

**C**on la terza rivoluzione industriale l'innovazione tecnologica assume centralità nello sviluppo delle imprese. L'arrivo di una cultura 'creativa' – e dei cosiddetti *knowledge worker* – costringe le aziende a ripensare i propri modelli organizzativi e i propri processi produttivi.

Assistiamo così a un mutamento di paradigma che richiede un enorme sforzo di adattamento: da parte di imprese e persone.

Quali le possibili risposte delle aziende? Paura e ritrosia o coraggio e apertura al nuovo? Come muta l'approccio al management? Come si configura un paradigma organizzativo che risponda idealmente alle sfide offerte da questo scenario socio-economico? Quali le soluzioni per una leadership innovativa e un moderno modello di governance?

Ci siamo confrontati con alcuni operatori del settore; ecco cosa ci hanno risposto.

**Carlo S. Romanelli,**  
psicologo del lavoro e presidente  
di Net Working



“Il fatto che ci si trovi di fronte a nuovi paradigmi su quasi tutti i fronti dell'economia e della società – e quindi delle organizzazioni, che altro non sono se non modi per interpretare tali paradigmi – è fuori discussione. Così è senza ombra di dubbio, nonostante la resistenza di molti sistemi e dei loro protagonisti.

In relazione all'articolo del Prof. Coccozza, mi soffermerei su tre elementi che devono necessariamente coinvolgere il management e gli approcci di governance ai vari livelli nei quali questa si deve esprimere. Il primo è il prevalere della profittabilità nel breve periodo, che riguarda i processi decisionali della maggior parte delle organizzazioni e che influenza, come mai in precedenza, la possibilità reale di esprimere visioni agibili nel medio periodo, che pure è il loro contesto naturale. In questo, la sfida per il management è quella di trovare modelli di governance che guardino alla crescita e alla profittabilità come dimensioni da agire non nell'immediato ma in prospettiva almeno di medio orizzonte. La seconda è il venir meno del sentimento di appartenenza all'organizzazione, sostituito progressivamente quanto velocemente da quello al proprio ruolo e alla propria community professionale: *knowledge worker* non si identificano più in organizzazioni, delle quali sanno che non

faranno parte a lungo, piuttosto nei loro saperi e nei network professionali, in una prospettiva di mobilità incessante; se si considera che l'appartenenza è stato uno dei cavalli di battaglia della governance organizzativa per circa cent'anni, siamo di fronte a una sfida ancora irrisolta. La terza è che in tale contesto, e di fronte a tali dinamiche, conta sempre meno il modello di struttura organizzativa e sempre più la sua cultura e la capacità di adattarsi velocemente e a costi accettabili per le organizzazioni e le persone, pena il decadimento. Su questi terreni, e ovviamente non solo, si devono esprimere e manifestare nuove forme di leadership organizzativa.”

**Giorgio Elefante,**  
associate partner PwC  
e family business specialist



“Panta rei Come sempre, ma velocemente, frequentemente e definitivamente come mai prima d'ora. Ciò richiede il superamento dei modelli organizzativi tradizionali ed espone le imprese familiari a sfide nuove: il successo è transitorio, le fonti del vantaggio competitivo sono effimere, lo spazio e il

tempo sono relativizzati. E, al contempo, occorre essere maggiormente inclusivi e genuinamente rispettosi delle diversità culturali; non perché ciò sia politicamente opportuno, bensì perché conviene.

Quali implicazioni dunque in termini organizzativi e di governance in termini manageriali e di leadership? E quanto la realtà italiana differisce da quella delle estere sue omologhe?

L'individuo e le famiglie evolvono e queste, con il tempo, divergono. Ciò produce, troppo spesso, lacerazioni, conflitti e tentativi improvvisati di soluzione e talvolta di prevenzione. Le cause di conflitto più comuni in Italia? Il processo decisionale, lo stile di leadership e l'ingresso dei membri delle nuove generazioni all'interno dell'impresa (ruoli e responsabilità, percorsi di carriera e com-pensi). Da noi senza prevenzione.

Cosa occorre per la continuità dell'impresa attraverso le discontinuità generazionali e del contesto?

Imparare a imparare. Imparare a meritare e a far meritare. Imparare a governare. Imparare a invecchiare.

Chi sarà il leader di domani? Chi è capace di avere una visione anticipata del futuro, di ispirare per il suo perseguitamento, con coraggio e forza, personale e professionale.”

Enrico Maria Bignami, socio fondatore dello  
Studio Bignami Associati



“Lo scenario del professor Cocozza è molto condivisibile. La velocità di cambiamento del sistema economico-sociale rappresenta una sfida importante che deve essere raccolta.

Sostengo da tempo che, soprattutto per l'Italia, è cruciale indurre un processo di cambiamento culturale che

porti le organizzazioni a valorizzare il lavoro in gruppo, la delega – intesa come indissolubile presenza di chiara attribuzione delle responsabilità e feedback sul loro esercizio – e a enfatizzare la crescita culturale, i valori e le regole condivise nell'organizzazione, che ne costituiscono il DNA, in grado di orientare positivamente i comportamenti delle persone.

Altro spunto importantissimo è quello sul cambiamento di orizzonte: bisogna staccarsi da obiettivi e risultati di

breve termine, per focalizzarsi sulla creazione di valore nel medio-lungo termine.

Le aziende possono affrontare il cambiamento realizzando definitivamente che il paradigma “sono vent'anni che facciamo così” oggi rappresenta la sicura morte dell'impresa. Questo è un passaggio tutt'altro che semplice – soprattutto nelle PMI – perché implica in moltissimi casi un cambiamento epocale nelle modalità con cui porsi. Significa, per esempio, imparare a sbagliare, sapendo che è meglio del non cambiare.

I modelli organizzativi da adottare dipendono indissolubilmente dagli obiettivi strategici e da come questi si intendono declinare, tenendo conto dei rischi che l'organizzazione intende assumere.

Il vertice dell'organizzazione esercita un ruolo fondamentale: attraverso la leadership, la diffusione dei valori e della cultura, il buon esempio, il leader evidenzia la via per lo sviluppo dell'organizzazione. Le principali caratteristiche che deve avere un leader sono passione, ideologia e vision, ma anche molta competenza e autorevolezza.”