoro che si svolge, ma in particolar modo da come lo si vive. Ecco che per imprese e manager, il benessere diventa lo strumento per trattenere risorse**



Mariangela Febo,  
North West  
Logistics Manager  
presso Q8 Kuwait  
Petroleum  
Italia S.p.A. e  
componente del  
gruppo Giovani di  
Federmanager



# INSIEME SI STA MEGLIO

Diventa parte del più grande network  
di manager in Italia



## ENTRA SUBITO IN FEDERMANAGER

Ti garantiamo i migliori servizi di



### SALUTE

Per te e per i tuoi cari, massima attenzione alla cura e alla prevenzione sanitaria grazie ai Fondi di assistenza di sistema



### PREVIDENZA

Ci occupiamo della tua pensione sin dall'inizio del tuo percorso professionale e la difendiamo anche dopo



### FORMAZIONE

Investiamo nelle competenze manageriali con percorsi formativi d'eccellenza



### WELFARE

Il benessere della persona è alla base di una moderna cultura aziendale. Promuoviamo gli strumenti che ti tutelano



### SVILUPPO PROFESSIONALE

Network, politiche attive, nuove professioni e incontri con il mercato. Per chi vuole migliorarsi sempre



UNISCITI A



[www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)



SCENARI

# UN'AZIENDA SENZA ETÀ

AUTORE: ALESSIO FIASCHI E FEDERICO SACCHI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

---



## Una cultura organizzativa nuova per interpretare un fenomeno senza precedenti: per la prima volta nella storia, cinque diverse generazioni dividono lo stesso ambiente di lavoro, con differenti modi di pensare, agire e comunicare

«Più l'auto è veloce più i suoi fari devono illuminare lontano», un aforisma che descrive bene ciò che vivremo nell'era del **cambiamento** e della **velocità**: due fenomeni che in fondo appartengono a ogni epoca, ma che oggi maggiormente si caratterizzano per **profondità, rapidità e trasversalità**. E l'auto più veloce, con fari più potenti richiede un pilota migliore.

Sono diversi i fattori di trasformazione della società che hanno avuto un impatto significativo su **manager** e **aziende**. Grazie al lavoro condotto in **"The European House (Teh) – Ambrosetti"**, sono stati raggruppati per offrire soluzioni adattabili alle diverse realtà.

Si avverte infatti il bisogno di nuove figure manageriali, ma attenzione: il manager di oggi non andrà bene anche domani.

Ci troviamo in una fase davvero particolare: è la prima volta nella storia che **cinque diverse generazioni** dividono lo stesso ambiente di lavoro, con differenti modi di pensare, agire e comunicare che richiedono nuovi modelli di *management*. Il cosiddetto **"new normal"** sta già arrivando e sono numerose le certezze che alimentano **"la Grande Incertezza"**. Su tutte, le crisi che si riscontrano nello scenario mondiale e che riguardano **fattori geopolitici** (come i conflitti in Ucraina e Palestina), l'innalzamento dell'**inflazione** e dei costi dell'**energia**, con ricadute anche sotto il profilo della sicurezza energetica, e la *disruption* delle filiere di approvvigionamento.

A queste certezze si accompagnano le sfide globali che interessano l'emergenza climatica e idrica, **la questione demografica**, l'emergenza alimentare e le diffuse tensioni sociali.

Ci sono poi alcuni problemi strutturali che riguardano, in particolare, il nostro Paese: una produttività stagnante, pochi investimenti privati, **salari bassi**, criticità infrastrutturali e logistiche, **bassa presenza femminile**, analfabetismo funzionale, un mercato del lavoro poco reattivo e una scarsa digitalizzazione.

Le aziende saranno pertanto sempre più coinvolte in quattro **trasformazioni** poderose, che si riferiscono agli impatti dell'**intelligenza artificiale**, alla **sostenibilità**, a nuovi modelli di **leadership e recruiting**, anche per quanto concerne l'attrazione e il mantenimento di nuovi talenti, e al cosiddetto **age management**.

---

Le aziende sono coinvolte in quattro trasformazioni poderose, che si riferiscono agli impatti dell'intelligenza artificiale, alla sostenibilità, a nuovi modelli di leadership e recruiting, all'age management

L'ingresso dell'IA in azienda rappresenterà certamente la rivoluzione a più alto impatto. Ci sarà chi sarà in grado di utilizzare l'intelligenza artificiale e chi la subirà e/o verrà da questa rimpiazzato. E anche in tema di sostenibilità i manager dovranno essere in grado di guidare il cambiamento.

Quello di **"Società 5.0"** (o *Super smart*) è un concetto giapponese che preconizza l'integrazione di varie tecnologie emergenti, con un *focus* sullo sviluppo sostenibile. Esempi concreti sono rappresentati da **smart mobility**, **economia circolare** e comunità dei distretti. Saranno necessari, pertanto, nuovi modelli di *leadership*, focalizzati su **competenze** che si identifichino a partire da strategie, processi e *routine*.

Le competenze sono comportamenti in grado di collegare capacità e conoscenze a risultati. Sul punto, è fondamentale che gli strumenti gestionali delle competenze siano di facile utilizzo e che siano identificate quelle davvero determinanti per risultati di business/processo. Una competenza deve essere percepita in un contesto che definia-

mo “4C” (capo, collega, collaboratore, cliente) e misurare il cosiddetto “**fit valoriale e culturale**”.

Teh - Ambrosetti utilizza due modalità per mapparlo: il “*culture & value fit test*” che misura il livello di aderenza delle persone ai **valori** e alla **cultura** del gruppo e il “Marilyn”, un prodotto digitale che misura l'efficacia comunicativa dei dipendenti, verificando altresì la capacità di attrarre nuovi candidati. Sono circa 4 milioni gli *smart worker* in Italia e il 90% delle grandi aziende proseguirà con la modalità di lavoro agile. Oggi, inoltre, il 75% dei *knowledge worker* chiede maggiore **flessibilità**.

Come già detto, cinque diverse generazioni dividono oggi lo stesso ambiente di lavoro. Con diversi stili comunicativi e di azione che creano nuove sfide di management.

La nuova generazione sul lavoro si aspetta collaborazione, prospettive di carriera, cultura dell'innovazione, flessibilità e **diversità**. Nuove tecnologie trasformano prodotti, servizi e modo in cui le persone lavorano e interagiscono. Nasce quindi l'esigenza di progettare esperienze di lavoro ibride, per fornire percorsi che si rivelino ricchi di significato. Le aziende devono essere capaci di leggere criticamente i *trend* economici, sociali e ambientali, serve una visione complessiva e un confronto costante tra leader, manager ed Hr.

Sarà in tal modo possibile creare una nuova **cultura organizzativa**, che agevoli l'orientamento e la **formazione** a una collaborazione efficace su obiettivi comuni.

Bisogna comprendere al meglio le scelte delle persone e delle organizzazioni, ragionando su *work-life balance* e *work-life style*. La costruzione dell'identità e del senso di appartenenza dipende anche dal luogo (fisico e virtuale) del lavoro, in cui si costruisce il *network* di relazioni. Ci si deve adoperare nella creazione di esperienze memorabili e ingaggianti in luoghi fisici e digitali, pensando a curare i “**moments that matter**” e considerando sostenibilità, diversità e inclusione come esigenze ed esperienze di ogni lavoratore. Oggi l'età pensionabile subisce una dilatazione e le differenze tra generazioni crescono. In Italia, nel 2021, c'erano oltre 4,5 milioni di lavoratori over 55 e 4.9 milioni di *under 35* anni. Solo venti anni fa

gli *under 35* erano quattro volte gli over 55.

Sono quindi cresciuti fenomeni come le “Grandi dimissioni” o il “**quiet quitting**” e il **mismatch** tra la domanda e l'offerta di lavoro è ai massimi storici. Occorre stimolare iniziative atte a incentivare il **trasferimento di competenze** fra generazioni, in parallelo con la valorizzazione e la capitalizzazione dell'**esperienza dei senior**, proprio nella parte finale della loro permanenza in azienda. Accontentarsi è il rischio più grande! Sia per l'imprenditore sia per il manager.

---

**Il management in “turbulent times” ha caratteristiche precise, richiede di decidere rapidamente cosa serve oggi per l'oggi, ma contestualmente cosa sia meglio per il futuro**

Crescere è difficile, ma più che mai obbligatorio, anche se il mix di accelerazione, complessità e incertezza genera turbolenza, con effetti pratici e impatti psicologici notevoli.

**Il management in “turbulent times”** ha caratteristiche precise, richiede di decidere rapidamente cosa serve oggi per l'oggi, ma contestualmente cosa sia meglio per il futuro.

Nel *new normal* il manager rappresenterà una figura ancor più determinante.

A tal fine, Federmanager e Cdi Manager stanno lavorando alla creazione di un **modello formativo** per il manager del futuro, che dovrà essere più flessibile per approfittare delle *chance* di un mercato a mobilità crescente.

In *turbulent times* il *Temporary management* crescerà notevolmente e costituirà un'opportunità sfidante, con aspetti di grande interesse.

Per coglierla appieno, il manager dovrà arricchire le sue competenze specifiche e avere adeguata conoscenza di nuovi modelli di business, digitalizzazione & IA, sostenibilità, oltre che di gestione della finanza. La migliore definizione per questo profilo professionale è quella di “**hybrid manager**”.





[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)