

Indice

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

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

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

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

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

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