

REPUTAZIONE DA FAVOLA



Luglio-Agosto 2024

 **FEDERMANAGER**



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttrice: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli,
Antonio Soriero, Valentina Neri

Web Manager: Federico Romani

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Redazione: Roma - via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297

del 12.12.2013

Provider e sviluppo grafico:

IWS SpA - Industria Welfare Salute

Concessionaria esclusiva

per la pubblicità:

Publimaster S.r.l. - Via Gallarate, 154

20151 Milano

Direttore Commerciale: Nicolò Vannuccini

nicolo.vannuccini@publimaster.it

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare

Agosto 2024

IN QUESTO NUMERO...

Opinioni | Leader

Hate speech | Relazioni

Inclusione | Talento

Crisi | Comunicazione

Ispirazione | Brand | Esg

Parità di genere | Valore

Social media | Aziende



DS AUTOMOBILES

DS 7

COLLECTION *Antoine de Saint Exupéry*



OGNI VIAGGIO DIVENTA UN SOGNO

DSautomobiles.it

DS preferisce TotalEnergies – Consumo di carburante gamma DS 7 Collection Antoine De Saint Exupéry (l/100 km): 31 - 145; emissioni di CO₂ (g/km): 1.4 - 5.5, secondo la direttiva UE 1999/94. Valori omologati in base al ciclo misto WLTP, in base al quale i nuovi veicoli sono omologati dal 1° settembre 2018, aggiornati al 01/12/2022, e indicati a fini comparativi. I valori effettivi di consumo carburante e di emissioni di CO possono essere diversi e possono variare a seconda delle condizioni di utilizzo e di vari fattori quali: optional, temperatura, stile di guida, velocità, peso totale, utilizzo di determinati equipaggiamenti (aria condizionata, riscaldamento, radio, navigazione, luci, ecc.), tipologia e condizioni degli pneumatici, condizioni stradali, condizioni climatiche esterne, ecc. Immagini illustrative; caratteristiche/colori possono differire da quanto rappresentato. Messaggio pubblicitario, con finalità promozionale. Antoine de Saint Exupéry® © Succession Saint Exupéry – d'Agay [2024]



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Leadership vincenti

Se signori si nasce, come recita un noto adagio, **leader si diventa**, a colpi di esperienza e di tanta **formazione**.

Negli anni il concetto di *leadership* si è decisamente evoluto, superando la stagnante immagine di un comando fine a sé stesso per giungere alla definizione di una **guida illuminata**, capace di condurre il proprio *team* verso nuovi, ambiziosi traguardi.

Oggi le *policy* gestionali delle più moderne organizzazioni raccomandano modelli di **leadership gentile**, aperta all'ascolto e pienamente inclusiva, così da far sentire le persone al centro del progetto aziendale e integrate in un ambiente lavorativo propenso a far esprimere **talenti, diversità e competenze**. E questi nuovi orizzonti della *leadership* sono alla base di un **mercato del lavoro** sempre più consapevole dell'importanza del **benessere** a tutto tondo di individui chiamati a partecipare all'obiettivo aziendale. Bisogna crederci, per diventare *leader* diversi. Per passare dal paradigma tradizionale del verticismo e del compito aziendale da eseguire a una vera ed effettiva **responsabilizzazione** delle lavoratrici e dei lavoratori. In un rapporto fiduciario sostanziale e non meramente formale, occorre che tutti avvertano di essere **coinvolti e valorizzati**.

A partire dalle **donne**, ancora troppo penalizzate professionalmente da retaggi subculturali che, oltre a essere deprecabili sul piano morale, sono fallimentari sotto il profilo aziendale. Chi non garantisce pari opportunità alle donne perde infatti la sfida della **competitività** globale, perché la **parità di genere** è un dovere e conviene. Come affermato da fonti autorevoli, con più donne al lavoro il Pil nazionale potrebbe crescere del 12%. Una cultura manageriale basata sui principi di **diversity, equity & inclusion** può allora davvero rappresentare la leva dello sviluppo sostenibile a cui tutti vogliamo contribuire. Includere donne e uomini di talento, quindi, senza però rinunciare a trasmettere il **valore** dell'impegno e del sacrificio. Per diventare *leader* capaci, insomma, bisogna faticare.

Mi vengono in mente le parole di una figura iconica per lo sport mondiale come **Roger Federer**. Rivolgendosi ai neolaureati del Dartmouth College, in New Hampshire, il fuoriclasse elvetico ha cercato di condividere alcune riflessioni sul percorso compiuto per raggiungere **successi** che fanno parte della storia del tennis: «Ho dovuto lavorare molto duramente per farlo sembrare facile. [...] Il talento conta, ma il talento ha anche una definizione ampia. La maggior parte delle volte non si tratta di avere un dono, ma di avere **determinazione**.»

Parole forti, non parole comode. Come le decisioni che ogni giorno da manager siamo chiamati a prendere, anche rispetto al nostro **stile di leadership**. Guardiamo al merito, apriamo alle diversità e proseguiamo sulla strada della determinazione.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

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

Sul gradino più alto del podio

Il nostro è un grande Paese, ne siamo consapevoli e orgogliosi. Siede alla tavola dei principali **player mondiali** e, quest'anno, sta guidando un delicato G7 in uno scenario internazionale tumultuoso. Indicare la rotta alle **maggiori economie mondiali** è una missione difficile che l'Italia sta portando avanti con coraggio, valorizzando anche il **patrimonio industriale** che negli anni abbiamo consolidato, soprattutto nel dialogo con i **mercati esteri**. È il **Made in Italy**, bellezza! - parafrasando una celebre battuta di Humphrey Bogart - È il nostro tratto distintivo, quell'*Italian way* di pensare e realizzare **prodotti** unici al mondo.

Se, quando si parla di Italia, si parla spesso di "*Great beauty*", quindi, molto si deve anche alla produzione industriale nazionale, capace di costruire una **reputazione** a prova di crisi.

Complessivamente, nei primi quattro mesi del 2024 l'Italia ha esportato beni per **207,8 miliardi di euro**, con un saldo commerciale positivo di +17,6 miliardi. E anche il Pil promette di crescere verso un +1% a fine anno, forse leggermente meno. Un segnale incoraggiante, ma si può e si deve fare di più. A partire proprio dall'industria, che è interessata da dossier rilevanti, come quello riguardante l'**ex-Ilva**, su cui la nostra Federazione è impegnata, a livello nazionale e locale, per salvaguardare l'**occupazione** e la **produzione** del gigante dell'acciaio, ribadendo l'importanza strategica del settore per l'**economia**.

C'è poi la questione **Stellantis**, in equilibrio tra la necessità di mantenere un forte ancoraggio con il nostro Paese e le spinte di crescita di un gruppo mondiale che si muove tra **regolazioni** differenti, a seconda dei continenti, e differenti obiettivi di **sostenibilità** da raggiungere, nel quadro di una competizione internazionale che non gioca ad armi pari. Un settore, quello dell'**automotive** che pesa parecchio sulla creazione del valore aggiunto.

Due casi emblematici, da gestire al meglio perché **ne va della nostra reputazione**, come Paese e come sistema industriale, con attenzione massima a tutto l'indotto rappresentato dalla costellazione di **Pmi** del panorama aziendale. Rendere più competitivo il nostro **network imprenditoriale**, anche attraverso una maggiore diffusione di **cultura manageriale**, oltre a determinare uno sviluppo sostanziale, può favorire la crescita della **reputazione del Paese** al punto da trainare tutte le filiere; se pensiamo a ciò che le fascinazioni della Silicon Valley o dei distretti tecnologici sudcoreani continuano a generare sull'immagine nazionale, ci convinciamo anche noi dell'importanza di avere a casa dei grandi campioni. Siamo in periodo olimpico e per un'Italia da medaglia d'oro, anche sotto il profilo industriale, dovremo saper coltivare i nostri **campioni nazionali**, incoraggiando la nascita di iniziative ad alto tasso di **innovazione**, come le **start-up** che tanti giovani italiani stanno lanciando.





8 DATA ROOM

Un tassello alla volta

AUTORE ANDREA BARCHIESI

Costruire e proteggere la reputazione implica un lavoro strutturato: un'opera "ingegneristica" che parte dalla definizione dei valori fondanti e imprescindibili per i brand e per i manager



12 RIFLESSIONI

Una nuvola di rappresentazioni

AUTORE GLORIA ORIGGI

Le nostre azioni, parole e modi lasciano una traccia nelle menti degli altri. La reputazione è un fenomeno fragile, al centro di questioni morali fondamentali che riguardano tutti

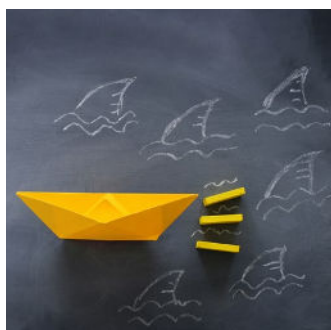


16 VISTA D'AUTORE

Intangibile, ma inestimabile

AUTORE GIANLUCA COMIN

Il segreto della reputazione? Non si può acquistare né scambiare, ma va costruita giorno dopo giorno, con coerenza, trasparenza e dedizione costante



19 RIFLESSIONI

Oltre la tempesta

AUTORE IRENE PROTO

Anticipare le difficoltà per fronteggiarle al meglio, anche in termini reputazionali. Un'efficace strategia di crisis management si rivela decisiva per gestire gli imprevisti

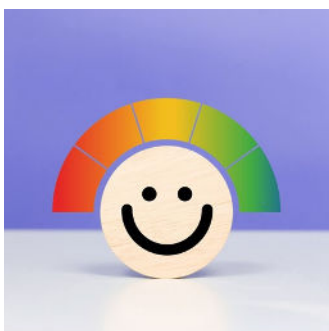


22 PUBBLIREDAZIONALE

Quando viaggiare è un'arte

AUTORE ANDREA RONCHI

DS ha presentato la nuova collezione 2024 ispirata ai viaggi e ai racconti di Antoine de Saint-Exupéry al quale rende omaggio in occasione dell'80° anniversario dalla scomparsa



23 RIFLESSIONI

Persone capaci

AUTORE DAVIDE IPPOLITO

Se prima l'opinione pubblica manifestava dei pregiudizi nei confronti della categoria manageriale, oggi la percezione sta cambiando in positivo. Perché si avverte il bisogno di competenze per superare le crisi

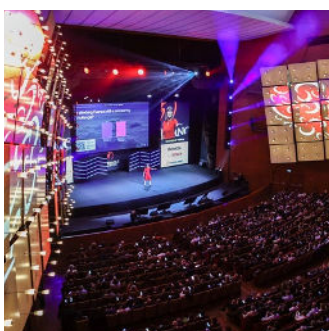


26 SCENARI

Il fattore parità

AUTORE VALENTINA PARENTI E CLAUDIA LARICCHIA

Divenire sempre più sostenibili per essere davvero competitivi. È questo l'obiettivo che oggi qualunque organizzazione deve porsi, partendo anzitutto dalla volontà di garantire eguali opportunità alle donne



29 A COLLOQUIO CON

La scintilla dell'ispirazione

AUTORE ANTONIO SORIERO

Fare tesoro delle esperienze e delle best practice di personalità illuminanti per dare impulso al cambiamento e aiutare la propria organizzazione a crescere



33 SCENARI

A macchia d'odio

AUTORE SILVIA GARAMBOIS E PAOLA RIZZI

Le donne sono il principale bersaglio dell'hate speech, spesso amplificato dal lato oscuro dei canali digitali. L'analisi dell'associazione GiULiA giornaliste

UN TASSELLO ALLA VOLTA

AUTORE: **ANDREA BARCHIESI** - TEMPO DI LETTURA: **5 MINUTI**

Costruire e proteggere la reputazione implica un lavoro strutturato: un'opera "ingegneristica" che parte dalla definizione dei valori fondanti e imprescindibili per i brand e per i manager

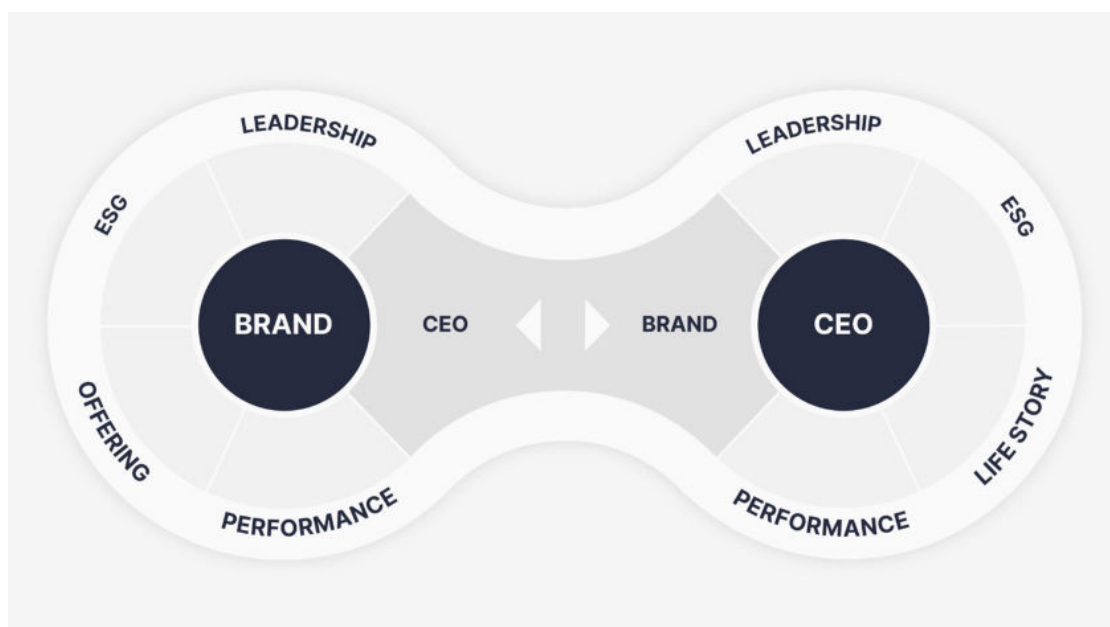
«Giorno per giorno, mese per mese, anno per anno l'azienda si trova dove è adesso. Non che io abbia mai sognato e sperato di arrivare fino a qui. Ci sono arrivato portato da un abbrivio, da un'idea iniziale, che mi spingeva ad essere il meglio possibile... e tutti i giorni ho calcato questo percorso.» Queste parole di Leonardo Del Vecchio, uno dei simboli dell'imprenditoria italiana, ci raccontano due verità su chi è il "manager". Una di queste è valida ancora oggi e più di prima: il **manager** ha un legame indissolubile con l'azienda. La **reputazione** del manager dipende da quella dell'azienda e viceversa. Un assunto che, se è da sempre costitutivamente sentito dagli imprenditori, da chi dà il proprio nome all'azienda, non è invece così scontato per i manager. Cosa sbagliata perché oggi - a causa soprattutto del flusso continuo di **informazioni** che viaggiano *online* - anche chi è chiamato a gestire le sorti di un'impresa può determinarne la reputazione ed esserne a sua volta determinato. Pensiamo

ad esempio alla figura di Sergio Marchionne e al suo rapporto con la vecchia Fiat, diventata poi, sotto la sua guida, Fca.

Abbiamo seguito la sua evoluzione nel nostro osservatorio Top manager reputation (www.top-managers.it), dove ancora si possono consultare i dati sulla sua reputazione *online* in quel periodo. A un punteggio decisamente altalenante, determinato dalle varie vicissitudini dell'azienda e dal modo in cui Marchionne le gestiva, corrispondeva una **leadership** assoluta in classifica: è rimasto primo per dieci mesi di seguito, fino alla sua scomparsa. Per dieci mesi nessun altro manager era riuscito a superare il suo risultato, neanche nei momenti più critici per l'azienda. Perché?

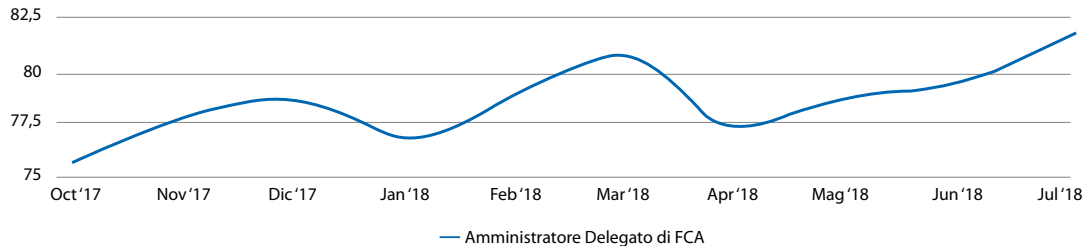
Per rispondere torniamo alla dichiarazione di Del Vecchio e alla seconda verità sul manager, che però oggi non è più valida. La sua reputazione non dipende solo dai risultati che porta. Il manager non è solo **performance**. Oggi non basta più "arrivare fin qui", "essere il meglio possibile"

Modello duale della reputazione elaborato da Reputation Manager



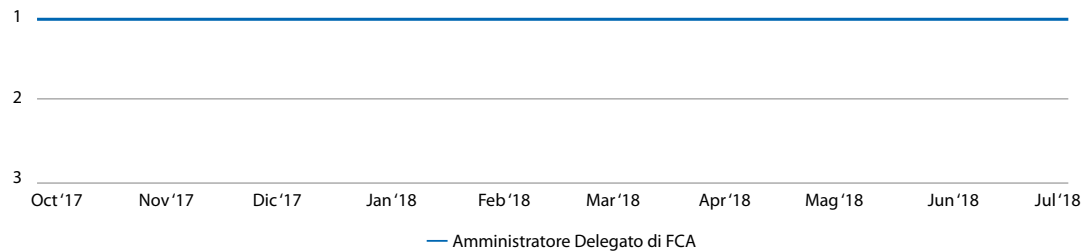
UN TASSELLO ALLA VOLTA

Trend reputazione online per Sergio Marchionne



Il grafico rappresenta l'evoluzione nel tempo della reputazione on line del manager.
L'indice reputazionale è rappresentato da uno score che va da 0 a 100

Trend posizione in classifica per Sergio Marchionne



Il grafico rappresenta l'evoluzione nel tempo della reputazione on line del manager.

come diceva Del Vecchio. È evidente, i risultati sono fondamentali. Ma a parità di *performance*, il manager deve essere una figura a tutto tondo. Prima di tutto deve saper comunicare. Portare un valore al dibattito. Non solo parlare dell'azienda ma portare la propria visione su temi più generali che hanno impatto sul mercato, sull'economia, che abbiano eco internazionale. Il manager deve essere valoriale. Anche la sua persona, il suo modo di vivere, deve rispecchiare i valori che abbraccia l'azienda. Non può essere disvaloriale. Se l'impresa vanta le sue certificazioni di sostenibilità mentre chi la guida si trova coinvolto in scandali che riguardano proprio quell'ambito, c'è un problema importante di coerenza. E in rete tutto resta. I temi Esg sono sempre più centrali nella reputazione. Lo vediamo da alcuni dati interessanti sulle dimensioni reputazionali associate nell'ultimo anno agli oltre 180 top manager che monitoriamo nel nostro Osservatorio: più della metà dei contenuti

online (50,7%) parla di *leadership*, ma la seconda fetta della torta è occupata dai **temi Esg (27,01%)**, che superano le *performance* (18,90%) e c'è anche una percentuale di contenuti riferiti alla sfera personale ("*life story*", 3,65%). Quindi **il 30% dei contenuti sui manager** non parla dei risultati che hanno ottenuto, ma di aspetti più valoriali e personali che contribuiscono in modo importante alla loro reputazione. Queste capacità, che ultimamente vengono derubricate sempre più spesso sotto l'etichetta di "**soft skill**", sono proprio quelle che consentono al top manager di mantenere il suo valore di leadership e in generale la sua reputazione, anche quando le acque in cui naviga l'azienda non sono calme. Viceversa, questo non è garantito a chi macina risultati trascurando gli altri aspetti. Può accadere infatti che la figura del Ceo venga fagocitata e messa in ombra dal **brand**. Disperdendo valore reputazionale. Questo non è un male solo per il manager, ma anche per l'azienda che in un even-

tuale momento di crisi non avrebbe al timone una figura percepita in modo forte dall'opinione pubblica. Gestire la reputazione **corporate** comporta un equilibrio delicatissimo e necessario tra la parte *brand* e la parte *ceo*.

La reputazione di un'azienda dipende non solo dalla *leadership* di mercato, dalla qualità dei suoi prodotti e servizi, dalla **comunicazione**, dal *customer care*, dalla responsabilità sociale ma anche dalla reputazione di chi la guida. Il top manager è parte integrante del modello reputazionale dell'azienda che guida. *Brand* e *Ceo* sono un sistema reputazionale binario.

Costruire e proteggere la reputazione implica un lavoro strutturato, che noi abbiamo battezzato "**ingegneria reputazionale**" perché il principio è simile alla costruzione di un edificio: si inizia dalle fondamenta, dalla definizione di quei valori fondanti e imprescindibili per il *brand* e si lavo-

Il 30% dei contenuti sui manager non parla dei risultati che hanno ottenuto, ma di aspetti più valoriali e personali che contribuiscono in modo importante alla loro reputazione

ra per scolpirli tassello dopo tassello, facendoli emergere dal *mare magnum* di informazioni sparse, spesso non controllate e non verificate. Un lavoro molto complesso da quando il digitale è diventato il primo canale di comunicazione, totalmente disintermediato, e ancora più complicato da quando l'**intelligenza artificiale** è in mano a chiunque e basta pochissimo per costruire a tavolino contenuti artefatti che sembrano veri.



CONVENZIONE DIRETTA

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



**Tecnologie
all'avanguardia**



**Personale
qualificato**



**Diagnosi
rapide**



**Puntualità
nella gestione**



**Ambiente
accogliente**

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endosse, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

**La struttura sanitaria odontoiatrica
è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:**

Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario:
Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra

RIFLESSIONI

UNA NUVOLA DI RAPPRESENTAZIONI

AUTORE: GLORIA ORIGGI - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI

Le nostre azioni, parole e modi lasciano una traccia nelle menti degli altri. La reputazione è un fenomeno fragile, al centro di questioni morali fondamentali che riguardano tutti

Il mio lavoro sulla **reputazione**, in gran parte pubblicato nel libro del 2018 *"Reputation. What it is and Why it Matters"* (Princeton University Press) si può distinguere in due questioni principali: una **questione morale**, che si domanda se la reputazione, se acquisire una reputazione, sia un fine ultimo o è un mezzo per altri fini, per esempio fini di interesse economico o di sopravvivenza. E di che cosa è fatta una reputazione? Quanto possiamo controllarla? Di quanta reputazione abbiamo bisogno per soddisfare i nostri bisogni di **visibilità** e **credibilità**?

E una **questione epistemologica** che cerca di comprendere come la gente "legge" le reputazioni degli altri. Può la reputazione essere un indicatore di verità, di credibilità, di responsabilità? Se mi fido di un'azienda per la sua reputazione, ho ragioni di fidarmi o no? Questione che mi sembrava urgente data la proliferazione di etichette, **brand**, gerarchie reputazionali, **ranking**, etc... dovute alla globalizzazione e alla **digitalizzazione** della società.

La reputazione è la traccia che tutte le nostre azioni, parole e modi di presentazione lasciano nelle **menti** degli altri. È una nuvola di rappresentazioni di noi stessi che non vive dentro di noi, ma è esterna a noi: è **la parte di noi che vive negli altri**. La reputazione è la parte "immortale" di noi perché vive fuori di noi, vive negli altri. Può ingigantire il nostro **ego** come schiacciarlo, può trasformarsi ancora dopo la nostra morte.

La ricerca di reputazione fa parte della **natura comparativa** dell'essere umano, che costituisce il suo ego attraverso un **feedback** continuo con l'ambiente esterno misurando l'impatto positivo o negativo che una sua azione ha avuto sugli altri. La formazione del nostro ego è intrinsecamente legata alla costruzione della nostra reputazione. Questo **io sociale**, che vive negli occhi e nelle bocche degli altri, che circola senza il nostro controllo, è la parte più profonda della nostra **agency** ed è la più fragile. Passiamo l'intera no-

stra vita in questo avanti indietro tra il nostro io e come pensiamo che gli altri ci vedano, commettiamo **errori** e facciamo compromessi per controllare la nostra reputazione quando spesso l'immagine che proiettiamo al nostro esterno è diversa da quella che vorremmo proiettare.

L'essere umano costituisce il suo ego attraverso un feedback continuo con l'ambiente esterno misurando l'impatto positivo o negativo che una sua azione ha avuto sugli altri

Queste questioni morali fondamentali mi hanno permesso di individuare alcune caratteristiche strutturali della reputazione che spiegano perché è talmente **fragile** e resta un fenomeno non completamente compreso formalmente. Innanzitutto, la reputazione non è l'opinione aggregata che gli altri hanno di noi. È cosa noi pensiamo che gli altri pensino di noi. È una grandezza **meta-rappresentazionale**: è come ci immaginiamo che gli altri ci immaginano. Inoltre, la reputazione è una grandezza **non-lineare**: il suo crescere e diminuire non è progressivo, perché è influenzato da un numero di meccanismi che creano effetti non-lineari, come le cascate informazionali, gli effetti citazionali e altri processi di contagio sociale (ignoranza pluralistica e altro). Infine, le **strategie** che mettiamo in atto per costruire e mantenere una reputazione, sono sempre incerte: quello che noi segnaliamo agli altri di noi stessi non è sempre percepito come vorremmo.

I tratti che sottolineo della reputazione fanno sì che essa sia l'aspetto più angosciante della costruzione della nostra vita, perché fondamentale-

mente sfugge al nostro controllo. Di qui la fragilità che accompagna la costruzione del sé e insieme le reazioni sproporzionate e spesso fuori luogo che ognuno di noi ha per “correggere” o “riparare” la propria reputazione senza tener presente questa legge molto semplice del diffondersi della reputazione: le **ragioni** che gli altri hanno per diffondere la nostra reputazione non sono le stesse ragioni che noi abbiamo per crearla.

Molto di quello che ho detto fino ad ora sul ruolo della reputazione nella costruzione del nostro io vale anche per i **soggetti collettivi**, come le imprese o altre istituzioni.

Dopo la pubblicazione del mio libro nel 2018, ho avuto l'occasione di collaborare con diverse **imprese** in Italia e in Francia come consulente sulla loro reputazione.

La reputazione corporate è normalmente definita in questo modo: «*A collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders*» (Fombrun e van Riel, 1997).

A partire da ciò che ho detto prima, io propongo una definizione lievemente diversa della reputazione *corporate*, che, una volta operationalizzata, permette di comprendere meglio, secondo me, come costruire una reputazione *corporate* credibile: la reputazione di un **agente collettivo** è una relazione a tre posti tra come l'agente si vede, come si vede visto e come vorrebbe vedersi.

Allineare questo **triangolo di percezioni e aspettative** è il compito di chi si occupa della reputazione di un agente collettivo.

Il *purpose*, la *mission* e la *vision* di un'azienda sono ben concepiti quando il triangolo è allineato: sapere chi si è, cosa si fa al mondo, significa conoscersi a fondo e sapere che gli altri ci apprezzano per chi siamo.

Normalmente io intervengo nelle aziende con interviste dettagliate al **top management**, che rispondono al “come mi vedo” e al “come vorrei vedermi”, per poi realizzare una serie di questionari ai diversi **stakeholder**: impiegati, clienti, azionisti, media, che rispondono al “come mi vedo visto”.

Spesso le aziende si trovano in una vera e propria crisi esistenziale, come quelle che succedono a tutti noi individui. Chi siamo? Cosa vo-

gliamo? Cosa facciamo al mondo e perché? Non riescono a proiettarsi nel futuro. Non conoscono chi li sta guardando, perché il loro **mercato** si è globalizzato, o ha cambiato generazione, o passa il tempo sui *social* costruendo un'immagine dell'azienda frammentata e motivata da valori che non sono all'interno dell'azienda ma sparsi nell'**opinione pubblica**.

La mia analisi consiste nel comprendere quali dimensioni della reputazione siano rilevanti per un'azienda: dove puntare insomma per avere una reputazione credibile.

La reputazione, infatti non è una grandezza uniforme: è fatta di pezzi molto differenti. I diversi **item** reputazionali sono conosciuti nella letteratura di *corporate reputation*: affidabilità, **performance** finanziaria, stabilità finanziaria, qualità del prodotto, etica e responsabilità, qualità dello spazio di lavoro e della vita dei dipendenti, etc...

La reputazione di un agente collettivo è una relazione a tre posti tra come l'agente si vede, come si vede visto e come vorrebbe vedersi

Nel mio lavoro, io personalizzo questi *item* a seconda dell'azienda, creando una “ruota reputazionale” che mi permetterà di discernere le dimensioni importanti per quella realtà.

Inoltre, i risultati vengono analizzati statisticamente con il metodo della **regression analysis** che permette di stabilire correlazioni nascoste tra le varie dimensioni: per esempio, se la *loyalty* risulta particolarmente importante, anche l'*innovation* risulta importante.

Il risultato di quest'analisi complessa è una sorta di “bussola reputazionale” che dà all'azienda una misura di quanto pesa ogni dimensione della reputazione per ogni *stakeholder*, e di quanto dista la rappresentazione di sé da ciò che si vuole proiettare e da come gli altri vedono l'azienda.

Risultato: una buona reputazione è un conden-



sato di come mi vedo, come mi vedo visto e come vorrei essere visto. I tre angoli del triangolo vanno insieme.

Ciò ci permette di trarre alcune conclusioni sulla reputazione *corporate*. In primo luogo, una buona reputazione è un **allineamento** tra come mi vedo e come mi vedo visto: se gli altri mi rimandano di me una rappresentazione, pur positiva, in cui non mi riconosco c'è qualcosa che non sto capendo di me stesso. In secondo luogo, una buona reputazione è un allineamento tra come mi vedo visto e come vorrei vedermi (le mie aspirazioni): il "come mi vedo visto" costituisce il **pool di risorse** su cui posso costruire delle aspirazioni ragionevoli. Se voglio sembrare quello che non sono, per esempio se sono un'azienda che estrae petrolio e voglio darmi un'immagine *green* sto sbagliando strada. Infine, la reputazione **non è un'opinione esterna** sul nostro io (individuale o collettivo): è parte integrante della costruzione del sé.

Il "come mi vedo visto" costituisce il pool di risorse su cui posso costruire delle aspirazioni ragionevoli. Se voglio sembrare quello che non sono, sto sbagliando strada

Questo aspetto profondamente interattivo e integrato della reputazione, come una forma di **cognizione estesa del nostro sé**, è l'aspetto più caratteristico del mio lavoro su questo tema. La reputazione non è un giudizio aggregato degli altri su di noi, è una realtà molto più complessa: è una nuvola di **rappresentazioni** che sta dentro e fuori di noi, che si alimenta e si modifica dall'esterno e dall'interno. È in questa nuvola che il nostro sé esiste e in nessun altro luogo.

VISTA D'AUTORE

INTANGIBILE, MA INESTIMABILE

AUTORE: GIANLUCA COMIN - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Il segreto della reputazione? Non si può acquistare né scambiare, ma va costruita giorno dopo giorno, con coerenza, trasparenza e dedizione costante

L'essenziale è invisibile agli occhi, scriveva nel 1943 Antoine de Saint-Exupéry ne *Il piccolo principe*. A quasi un secolo di distanza, la validità di quel principio rimane intatta, ed è possibile estenderla a un'infinità di aspetti della nostra vita quotidiana: dalle **relazioni umane** alla ricerca del senso dell'esistenza. Ma questa semplice e profonda affermazione cattura perfettamente anche l'essenza della reputazione, un **asset intangibile** e di inestimabile valore. In un mondo dove l'immagine è spesso considerata superficiale, la reputazione rappresenta una dimensione invisibile ma cruciale che può determinare il **successo** o il fallimento di un individuo o di un'azienda. In un mondo sempre più **connesso e trasparente**, la reputazione emerge come un asset prezioso, intangibile ma sempre presente. Ma cos'è la reputazione? Secondo Iago, alfiere di Otello nella tragedia di William Shakespeare, la reputazione è: «Un'idiota impostura, falsa ed inutile quant'altre al mondo, troppe volte acquistata senza merito, troppe volte perduta senza colpa!». Secondo una citazione attribuita a Abraham Lincoln nel libro "Washington in Lincoln's Time" di Noah Brooks, pubblicato nel 1896 «Il carattere è come un albero e la reputazione come la sua ombra. L'ombra è ciò che pensiamo di esso; l'albero è la cosa reale». E ancora, secondo l'imprenditore e economista Warren Buffett «Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla.» E alla luce di questa considerazione aggiunge: «Se pensi a questo, farai le cose in modo diverso».

La reputazione non può essere toccata, **misurata** o quantificata in termini tradizionali.

È costruita attraverso percezioni, esperienze e opinioni che gli altri hanno di noi o della nostra azienda. Anche se invisibile, ha un impatto significativo su vari aspetti della vita professionale e personale. Influenza le decisioni dei clienti, la **fiducia degli investitori**, l'attrattiva per i talenti e persino le opportunità di carriera.

In un'epoca in cui l'informazione è accessibile a chiunque e chiunque può fare informazione con un semplice tweet, la reputazione è diventata un fattore discriminante e imprescindibile. Le aziende con una buona reputazione tendono ad avere clienti più fedeli, maggiori opportunità di **partnership** e migliori condizioni di **mercato** perché, come diceva lo scrittore Napoleon Hill, «Il tuo carattere è quello che sei, la tua reputazione è quello che la gente pensa tu sia».

Come diceva Alistair Campbell, spin doctor di Tony Blair, in un mondo in cui chiunque può fare informazione «è inutile pensare di controllare i media, devi controllare te stesso, i tuoi comportamenti»

In tanti anni di esperienza ho incontrato uomini e donne, professionisti e dilettanti, dipendenti e presidenti in cerca di una formula magica per acquisire una reputazione solida. Per quali ragioni? Le più svariate: chi per far **carriera**, chi per cambiare lavoro, chi per guadagnare di più, chi per avere potere e successo. Ma questo è il segreto della reputazione: non si può acquistare né scambiare, ma va costruita giorno dopo giorno, con **coerenza**, trasparenza e dedizione costante. Non esistono scorciatoie: è il risultato di un impegno continuo, di una analisi profonda del contesto nel quale si opera e di un comportamento etico.

Qualche anno fa, con il collega Gianluca Giansante e un lavoro di ricerca di **Comin & Partners**, abbiamo analizzato gli strumenti a disposizione per costruire la reputazione e raccolto *best* (e *worst*) *practice* in "Tu puoi cambiare il mondo. La reputazione personale: promuovere il talento, condivi-

dere il valore" (Marsilio editore). Il volume esplora le **strategie** per costruire una reputazione solida, in grado di alimentare la crescita professionale e influenzare positivamente i risultati aziendali. In un mondo in continua e rapida evoluzione, dove abbondano gli strumenti per distinguersi e farsi valere, è essenziale sapersi muovere con **competenza** per evitare cadute di stile, o ruzzoloni scomposti.

Mai come oggi, infatti, le azioni e le dichiarazioni dei leader aziendali hanno il potere di modellare la percezione pubblica, con conseguenze immediate sui **valori di mercato** delle loro aziende. La reputazione personale è sempre più un elemento che consente di distinguersi dai propri **competitor** e valorizzare la propria offerta professionale. In un contesto all'interno del quale le interconnessioni sono praticamente illimitate e le informazioni disponibili su scala globale e in tempi rapidissimi. Il designer Marc Ecko lo ha espresso in poche parole: «Anche tu sei un **brand**. Che tu lo sappia o no. Che ti piaccia o no». O come diceva Alistair Campbell, *spin doctor* di Tony Blair, in un mondo in cui chiunque può fare informazione «è inutile pensare di controllare i media, devi controllare te stesso, i tuoi comportamenti».

Basta pensare a quanto succede oltreoceano, palcoscenico sempre in modo più "spettacolare" di quello europeo, più composto. Le dichiarazioni confuse di Joe Biden hanno scalfito la sua reputazione tanto da convincerlo (o costringerlo) a ritirarsi dalla corsa per la **rielezione presidenziale**. A ogni *post* del visionario Elon Musk, qualsiasi sia la piattaforma su cui pubblica, la borsa trema e il titolo delle sue aziende rischia la caduta libera. O ancora, qualche settimana fa la tournée di Taylor Swift ha fatto tappa a San Siro, determinando la presenza di circa 128mila fan, e soprattutto un indotto economico complessivo sulla città di Milano di oltre **176 milioni di euro**. Un fenomeno – o culto – alimentato anche dai media, basta pensare che il magazine Time l'ha scelta come persona dell'anno, premiandola con un riconoscimento di solito riservato a politici o titani dell'industria e finora attribuito a 14 presidenti americani, 5 leader russi, 3 papi.

Ecco dunque come i mezzi di informazione e le **piattaforme digitali** - la distinzione tra loro si fa

sempre più sottile - non si limitano a raccontare i fatti, ma influenzano il modo in cui la realtà viene presentata e contribuiscono a condizionarla, in un senso o nell'altro.

L'essenziale è invisibile agli occhi, insomma, è un monito valido anche per i leader aziendali.

Ci ricorda che ciò che non possiamo vedere può avere un impatto profondo e duraturo. La reputazione, pur essendo un **asset** intangibile, è fondamentale per il successo e la sostenibilità nel lungo termine. Curarla con attenzione, investire nella **trasparenza** e nella qualità, e gestire proattivamente la propria immagine sono azioni imprescindibili in un mondo dove ogni dettaglio conta e ogni percezione può fare la differenza.

La reputazione è, in definitiva, l'**asset** invisibile che può valere milioni, qualsiasi sia la valuta.

La reputazione non può essere toccata, misurata o quantificata in termini tradizionali



Gianluca Comin
Presidente di
Comin
& Partners

RIFLESSIONI

OLTRE LA TEMPESTA

AUTORE: IRENE PROTO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Anticipare le difficoltà per fronteggiarle al meglio, anche in termini reputazionali. Un'efficace strategia di crisis management si rivela decisiva per gestire gli imprevisti

L'idea di **crisi** coincide spesso con l'idea di caos. Eppure, come non smetterò mai di ripetere, le crisi si iniziano a gestire prima ancora che si manifestino. Sembra un paradosso, ma può essere davvero così, se lo vogliamo.

Adottando questo approccio, l'intera disciplina della gestione di crisi può essere vista come un tentativo di non trovarsi, una volta che qualcosa accadrà, totalmente all'interno del **caos**. Essere in grado, cioè, di predisporre quanto è possibile immaginare prima; di integrare nella propria strategia l'anticipazione ed essere in grado di cogliere precocemente i campanelli di **allarme**. Quel qualcosa può scaturire da un evento **endogeno** (come quando si scopre che un proprio prodotto, già presente negli scaffali dei supermercati, si rivela nocivo) oppure **esogeno**, quando condizioni esterne, come è stata la pandemia da Covid-19, hanno grandi impatti sulle attività. A volte può addirittura non esserci alcun evento tangibile perché ci sia una crisi. È il caso, ad esempio, delle **fake news** che circolano online e colpiscono le aziende o i singoli.

Tuttavia, come è facile intuire dagli esempi sopra-mentzionati, la crisi non è data tanto dall'evento di origine in sé, ma dagli impatti che si generano. Per questo motivo, bisogna osservarli tutti e **mapparli** nelle loro categorie. Abbiamo impatti di natura finanziaria, legale e normativa, quelli che vanno ad intaccare aspetti strategici ed operativi, quelli riguardanti la salute delle persone, della società e dell'ambiente e, ovviamente, anche quelli **reputazionali**. E queste categorie sono tutte interconnesse tra loro e si influenzano reciprocamente.

Per tale ragione, personalmente, non amo molto parlare di crisi reputazionali. Temo che definirle così sposti il focus dell'attenzione sulla causa di origine, piuttosto che sugli **impatti da gestire**. Mentre sono questi e le domande che emergono a darci preziose informazioni per identificare, in corsa, la **strategia** da adottare per uscire in maniera solida, sostenibile e trionfante dalla crisi.

Vediamolo con un esempio.

Avrete sicuramente sentito e seguito, in una qualche misura, la crisi che ha coinvolto Chiara Ferragni, la più nota **influencer** del nostro Paese. La crisi è "scoppiata" il 15 dicembre 2023, quando l'Agcm ha diramato il comunicato stampa annunciando la sanzione per le società Fenice e Tbs Crew per la vicenda nota come #pandorogate.

Bisogna avere la capacità di leggere rapidamente il contesto e la situazione da più punti di vista, osservarne la dinamica, comprendere senza esitazioni le questioni in gioco e rispondervi

Una crisi, quindi, ufficialmente nata da una sanzione, che di colpo ha prodotto anche un impatto reputazionale ed economico, e che vede oggi Chiara Ferragni in una situazione molto più critica di quella di partenza. Numerosi i **brand** che hanno scelto di interrompere o non rinnovare la collaborazione, assenza di nuove opportunità all'orizzonte, continue critiche ai suoi *post* e anche nelle pagine *social* degli alberghi e locali che frequenta. La crisi si è davvero aggravata a causa delle ripetute disastrose strategie di risposta messe in campo dalla stessa Chiara Ferragni. Ed è per questo che il caso fa scuola.

Non essendosi preparata prima ha dovuto improvvisare e lo ha fatto senza comprendere a fondo la potenza virulenta delle crisi. Evitando di comunicare con trasparenza, di riconoscere tutti gli interlocutori e le loro aspettative tradite e non comprendendo fino in fondo le ragioni dietro alle critiche ricevute, ha trasformato il #pandorogate in un #chiaraFerragnigate.



Solo per citare i due episodi più eclatanti, penso all'errore di **comunicazione**, che ha usato per giustificarsi nel video del 18 dicembre 2023, e che, come errore, poteva avere un senso se unico (e non se smentito il giorno successivo, con l'accusa analoga per le uova di Pasqua realizzate assieme a DolciPreziosi). Oppure, all'intervista con Fabio Fazio a "Che Tempo Che Fa" nel marzo 2024, dove è mancata nuovamente una narrazione onesta e responsabile e Chiara Ferragni non è riuscita a ri-posizionarsi come imprenditrice affidabile, sia per i **follower** sia per gli altri *brand*. Ma doveva per forza andare così?

Cosa sarebbe successo se, ad esempio, l'*influencer* si fosse iniziata a muovere nel silenzio dell'estate 2023, quando alle sue società veniva notificato il provvedimento istruttorio?

Avrebbe, ad esempio, potuto controllare quello e gli altri casi, decidere senza fretta come porvi rimedio e, poi, dare lei la notizia. La tecnica si chiama **stealing thunder**, letteralmente significa rubare il tuono, e prevede di anticipare una notizia potenzialmente dannosa che verrebbe comunque data da altri, permettendo di mantenere una maggiore **governance** della narrazione, riducendo gli impatti negativi e risultando più credibili.

Alla fine dei conti, la domanda alla base del nostro poter operare in un qualsiasi contesto, sia esso una comunità, un'azienda o un mercato è: di questa persona/idea/azienda/prodotto/servi-

zio, mi posso **fidare**? E uno degli errori che non siamo (fortunatamente) disposti a perdonare, è proprio quello di non imparare dagli errori.

Più la crisi ha impatti reputazionali consistenti, più la stessa sopravvivenza dell'azienda viene minacciata. Ma il **rischio** maggiore deriva sempre dall'incapacità di rispondere efficacemente alla crisi e di attraversarla. Non basta un comunicato stampa o un post sul *social network*, o il silenzio, che potrebbe andare bene una volta, ma si paga doppio alla successiva.

Bisogna avere la capacità di **leggere rapidamente il contesto** e la situazione da più punti di vista, osservarne la dinamica, comprendere senza esitazioni le questioni in gioco e rispondervi.

La reputazione nelle crisi si ricostruisce con un insieme di azioni, atteggiamenti e comunicazioni tempestivi e duraturi, continuando a **monitorare le domande** e le preoccupazioni emerse, senza dimenticare quelle silenti che si manifesteranno nel lungo periodo. Più ci si prepara prima, più si crea lo spazio per gestire gli imprevisti (una sensibilità che non era stata studiata, un piano che è saltato, un *competitor* che ci ostacola...).

La preparazione alle crisi è la fase più ricca di potenziale dell'intero **crisis management**. Non protegge unicamente la reputazione aziendale e non riguarda solo la comunicazione. È un'attività strategica volta a tutelare la prosperità del **business** nel lungo periodo.

QUANDO VIAGGIARE È UN'ARTE

DS ha presentato la nuova collezione 2024 ispirata ai viaggi e ai racconti di Antoine de Saint-Exupéry al quale rende omaggio in occasione dell'80° anniversario dalla scomparsa

di **ANDREA RONCHI**

Come avviene nel mondo della Haute couture anche DS Automobiles presenta ogni anno delle nuove collezioni. A ispirare quella del 2024 è stato Antoine de Saint-Exupéry, una leggenda che ha incarnato nelle proprie imprese aeronautiche e opere letterarie lo spirito di avventura e creatività propri oggi di DS Automobiles. L'ispirazione all'autore de Il Piccolo Principe si trova sui modelli DS3, DS4 e DS7 ed è facilmente riscontrabile per lo speciale colore "Volo di notte", una vernice perlacea composta da pigmenti che creano delicati riflessi dorati, proprio come un cielo stellato alle prime luci dell'alba.

Il tema che ha ispirato gli ingegneri è stato quello dell'avventura, di un viaggio che non è solo muoversi da un punto all'altro, bensì lo strumento per cercare emozioni, per nutrire la propria voglia di scoperta e, perché no, di esplorazione dell'ignoto.

L'interno delle vetture è realizzato con una calda e resistente nappa "marrone criollo", materiale ricercato e nobile utilizzato per la selleria impreziosita dal ricamo Terre de Cassel che prosegue sui rivestimenti delle portiere e del cruscotto. Badge e loghi si accompagnano alla firma stilistica della Collezione Antoine de Saint-Exupéry con citazioni e disegni che richiamano alle forme che hanno



ispirato lo scrittore. La stella, ad esempio, riporta immediatamente alla mente il Piccolo Principe, la sua opera più celebre e più tradotta al mondo. DS3 è legata alla citazione tratta proprio dal Piccolo Principe: «Per [...] quelli che viaggiano, le stelle sono delle guide»; DS4 dal Corriere del Sud «Le stelle determinano la vera distanza per noi» mentre DS7 richiama Cittadella: «È la via del dialogo tra le stelle e noi».

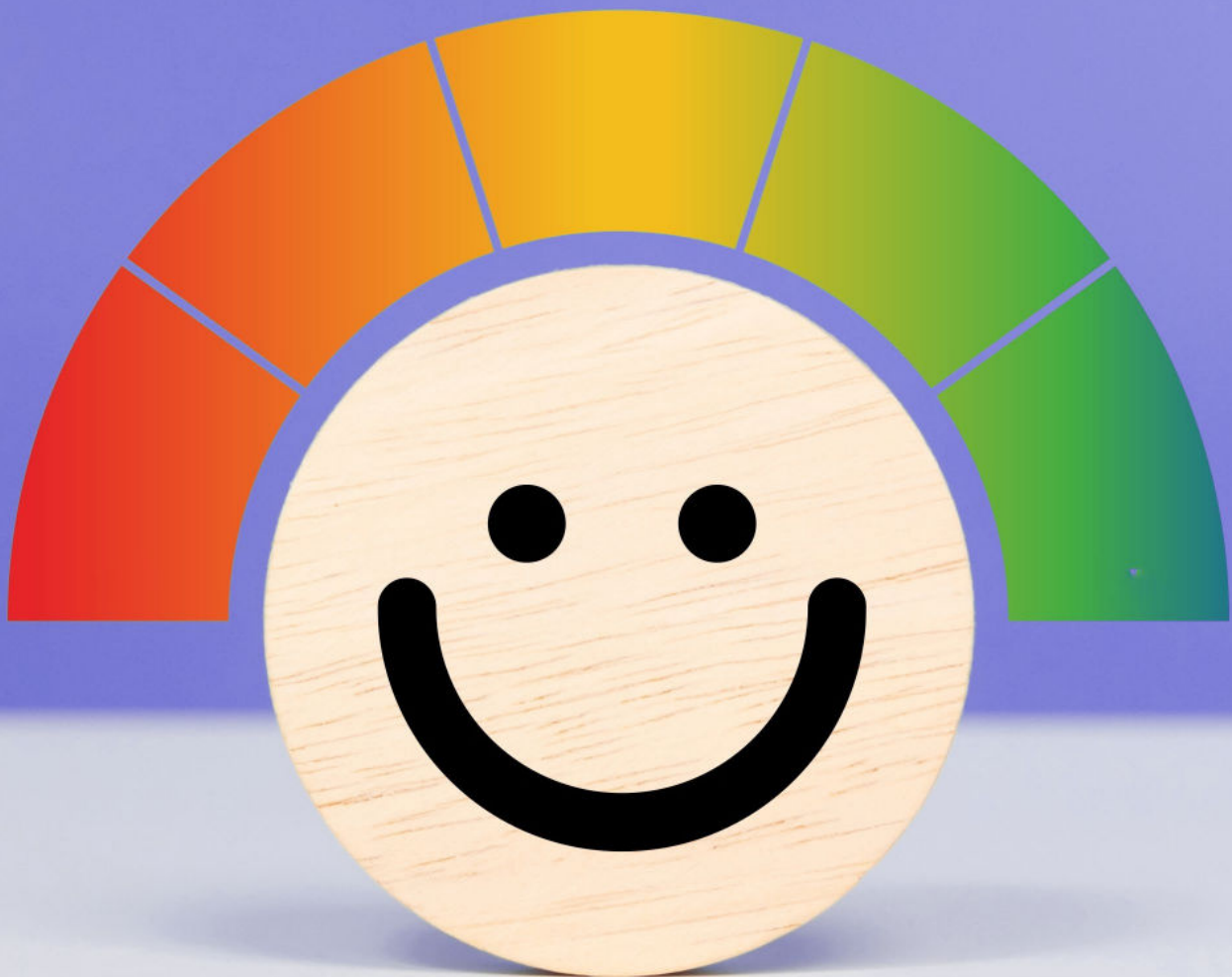
Oltre alla raffinata ricercatezza estetica, la Collezione Antoine de Saint-Exupéry ha tanta sostanza e tecnologia. La dotazione comprende Keyless entry & start, sedili riscaldati, navigatore connesso con DS Iris system e ChatGPT, DS drive assist, i fari intelligenti DS Pixel led vision 3.0 e, su richiesta, il sistema DS Night vision che, grazie a una telecamera a infrarossi, rileva pedoni e animali. La gamma è disponibile con tutte le motorizzazioni proposte per ciascun modello: 100% elettrica, ibrida plug-in, ibrida, benzina e diesel.



RIFLESSIONI

PERSONE CAPACI

AUTORE: **DAVIDE IPPOLITO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



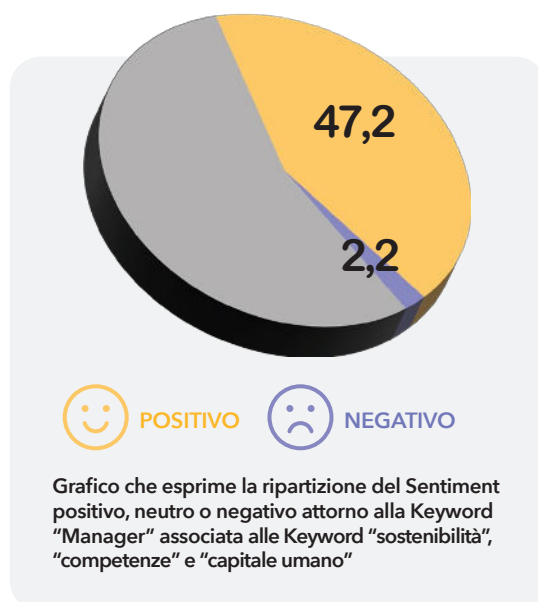
Un ospedale o una scuola funzionano diversamente se dirette da persone competenti. Un'industria può ottimizzare centinaia di migliaia di euro di sprechi e salvare posti di lavoro, se affidata alle mani giuste.

Così se prima dicevi manager e accanto la discussione verteva su "privilegi", "compensi d'oro", "stipendi", oggi scrivi manager e leggi **sostenibilità, capitale umano e competenze**

In generale possiamo dire che oggi **più del 90% delle discussioni** sui manager hanno accezione positiva o neutra.

La cultura aziendale e il capitale umano di un'impresa sono tanto importanti quanto il fatturato, la capitalizzazione azionaria o il valore degli **investimenti** in corso. I beni immateriali dimostrano la loro importanza soprattutto in tempi di crisi.

Un manager oggi ha una responsabilità economica e sociale verso la propria impresa e impatta su tutti e 5 i *driver* reputazionali. Un buon management consente di accedere più facilmente al **credito**, di attrarre risorse migliori sul posto di lavoro, che lavoreranno con più piacere, di assicurarsi un buon rapporto con i fornitori, che vuol dire migliori materie prime e migliori rapporti con le istituzioni e quindi in generale un miglior prodotto o servizio.



Non è un caso se negli ultimi due anni le direzioni dei fondi di investimento non sono più focalizzate sull'ambiente bensì sulle persone. La **finanza** ha scelto di mettere al primo posto nelle scelte di investimento la reputazione. La reputazione oggi si basa su tre fattori: quello ambientale, quello sociale e quello del **capitale umano** e tutti dipendono da un buon management.

Questi tre asset intangibili pesano sempre di più sul capitale economico del paese.

La reputazione oggi si basa su tre fattori: quello ambientale, quello sociale e quello del capitale umano e tutti dipendono da un buon management

Ora anche i politici, gli imprenditori e la popolazione tutta lo ha capito, le nostre imprese hanno bisogno di più manager, il Paese ha bisogno di più manager. Non è un caso che in ambito politico ed economico la parola più utilizzata sui giornali e sui social sia "competenze".

Ognuno vale ciò che sa fare e ciò che sa fare ha bisogno di **formazione** continua.

Dietro questo traguardo di certo c'è anche il continuo lavoro degli ultimi anni di realtà come Federmanager, le quali propongono e implementano nel concreto strategie per supportare e formare le figure manageriali del futuro, discutendone il ruolo direttamente con i **decision maker** politici e certificando le loro competenze.

C'è sempre più bisogno di manager per rimuovere processi che non funzionano bene, per raggiungere obiettivi e accertarsi che i principi e gli interessi della comunità siano posti al di sopra degli **interessi** e del potere del singolo individuo o di una fazione.

Ricordando sempre (citando Ray Dalio nel suo bellissimo libro "I principi del successo") che il "chi" è più importante del "cosa".

IL FATTORE PARITÀ

AUTORE: VALENTINA PARENTI E CLAUDIA LARICCHIA - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Divenire sempre più sostenibili per essere davvero competitivi. È questo l'obiettivo che oggi qualunque organizzazione deve porsi, partendo anzitutto dalla volontà di garantire eguali opportunità alle donne

Le aziende, così come gli individui, vivono oggi un momento trasformatore molto potente. Così potente da farci sentire "impotenti" di fronte alla tempesta perfetta di **poli-crisi** che stiamo affrontando. Crisi sanitarie, climatiche, ambientali, di accesso alle risorse, di diritti, istituzionali, crisi degli equilibri di pace, crisi economica finanziaria, sociale.

Le imprese sane, però, a differenza di qualche individuo, pur essendo sommerse di nuove regolamentazioni e **compliance** a cui ottemperare, sanno che le crisi nascondono anche grandi opportunità e che quella "conformità" è necessaria per restare sul mercato a testa alta, rinsaldando i valori aziendali e **trasformando la reputazione in azione e l'azione** - senza troppi fronzoli di comunicazione autoreferenziale - **in reputazione**.

«Never let a good crisis go to waste - Non lasciare mai che una buona crisi vada sprecata», diceva Churchill e noi crediamo che proprio in questo momento storico siamo chiamate e chiamati a non sprecare neanche un boccone amaro di questa inedita crisi polidimensionale, dove le **interconnessioni** degli impatti aziendali arrivano più velocemente e più direttamente da una parte all'altra del Pianeta.

Come? Ribaltando le logiche lineari che ci hanno costretto ai copia-incolla di pratiche aziendali trentennali e tornando a guardare l'azienda con **gli occhi della buona madre di famiglia**. Una famiglia oggi globale che necessita quindi di un pensiero sistemico e di una visione profondamente responsabile, equa, inclusiva e sostenibile e quindi competitiva, perché - e ce lo ricorda l'ondata di nuove regolamentazioni e **compliance** -, **la sostenibilità è competitività**.

A dire il vero ce lo ricorda anche il mercato: solo quello delle tecnologie pulite - secondo *Precedence research* - vale 283,7 miliardi di dollari; 650,3 miliardi di dollari entro il 2028. Secondo l'Ue **la sostenibilità genera opportunità economiche** per un valore di 12 trilioni di dollari e sarà

in grado di creare 380 milioni di posti di lavoro entro il 2030, di questi ultimi più del 50 per cento situati nei Paesi emergenti. Guardando all'Italia, il valore stimato dell'**economia circolare è di circa 88 miliardi di euro**.

L'azione in questa direzione "è reputazione". Un concetto che prescinde dalla sola qualità dei prodotti o dei servizi offerti e che deve abbracciare **aspettative sociali, ambientali ed etiche** che vadano al di là di ogni provincialismo. Far leva su questi 3 elementi significa investire sulla propria **competitività**.

Il 4 novembre a Torino in occasione del ventennale di GammaDonna celebreremo, davanti a una platea di 400 imprenditrici e imprenditori e in live streaming, storie eccellenti di leadership sostenibile e innovativa

La consapevolezza su questi temi è un fatto di *leadership* aziendale, una *leadership* capace di farsi testimonianza di cambiamento, colmando anche i tanti *gap* di genere che ancora costellano le aziende italiane.

La parità di genere è elemento centrale della reputazione aziendale: come specchio dell'impegno verso l'uguaglianza e i diritti umani, certo, ma anche come elemento che ha dimostrato di avere un impatto positivo sul successo aziendale, in termini di **attrazione di talenti** - per creare ambienti inclusivi, innovativi, creativi -, in termini di maggiore predisposizione alla sostenibilità e responsabilità sociale e, sì, anche in termini di migliore **performance finanziaria**. È nei numeri.



Quelli del rapporto Asvis 2023, per esempio, che sottolinea il ruolo cruciale delle donne nel promuovere lo sviluppo sostenibile in Italia, mentre paradossalmente il rapporto Istat del medesimo anno ci dice che le donne rappresentano circa solo il 36% dei membri dei Consigli di amministrazione delle società quotate in borsa in Italia. Un dato peraltro coerente con il Global gender gap report del World economic forum 2024 che vede l'Italia scivolare all'87° posto su 146 paesi in termini di parità di genere, con **una perdita netta di 24 posizioni** dal 2022 (9 solo dal 2023). Dopo di noi in Europa, solo Ungheria e Repubblica Ceca. Non lasceremo che questa buona crisi vada sprecata. GammaDonna e Smily academy - in collaborazione con la Global leadership academy di Cambridge e con la Ong delle popolazioni indigene sulla giustizia climatica -, sono in prima linea per cambiare direzione. Il processo trasformativo passa per noi dalla **formazione**, dalla ricerca, dal creare ponti inediti per opportunità mutuamente benefiche, dalla disseminazione responsabile.

Per questo, il 4 novembre a Torino presso la Nuvola di Lavazza, in occasione del **20ennale**

di GammaDonna, celebreremo, davanti a una platea di **400 imprenditrici e imprenditori** e in *live streaming*, storie eccellenti di *leadership* sostenibile e innovativa che stanno invertendo la tendenza grazie al loro impatto su ambiente e società. In questo movimento straordinario, che sa di futuro, Smily academy presenterà in anteprima con GammaDonna l'abstract del paper "**Je suis la Planète. La Planète c'est moi**", sul nesso tra la *leadership* femminile, il fattore indigeno e la competitività delle aziende. Un paper che sarà oggetto di uno sforzo collettivo di redazione, a partire dalla Città della scienza di Calcutta, in India, dal 17 al 20 dicembre, nell'ambito del vertice mondiale su "Cibo, nutrizione e salute: dalla scienza alla società" a cui parteciperanno 800 organizzazioni da tutto il mondo.

Si tratta solo di un esempio di inversione di rotta, certe che l'unione faccia la forza e che l'azione, anche radicale, sia oggi una necessità imprescindibile per **rigenerare il futuro**.

Harry Ford diceva: «Non puoi costruirti una reputazione su quello che intendi fare». E nessun momento è stato così giusto per fare ed agire, come quello che stiamo vivendo ora.

A COLLOQUIO CON

LA SCINTILLA DELL'ISPIRAZIONE

AUTORE: ANTONIO SORIERO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Fare tesoro delle esperienze e delle best practice di personalità illuminanti per dare impulso al cambiamento e aiutare la propria organizzazione a crescere

Founder e Ceo di Roi Group, **Marcello Mancini** è un imprenditore che percorre le strade dell'innovazione, un "fanatico di futuro". E con la sua Performance Strategies organizza annualmente il **Leadership Forum**, un appuntamento in cui manager e imprenditori possono beneficiare della visione e dell'*expertise* di grandi *leader* del nostro tempo. L'evento, giunto alla 13esima edizione, si svolgerà quest'anno il 16 e 17 ottobre presso il Teatro degli Arcimboldi a Milano e vedrà la partecipazione di 12 relatori d'eccezione. Incontriamo l'imprenditore in collegamento dal suo *headquarter*.

Mancini, che rapporto c'è tra una leadership capace di creare valore e gli impatti positivi che un'organizzazione può rilevare in termini reputazionali?

Mi piace sempre partire dal concetto di *leadership* che, a mio giudizio, è efficacemente sintetizzato da un celebre monito di Baden-Powell, fondatore dello scoutismo: «Lasciate il mondo un po' migliore di come lo avete trovato.» Una frase che dice moltissimo su quel senso di **responsabilità** che deve sempre indirizzare la buona *leadership*. Caratteristica del grande *leader* è quella di saper guidare una squadra riuscendo a valorizzare e a far esprimere i **talenti** delle persone che la compongono. Quell'**empowerment** che può essere generato solo da una guida capace di motivare.

Non si tratta quindi semplicemente di comandare...

Esatto. La *leadership* ha a che fare con il **potere**, ma a me piace considerare questa parola non come sostantivo, ma come verbo: poter fare, essere in grado di far accadere le cose. Quando nell'organizzazione viene percepita una *leadership* di questo tipo allora tutti i componenti si sentono in **fiducia** e riescono a dare il meglio. E un'organizzazione in cui le persone stanno bene genera una **reputation positiva** che è ben percepibile e rilevabile. Il modo in cui il *leader* tratta i suoi collaboratori sarà il modo in cui i suoi collaboratori tratteranno i clienti. È un circolo virtuoso.

Come stanno cambiando allora i modelli di leadership?

Cambiano come cambia il mondo del lavoro. La mia generazione, e ancor più quella precedente, vedeva nel lavoro una dimensione in cui trovare **sicurezza** e stabilità. Le difficoltà di anni difficili per il Paese avevano determinato numerose mancanze che però spingevano a costruire, a darsi da fare. Poi - per fortuna sotto molti aspetti - tante cose sono generalmente migliorate, dalla possibilità diffusa di studiare al **benessere** medio, per cui il rapporto delle generazioni con il lavoro è cambiato. Oggi molte delle grandi multinazionali non hanno il problema di trovare i clienti, hanno quello di **trovare giovani talenti** da assumere. Sotto questo profilo, diventano decisive le capacità dei *leader* di attrarre risorse qualificate.

La leadership ha a che fare con il potere, ma a me piace considerare questa parola non come sostantivo, ma come verbo: poter fare, essere in grado di far accadere le cose

Soprattutto tra quelle più giovani...

Io sono andato via di casa a 17 anni, oggi l'età media in cui i giovani trovano una sistemazione autonoma rispetto alla famiglia di origine tende ad aumentare, in attesa di un'occasione di lavoro ritenuta adeguata. Da un lato non si può solo aspettare, bisogna **andare a prendersi i propri sogni**. Dall'altro, il *leader* deve captare l'attenzione dei giovani e offrire possibilità di crescita e di benessere, non solo dal punto di vista economico. Certo, non aiutano alcuni "modelli" rilanciati oggi dai **social**, che offrono immagini di denaro facile e celebrità istantanea, rischiando di trac-

ciare traiettorie assolutamente illusorie. Per uno che ce la fa, in migliaia non riescono. Bisogna darsi da fare, giorno dopo giorno. Nel mio caso il *"by doing"* è costante, ha sempre caratterizzato il mio percorso di crescita.

Con il Leadership Forum presentate ai partecipanti grandi modelli di leadership. Cosa vuol dire puntare a offrire l'eccellenza?

Manager e imprenditori sono chiamati a **decidere**. E spesso devono prendere decisioni da soli, tra le complessità che l'attuale fase storica presenta. Il nostro evento si propone come una dimensione di **ispirazione** alta: per due giorni stacchi dalla *routine* e ti lasci ispirare dal pensiero e dalle esperienze di figure che hanno fortemente inciso nel loro settore. Quest'anno, tra gli *speaker*, avremo una personalità come **Bill De Blasio** che è stato Sindaco di New York, una delle città più importanti e complesse al mondo. Ma avremo anche una *leader* del calibro di **Ginni Rometty**, che per anni ha guidato un colosso come Ibm. Poi anche eccellenze di campi diversissimi, tra cui lo sport e l'arte, come **Boris Becker** e **Roberto Bolle**. Tutte queste figure saranno fonte di notevole ispirazione per la platea di manager, imprenditori e professionisti presenti, ne sono sicuro. Attraverso le loro esperienze e le *best practice* che riporteranno, chi parteciperà al Leadership Forum potrà trasferire nella sua realtà visioni e idee capaci di trasformare **strategie, processi, comportamenti**. Il nostro *payoff* è *"Inspiring leaders, transforming companies"* e sintetizza al meglio gli obiettivi alla base dell'evento.

La formazione, intesa in un'accezione ampia, è pertanto essenziale per guidare il cambiamento. È così?

Assolutamente sì. Chi partecipa al nostro evento si concentra molto sulla distanza che separa il punto in cui attualmente si trova, come manager o come organizzazione, da quello in cui vorrebbe quanto prima trovarsi. Questo gap può essere colmato solo attraverso la formazione e costanti **reskilling** e **upskilling**. Non bisogna fermarsi, come ha ricordato anche Marshall Goldsmith sul nostro palco: «Ciò che ti ha portato qui non è detto che ti faccia andare avanti». Ma attenzione, oggi il problema non è incamerare

informazioni, perché la nostra società ci impone spesso una iperinformazione. La vera abilità consiste allora nel sapere eliminare ciò che non serve e, poi, nell'approfondire ciò che sarà utile, indispensabile: pensiamo agli sviluppi dell'**AI**, per esempio. **O ti formi o ti fermi**, non c'è alternativa. È l'unica via per rimanere protagonisti del mercato. Se è vero che nel mondo i cambiamenti ci sono sempre stati, oggi avvengono però a una **velocità** maggiore. Quindi anche il modo di approcciarsi alla formazione deve essere più veloce. È il futuro che ce lo chiede.

Chi parteciperà al Leadership Forum potrà trasferire nella sua realtà visioni e idee capaci di trasformare strategie, processi, comportamenti



Marcello Mancini,
Founder e Ceo
di Roi Group

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

A MACCHIA D'ODIO

AUTORE: SILVIA GARAMBOIS E PAOLA RIZZI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Le donne sono il principale bersaglio dell'hate speech, spesso amplificato dal lato oscuro dei canali digitali. L'analisi dell'associazione GiULiA giornaliste

C'è un paradosso dei nostri tempi: più le donne si affermano, ancora con troppa fatica, nello spazio pubblico, *offline* e *online*, più le **piattaforme social** fungono da moltiplicatore di attacchi misogini e sessisti. Come se il mondo digitale che associamo all'innovazione facesse riaffiorare il paradigma patriarcale che ci preferisce mute e "al nostro posto" e punisse le donne più in vista grazie alle loro **competenze** e al loro *expertise* usando come strumenti di discriminazione parole d'odio e stereotipi. Il meccanismo emerge lampante in tutte le ricerche che analizzano la qualità e quantità dei messaggi sui *social network*, dalle ricerche Unesco, al Barometro dell'odio di Amnesty international alla Mappa dell'Intolleranza di Vox osservatorio dei diritti.

Dal punto di vista "reputazionale" quello che abbiamo misurato nel nostro lavoro negli ultimi anni, come associazione GiULiA giornaliste, grazie anche alla collaborazione alla Mappa dell'intolleranza, è che le donne sono sempre di gran lunga in testa alla classifica dei bersagli dell'**hate speech** (più di ebrei, mussulmani, immigrati, persone Lgbtqi+, persone con disabilità) e che il principale elemento di discredito è costituito proprio dal **genere**. Le donne, che sono maggioranza nella realtà, vengono riclassificate a causa del loro genere a minoranza. Se si vuole screditare una giornalista, un'imprenditrice, una politica, il fatto di essere una donna costituisce una *diminutio*, sottolinearlo vuol dire fare emergere che quella donna in quella posizione che ha detto o fatto quelle cose è un'"usurpatrice di genere".

Nella nostra ricerca *#Staizittagiornalista! Dall'hate speech allo zoombing* (2020 Rizzi-Garambois, AllAround) che ha riguardato in particolare le **professioniste dell'informazione**, le testimonianze raccontano come a parità di temi trattati, per esempio un argomento incendiario come l'immigrazione, capace di scatenare vere *shitstorm* sui *social*, solo alle colleghe capita di essere attaccate non per quello che raccontano ma per quello che sono, cioè donne. Per gli uomini

ni il genere non basta, occorre una caratteristica in più (essere ebreo, omosessuale, afrodiscendente) per essere colpito in quanto persona.

I meccanismi di discredito, per quanto veicolati da nuovi canali, sono vecchi come il mondo: lo *slut shaming*, ovvero dare della prostituta, sottintendendo che si occupa una certa posizione (inviata del Tg per esempio) in cambio di favori sessuali. Un altro è il **body shaming**, perché il corpo delle donne è sempre sottoposto a giudizio e fa parte degli elementi che costituiscono l'*appeal* reputazionale. Fino alle vere e proprie minacce di stupro. Una delle ricerche a cui abbiamo collaborato con Vox riguardava l'analisi di diversi profili su Twitter di politiche, economiste, scienziate, giornaliste. Solo le politiche battono le giornaliste come bersagli dell'odio digitale e la più odiata era l'attuale Presidente del Consiglio, ai tempi all'opposizione.

Le testimonianze raccontano come, a parità di temi trattati, solo alle colleghe capita di essere attaccate non per quello che raccontano ma per quello che sono, cioè donne

Ma nulla sembra cambiare nemmeno nel momento in cui una donna diventa per la prima volta nel nostro Paese Presidente del Consiglio. Non basta a modificare il **frame narrativo** nel quale sono inserite tutte le altre donne. Da questo punto di vista la recente discussione sulla sottorappresentazione di genere nei *board* svela quello che è un *vulnus* costante. Il caso è scoppiato relativamente al rinnovo degli incarichi in Cassa Depositi e Prestiti, dove si è cercato di aggirare il sistema delle quote per le società quotate in borsa previsto dalla legge Golfo Mosca. Sistema che viene spesso contestato perché non sareb-



be basato sul **merito**. Bene ha spiegato l'economista Veronica De Romanis in un articolo sulla Stampa che in un sistema distorto che cancella pervicacemente le competenze delle donne, occorrono forzature per riparare quella distorsione con un'altra distorsione, partendo dal dato a valle che dimostra incontestabilmente come **più donne ai vertici fanno crescere le performance di aziende e società**. De Romanis tra le altre cose è una delle economiste che aderiscono al database **100 esperte**, nato proprio da un'iniziativa di Giulia, assieme a Osservatorio di Pavia e Fondazione Bracco, per fornire uno strumento concreto per controbilanciare quello squilibrio informativo che sui **media** oscura la presenza delle donne esperte nei vari settori (Stem, economia e finanza, geopolitica, storia e filosofia, sport). Il *database* raccoglie centinaia di profili qualificati per favorire una contro narrazione più obiettiva ed equilibrata e fa parte della rete **Enwe**, un *network* europeo di *database* di esperte, perché la discriminazione di genere non è una prerogativa solo italiana. Un aspetto che ci riporta al punto di partenza: se i *media* oscurano le competenze professionali delle donne, contribuiscono a rinforzare quel racconto basato su **stereotipi** che legge le donne che spiccano come un'eccezione in un sistema che al massimo le tollera o alla peggio

prova ad espellerle anche attraverso l'arma impropria dell'hate speech. È un dato di fatto, per esempio tra le giornaliste da noi interpellate, che la **violenza di genere digitale** possa spingere a ritirarsi per alcuni periodi dallo spazio pubblico, oppure a non occuparsi più di certi temi che possono scatenare le aggressioni. Effetti concretissimi insomma non solo in termini reputazionali ma anche di benessere psicologico e sociale e infine di qualità della nostra democrazia.

Da questo punto di vista emerge anche il grandissimo tema della **moderazione**, in cui sono molti i soggetti ad avere responsabilità: oltre ai grandi monopolisti, tutti gli *influencer* in senso lato, tra cui anche il mondo politico e gli stessi media, che contribuiscono a una polarizzazione del dibattito pubblico in cui viene premiato chi alza di più la voce e attacca più violentemente. C'è un difficile bilanciamento tra libertà di manifestazione del pensiero e tutela della **dignità** dei singoli e del **principio di non discriminazione**. Non si tratta di limitare la libertà di espressione ma di un'etica della responsabilità sulla base della consapevolezza che le parole hanno conseguenze e che la violenza verbale basata sulla discriminazione, in particolare quella di genere, si configura come una **violazione dei diritti umani** la cui tutela deve diventare prioritaria anche nell'agenda politica.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

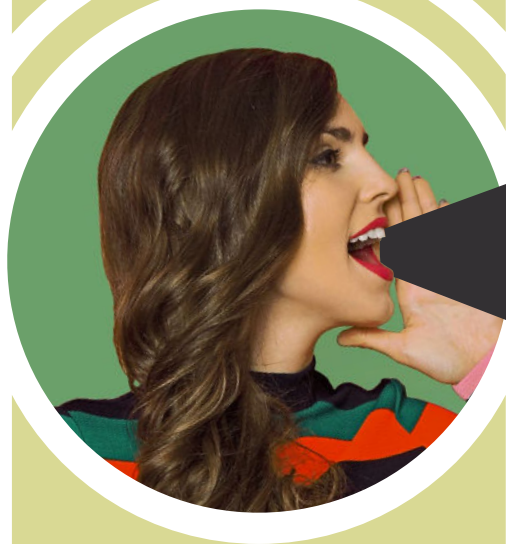
DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



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

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



progettomanager.federmanager.it