

HEADS

**Storie di leadership di oggi
per leader di domani**

Hodos

**Storie di leadership di oggi
per leader di domani**

Contributor

Credits

Autrice

Amira Di Costanzo

Editor

Rossella Selenati

Impaginazione e Design

Alina Curuci
Matteo F. Bardoscia

Contributor

Giulia Arena
Erica Bucciano
Cristina Castelli
Elisabetta Corazza
Martina Cuman
Antonella Dorno
Samantha Gandin
Luciana Perfetti
Eleonora Petralito
Barbara Pinna
Elisa Pucci
Camilla Salemme
Simona Zanette
Daniela Vitagliano

Introduzione

Dedica & Ringraziamenti

Dedica

A Rosa Parks.

A quella donna minuta, che un giorno qualunque, su un autobus qualunque, in una città dimenticabile dell'Alabama, decise che il proprio posto non era negoziabile. Non era una ribelle di professione, né un'eroina con le medaglie cucite sul petto. Era una sarta. Una donna con le mani che sapevano di stoffa e di dignità. Il suo gesto fu semplice, quasi domestico. Restare seduta. Non cedere. Dire no senza alzare la voce, senza alzare la mano, senza chiedere permesso. E in quella fermezza, in quella ostinazione silenziosa, accese un fuoco che non avrebbe più smesso di bruciare.

Ci sono leadership che fanno rumore, che battono i pugni sui tavoli, che marciano in testa ai cortei. E poi ci sono leadership che abitano i margini, che si infilano nelle pieghe della vita di tutti i giorni, che si manifestano nella fedeltà assoluta a un'idea di sé e del mondo.

Rosa Parks non cambiò le sorti di una nazione urlando. Lo fece restando seduta. E ci ricorda che la dignità è un'arma più tagliente di qualunque spada, che il coraggio può avere il tono sommesso di chi non indietreggia, di chi non si lascia piegare, anche quando il prezzo è alto e la paura tiene il fiato in gola. A lei, che insegnò a milioni di sconosciuti a non abbassare lo sguardo, a lei che aprì con dolce ferocia sentieri nuovi nel cuore di un secolo intero, dedico queste pagine. Perché la leadership, quella vera, è l'arte di essere fedeli a sé stessi e, così facendo, cambiare il corso delle cose. Anche solo restando seduti.

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare tutte le donne di ***The Circle***, per l'impegno quotidiano, la passione e la forza che portate in questo spazio. A chi ha scelto di aprirsi, raccontare la propria storia e contribuire con sincerità a questo progetto, e a chi sostiene la comunità anche solo con la propria presenza e il proprio sostegno silenzioso. Un ringraziamento speciale va alle co-founder di The Circle — Denise De Carolis, Rossella Selenati, Elena Soraya Aliyari e Consuelo Arezzi Boza — per aver creduto in questo lavoro e per averlo accompagnato con generosità e cura, mettendo a disposizione tempo, energia e fiducia. Questo paper è il frutto di un percorso condiviso, di un dialogo aperto e di una rete di donne che, con il proprio esempio, tracciano nuove strade di leadership.

Parte I

Intro- duzione

Perché Hodos

Ci sono parole che non si scelgono: arrivano. Hodos è stata una di queste. In greco significa "via", "cammino". Ma non è un sentiero tracciato. È il gesto stesso del camminare. È la scelta, ogni volta, di mettersi in moto — anche quando la direzione non è chiara, anche quando il passo trema. Abbiamo scelto questo nome perché parlare di leadership, oggi, significa parlare di movimento. Di transizioni. Di persone che non occupano semplicemente una posizione, ma attraversano domande, relazioni, sistemi. Che costruiscono una forma di guida mentre la stanno vivendo. A volte inciampando, spesso aprendosi strada dove non esisteva.

Questo non è un manuale. È un atto di restituzione. Un tentativo di mappare le traiettorie di chi, con visione e tenacia, sta ridefinendo cosa significa guidare. Non troverai regole. Troverai storie, pratiche, visioni. Troverai domande migliori delle risposte. È una mappa incompleta. Perché ogni cammino ha il suo tempo, la sua topografia segnica, le sue scelte che all'inizio sembrano deviazioni e invece erano necessarie. È dedicato a chi sta cercando. A chi cambia. A chi prova, ogni giorno, a guidare con una postura diversa. Più umana e consapevole.

Benvenut* su questa strada.

Leadership oggi: non una posizione, ma un processo

C'è stato un tempo in cui la leadership si misurava in metri di scrivania, in chilometri percorsi tra un volo e l'altro, in parole dette davanti a una sala che ascoltava in silenzio. Quel tempo non è del tutto finito. Ma qualcosa è cambiato.

Per secoli, la leadership è stata associata all'autorità, al comando, alla verticalità. Dall'"homo faber" rinascimentale ai modelli manageriali fordisti, il leader era colui — quasi sempre un lui — che decideva, tracciava, dirigeva. La leadership era una cima da raggiungere, non un terreno da abitare.

Oggi stiamo passando, in modo sempre più evidente, a una concezione diversa della leadership. Non si tratta più (solo) di avere un ruolo formale, un ufficio o un titolo. La leadership è una responsabilità che si assume, anche senza autorità riconosciuta. È una competenza trasversale, che si esercita ogni volta che scegliamo come rispondere, come prendere posizione, come aprire spazi di ascolto, decisione, collaborazione. Non è un'identità da rivendicare. È una pratica quotidiana.

Questa trasformazione non nasce dal nulla. È frutto di molte fratture: l'accelerazione tecnologica, il crollo dei modelli gerarchici classici, la crescente interdipendenza, le crisi sistemiche che ci hanno mostrato che nessuno, da solo, basta.

Modelli come la Servant Leadership (Greenleaf, 1970), la Leadership Distribuita o la Adaptive Leadership (Heifetz, 1994) hanno iniziato a dirci, già da tempo, che guidare non significa sapere tutto, ma rendere possibile l'emergere dell'intelligenza collettiva.

La pandemia ha dato un'accelerata. Ha reso evidente che non possiamo più pensare alla leadership come a qualcosa di statico, situato, impersonale. Oggi serve qualcosa di più vivo. Più relazionale. Più poroso.

In questo senso, la leadership è un processo. Una danza tra la propria visione e il contesto in cui ci si muove. Tra l'azione e l'ascolto. Tra l'orientarsi e l'orientare. Non esiste un unico modello. E forse non esiste nemmeno una definizione che valga per tutte.

In un mondo che cambia rapidamente — ibrido, complesso, pieno di soglie — servono leader capaci non solo di decidere, ma di connettere. Ecco perché non ci interessa definire che cos'è la leadership. Lo hanno già fatto in molti, e con rigore. Da Otto Scharmer, che ha esplorato la leadership come capacità di ascolto e presenza, fino a Herminia Ibarra, che ha mostrato come si possa diventare leader attraverso il fare, non solo il pensare.

Tutta questa letteratura è preziosa: offre strumenti, teorie, griglie interpretative. Ma Hodos nasce altrove. Non per spiegare cosa sia la leadership, ma per raccontare come si attraversa. Come si diventa — o si smette di essere — leader nel momento in cui la teoria non basta più.

Perché questo paper

Scrivere Hodos è stato, prima di tutto, un gesto di restituzione. Negli ultimi anni ho avuto il privilegio di lavorare accanto a donne straordinarie — alcune consapevoli del proprio potenziale, altre ancora in cammino. Le ho viste prendere decisioni scomode, attraversare crisi, costruire senso anche quando tutto sembrava chiedere il contrario. Le ho viste cambiare passo. Cambiare rotta. Cambiare sguardo.

Ma soprattutto, le ho viste guidare. A volte senza saperlo. Quasi mai seguendo un modello predefinito. In loro ho riconosciuto qualcosa che meritava di essere raccontato. Non per mitizzare, non per creare nuove "eroine", ma per raccogliere tracce.

Hodos nasce da qui: dalla necessità di rendere visibile ciò che spesso resta sommerso. È un lavoro nato dall'ascolto. Da interviste, incontri, storie condivise con una generosità che non ha bisogno di applausi. Donne che hanno raccontato non solo successi, ma dubbi, errori, deviazioni.

Non è un paper tecnico, ma nemmeno un saggio autocelebrativo. È uno spazio intermedio. Narrativo ma pratico. Un luogo dove chi legge possa riconoscersi, e magari intravedere un nuovo modo di abitare il proprio ruolo, qualunque esso sia.

Scriverlo è stato, per me, un modo per rimettere ordine. E per ringraziare. Leggerlo, spero, potrà essere un modo per ritrovare orientamento.

A chi è destinato Hodos

(E come leggerlo)

Forse stai leggendo queste pagine all'inizio di un nuovo percorso. Hai appena cambiato ruolo. O stai cercando di capire se quella che chiami "carriera" ti appartiene davvero. Forse sei in una fase di crescita, o in una di quelle transizioni che non sai ancora nominare — ma senti che qualcosa sta cambiando. Hodos è per te. Questo paper nasce per offrire strumenti, ma anche respiro.

Come si struttura Hodos

Il paper si divide in **quattro parti**, pensate come tappe di un percorso:

/01

Il lavoro in mutazione

Una panoramica del contesto attuale: il lavoro ibrido, i ruoli in trasformazione, il bisogno di senso, le nuove sfide sistemiche. Con dati, numeri e insight per orientarsi con lucidità.

/02

Le fondamenta della leadership contemporanea

Visione. Coerenza. Complessità. Relazioni. Scelte. Ogni capitolo esplora un pilastro, con riflessioni, modelli, esercizi e parole raccolte da chi ogni giorno lo mette in pratica.

/03

Storie di leadership di oggi per leader di domani

Ritratti narrativi di donne che stanno costruendo nuove forme di guida. Voci diverse, settori diversi, un filo comune: il coraggio di trasformarsi, per trasformare.

/04

Praticare il cambiamento

Una chiusura che è anche apertura. Uno sguardo verso il futuro, con domande, strumenti per continuare il cammino.

Ogni sezione include abstract iniziali, box di approfondimento, citazioni, toolbox pratici con domande guida ed esercizi.

Parte I

Il lavoro in mu- tazione:

**spazi, tempi
e significati
della leadership**

Il mondo del lavoro oggi: fratture, mutazioni, possibilità

Per capire che tipo di leadership ci serve oggi, dobbiamo partire da qui: da un mondo del lavoro che cambia con una velocità senza precedenti. Non che prima fosse immobile — il lavoro ha sempre risposto a pressioni esterne, crisi, innovazioni. Ma oggi il cambiamento è **più rapido, più frequente, meno lineare**.

Ogni epoca ha avuto i suoi snodi: la rivoluzione industriale, le lotte sindacali, l'automazione, la globalizzazione. Anche allora le trasformazioni erano profonde, e spesso si manifestavano come una convergenza di eventi economici, politici, tecnologici. La differenza, oggi, sta nel ritmo. Nella compressione temporale tra un cambiamento e l'altro.

Intelligenza artificiale, crisi climatica, pandemia, inflazione, polarizzazione del lavoro. Nessuno di questi fattori è completamente nuovo, ma è la loro simultaneità — e la rapidità con cui incidono sulle nostre vite — a renderli così dirompenti.

Il lavoro continua a mutare, come ha sempre fatto. Ma lo fa in modo più instabile, più stratificato, più urgente. Cambiano le competenze richieste, i tempi di adattamento, le forme contrattuali, le aspettative. Cambia anche il modo in cui ognuno di noi cerca di restare dentro il lavoro, senza smarrirsi.

Le organizzazioni reagiscono con ciò che hanno: alcune provano a guidare, altre rincorrono. E nel mezzo ci siamo noi. Persone che cercano nuove mappe, nuovi linguaggi, nuove pratiche per abitare il lavoro con più consapevolezza. Perché è da qui, da questo ritmo accelerato e disordinato, che nasce la domanda: **che tipo di leadership serve oggi?**

E in questo scenario accelerato, anche il lavoro quotidiano si è riconfigurato. Non solo nei modelli economici o nei grandi numeri, ma nei gesti concreti. Nei luoghi e nei ritmi. Il lavoro da remoto, ad esempio, ha ridefinito il concetto stesso di presenza. Le gerarchie si sono fatte più fluide. I confini tra vita professionale e personale si sono assottigliati, a volte fino a sparire. Eppure, molti sistemi organizzativi restano ancorati a logiche del passato: produttività come unica metrica, controllo come garanzia di efficienza.

Ma non basta cambiare strutture se non cambiano anche le culture. Se le metriche restano le stesse, se il controllo prende il posto della fiducia, se il senso del lavoro si dissolve sotto l'efficienza a ogni costo, qualcosa si incrina.

Nel frattempo, le persone si muovono. Non è la prima volta, nella storia del lavoro, che collettività intere scelgono di tirarsi fuori da sistemi che non riconoscono più. Ma oggi queste scelte avvengono in forme nuove: la great resignation, il quiet quitting, decisioni individuali che sommate raccontano un disagio strutturale. Fughe silenziose da contesti percepiti come tossici, svuotati di senso, incapaci di evolvere. Il burnout non è più un'eccezione: è il sintomo visibile di un sistema che non riesce più a sostenere le persone che lo tengono in piedi.

Più che fatica, è perdita di senso. E proprio da questa crepa stanno emergendo nuove domande. Sempre più persone chiedono spazi più giusti, relazioni meno gerarchiche, leadership capaci di ascoltare, includere, ripensare le priorità. Il lavoro non è più solo un mezzo per vivere. È diventato un luogo dove si gioca l'identità, il valore, l'impatto. Un campo in cui si misura la possibilità di sentirsi parte — o di sentirsi persi.

Questa ricerca di senso, di spazi più umani, di relazioni più vere, ci parla anche di un'altra urgenza: ripensare la leadership. Perché è chiaro che i modelli tradizionali — verticali, individualisti, centrati sul controllo — oggi mostrano tutti i loro limiti.

Viviamo in un tempo che molti descrivono come VUCA: volatile, incerto, complesso, ambiguo. Altri lo definiscono BANI: fragile (brittle), ansioso, non lineare, difficile da interpretare. In uno scenario così, non bastano più leader-solisti. Non bastano soluzioni rapide. Serve qualcosa di diverso.

Serve una leadership distribuita, relazionale, capace di riconoscere segnali deboli e costruire contesti di fiducia. Una leadership che non semplifica la complessità, ma sa attraversarla con lucidità. Che crea connessioni, genera possibilità, apre spazi di co-responsabilità.

Questo capitolo è una mappa. Raccoglie alcune delle trasformazioni più profonde che attraversano il lavoro: l'ibridazione dei ruoli, la ricerca di senso, il carico emotivo, il divario di genere nella leadership. Non per fornire risposte definitive, ma per offrire orientamento. Per allenare lo sguardo. Per cominciare a scegliere.

Ibridazione dei ruoli e dei luoghi

Il lavoro non è più un luogo. E nemmeno un ruolo solo.

Sembrava temporaneo. Non lo è stato. Lo smart working — più spesso "remote emergency working", nella sua forma forzata — ha fatto esplodere una domanda latente: **"dove si fa il lavoro?"** E subito dopo: **"come si misura il valore, quando non è più visibile?"** Il lavoro ha perso il suo perimetro fisico. È entrato nelle case, si è affacciato nei bar, si è infilato negli interstizi della vita privata — chiedendoci adattamento senza istruzioni. Ma il cambiamento è andato oltre lo spazio fisico: ha investito anche i ruoli, le competenze, le aspettative. La stessa persona oggi può coordinare un team, scrivere una newsletter, negoziare un contratto e occuparsi del benessere del gruppo. Tutto nello stesso giorno.

Questo fenomeno ha un nome: **ibridazione**. Non è una moda. È la nuova normalità. E riguarda tre dimensioni:

/01

Lo spazio

Non esiste più un solo luogo fisico di lavoro. Questo ha reso necessarie nuove forme di comunicazione, fiducia, visibilità.

/02

Il ruolo

Le funzioni si sovrappongono. Cresce la richiesta di profili generalisti adattivi, capaci di muoversi tra più ambiti.

/03

L'identità

Lavoro e vita personale si intrecciano. Questo ha significato una maggiore flessibilità — ma anche un sovraccarico invisibile.

Per chi guida, l'ibridazione richiede un cambio di postura. Non si tratta solo di "gestire a distanza". Si tratta di creare **strutture chiare in contesti fluidi**, allenare la fiducia, valorizzare anche ciò che non si vede. E si tratta, spesso, di riconoscere il lavoro che non compare nei fogli Excel: la cura dei team, la costruzione di cultura, l'adattamento continuo.

L'impatto dell'ibridazione

Sulla figura dell'individual contributor: frammentazione, autonomia, fatica invisibile

L'ibridazione trasforma radicalmente l'esperienza quotidiana del lavoro. Non esiste più un "luogo" unico né un "ruolo" definito. L'individual contributor si muove in un contesto fluidificato, dove i confini tra professionale e personale, tra orari e spazi, tra compiti e responsabilità si fanno mobili. Questa fluidità apre possibilità — più autonomia, maggiore agency, adattabilità — ma genera anche sovraccarico cognitivo ed emotivo. L'individual contributor deve continuamente reinterpretare ciò che gli viene richiesto, rinegoziare priorità, costruire senso in assenza di strutture stabili.

Storicamente, potremmo dire che siamo passati da un'epoca del "lavoratore integrato nel sistema" (es. il fordismo), a quella dell'"individual contributor progettista del proprio equilibrio" — ma senza manuale. Questo genera libertà, sì. Ma anche solitudine decisionale. E una pressione invisibile a performare flessibilità.

Sul leader: fine del controllo, nascita della postura relazionale

Per chi guida, l'ibridazione impone un cambio radicale di paradigma. Non è più possibile monitorare tutto, né basarsi solo su presenza fisica o numeri visibili. Il controllo come forma di assicurazione perde efficacia. Il leader oggi deve **fidarsi senza vedere, leggere i segnali deboli,**

tenere insieme contesti disomogenei.

La sua funzione non è più solo operativa, ma **culturale e relazionale**. Deve creare **strutture elastiche, canali di comunicazione autentici, cornici di senso condiviso**. In un contesto ibrido, la leadership non coincide più con la direzione. Coincide con la **capacità di abilitare gli altri a orientarsi**.

In termini storici, potremmo dire che si passa da una leadership **gerarchica e prescrittiva** (modello verticale) a una leadership **abilitante, orizzontale, situata**. Un passaggio che non riguarda il "carattere" del leader, ma **la grammatica con cui si può ancora generare impatto**.

Sull'azienda: riassetto culturale e sfida di coerenza

A livello organizzativo, l'ibridazione impone una revisione profonda non solo dei processi, ma della cultura aziendale. Lo smart working, la flessibilità oraria, la molteplicità dei ruoli, richiedono **strutture adattive** ma anche **valori chiari**. La sfida non è solo logistica, ma simbolica: come tenere insieme **autonomia e appartenenza, fluidità e riconoscimento, risultati e benessere?**

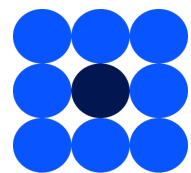
Le aziende che non si adattano rischiano di diventare incoerenti: promettono flessibilità ma continuano a valutare con logiche da presenza; parlano di cura ma premiano solo la performance. Quelle che invece riescono a integrare l'ibridazione come valore sistemico costruiscono **ecosistemi organizzativi più resilienti**. Non solo più "moderni".

Dal punto di vista sociologico, è un passaggio cruciale: le aziende non sono più solo luoghi di produzione, ma **ambienti culturali dove si forma (o si disgrega) l'identità del lavoro**.

Dati chiave: Ibridazione dei ruoli e dei luoghi



La media di giorni lavorati da remoto mensilmente è di 9 nelle grandi aziende, 7 nella Pubblica Amministrazione e 6,6 nelle PMI. (Fonte: Osservatori Digitali Polimi)



Il 73% dei lavoratori in smart working si opporrebbe a un ritorno completo in ufficio; il 27% considererebbe seriamente di cambiare lavoro in tal caso. (Fonte: Avvenire)



L'Italia si colloca al 23° posto nell'UE per flessibilità lavorativa, con solo il 4,4% dei lavoratori che ha beneficiato dello smart working per almeno metà del tempo lavorativo settimanale, contro una media UE del 9%. (Fonte: Osservatori Digitali Polimi)

Lo sapevi?

La parola "ibrido" deriva dal latino ibrida, unione tra elementi eterogenei. Nel mondo greco-romano aveva una connotazione negativa: era "mescolanza impura". Oggi, è una delle parole chiave per affrontare la complessità. Ma ibridare richiede competenze specifiche: negoziazione, gestione dell'ambiguità, capacità di co-costruire nuovi linguaggi.

Domanda guida

In che modo l'ibridazione ha cambiato la tua idea di presenza?

E di cosa hai bisogno, oggi, per sentirti davvero visibile nel tuo lavoro?

Mini toolbox – Allenare la leadership nell'ibrido

/01

Rendi visibile il lavoro invisibile

Allenati a raccontare anche i processi, non solo i risultati. Documenta. Condividi. Non per giustificarti, ma per costruire una narrazione chiara del tuo impatto.

/02

Scegli quando essere presente (davvero)

Non si tratta solo di dove lavori, ma come ci sei. Pratica la presenza intenzionale: in alcune riunioni, il silenzio è più eloquente di un'interruzione.

/03

Stabilisci rituali relazionali

Nell'ibrido, la spontaneità si perde. Crea micro-spazi per la connessione: una domanda in apertura, un check-in informale, un tempo di ascolto non performativo.

Purpose e bisogno di senso

Quando il lavoro non basta più

Per generazioni, il lavoro è stato concepito come una promessa di stabilità. Si cercava un impiego "sicuro", un contratto a lungo termine, una progressione chiara. Il senso si misurava in salario, posizione, avanzamento. Era un patto implicito: tu mi dai le tue ore, io ti do riconoscimento, status, magari una pensione. Funzionava, per molti. Ma quel mondo non esiste più.

Oggi, l'idea stessa di carriera lineare è saltata. Il contesto socio-economico è fatto di discontinuità e cicli rapidi di obsolescenza delle competenze. Cambia il modo in cui viviamo. Cambia il modo in cui lavoriamo. E cambia — inevitabilmente — il significato che attribuiamo a ciò che facciamo.

Le nuove generazioni non cercano solo un lavoro. Cercano un perché. Non è idealismo: è adattamento. In un mondo in cui le certezze si sono assottigliate, il senso è ciò che regge la fatica, l'ambiguità, il rischio. Per una programmatrice, sapere che il codice che scrive risolve un problema reale. Per un designer, poter scegliere progetti che riflettono la propria visione.

Lo dicono i dati, ma lo raccontano anche le storie: chi resta dentro un'organizzazione, lo fa quando percepisce che il proprio contributo ha valore. Chi guida un team, lo sa: la motivazione non si genera a comando. Si costruisce. Si nutre. Si protegge. Ecco perché oggi si parla di **purpose-driven leadership**. Perché guidare non significa solo ottenere risultati. Significa anche dare coerenza e direzione in un mondo frammentato.

Chi guida è chiamato a rispondere a questa domanda, che spesso non viene pronunciata ma aleggia nei gesti, nelle scelte, nei silenzi: Perché sono qui?

Dati chiave: Purpose e motivazione



Negli anni '80, l'89% dei lavoratori valutava il proprio impiego in base a retribuzione e crescita. Oggi, oltre il 70% valuta anche la coerenza valoriale (Fonte: Gallup, 2023)



Il 56% dei millennial e Gen Z considera il "purpose aziendale" più importante del piano carriera (Fonte: Deloitte Millennial Survey, 2023)



Le aziende ad alto allineamento valoriale hanno team il 50% più ingaggiati e una retention superiore del 34% (Fonte: McKinsey Organizational Health Index)

Lo sapevi?

Il termine purpose è entrato nel lessico organizzativo solo negli ultimi dieci anni. Ma l'idea che il lavoro debba "avere senso" esiste da sempre. Nella filosofia greca, era il telos — la finalità che orienta l'azione. Oggi, il telos non è più una missione universale, ma una ricerca quotidiana. E i leader sono chiamati a custodirla, anche quando non hanno tutte le risposte.

Domanda guida

Il lavoro che fai oggi ti corrisponde?

Se dovessi spiegarne il senso a una persona cara, cosa diresti?

Toolbox – Allenare il senso nella leadership

/01

Dai contesto, non solo obiettivi

Le persone non si mobilitano per task, ma per scopi. Collega il lavoro quotidiano al quadro più ampio. Spiega perché facciamo qualcosa, non solo come.

/02

Chiedi e riformula

Fai domande aperte durante i check-in: "Cosa ti fa sentire parte del team?", "Cosa ti manca per riconoscere il tuo contributo?"

Usa le risposte per costruire narrazioni di team più coerenti.

/03

Abbi il coraggio di mettere in discussione

Se il purpose aziendale è solo comunicazione, prima o poi si svuota. Come leader, puoi — e a volte devi — sollevare la questione: ha ancora senso quello che stiamo facendo, nel modo in cui lo stiamo facendo?

Quiet quitting, great resignation e burnout

Quando il lavoro consuma, o non coinvolge più

Per molto tempo, lavorare duramente è stato visto come una virtù. C'era un orgoglio nel "dare tutto", anche oltre l'orario. Una lealtà, spesso silenziosa, che legava le persone alle aziende come a una seconda casa. In cambio, si otteneva sicurezza, identità, riconoscimento. Quel patto — anche se mai davvero equo — è saltato.

Negli ultimi anni, milioni di persone hanno iniziato a rimettere in discussione la propria relazione con il lavoro. Non con rabbia, ma con lucidità. In molti casi, hanno scelto di andarsene. È il fenomeno che è stato chiamato Great Resignation — la "grande dimissione".

Nato negli Stati Uniti nel 2021, ha visto un numero record di persone lasciare volontariamente il proprio impiego, spesso senza una nuova offerta in mano. All'inizio sembrava una reazione post-pandemica. Un rigetto momentaneo. In realtà, è stata la punta visibile di un cambiamento più profondo: un ripensamento collettivo su cosa valga la pena fare, e per chi.

Le ragioni erano (e sono) molteplici: mancanza di senso, scarsa flessibilità, ambienti tossici, stipendi fermi, aspettative eccessive. Ma a muovere davvero il cambiamento è stato un bisogno più difficile da nominare: riconnettere lavoro e vita, valore e identità.

In altri casi, le persone sono rimaste. Ma hanno iniziato a sottrarre qualcosa di invisibile: l'entusiasmo, la disponibilità, l'energia. È quello che chi-

amiamo quiet quitting. Non è un vero abbandono, ma un disimpegno silenzioso. Si continua a lavorare — ma solo entro i limiti stretti del contratto. Senza straordinari emotivi. Senza quella tensione verso il "di più" che per anni è stata richiesta (e spesso data) senza riconoscimento.

Great Resignation e quiet quitting non sono anomalie individuali. Sono risposte sistemiche a un patto che si è rotto. E ci chiedono — come individui, leader, organizzazioni — di rinegoziare il senso del lavoro oggi: non più come solo dovere o mezzo, ma come spazio relazionale, valoriale, trasformativo.

E poi c'è chi, pur restando e dando tutto, si consuma. Il burnout è diventato il nuovo volto della fatica professionale. Un esaurimento non solo fisico, ma emotivo e valoriale. Una perdita progressiva di senso e di energia, che colpisce in particolare chi ha ruoli di cura e responsabilità.

Per chi guida, questi fenomeni non sono solo "segnali di malessere". Sono indicatori strutturali. Sintomi che qualcosa, nel modo in cui lavoriamo, è diventato insostenibile. Non basta motivare. Serve cambiare le condizioni. Non basta chiedere "engagement". Serve costruire relazioni sane, margini reali, spazi di ascolto. Leadership oggi significa anche questo: proteggere l'energia delle persone.

Dati chiave: Disconnessione e burnout



Il quiet quitting riguarda oggi il 59% della forza lavoro globale (Fonte: Gallup, 2023)



1 lavoratore su 4 ha lasciato volontariamente il proprio lavoro nel 2022 per motivi legati a benessere e valori (Fonte: McKinsey, 2023)



Il burnout colpisce in misura maggiore le donne in ruoli di leadership: 43% ne ha sperimentato forme gravi negli ultimi 12 mesi (Fonte: Deloitte Women@Work, 2023)



I team con capi empatici hanno il 62% in più di probabilità di restare motivati anche in contesti ad alta pressione (Fonte: HBR, 2022)

Lo sapevi?

Nel 2019 l'OMS ha riconosciuto il burnout come sindrome professionale solo nel 2019.

Non è stress passeggero, ma una condizione che nasce da una gestione cronica delle pressioni sul lavoro che non è stata ben gestita. Non riguarda solo "chi lavora troppo", ma chi non si sente visto, supportato, ascoltato.

Domanda guida

Hai mai avuto la sensazione di "non farcela più"?

Che tipo di leadership ti sarebbe servita in quel momento?

Toolbox – Guidare in un contesto di fatica diffusa

/01

Riconosci i segnali, anche se non sono espliciti

L'apatia, il cinismo, la mancanza di iniziativa non sono solo "atteggiamenti". Spesso sono forme di protezione. Impara a leggerle come sintomi, non come colpe.

/02

Normalizza il confronto su benessere e carico mentale

Crea spazi (formali o informali) in cui le persone possano parlare di fatica senza temere giudizio. La vulnerabilità, se protetta, genera fiducia.

/03

Agisci sulle leve reali: margine, controllo, senso

Il burnout non si cura con il team building. Si previene offrendo autonomia, chiarezza e una narrazione coerente.

Allenati a chiederti: sto proteggendo o spremendo la mia squadra?

Il gap di genere nei ruoli apicali

Non è solo questione di numeri. È questione di potere.

I dati li conosciamo. Eppure, continuano a sorprenderci. Le donne sono presenti. Entrano, restano, contribuiscono. Guidano progetti, tengono insieme team, generano valore. Eppure, qualcosa si spezza lungo il cammino. Salgono fino a un certo punto — poi si fermano, o vengono fermate. Lo chiamano soffitto di cristallo, ma oggi è più una serie di soglie opache, quasi invisibili: più che barriere evidenti, sono sistemi che non le prevedono, non le riconoscono, non le premiano.

Per decenni, la leadership è stata costruita secondo un **modello verticale, maschile, performativo**, nato in un'epoca in cui la divisione dei ruoli era netta e codificata: l'uomo al lavoro, la donna a casa. Le prime manager entrate nei vertici aziendali negli anni '70 e '80 lo hanno fatto **adattandosi al modello esistente**, spesso pagando un prezzo invisibile: mascherare le emozioni, imitare toni e posture, rinunciare alla cura come dimensione legittima del potere.

In molti paesi, questa eredità è ancora viva. In Italia, ad esempio, le donne rappresentano **solo il 22% nei consigli di amministrazione**. In Giappone, meno del 10%. In Norvegia, invece, dove una legge del 2003 ha imposto la parità nei board, oggi **oltre il 40% dei membri dei CDA è donna**. La differenza? **Non la competenza, ma la volontà politica di cambiare le regole del gioco.**

Perché **non è solo un problema di accesso. È un problema di cultura del potere.** Una cultura che ancora oggi definisce come "adatto a guidare" chi è assertivo, sempre disponibile, distaccato. Che premia la direzione più della relazione. Che considera "naturale" la leadership maschile, e "eccezionale" quella femminile.

Il risultato è che nei ruoli apicali le donne restano poche. E spesso, per arrivarci, devono aver dimostrato molto più dei colleghi uomini. Non solo competenza, ma anche resistenza. Non solo capacità, ma **conformità**. Devono sapere quanto basta, ma non troppo. Mostrare autorevolezza, ma senza disturbare. Essere ferme, ma empatiche. Visionarie, ma non troppo ambiziose.

Questo genera un doppio effetto: **si scoraggia chi è in cammino**, chi osserva le gerarchie e si chiede se valga la pena provarci, chi ha talento ma non si riconosce nei modelli esistenti. **Si impoverisce il sistema**, che continua a pescare leadership da un solo bacino culturale, che perde stili di guida capaci di tenere insieme conflitto e dialogo, strategia e cura, visione e adattabilità.

Il punto **non è "dare spazio alle donne" per correttezza. Il punto è che senza donne nei vertici, perdiamo intelligenza collettiva.** Perdiamo pluralità di approcci, di metriche, di linguaggi.

Il gender gap è un fatto. Ma è anche una scelta sistemica. E come ogni sistema, può essere cambiato.

Dati chiave: Leadership e gender gap



Solo il 30,6% dei ruoli di leadership a livello globale è occupato da donne, nonostante rappresentino oltre il 43% della forza lavoro. (Fonte: LinkedIn Economic Graph, 2023)



In Italia, solo il 2% delle aziende è guidato da una CEO donna. (Fonte: Cerved, 2024)



In Norvegia, oltre il 40% dei board aziendali è composto da donne, grazie a una legge del 2003 che impone la parità nei CDA. (Fonte: World Economic Forum, 2024)

Lo sapevi?

Fino agli anni '80, molte aziende europee licenziavano automaticamente le donne al momento del matrimonio o della maternità. Questa pratica, oggi illegale, ha lasciato un'eredità culturale profonda: un sospetto implicito sulla "continuità" delle carriere femminili. (Fonte: European Commission, Gender Equality Strategy)

Domanda guida

Quali modelli di leadership hai interiorizzato?

E quali hai dovuto disimparare per diventare chi sei oggi?

Toolbox – Agire sul gap, ogni giorno

/01

Interroga i modelli, non solo i numeri

Aumentare la rappresentanza è necessario, ma non basta. Chiediti: quali stili di guida vengono riconosciuti e premiati nella tua organizzazione?

/02

Nomina il bias, anche quando è sottile

Le donne sono spesso interrotte più degli uomini, giudicate per il tono, etichettate per emozioni che negli uomini sarebbero letti come "passione" o "assertività". Impara a riconoscere queste dinamiche e agire di conseguenza.

/03

Crea reti, non eccezioni

La presenza di una donna al vertice non basta se è sola. La leadership cambia davvero quando è sostenuta da reti, alleanze e normalizzazione di ruoli diversi.

Le competenze soft come asset critico per la leadership

Il potere dell'ascolto.
Della chiarezza. Della cura.

Per anni, le competenze che oggi chiamiamo "soft" sono state relegate ai margini del discorso sul potere. Non misurabili. Non strategiche. Non urgenti. Erano il "di più": qualità auspicabili, ma mai decisive. L'empatia? Utile per la coesione, non per la strategia. L'ascolto attivo? Buono per il clima, non per la performance. La capacità di creare fiducia? Un bel tratto umano. Ma il potere, si diceva, è altrove.

Questa visione ha radici profonde. Per buona parte del Novecento, la leadership è stata modellata su paradigmi **industriali, maschili, gerarchici**. Il leader ideale era efficiente, assertivo, focalizzato sul risultato. Emozione e relazione erano considerate variabili di disturbo. Un retaggio del management taylorista, dove ogni elemento umano doveva piegarsi alla logica della macchina. **Chi guidava non doveva sentire. Doveva produrre.**

In questo contesto, le competenze relazionali sono state storicamente svalutate — anche perché, culturalmente, **associate al "femminile"**. E quindi lette come meno razionali. Meno forti. Meno adatte a "tenere il comando".

Eppure, mentre il mondo del lavoro si trasformava — diventando più fluido, interdipendente, frammentato — queste stesse competenze sono diventate **l'architettura invisibile che tiene insieme i sistemi**. Non è un

cambio di moda. È un cambio di paradigma.

Oggi, ciò che davvero distingue chi guida non è la velocità con cui prende decisioni, ma **la capacità di tenere insieme persone diverse, leggere la complessità, creare sicurezza psicologica, generare senso**.

Non sono "soft". Sono strutturali. E, come spesso accade, ciò che è strutturale è anche difficile da vedere. Perché non ha KPI immediati. Non produce numeri. Si costruisce. Giorno dopo giorno, conversazione dopo conversazione, con un tipo di energia che non si misura a scatti, ma in continuità.

Il paradosso è tutto qui: proprio perché **discreta, diffusa, relazionale**, questa leadership viene ancora oggi poco riconosciuta, e **quando è incarnata da donne, viene naturalizzata**.

Una leader che tiene insieme il team con cura e presenza viene letta come "brava a creare clima", ma difficilmente come una figura strategica. Il risultato? **Le competenze che oggi sappiamo essere decisive vengono premiate solo quando assomigliano ancora al vecchio modello.** Solo se incarnate da chi è già riconosciuto come legittimato al potere, secondo codici consolidati.

Ma oggi, in un mondo fatto di complessità, non-linearità, lavoro ibrido e relazioni distribuite, **ciò che tiene insieme un'organizzazione non è la catena gerarchica**. È la qualità delle connessioni. La capacità di creare spazi in cui le persone si sentono viste, orientate, responsabili.

Non è più possibile considerare queste competenze "soft". Sono l'infrastruttura emotiva e culturale della leadership di domani.

Dati chiave: Le competenze soft oggi



Il 91% dei professionisti L&D concorda sul fatto che le competenze umane, o soft skills, stanno diventando sempre più importanti nel contesto lavorativo attuale.

(Fonte: LinkedIn Workplace Learning Report 2024)



Il 63% dei leader HR ritiene che le competenze interpersonali siano fondamentali per il successo organizzativo, ma solo il 26% delle aziende le include sistematicamente nei sistemi di valutazione delle performance.

(Fonte: Deloitte Global Human Capital Trends 2023)



Il 90% dei top performer possiede un'elevata intelligenza emotiva, che contribuisce significativamente al successo lavorativo e alla produttività.

(Fonte: TalentSmartEQ)

Lo sapevi?

Il termine "soft skill" nasce negli anni '70 in ambito militare, per indicare tutte quelle competenze non tecniche che influenzano la riuscita di una missione. Oggi sappiamo che, in contesti complessi, queste skill non sono secondarie: sono la struttura invisibile della leadership efficace.

Domanda guida

Quali sono le competenze che hai sviluppato senza mai chiamarle "skill"?

E se fossero proprio quelle a fare la differenza oggi?

Toolbox – Allenare e valorizzare le competenze soft

/01

Rendi visibile l'impatto invisibile

Quando gestisci un conflitto, motivi un team, costruisci fiducia: documentalo. Fallo emergere nelle retrospettive, nei feedback, nei report. Le soft skill si possono narrare.

/02

Crea un vocabolario nuovo per il merito

Nelle valutazioni, includi indicatori come qualità della comunicazione, ascolto attivo, capacità di costruire coesione. Se non si nomina, non si riconosce.

/03

Allena il team a leggere la competenza relazionale

Inserisci momenti di riflessione su come si lavora insieme: Come ci siamo parlati? Come abbiamo gestito il disaccordo? Chi ha tenuto insieme il gruppo?

Le soft skill si allenano collettivamente.

Parte II

Le fonda- menta

della leadership
contemporanea

Cinque pilastri. Strumenti per guidare con efficacia

Non esiste un'unica forma di leadership, così come non esiste un'unica risposta alle sfide che chi guida si trova ad affrontare ogni giorno. Non ci sono checklist valide per ogni contesto, né posture universali da replicare. E oggi, più che mai, questo è evidente.

Come abbiamo analizzato nelle sezioni precedenti, il mondo del lavoro ha subito trasformazioni profonde e accelerate: le strutture organizzative si sono progressivamente allentate, i ruoli si sono fatti più sfumati e interscambiabili, e le competenze richieste si sono ibridate, attraversando ambiti che un tempo erano nettamente distinti.

In uno scenario che cambia rapidamente, nel quale le categorie tradizionali — leader, team, performance, cultura — si fanno più fluide e meno prevedibili, non è più sufficiente fare affidamento su modelli consolidati o approcci prescrittivi. **Servono nuove competenze, sì. Ma ancora prima, serve un altro modo di esserci.** Un modo diverso di stare nei team, nei processi, nelle decisioni; un modo più consapevole di assumere responsabilità, gestire ambiguità, generare fiducia.

Questa sezione prende le mosse da una domanda semplice, ma decisiva: **cosa serve oggi per esercitare una leadership efficace, sostenibile, capace di attraversare la complessità senza perdersi?**

Non parliamo di ideali astratti, né di formule valide per chiunque. Parliamo di pratiche osservabili, di competenze che si possono allenare, di atteggiamenti che — nel tempo — costruiscono autorevolezza reale.

Abbiamo individuato **cinque pilastri** che ritornano con regolarità nei percorsi di chi guida con efficacia, anche in contesti incerti: **Visione, Coerenza, Complessità, Relazioni, Scelte.**

Non si tratta di qualità innate, né di aspirazioni valoriali: sono strumenti di orientamento, traiettorie che possono aiutare a leggere meglio dove si è, dove si vuole andare e con quali mezzi farlo.

Visione: una direzione concreta, non uno slogan

Perché oggi serve visione

La visione non è un'intuizione creativa. È una competenza. Serve per decidere, orientare, dare coerenza alle scelte quotidiane. In un contesto instabile, chi guida non può limitarsi a gestire l'oggi. Deve indicare una direzione, aiutare le persone a capire dove stanno andando e perché.

Una visione efficace risponde a tre domande fondamentali:

- * Dove stiamo andando?*
- * Perché facciamo questa scelta?*
- * Cosa lasciamo fuori?*

Quando la visione manca, si naviga a vista. Ogni urgenza diventa una priorità. Le persone eseguono, ma non decidono. I team perdono motivazione e significato.

“ Vision is the art of seeing what is invisible to others

— Jonathan Swift

Cos'è davvero la visione

La visione non è uno slogan. È una direzione solida che collega scelte quotidiane e obiettivi di lungo periodo. Si costruisce attorno a cinque azioni concrete:

- * Focalizzare ciò che conta – distinguere l'essenziale dal secondario*

- * Definire una direzione condivisibile – non solo dove si va, ma perché*
- * Dare senso al quotidiano – rendere visibili le connessioni tra azioni e obiettivi*
- * Dire no con coerenza – evitare dispersione, proteggere la rotta*
- * Comunicare con chiarezza – adattare il linguaggio, non il significato*

Il ruolo del leader: dentro o fuori l'organizzazione

Chi guida in un'azienda non sempre crea la visione, ma ha il compito di renderla reale. Se sei un* leader all'interno di un'organizzazione, il tuo ruolo è:

- * interpretare la visione aziendale nel tuo contesto operativo*
- * tradurla in scelte concrete per il team*
- * comunicarla in modo continuativo e coerente*
- * agire in linea con essa, anche quando il contesto cambia*

La leadership efficace non inventa sempre una visione nuova. Ma costruisce coerenza tra la direzione strategica e la realtà quotidiana del lavoro. Se invece sei un* fondatrice*, imprenditrice* o dirigente con potere di indirizzo, il tuo ruolo è diverso:

- * costruire la visione iniziale: definire un perché forte e mobilitante*
- * comunicarla con chiarezza, dentro e fuori l'organizzazione*
- * mantenerla nel tempo o modificarla quando il contesto cambia*

In entrambi i casi, la visione è una responsabilità chiave. Non basta averla scritta nei documenti aziendali: va praticata, spiegata, agita.

Strumento pratico – Mappa di allineamento

Per aiutare il team a connettere la visione aziendale con il lavoro quotidiano, proponi queste tre domande operative:

*** Come si collega ciò che stiamo facendo alla visione dell'azienda?**

*** Quali comportamenti concreti la rendono visibile oggi?**

*** Dove rischiamo di deviare o perdere coerenza?**

Questo esercizio aiuta a trasformare la visione in direzione operativa. È uno dei compiti centrali di chi guida: fare da ponte tra strategia e realtà.

Esempi di visione chiara

Indra Nooyi – PepsiCo Visione: "Performance with Purpose"

Durante il suo mandato da CEO, ha trasformato la strategia di PepsiCo integrando crescita economica e impatto sociale. La visione ha guidato il passaggio verso prodotti più sani, una filiera più sostenibile e l'inclusione della leadership femminile come asset strategico.

→ Una visione chiara su cosa significa "fare profitto" in modo responsabile.

Fabiola Gianotti – CERN Visione: fare scienza per l'umanità, oltre i confini nazionali e ideologici.

Ha guidato il CERN riaffermandone la missione come spazio di collaborazione scientifica globale, orientata al bene comune.

→ Visione culturale e istituzionale, tradotta in pratiche quotidiane di cooperazione.

Anne Wojcicki – 23andMe Visione: rendere le persone protagoniste dei propri dati genetici.

Ha introdotto un modello diretto al consumatore nel settore biotech, rendendo accessibile un ambito prima riservato agli esperti.

→ Visione chiara di empowerment e democratizzazione della scienza.

Toolbox – Allenare la visione nel quotidiano

/01

Tre segnali che la visione manca nel team

* Si lavora solo per task, senza comprendere il quadro generale

* Ogni urgenza diventa la priorità del giorno

* Le persone eseguono ma non decidono, non si orientano da sole

Domanda chiave da porre:

Qual è il nostro contributo più importante, in questo momento?

/02

Frasi da riformulare

Frase da evitare:

* "Ce lo chiede il management"

* "Così si è sempre fatto"

* "Vediamo cosa succede"

Da trasformare in visione:

* "Lo facciamo perché serve a questo obiettivo"

* "Ha ancora senso farlo così, oggi?"

* "Agiamo con questa direzione in mente"

/03

Mini test: il tuo team ha una visione condivisa?

Durante un meeting o un one-to-one, chiedi:

* Qual è l'obiettivo principale del team, in questo trimestre?

* Qual è il nostro impatto più concreto?

* Se dovessimo dire "no" a qualcosa, cosa sarebbe fuori focus?

Se le risposte sono vaghe o incoerenti, la visione va chiarita e ricondivisa.

Domanda guida per chi guida

In cosa credo davvero, nel mio lavoro?

Riesco a comunicarlo in modo semplice e credibile?

Cosa mantengo fermo, anche quando tutto cambia?

Che visione sto trasmettendo, con le mie azioni quotidiane?

Coerenza. Guidare senza maschere

Perché oggi serve coerenza

Per molto tempo, nella leadership si è data più importanza alla performance che all'integrità. Contavano i risultati, non tanto il modo in cui venivano raggiunti. Ma oggi, quel paradigma non regge più.

In un contesto in cui le persone sono esposte a continue contraddizioni — tra ciò che si dichiara e ciò che si fa, tra valori dichiarati e pratiche

reali — la coerenza non è un "di più": è una condizione essenziale per essere credibili.

Chi guida è osservato costantemente, non solo per ciò che decide, ma per come lo fa, per cosa omette, per ciò che lascia passare in silenzio. La fiducia non nasce da grandi gesti: nasce da micro-coerenze quotidiane. E si perde in fretta, quando il comportamento non è allineato con il messaggio.

In tempi di cambiamento continuo, la coerenza non è rigidità. È **una forma di affidabilità dinamica**: sapere che, anche se tutto si muove, chi guida non si contraddice. Una leadership coerente non è perfetta. È leggibile, riconoscibile, solida.

Come sono cambiate le organizzazioni

Un tempo, i contesti di lavoro erano più stabili, le aspettative meno articolate, e il ruolo di chi guidava si fondava più sulla posizione formale che sull'allineamento personale. Oggi, la situazione è diversa. Le strutture sono diventate più fluide, le interazioni più trasversali, e i team si aspettano che chi è in posizione di leadership sia coerente nel tempo, nei canali, nei comportamenti.

Le persone sono meno disposte a seguire chi cambia tono a seconda dell'interlocutore, chi parla di "cura" e poi ignora i segnali di fatica, chi promuove valori che non si traducono in scelte visibili.

Nel frattempo:

*** La distanza tra dichiarazioni e azioni si nota più facilmente**

*** Le culture aziendali sono sempre più osservabili, valutate, condivise**

*** Il confine tra comunicazione interna ed esterna è quasi scomparso**

*** Il comportamento di chi guida ha un impatto diretto sulla tenuta del sistema**

Chi guida oggi non può più affidarsi solo alla competenza o al carisma. Deve essere coerente. Non solo nel cosa, ma nel come.

Cos'è davvero la coerenza

La coerenza non è dire sempre la stessa cosa, né imporsi a tutti i costi. È l'allineamento tra ciò che si afferma, ciò che si fa e le scelte che si compiono, anche quando non è comodo. È decidere con chiarezza, agire con integrità e comunicare in modo comprensibile — senza cadere in automatismi, né in facciate costruite.

Cinque azioni concrete definiscono la coerenza:

*** Agire in linea con ciò che si dice – anche nei momenti di pressione o disaccordo**

*** Essere leggibili nel tempo – le persone sanno cosa aspettarsi, anche quando non condividono**

*** Esplicitare i criteri delle scelte – spiegare non solo cosa si decide, ma perché**

*** Mantenere una postura stabile – non cambiare tono o messaggio in base a chi si ha davanti**

*** Proteggere i valori in pratica – anche quando non è vantaggioso o visibile**

“La coerenza non si misura con le parole, ma con la continuità delle azioni.”

Esempi di coerenza in azione

Jacinda Ardern – Ex Primo Ministro della Nuova Zelanda

Jacinda Ardern ha introdotto il “Wellbeing Budget”, un approccio innovativo che pone il benessere dei cittadini al centro delle decisioni politiche, andando oltre le tradizionali metriche economiche. Questa scelta riflette una coerenza tra valori dichiarati e politiche attuate.

→ Un esempio di coerenza tra visione politica e implementazione pratica.

Eileen Fisher – Moda sostenibile

Eileen Fisher ha fondato un'azienda di moda basata su principi di sostenibilità, equità e trasparenza. Ha implementato pratiche come il riciclo dei capi e la trasparenza nella filiera produttiva, dimostrando coerenza tra i valori del brand e le operazioni aziendali.

→ Un esempio di coerenza tra etica dichiarata e pratiche aziendali.

Yvon Chouinard – Patagonia

Nel 2022, Yvon Chouinard ha trasferito la proprietà di Patagonia, valutata 3 miliardi di dollari, a un trust e a un'organizzazione no-profit dedicati alla lotta contro la crisi climatica. Questa decisione radicale ha garantito che i profitti dell'azienda siano utilizzati per proteggere l'ambiente, incarnando la missione dichiarata: “We're in business to save our home planet”.

→ Un esempio di coerenza strutturale tra missione e modello di business.

Toolbox – Allenare la coerenza

/01

Tre segnali che la tua leadership non è percepita come coerente

- * Cambi approccio o decisione senza spiegarne il perché
- * Dichiarare valori che non si traducono in azioni concrete
- * Pretendi coerenza, ma deroghi alle regole quando conviene

Domanda chiave da porre:

Cosa sto compromettendo, ogni volta che non agisco in linea con ciò che affermo?

/02

Frasi da riscrivere in chiave coerente

Frase comune:

- * “Abbiamo cambiato idea, ma non c'è tempo per spiegarlo.”
- * “Seguiamo la linea, anche se non la condividiamo.”
- * “Questa è solo comunicazione interna.”

/03

Da trasformare in visione:

* "Abbiamo aggiornato la direzione. Ecco perché."

* "La applicheremo, ma segnaliamo i limiti nel nostro contesto."

* "Ogni messaggio riflette chi siamo, dentro e fuori."

Esercizio: mappa delle incongruenze

* Scrivi tre messaggi chiave che comunichi spesso al tuo team (valori, obiettivi, priorità).

* Identifica tre azioni recenti tue o dell'organizzazione che li contraddicono.

* Rifletti su cosa puoi fare per riallineare parole e comportamenti — oppure aggiornare il messaggio.

Domanda guida per chi guida

Quando sono più credibile? Quando meno? Perché?

Quali decisioni recenti hanno rafforzato la fiducia nel mio ruolo?

Dove rischio di agire per compiacere, invece che per coerenza?

Che tipo di leader sto diventando, con i miei comportamenti quotidiani?

Complessità Agire senza semplificare

Perché oggi serve saper stare nella complessità

Per anni abbiamo pensato che l'efficienza fosse l'obiettivo. Che il lavoro potesse essere ridotto a processi chiari, flussi lineari, strumenti di controllo. Ma il mondo organizzativo oggi non funziona più così — se mai lo ha fatto.

Viviamo in contesti **interdipendenti, non lineari, instabili**. Le informazioni si moltiplicano, i ruoli si sovrappongono, i problemi non si risolvono, si attraversano. Le organizzazioni oggi operano in scenari definiti VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) o, in chiave più recente, BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).

Non bastano più leader capaci di risolvere. Servono leader capaci di orientarsi, anche nel disordine. La leadership nella complessità non è trovare la strada più veloce. È costruire direzione dove non c'è chiarezza.

Per decenni, il modello dominante nelle organizzazioni è stato quello dell'efficienza: ottimizzare i processi, ridurre l'incertezza, risolvere i problemi nel minor tempo possibile. Era il tempo del controllo, dei diagrammi di flusso, delle job description rigide. Ma oggi, quel paradigma mostra tutti i suoi limiti.

Le organizzazioni contemporanee si muovono in ambienti che cambiano rapidamente, dove le variabili sono molteplici e spesso non controllabili. Le decisioni si prendono con informazioni parziali, i ruoli si sovrappongono, le responsabilità si distribuiscono su più livelli. Le sfide non sono più "da risolvere", ma **da attraversare**.

È quello che molti esperti chiamano contesto VUCA — volatile, incerto, complesso e ambiguo — o, in una versione più aggiornata, BANI: fragile (brittle), ansioso, non lineare e difficile da decifrare. Due acronimi nati in ambito militare e tecnologico, ma oggi usati in consulenza organizzativa per descrivere la realtà che manager, leader e team affrontano ogni giorno.

In questo scenario, non basta più saper "risolvere problemi". Serve saper

tenere la rotta mentre il contesto cambia. Serve leadership capace di riconoscere la complessità, leggerla senza semplificarla, decidere anche quando le variabili sono tante e il rischio di sbagliare è alto.

Saper stare nella complessità significa accettare che **non ci sia una sola risposta giusta**, e che anche le migliori soluzioni siano sempre temporanee, da rimettere in discussione. Significa non farsi bloccare dall'ambiguità, ma usarla per generare nuove letture, nuove ipotesi, nuovi modi di agire.

In un mondo dove tutto si interconnette — mercati, tecnologie, persone, culture — la leadership efficace non è più quella che “sa cosa fare”, ma quella che **sa decidere anche quando non tutto è chiaro**.

Cos'è davvero la complessità

La complessità non è confusione. È la coesistenza di più fattori validi, di più livelli che si influenzano, di sistemi che cambiano nel tempo. Saper guidare nella complessità non significa avere tutte le risposte, ma:

- * **tollerare l'ambiguità, senza irrigidirsi**
- * **leggere i segnali deboli, senza perdere il focus**
- * **decidere in mancanza di certezze, restando trasparenti**

Cinque comportamenti chiave definiscono una leadership che sa stare nella complessità:

- * **Ascoltare più prospettive – non cercare “la verità”, ma comprendere le differenze**
- * **Tenere aperte più opzioni – non decidere troppo presto, né troppo tardi**
- * **Dare contesto, non solo istruzioni – aiutare le persone a orientarsi, non a eseguire**
- * **Agire in modo iterativo – testare, correggere, evolvere**
- * **Rendere visibili i trade-off – spiegare cosa si guadagna, e cosa si lascia**

Come siamo arrivati fin qui

Fino ai primi anni 2000, la cultura organizzativa dominante era fondata su controllo, pianificazione, gerarchia. Le imprese cercavano stabilità. I ruoli erano rigidi. Le soluzioni, lineari.

Con la crisi finanziaria, la trasformazione digitale, la pandemia e l'accelerazione del cambiamento globale, questo paradigma si è rotto. Oggi non si tratta più di “gestire la complessità”, ma di abitare la complessità. E questo richiede nuove competenze:

- * **Intelligenza sistemica**
- * **Flessibilità decisionale**
- * **Comunicazione trasparente**
- * **Capacità di adattamento continuo**

Quando fa la differenza

La competenza nella complessità è essenziale:

- * **Quando si gestiscono team distribuiti, con culture e aspettative diverse**
- * **Quando si affronta una crisi reputazionale, senza risposte immediate**
- * **Nei momenti in cui il cambiamento è continuo e non prevedibile**
- * **Nella costruzione di strategie flessibili, senza perdere coerenza**

In questi casi, semplificare può sembrare la scelta più facile. Ma spesso è proprio lì che la leadership si gioca: nella capacità di reggere l'ambivalenza e prendere decisioni chiare, pur sapendo che non saranno perfette.

Esempi di leadership nella complessità

Angela Merkel – Germania

Durante i suoi 16 anni alla guida della Germania, Angela Merkel ha affrontato numerose crisi complesse, tra cui la crisi finanziaria del 2008, la crisi migratoria del 2015 e la pandemia di COVID-19. La sua leadership è stata caratterizzata da pragmatismo, capacità di mediazione e decisioni basate su analisi approfondite. Ad esempio, durante la crisi migratoria, ha adottato una posizione umanitaria accogliendo oltre un milione di rifugiati, affermando "Wir schaffen das" ("Ce la faremo"), dimostrando una leadership empatica ma anche controversa.

Francesca Lavazza – Lavazza Group

Ha guidato un'impresa familiare verso l'internazionalizzazione e l'innovazione, mantenendo i valori originari. Ha tenuto insieme eredità, mercato e impatto sociale, senza cedere alla polarizzazione.

Ngozi Okonjo-Iweala – WTO

Ngozi Okonjo-Iweala, prima donna e prima africana a dirigere l'Organizzazione Mondiale del Commercio, ha portato un approccio sistemico alla riforma del commercio globale. Ha affrontato sfide come il protezionismo crescente e le tensioni commerciali tra grandi economie, promuovendo soluzioni cooperative e inclusive. La sua leadership si distingue per la capacità di navigare tra interessi nazionali divergenti, mantenendo il focus su un sistema commerciale equo e multilaterale.

Toolbox – Agire nella complessità

/01

Tre segnali che stai evitando la complessità

- * Vuoi "chiudere" una discussione il prima possibile
- * Fornisci risposte nette a problemi sfumati
- * Ignori tensioni "minori" che potrebbero esplodere più avanti

/02

Domanda chiave da porre:

Cosa sto evitando di vedere, per paura che sia troppo complicato?

Frasi da trasformare

Frase comune:

- * "Dobbiamo decidere subito"
- * "Non possiamo gestire tutto"
- * "Non ho una risposta"

Alternativa che regge la complessità:

- * "Abbiamo bisogno di chiarire prima il contesto"
- * "Facciamo emergere le priorità reali"
- * "Ecco cosa stiamo esplorando, e perché"

/03

Esercizio: Mappa dei fattori in gioco

In una situazione difficile, scrivi:

- * Quali sono i fattori visibili?
- * Quali sono i segnali deboli o elementi sotterranei?
- * Chi è coinvolto, direttamente o indirettamente?
- * Quali sono le tensioni non risolte?

Poi chiediti:

- * Qual è la decisione minima sostenibile, oggi?
- * Cosa va monitorato nel tempo?

Domanda guida per chi guida

Riesco a stare in una situazione aperta senza forzare una soluzione?

So spiegare il contesto prima della decisione?

Tengo conto di chi è ai margini del sistema?

Riesco a cambiare direzione senza perdere credibilità.

Relazioni. Costruire connessioni che generano fiducia, impatto, direzione

Perché oggi servono relazioni forti

Per anni, le relazioni sono state relegate ai margini della vita lavorativa: viste come qualcosa di secondario, opzionale, poco misurabile. Contava "fare bene il proprio", non "andare d'accordo". Le emozioni si lasciavano fuori, i rapporti personali erano considerati una distrazione.

Oggi, questo approccio non funziona più. In contesti di lavoro ibridi, distribuiti e sempre più interdipendenti, la qualità delle relazioni non è un fattore extra: è la base su cui si regge tutto il resto.

Se le relazioni non funzionano: le informazioni non circolano, le persone non collaborano davvero, i conflitti si spostano anziché risolversi, la motivazione cala, e con essa anche la performance.

Una leadership efficace si riconosce anche — e soprattutto — da come costruisce e mantiene legami di fiducia: con il team, con altri reparti, con i decisori, con i clienti e i partner. In ogni organizzazione, le relazio-

ni funzionano come un moltiplicatore: quando sono solide, tutto scorre meglio. Quando sono fragili o assenti, tutto diventa più lento, più faticoso, più conflittuale. Chi guida ha un impatto diretto su questo sistema: rafforza, indebolisce o trasforma le relazioni attorno a sé, ogni giorno, con il proprio comportamento. Per questo oggi non basta "essere competenti". Serve anche saper costruire connessione, fiducia, reciprocità — in modo intenzionale, non solo spontaneo.

Relazioni interne ed esterne, verticali e orizzontali

Nel lavoro di oggi, le relazioni si muovono su quattro piani. Tutti richiedono competenze diverse. Nessuno può essere trascurato.

1. Relazioni interne – verticali (up e down)

* Con chi guida te: sapere come comunicare aspettative, negoziare spazi, chiedere supporto

* Con chi guidi tu: creare fiducia, chiarezza, sicurezza psicologica

2. Relazioni interne – orizzontali (tra pari)

* Saper collaborare senza competizione, anche in contesti a risorse limitate

* Costruire alleanze informali, supporti reciproci, co-responsabilità

3. Relazioni esterne – verticali

* Con clienti, stakeholder, board: richiedono ascolto, autorevolezza, gestione delle attese

* Con community, istituzioni, partner strategici

4. Relazioni esterne – orizzontali

* Con professionisti*, reti, progetti paralleli

* Dove si creano sinergie, reputazione, contaminazioni

La leadership relazionale tiene insieme tutto questo: dentro e fuori, sopra e sotto. È presenza, non solo funzione.

Cosa significa, in atto pratico

La leadership relazionale si costruisce nei gesti quotidiani. Ecco cinque azioni che la rendono visibile e concreta:

*** *Ascoltare attivamente – non solo sentire, ma capire cosa c'è dietro***

*** *Essere leggibili – le persone devono potersi fidare anche quando non sono d'accordo***

*** *Restituire valore – far sentire che il contributo dell'altro è visto, riconosciuto, utile***

*** *Coltivare relazioni non strumentali – non solo quando serve, ma con continuità***

*** *Saper chiedere aiuto – non è debolezza, è connessione vera***

"Le relazioni che tengono nei momenti difficili sono quelle costruite prima che servissero."

Quando fa la differenza

Una leadership fondata su relazioni forti ha impatto in almeno quattro situazioni:

*** *Nella gestione dei conflitti – il legame consente di affrontarli senza distruggere***

*** *Nel cambiamento organizzativo – le reti informali supportano l'adozione del nuovo***

*** *Nel supporto emotivo e operativo – nei momenti critici, sapere con chi parlare fa la differenza***

*** *Nella crescita professionale – le opportunità passano attraverso le persone, non solo attraverso le competenze***

Esempi di leadership relazionale

Sheryl Sandberg – ex COO Meta

Ha costruito la sua leadership su alleanze forti con Mark Zuckerberg, team interni e reti femminili come Lean In. Ha valorizzato relazioni verticali e orizzontali, ponendosi come snodo tra strategia e persone.

Isabella Falautano – Chief Public Affairs & Sustainability Officer, illimity

Ha promosso una leadership istituzionale orientata alla collaborazione, creando ponti tra settori, policy e innovazione. Le sue relazioni con il mondo esterno sono state leve strategiche, non solo comunicative.

Cynthia Marshall – CEO dei Dallas Mavericks

Ha trasformato una cultura tossica aziendale in un ambiente inclusivo e sicuro, partendo dalla relazione con ogni persona dell'organizzazione. La sua leadership è stata costruzione sistematica di fiducia interna.

Toolbox – Allenare la leadership relazionale

/01

Tre segnali che le tue relazioni non stanno funzionando

* Le persone ti dicono solo ciò che credono tu voglia sentire

* Eviti i confronti diretti, anche quando sarebbero utili

* Collabori, ma non ti fidi fino in fondo

Domanda guida:

Chi, intorno a me, sento davvero alleato? Chi invece è solo connesso formalmente?

/02

Frasi da rafforzare

Frase iniziale:

- * "Ho bisogno che tu faccia questo"
- * "Non è un mio problema"
- * "Non posso aiutarti adesso"

Alternativa relazionale:

- * "Posso contare su di te per questo?"
- * "Come possiamo affrontarlo insieme?"
- * "Ecco quando posso esserci, se per te va bene"

/03

Mappa delle relazioni chiave

Disegna una mappa delle persone con cui hai relazioni significative, oggi. Suddividile in quattro quadranti:

- * Interni / verticali
- * Interni / orizzontali
- * Esterni / verticali
- * Esterni / orizzontali

Poi chiediti:

- * Dove hai relazioni solide? Dove deboli?
- * Quale relazione va curata meglio?
- * Dove potresti costruirne una nuova?

Domanda guida per chi guida

In quali relazioni sono più presente, in quali più distante?

Quando ho costruito una relazione forte, cosa ha funzionato?

Dove posso essere più generosa nel mio ascolto o supporto?

Come tengo vivi i legami, anche quando non mi servono?

Scelte. Decidere è il mestiere della leadership

Perché le scelte sono il cuore della leadership

Guidare significa scegliere. Sempre. Decidere è il centro gravitazionale della leadership. Non è una competenza tra le altre. È la postura da cui tutto si muove.

Molte persone pensano alla leadership come a una questione di visione, carisma, capacità di ispirare. Tutto vero. Ma c'è qualcosa di più quotidiano, e più invisibile, che determina davvero l'impatto di un* leader: la qualità delle sue decisioni. Cosa sceglie di fare. Cosa sceglie di non fare. Come, quando, con chi.

Ogni decisione (presa o evitata) produce effetti visibili: sulle priorità, sull'organizzazione del lavoro, sulla fiducia del team. Ogni decisione – anche la più piccola – orienta. E ogni non-decisione disorienta. Nel lavoro, non esistono scelte neutre. Ogni azione dà priorità a qualcosa. Ogni attesa, ogni rinvio, comunica un ordine implicito. E soprattutto: racconta una direzione. Le persone non seguono ciò che dici. Seguono ciò che scegli.

E oggi, scegliere è più difficile di prima. Secondo McKinsey (2022), i manager prendono sette volte più decisioni a settimana rispetto a dieci anni fa. Il 55% si sente sotto pressione continua, travolto da input, alternative, aspettative, urgenze.

Questa iper-esposizione decisionale genera confusione. Non solo per chi guida, ma anche per chi lavora accanto o sotto quella guida: se le decisioni sembrano casuali, contraddittorie o indecise, la fiducia cala. E senza fiducia, la leadership perde forza.

In sintesi:

*** Decidere è un atto quotidiano di leadership.**

*** Ogni decisione è una dichiarazione implicita di priorità e valori.**

*** Nell'incertezza, scegliere bene è più importante che scegliere "giusto".**

*** Le scelte che prendi (o eviti) raccontano chi sei, molto più di quello che dici.**

Il peso cognitivo della scelta

Il peso nascosto della decisione Decidere non è solo un atto mentale. È uno sforzo. E come ogni sforzo, consuma risorse. Ogni volta che prendi una decisione – piccola o grande – il tuo cervello attiva una rete complessa che coinvolge razionalità, emozioni, istinto, memoria, controllo. In particolare, si attivano due aree fondamentali:

*** La corteccia prefrontale, che valuta alternative, misura rischi, analizza scenari.**

*** Il sistema limbico, che risponde con intuizioni, sensazioni viscerali, segnali d'allarme o attrazione.**

Questo lavoro, ripetuto decine di volte al giorno, stanca. Ma spesso lo sottovalutiamo.

Il concetto di decision fatigue

Il neuroscienziato Roy Baumeister ha studiato un fenomeno chiamato decision fatigue: più decisioni prendi, più cala la qualità delle decisioni successive. Succede a tutte e tutti. Anche ai più brillanti.

Uno studio famoso (Danziger et al., 2011) ha analizzato le decisioni prese dai giudici su richieste di libertà condizionata. Il risultato?

*** Al mattino, le decisioni erano più generose.**

*** Dopo ore di scelte consecutive, diventavano drasticamente più severe.**

*** Dopo una pausa (pranzo o caffè), tornavano ad essere equilibrate.**

Questo studio mostra un punto chiave: la capacità di decidere bene è una risorsa finita. E se non la proteggi, si consuma.

I segnali della fatica decisionale

Come riconoscerla? Ecco i segnali più comuni:

*** Tendi a scegliere l'opzione più facile o familiare, anche se non è la migliore.**

*** Rimandi decisioni complesse, con la scusa di "aspettare chiarezza".**

*** Sei più irritabile, meno lucida, più lenta.**

*** Usi frasi come "non ho tempo adesso" o "vediamo domani" senza criterio.**

Cosa puoi fare per proteggerti

Non si tratta di decidere meno, ma di decidere meglio. Ecco tre strategie pratiche:

Blocchi decisionali programmati

Non decidere tra una call e l'altra. Pianifica momenti precisi per le scelte importanti.

Anche solo 30 minuti senza interruzioni migliorano la qualità delle decisioni.

Routine per decisioni minori

Automatizza quello che puoi: abiti, pasti, gestione mail. Ogni scelta risparmiata è energia mentale riservata per le scelte che contano.

Batching decisionale

Raggruppa decisioni simili e affrontale tutte insieme. Così riduci il passaggio continuo da un tema all'altro e alleggerisci il carico cognitivo.

I tipi di scelte che affronta una leadership

Non tutte le scelte sono uguali.

Un errore frequente è pensare che ogni decisione richieda lo stesso approccio. In realtà, capire che tipo di scelta hai davanti è già metà del lavoro. Alcune decisioni richiedono velocità, altre riflessione. Alcune puoi delegarle. Altre no. Alcune toccano solo l'efficienza. Altre toccano la tua identità.

Ecco una classificazione utile. Non è rigida, ma ti aiuta a orientarti.

Tipo di scelta	Caratteristiche	Esempi
Strategica	A lungo termine, impatta identità e direzione	Aprire un nuovo mercato, cambiare governance
Operativa	A breve termine, impatta efficienza	Assegnare risorse, definire priorità
Reputazionale	Legata all'immagine pubblica, spesso irreversibile	Rispondere a una crisi mediatica
Etica/Valoriale	Coinvolge i principi di fondo	Prendere posizione su un tema sociale
Personale	Riguarda te come leader: visibilità, ruolo, confini	Dire sì o no a una promozione, fare un passo indietro

Una buona leadership sa distinguere:

- * *Quali scelte fare personalmente*
- * *Quali condividere*
- * *Quali strutturare e rendere replicabili*

Come si prende una buona decisione

Serve metodo, non solo istinto

Decidere bene non è solo questione di intuito o coraggio. È un processo. Serve un sistema. Le decisioni efficaci sono quelle che:

- * *nascono da un pensiero chiaro,*
- * *sono coerenti con i tuoi criteri,*
- * *possono essere spiegate e condivise.*

Non importa che tu sia in una posizione apicale o che tu stia guidando un piccolo team: allenare il modo in cui decidi cambia tutto. Riduce l'ansia, migliora la qualità del lavoro, rafforza la tua leadership.

Ecco *quattro condizioni fondamentali*.

/01 Dai a ogni decisione il tempo che merita

Non tutte le decisioni richiedono giorni di analisi. Ma alcune non possono essere prese nei "buchi" tra una call e l'altra. Serve tempo protetto. Secondo Harvard Business Review, i leader che pianificano momenti per decidere prendono decisioni più chiare, condivise e meno soggette a ripensamenti.

Metti a calendario una "finestra decisionale" per le scelte importanti. Trenta minuti senza distrazioni valgono più di dieci ore frammentate.

/02 Parti da pochi dati, ma buoni

Avere “tutti i dati” è un’illusione — spesso usata per rimandare. Non ti serve l’enciclopedia. Ti servono 2 o 3 dati chiave. Chiediti:

** Qual è l’informazione senza la quale non posso decidere?*

** Quali numeri o fatti cambierebbero radicalmente la mia scelta?*

** Ridurre il rumore aiuta a vedere con più lucidità.*

/03 Definisci criteri prima di scegliere

Se decidi senza sapere in base a cosa stai decidendo, sei in balia dell’umore o dell’urgenza. Fermati. Chiarisci.

Tre domande utili:

** Cosa sto ottimizzando? (tempo, costo, impatto, benessere...)*

** Quali valori devono restare saldi?*

** Chi sarà toccato da questa decisione — e come?*

Mettere a fuoco i tuoi criteri prima di decidere rende più facile dire no. E più semplice spiegare il tuo sì.

/04 Una decisione è completa solo se può essere spiegata

Una buona scelta non si ferma alla tua testa. Deve poter essere raccontata. Se non riesci a spiegare la tua decisione in due o tre frasi, è un segnale: forse manca ancora qualcosa. La capacità di comunicare una decisione è parte integrante del processo decisionale. Non viene dopo: è dentro.

Questo non significa semplificare tutto. Significa trovare un linguaggio accessibile e coerente, che aiuti gli altri a capire — e a fidarsi.

In sintesi:

** Proteggi il tempo per decidere.*

** Chiediti quali dati ti servono davvero.*

** Scegli in base a criteri, non a sensazioni.*

** Allenati a spiegare le tue scelte.*

La domanda da portare con te:

Questa decisione è pronta per essere comunicata? Se no, cosa manca?

Esempi di leadership nella scelte

Ruth Bader Ginsburg: dire no quando tutti dicono sì

Quando nel 1996 la Corte Suprema degli Stati Uniti affrontò il caso United States v. Virginia, Ruth Bader Ginsburg si trovò davanti a una scelta intricata. L’accademia militare Virginia Military Institute ammetteva solo uomini. Molti temevano che forzare un cambiamento avrebbe scatenato reazioni conservative o danneggiato l’istituzione. Ma Ginsburg, con una lucidità chirurgica, scrisse l’opinione di maggioranza, affermando che “la nostra Costituzione non permette una leadership fatta solo da uomini”. Scelse di esporsi. Di forzare un cambiamento culturale profondo. E lo fece con la precisione di chi sa che scegliere bene non è compiacere, ma rischiare per qualcosa di più grande.

Anne Mulcahy: salvare Xerox, scegliendo il lungo periodo

Quando Anne Mulcahy divenne CEO di Xerox nel 2001, l’azienda era vicina al collasso finanziario. Il mercato chiedeva tagli rapidi, delocalizzazioni, licenziamenti di massa. Lei fece una scelta diversa. Viaggiò per mesi, parlando con centinaia di dipendenti. Rifiutò di sacrificare la ricerca e sviluppo, nonostante le pressioni. Dichiarò: “Non possiamo tagliare la via verso il successo.” Salvò l’azienda — ma soprattutto, ridefinì il significato di leadership nel mezzo di una crisi. Una scelta complessa: tra il facile e il giusto.

Francesca Bellettini: scegliere l’eleganza della strategia

Quando Francesca Bellettini ha preso la guida di Saint Laurent, il brand era percepito come instabile. Invece di inseguire le mode o puntare su celebrity effimere, ha costruito un piano meticoloso, focalizzato su identità e rigore finanziario. Scelse il silenzio strategico contro la visibilità rumorosa. Scelse pochi prodotti chiave, con un’identità forte. Oggi, Saint Laurent è uno dei brand più redditizi del gruppo Kering. La sua non fu una scelta appariscente. Ma fu una lezione silenziosa di visione e coerenza.

Toolbox – Allenare la capacità di scelta

/01

Tre segnali che stai evitando una decisione

- * Continui a raccogliere input, ma non ti muovi
- * Usi il tempo come scusa ("ci sto ancora pensando")
- * Aspetti che "succeda qualcosa" per non dover scegliere tu

Domanda guida:

Sto aspettando chiarezza... o sto evitando responsabilità?

/02

Frasi da riformulare

Frase da evitare:

- * "Vediamo come evolve"
- * "Non è il momento giusto"
- * "Non so se è la scelta giusta"

Alternativa chiara:

- * "Definiamo un punto di verifica tra 10 giorni"
- * "Cosa mi serve per prendere una decisione ora?"
- * "Qual è il rischio di non decidere oggi?"

Domanda guida per chi guida

Su cosa sto basando le mie scelte oggi: intuizione, pressione, valori, consenso?

Riesco a distinguere tra decisioni importanti e semplicemente urgenti?

Chi dovrebbe essere coinvolto davvero? Chi no?

Ho tempo e spazio mentale sufficiente per decidere bene?

Parte III

Storie di leadership

di oggi, per leader
di domani

Quattordici passaggi. Quattordici modi di diventare leader.

Questa sezione è fatta di storie. Vissute, non solo raccontate. Quattordici donne, quattordici passaggi chiave. Un salto, una scelta, un momento in cui qualcosa è cambiato — e da lì, anche la loro leadership.

Non troverai parabole perfette. Troverai incertezze, tentativi, errori. Ma anche coraggio, intuizioni, trasformazioni. Perché la leadership non nasce in teoria. Si costruisce nella pratica, nei giorni difficili, nei sì detti controvento.

Ogni ritratto segue un filo: chi erano, cosa è successo, cosa hanno imparato. Chi legge potrà riconoscersi, prendere appunti, forse persino farsi coraggio. È questo l'obiettivo: offrire storie che risuonano. Non perché siano eccezionali, ma perché sono vere. E proprio per questo, potenti.



Camilla Salemme

Ruolo attuale:

Manager, Brand & Communications, Teads



**Non avevo i requisiti.
Avevo l'intuizione.**

Cosa è successo:

Camilla si ritrova in un lavoro che non la rappresenta, in un contesto che la svuota. Quando la sua manager — l'unico ancoraggio — se ne va, è costretta a scegliere. Invece di tornare indietro, segue un'intuizione: trova una nuova opportunità, manda il CV senza pensarci troppo. E viene presa.

Come è cresciuta:

* Ha superato i limiti della sua job description, espandendosi con coraggio e proattività.

* Ha imparato a leggere il contesto e ad allineare i suoi obiettivi con quelli aziendali.

* Ha capito che si può guidare anche senza avere un team: con postura, visione, e coerenza.

Il suo consiglio:

"Non aspettare di sentirti pronta. Agisci, osserva, impara. Espandi lo

spazio in cui sei, senza chiedere il permesso."

Camilla nasce a Pollena Trocchia, Napoli. Un paese che lei stessa definisce "dal nome poco invitante, ma perfetto per rompere il ghiaccio nelle conversazioni". Ci nasce per sbaglio, durante una visita medica anticipata. Una specie di partenza imprevista che, a ben vedere, assomiglia molto al suo stile di vita.

Oggi lavora nel marketing, come responsabile brand e communications, in una adtech company globale. Si occupa di posizionamento, narrazione, percezione. Ma la sua storia inizia altrove. A migliaia di chilometri da lì, in un ufficio newyorkese, dove si ritrova a ventitré anni a fare un lavoro che su LinkedIn suona bene — project manager — ma che, nella realtà, la consuma.

"Non era il ruolo. Era il contesto. Mi piaceva solo la mia manager."

Quando quella persona se ne va, si rompe anche l'unico punto d'appoggio. E Camilla si ritrova in bilico: un visto in scadenza, un paese straniero, una serie di scelte da compiere nel breve. Il punto di svolta arriva in sordina. Un

click, un nome letto di sfuggita: Outbrain. È l'azienda in cui è appena passato un ex collega. Camilla, che è curiosa per natura — **"mi piace sapere tutto, anche solo per sembrare intelligente a cena"**, dice ridendo — va a vedere. Esplora il sito. Capisce che hanno una sede a Milano. Scopre che stanno assumendo nel marketing.

Non ha i requisiti. Ma ha qualcosa di più utile: l'intuizione che quella potrebbe essere una porta. E allora si butta. Nessuna cover letter. Nessun piano a lungo termine.

"Non mi prenderanno mai." La prendono. **"Credo abbiano capito che con la logica posso arrivare ovunque."**

Da lì, comincia il secondo tempo. Entra in un'azienda che la vede, la ascolta. E lei si espande. Inizia dai social, ma chiede di scrivere, di progettare, di sperimentare. **"Non volevo restare incastrata in una job description. Ho provato a fare tutto: email, blog, CRM, contenuti, strategia. Ho imparato sul campo."** Oggi è un profilo olistico, un jolly. Il passo successivo sarà imparare a delegare. A guidare, senza sovraccaricarsi.

Camilla cresce uscendo, un task alla volta, dalla scatola del suo ruolo. Non ha chiesto un nuovo titolo. Non ha aspettato l'approvazione formale. Ha fatto. E poi, solo dopo, lo ha detto.

"Scrivono blog? Posso provare anche io." Inizia così. Poi aggiunge: una newsletter, un progetto di design, un'email di CRM. Ogni volta, un piccolo sconfinamento. Ogni volta, qualcosa che le allarga le competenze — e lo sguardo. Lo fa con cura, con rispetto, ma senza paura. Perché ha capito che non serve una promozione per imparar-

re: serve spazio. E il coraggio di prenderselo.

Ma non basta solo agire. Bisogna anche ascoltare dove va l'azienda. **"Ho chiesto: dove vogliamo andare? Che obiettivi ha la leadership?"** Quando la risposta è: **"rafforzare il brand con i grandi marchi e le agenzie"**, lei costruisce contenuti in quella direzione. Allinea i suoi desideri con quelli della strategia. E lì, la crescita diventa reciproca.

"È questo il segreto: capire dove stai andando tu, dove sta andando l'azienda. E trovare un modo per farli coincidere." Se potesse parlare con la sé di allora — quella che si sentiva **"fuori posto"**, che pensava di non avere abbastanza esperienza, che aspettava il momento giusto — le direbbe: **"Non aspettare di avere tutte le risposte. Agisci, osserva, impara. E soprattutto: non ridurti per entrare in uno spazio. Espandilo."**

Perché oggi, guardandosi indietro, le è chiaro che il cambiamento non è arrivato tutto in una volta. È arrivato quando ha iniziato a fare prima di chiedere, a farsi vedere senza alzare la voce, ad allineare ciò che voleva con ciò di cui l'azienda aveva bisogno. **"Cresci quando capisci che il tuo lavoro non è solo quello che ti hanno chiesto. Ma anche quello che puoi proporre."**

E adesso? Adesso Camilla è in un momento nuovo. Ha smesso di chiedersi se è pronta. Sta imparando a fare spazio agli altri. A non tenere tutto, a non fare tutto. Il prossimo passo non sarà fare di più. Sarà scegliere meglio. E preparare il terreno per diventare, a sua volta, quel tipo di manager che lei ha avuto la fortuna di incontrare: capace di vedere, sostenere, far crescere.

Cosa ci insegna questa storia

- * La prontezza non è un requisito. È un effetto collaterale dell'azione.
- * Non servono permessi per espandere uno spazio. Serve intuizione, e il coraggio di agire prima di sentirsi pronte.
- * La leadership non sempre comincia da un ruolo. A volte comincia da una domanda: "Dove stiamo andando?"
- * Guidare, anche senza un team, è possibile — se si ha visione, postura, coerenza.
- * Crescere significa uscire dalla descrizione del proprio ruolo, non da sé stesse.

Toolbox – Il Metodo "Espandi & Allinea"

Per chi sta iniziando un nuovo lavoro (o vuole crescere senza cambiare ruolo)

Camilla non ha chiesto permessi. Ha osservato, capito dove c'era spazio, si è proposta. Poi ha fatto. Questa attitudine si può allenare, usando un metodo in tre fasi:

Osserva

Prima di chiedere spazio, capisci come si muove l'ambiente.

- * Studia cosa fanno i tuoi colleghi più esperti.
- * Ascolta dove sta andando l'azienda: nuovi mercati, nuovi bisogni, nuove priorità.
- * Intercetta le aree "scoperte" o quelle dove puoi portare un contributo, anche piccolo.

/01

/02

Domanda guida:

"Cosa manca oggi che io, con un po' di studio, potrei iniziare a fare?"

Agisci piccolo (o bene)

Non aspettare l'approvazione per iniziare. Fai, poi mostra il valore.

- * Proponiti su un progetto "vicino" al tuo ruolo.
- * Fallo bene, documenta il risultato.
- * Comunicalo con misura: "Ho provato questa cosa, ditemi se può essere utile anche in altri contesti."

Formula base:

"Ho visto che serviva X, ho provato a contribuire così. Ha funzionato?"

/03

Allinea

Crescita personale e obiettivi aziendali devono parlarsi.

- * Chiedi: "Quali sono le priorità strategiche per i prossimi mesi?"
- * Mostra come le tue competenze o desideri si possono integrare.
- * Offriti di sperimentare in quelle aree: crea valore, mentre cresci.

Frase chiave:

"A me piacerebbe crescere in questa direzione. E so che può essere utile anche per l'azienda. Che ne dite di sviluppare un piano d'azione che faccia leva su questa sinergia?"



Cristina Castelli

Ruolo attuale:

Head of Marketing, Communication & E-commerce, Peuterey



Quando smetti di gestire progetti e inizi a guidare persone.

Cosa è successo:

Dopo un lungo percorso nelle agenzie di comunicazione, Cristina fa un salto complesso e trasformativo: passa dalla gestione dei progetti alla gestione delle persone, entra in un team già strutturato con il compito di rafforzarne una parte debole (il digital), e lo fa da una posizione geograficamente distante. Tre sfide intrecciate che le chiedono non solo nuove competenze, ma un nuovo modo di intendere la leadership.

Come è cresciuta:

- * Ha imparato a guidare anche senza essere l'esperta più tecnica: offrendo visione, ascolto, coerenza
- * Ha sviluppato una leadership selettiva: sa dove serve esserci, e dove è giusto lasciare spazio
- * Ha costruito fiducia nella distanza, con piccoli gesti quotidiani e presenza intenzionale

Il suo consiglio:

"Non aspettare di avere tutte le risposte. Sii presente, coerente, aperta. E scegli dove vale la pena esserci davvero."

Da bambina, Cristina voleva fare la maestra. Non per autorità, ma per accompagnamento. Era quella che metteva in fila le bambole, disegnava lavagne immaginarie, faceva domande più che dare risposte. Le sarebbe piaciuto insegnare. Poi la vita ha preso un'altra strada. Niente lettere, niente pedagogia. Comunicazione. Agenzie. Ritmi rapidi, clienti grandi.

Per anni coordina, organizza, risolve. Gestisce progetti complessi, team trasversali. Era una professionista affidabile, capace di tenere insieme persone e obiettivi. Poi succede.

Cristina lavora ancora in agenzia, in Armando Testa. È il tipo di realtà che ti tiene in movimento costante, che ti chiede soluzioni veloci, consegne perfette, lucidità continua.

Un giorno, arriva una proposta. Un'azienda — Peuterey, brand italiano di moda — la nota durante una collaborazione. Hanno bisogno di rafforzare l'area marketing e digitale, proprio dove Cristina è più solida. Le scrivono su LinkedIn. Non si conoscono. Non è un processo pianificato. Non è un salto cercato. È un incontro.

In pochi mesi, Cristina si ritrova **"dall'altra parte"**. Non più a fare da tramite tra cliente e creativi, ma a diventare lei il cliente, la responsabile. Non più a costruire progetti. Ma a costruire un team. Dieci persone, due sedi, competenze tecniche diverse. E un dettaglio fondamentale: **"lo non venivo dalla moda. E loro sì."** Non si tratta solo di un nuovo lavoro. È un cambio di prospettiva, di ruolo, di postura. Lei accetta. E inizia un salto triplo:

1. Passa da gestire progetti a gestire persone. È un cambiamento profondo: non si tratta più solo di coordinare task, ma di accogliere umori, motivare, negoziare priorità, ascoltare il non detto. Dieci persone, due sedi, competenze diverse: non bastano strumenti organizzativi. Serve presenza, empatia, direzione.
2. Entra in un team già formato. Deve rinforzare una parte fragile (il digital) con nuovi ingressi, ma al tempo stesso relazionarsi con aree dove non ha un'esperienza verticale. È una situazione comune, e spesso poco raccontata: guidare persone più esperte di te richiede umiltà, ascolto, e la capacità di costruire fiducia pur senza avere tutte le risposte.
3. Guida a distanza. Vive a Milano, il team è dislocato altrove. Un assetto che negli ultimi anni è diventato comune, ma che resta sfidante: cambia il ritmo, la presenza, il modo in cui si costruisce fi-

ducia. Manca il corridoio, lo sguardo, la pausa condivisa. Serve più intenzionalità nella comunicazione, più ascolto nei dettagli, più coerenza nei gesti.

All'inizio cercava di avere tutto sotto controllo. Ogni progetto, ogni dettaglio, ogni output. Ma quando il lavoro è fatto di persone, non di deliverable, il controllo diventa un'illusione. Ha iniziato così ad applicare una nuova mentalità operativa, fatta di piccoli esercizi pratici.

Ogni mattina si chiedeva: **"Dove sono davvero necessaria oggi? Dove posso lasciare spazio?"** Per ogni richiesta, valutava: **"Se questa cosa va storta, è reversibile? Fra sei mesi conterà ancora?"** Per ogni collega, cercava un modo per valorizzarlo: una domanda in più, una call in meno, un **"procedi tu"**.

"Uso la metrica dell'impatto. E della reversibilità. Se un errore si può correggere, allora va bene. Se quella cosa fra sei mesi non conterà, non è il caso di impuntarsi."

Ha capito che il suo valore non era nel fare tutto, ma nel costruire un ambiente dove le persone potessero fare bene. Non è stato facile: veniva da anni di controllo, precisione, standard alti. Ma ha scelto di sperimentare. Ha provato a stare un passo indietro, senza disinteressarsene. A comunicare con più chiarezza. A dire quando non sapeva. A fidarsi anche quando avrebbe preferito correggere.

Oggi Cristina guida come avrebbe voluto essere guidata: con presenza, con rispetto, con chiarezza.

"Non serve sapere tutto. Serve sapere dove vuoi andare. E portare gli altri con te."

Cosa ci insegna questa storia

* Guidare persone è diverso da gestire progetti. Richiede ascolto, pazienza, fiducia.

* Non serve sapere tutto. Serve dare un senso condiviso, anche nei territori che non conosci.

* La presenza non è solo fisica. Si può costruire fiducia anche a distanza, se si resta coerenti.

Toolbox – Il Metodo "Riprogramma & Riallinea"

Per chi ha appena fatto un salto di ruolo, e si sente in transizione più che in controllo.

Cristina non aveva tutti gli strumenti. Ma ha scelto di imparare, ascoltare, fidarsi. Ha cambiato il modo di guidare. E anche quello di misurare sé stessa.

Cambia la domanda

Passa da: "Sto facendo tutto bene?" A: "Sto creando le condizioni per far lavorare bene gli altri?"

Scrivilo. Ripetilo. Fallo diventare un filtro.

Seleziona il tuo intervento

Non aspettare l'approvazione per iniziare. Fai, poi mostra il valore. Per ogni decisione, chiediti:

* È davvero mia questa battaglia?

* È irreversibile?

* Serve che intervenga io, o posso lasciare spazio?

/03

Presenza intelligente

Quando sei lontana, ogni contatto conta.

* Organizza una call informale, un pranzo, un confronto aperto.

* Condividi visione, non solo task.

* Dai feedback sinceri, anche se scomodi.

/01

/02



Giulia Arena

Ruolo attuale:

Integrated Media Manager EMEA, Gucci

“ **Strategia di resistenza.** ”

Cosa è successo:

Cosa è successo: Giulia inizia la sua carriera in una grande agenzia media, dove lavora su progetti diversi, stimolanti, ma sente il bisogno di approfondire una traiettoria più continua e coerente: seguire un progetto unico in tutte le sue fasi, sentirne l'evoluzione nel tempo. Per questo passa in azienda, accettando anche un ruolo meno avanzato formalmente, ma strategico per riposizionarsi. Capisce presto che non è nel ruolo giusto. Ma invece di cambiare azienda, cambia posizione interna, grazie a un'intuizione e una conversazione informale.

Come è cresciuta:

* Ha imparato a usare le domande per orientarsi, creare connessioni, aprire porte

* Ha scelto di non abbandonare subito i contesti difficili, ma esplorare alternative interne

* Ha sviluppato un approccio pragmatico e sportivo al cambiamento: costanza, disciplina, piccoli step

Il suo consiglio:

“Prima di mollare, chiediti se puoi cambiare posto dentro lo stesso contesto. E non avere paura di fare domande. Le risposte che ti servono, spesso sono lì.”

Giulia ha nuotato per anni. Ogni giorno, stessa corsia, stessi gesti, stessa acqua. Eppure niente era mai davvero uguale. Il nuoto le ha insegnato che la ripetizione non è stasi, ma perfezionamento. Che il cambiamento non avviene per rottura, ma per piccoli assentiamenti. Le ha insegnato anche un'altra cosa: che resistere non è restare fermi, ma saper durare senza irrigidirsi.

Lo sport, per lei, è stata una scuola mentale. Non l'agonismo in sé, ma l'allenamento. La pratica invisibile. Le ore in cui nessuno ti guarda, ma tu continui. Con costanza, pazienza, spirito strategico. Quella stessa disciplina la accompagna quando, dopo essersi iscritta a un corso di laurea in finanza, capisce che non è la sua strada. Non si sente rappresentata da quel linguaggio, da quella traiettoria. Ma invece di azzerare tutto,

fa come ha imparato in vasca: non molla, aggiusta. Parte per l'Erasmus, cerca un tirocinio concreto, inizia a inserire nel percorso elementi che le parlano di più. Non rinnega la scelta fatta, ma la piega verso di sé. È lì che comincia ad allenare — senza ancora chiamarla così — una forma personale di leadership.

Dopo la laurea, entra in una grande agenzia media. Ci resta per otto anni. È un ambiente veloce, pieno di stimoli, dove si impara molto ma si cambia altrettanto. Ogni giorno progetti nuovi, clienti diversi, squadre che si formano e si sciolgono in fretta. Giulia tiene il passo, ma col tempo sente mancare qualcosa: non la velocità, ma la continuità. Non vuole più solo ideare strategie: vuole vederle vivere, capirne l'impatto, seguirne il ciclo completo. È questo il motivo per cui decide di passare in azienda. Non per fare carriera più in fretta, ma per riposizionarsi in modo più coerente con ciò che cerca. Accetta un ruolo meno senior, ma lo fa con consapevolezza: per capire, per orientarsi, per ricominciare da un punto più vicino a sé. Sa che non serve scalare in verticale a tutti i costi. A volte è più utile fermarsi, spostarsi di lato, osservare meglio. Le traiettorie solide, dice, non si costruiscono accelerando. Si costruiscono leggendo bene la direzione.

Anche in azienda, però, non tutto fila liscio. Dopo qualche tempo, si accorge che il ruolo scelto non è quello giusto per lei: troppo tecnico, troppo distante dal tipo di lavoro che la stimola. Ma invece di cercare subito un'altra azienda, decide di restare e guardarsi attorno. Parla con colleghi, osserva i flussi, ascolta cosa succede intorno a lei. E un giorno, durante una conversazione informale, fa una domanda semplice a una persona giusta. Da lì nasce una possibilità concreta: un cambio di ruolo interno, più vicino alle sue competen-

ze e aspirazioni. È così che trova la posizione che davvero le somiglia.

Il suo approccio rifiuta l'idea di una carriera usa-e-getta. Quella logica in cui, appena qualcosa non funziona, si cambia tutto: lavoro, città, settore, identità. Un consumo compulsivo di esperienze, spesso dettato più dall'ansia di non “perdere tempo” che dal desiderio di crescere davvero.

Giulia no. Lei crede in un'altra postura: prima si osserva, poi si agisce. Non per passività, ma per lucidità. Perché — come nello sport — anche nel lavoro non si migliora cambiando corsia ogni giorno, ma leggendo meglio quella in cui ci si trova. Prima di abbandonare un contesto, si chiede se dentro quel perimetro esiste ancora una possibilità di fioritura. Se ci sia una porta laterale, un'altra stanza, una persona con cui parlare.

“Non è sempre il mondo a dover cambiare. A volte basta un cambio di sguardo.”

Cambiare contesto è una possibilità, certo. Ma non dev'essere l'unica risposta automatica al disagio. Perché ogni volta che si lascia tutto senza interrogarsi, si rischia di replicare il vuoto altrove. Per questo, Giulia ha sviluppato una pratica semplice e radicale: fare domande. Alle persone intorno, ai colleghi, a sé stessa. Domande semplici, ma potenti:

– Chi, qui dentro, sta facendo qualcosa che mi incuriosisce?

– Cosa mi manca, davvero? E cosa potrei costruire partendo da qui?

Domandare non è un gesto debole, dice Giulia. È un atto di orientamento. Un modo per dire: non so ancora dove andare, ma sto scegliendo di capire. E a volte, questo basta per rimettersi in cammino.

Cosa ci insegna questa storia

* **La leadership si allena, non si proclama.**

Come nello sport, richiede disciplina, costanza, correzioni di rotta invisibili ma decisive.

* **Non sempre serve cambiare tutto.**

A volte basta cambiare posizione dentro lo stesso spazio, guardare da un altro angolo, fare una domanda che non avevamo il coraggio di porre.

* **Restare non significa arrendersi.**

Può essere una strategia lucida, un tempo utile per osservare e riposizionarsi.

* **Chiedere è un gesto attivo.**

Non dimostra insicurezza, ma desiderio di comprendere, crescere, orientarsi. È l'inizio di ogni mappa personale.

* **Non si va più veloci mollando tutto.**

Si va più lontano imparando a leggere i propri tempi, a non bruciare esperienze solo perché sono scomode.

Toolbox – L'approccio sportivo alle transizioni

Per chi sente che qualcosa non torna, ma non vuole andarsene subito.

/01

Allena l'ascolto interno (prima dell'azione)

* Qual è il "sintomo"? Stanchezza, noia, rabbia, disallineamento?

* Questo stato viene da cosa fai, da come lo fai o da dove lo fai?

/02

Cambia assetto, non contesto (subito)

* Hai già esplorato ruoli o funzioni diverse nello stesso ambiente?

* Chi, attorno a te, sta facendo qualcosa che ti incuriosisce? L'hai mai osservato da vicino?

/03

Allena la costanza intelligente

* Resta dove sei, ma cambia passo: proponiti per un progetto diverso, fai una domanda in più, spostati anche di poco.

* Il miglioramento non è sempre una rivoluzione. A volte è un'onda lunga, fatta di piccoli ritocchi.

/04

Fai domande, anche se non portano subito a una soluzione. Alcune servono solo a muoverti di un grado.

* Le risposte arrivano quando smetti di voler sembrare già pronta.

* Domande che puoi fare subito:

- Cosa ti ha portato a scegliere questo ruolo?

- Qual è la parte più sottovalutata del tuo lavoro?

- Se potessi riscrivere il tuo percorso qui dentro, cosa cambieresti?



Daniela Vitagliano

Ruolo attuale:
Marketing Manager



Il middle management non è solo un ruolo. È una responsabilità narrativa.

Cosa è successo:

Daniela cresce in Garfagnana, in una famiglia che la sostiene ma in un contesto distante anni luce dal mondo del lavoro metropolitano. Non ha una vocazione chiara, né un piano preciso. Prova, sbaglia, cambia. Apre porte che non sapeva nemmeno esistessero. Entra nel mondo del lavoro senza sapere esattamente cosa aspettarsi e trova — per fortuna — due manager che le insegnano, prima ancora del mestiere, uno stile di guida. Anni dopo, quando tocca a lei assumere un primo ruolo da manager, si ritrova a mettere in pratica, con fatica ma lucidità, quella stessa cura che ha ricevuto. Il punto di svolta arriva non con una promozione, ma con la consapevolezza che saper lavorare bene non basta: serve imparare a guidare.

Come è cresciuta:

- * Ha imparato che si può guidare anche se non si è “arrivate”
- * Ha scoperto che la leadership richiede visione, ma anche protezione
- * Ha capito che raccontare il proprio

valore non è vanità, ma responsabilità

Il suo consiglio:

“Non aspettarti che se fai bene, qualcuno se ne accorga. Raccontalo. Mostralo. Anche quando ti sembra superfluo, anche quando ti sembra di peccare di vanità. È così che si protegge il valore: riconoscendolo, prima di tutto a se stessi.”

Daniela non sapeva cosa voleva fare da grande. Ma sapeva benissimo cosa non voleva: rimanere ferma. Restare nella valle stretta in cui era cresciuta, tra i monti della Garfagnana.

Aveva fatto il liceo scientifico perché lasciava aperte più strade. Aveva scelto Lettere e Lingue a Pisa senza sapere davvero dove voleva arrivare. Poi un giorno aveva letto di un corso in Bocconi, tutto in inglese: Economics and Management for Art, Culture, Media and Entertainment. Non sapeva nemmeno bene cosa volesse dire. Ma ci ha provato. È entrata. Ed è iniziata un'altra vita.

Daniela non è mai partita con una di-

rezione precisa. Ma ha sempre avuto fame. Di cose, di città, di possibilità. È stata fortunata, dice. Ma la verità è che si è spinta sempre un po' più in là, anche quando non sapeva dove stava andando.

Quando arriva il primo vero lavoro — in un'agenzia digitale sotto il gruppo Magnolia — si trova catapultata in un mondo frenetico e ipercompetente. Non sa cosa aspettarsi, ma trova due manager che le cambiano la vita. Sono capaci, sì, ma soprattutto umani. Attenti. Presenti.

“L'impronta che ti dà il tuo primo capo... te la porti dietro per sempre. Lì ho capito che si può essere bravissimi nel lavoro, ma se non sei una brava persona, non sai formare nessuno.”

Per Daniela, quella esperienza è una scuola. Fa e disfa progetti, impara la responsabilità, si allena a coordinare senza comandare. Scopre che la leadership è anche stare un passo di lato, non sempre davanti. E quando anni dopo si trova per la prima volta a guidare davvero un team, sa già — almeno un po' — da dove partire: dalla cura.

Quando inizia a guidare per la prima volta, Daniela si rende conto che lavorare bene non basta. Se chi decide non sa cosa fa il team, quel valore rischia di sparire. Inizia a farsi domande: ***“Chi deve sapere che questo progetto è andato bene? Lo abbiamo raccontato nel modo giusto?”***. Traduce numeri in storie, contesto in direzione. Parla per il gruppo, non per sé.

Il momento di svolta arriva durante una fase difficile: un contesto aziendale teso, in cui il lavoro del suo team — pur valido — viene ignorato. Nessuno ne parla, nessuno lo difende. Daniela sente la frustrazione crescere. È lì che capisce

che il suo ruolo non è solo gestire persone o progetti. È farsi carico di quella voce che manca. Essere il punto di contatto tra chi lavora e chi decide.

In una grande azienda, dove tutto è frammentato, questo ruolo è essenziale. Se nessuno porta in alto ciò che accade in basso, le decisioni si indeboliscono. Le persone si demotivano. Il valore si perde.

Essere manager significa anche diventare una cassa di risonanza per il team. Portare in alto risultati, intuizioni, fatiche. Per il team, questo significa sentirsi riconosciuti, motivati, coinvolti. Le persone si fidano di più, restano di più, danno di più. Per l'azienda, significa prendere decisioni più informate, trattenere talento, cogliere segnali che dal vertice non si vedono. Il middle management è il punto di connessione tra la realtà operativa e la strategia: se questo ponte non funziona, tutto il sistema si indebolisce.

Daniela ha imparato a farlo perché qualcuno, all'inizio, lo ha fatto per lei. E oggi restituisce. Con il suo stile. Con la sua voce. Senza imitare modelli, ma costruendo un modo di guidare che tiene insieme rispetto, presenza e consapevolezza. Sa che la politica c'è, e ha imparato a leggerla. A farla, senza snaturarsi. Guidare è anche questo: portare luce dove non arriva lo sguardo. E fare in modo che nessun buon lavoro resti nell'ombra.

Cosa ci insegna questa storia

Primo ruolo da manager: tre lezioni da tenere a mente

** Il lavoro non si vede da solo. Va raccontato.*

In una grande azienda, nessuno ha la visione completa. Il manager diventa il ponte tra ciò che accade e chi decide. Non è sovraesposizione: è protezione. È riconoscimento.

** Essere leader significa anche parlare per gli altri.*

Non si tratta solo di gestire, ma di far emergere: risultati, impegno, intuizioni. Questo crea senso di appartenenza, motivazione e fiducia nel team.

** Fare politica non è manipolare, è leggere il contesto.*

Daniela ha imparato a navigare dinamiche aziendali complesse con rispetto e coerenza. Perché guidare è anche saper stare nella realtà, senza perdere sé stesse.

Toolbox – “Fai da cassa, non da cassa forte”

Un piccolo metodo per portare visibilità al lavoro del team, ogni settimana.

Tre domande da farti ogni venerdì:

- * Cosa ha funzionato questa settimana?
- * Chi ha contribuito in modo significativo?
- * Chi, sopra di me, dovrebbe saperlo?

Scrivile. Anche se non le comunichi subito, tienile vive. La visibilità è una pratica.

/02

Costruisci piccoli momenti di esposizione

- * Un recap in una mail di aggiornamento
- * Una voce in più in una riunione
- * Un messaggio di ringraziamento, copiando chi decide

E esporre il valore non è un gesto d'orgoglio. È leadership operativa.

/03

Allena la lettura del contesto

- * Osserva chi viene ascoltato e perché
- * Nota cosa viene valorizzato, anche se non detto
- * Chiedi feedback sul “come” presenti, non solo sul “cosa”

La tua efficacia non dipende solo da cosa fai, ma da quanto riesci a farlo risuonare.

/01



Martina Cuman

Ruolo attuale:

Country Manager Italy, Furious Squad



Il lavoro non mi ha definita. Mi ha insegnato a riconoscermi.

Cosa è successo:

Martina entra nel mondo del lavoro con un ruolo di responsabilità, ma senza struttura: deve aprire un mercato da zero, senza team né processi. Costruisce tutto da sé — metodo, linguaggio, relazioni — e si legittima sul campo. Negli anni successivi affronta due snodi complessi: l'integrazione in un gruppo internazionale (con perdita di autonomia e senso) e, dopo il Covid, un passaggio alle PMI, dove si occupa di ricostruire fiducia verso il digitale. La seconda esperienza la svuota. Dopo una fase di disincanto profondo, si ricentra grazie a strumenti di riflessione e riparte, con una leadership più sobria, lucida e integrata.

Come è cresciuta:

- * Ha costruito autorevolezza in assenza di ruoli formali o team di riferimento
- * Ha attraversato una frattura valoriale, scegliendo di lasciare senza colpa
- * Ha riconosciuto i segnali di stress e ridefinito i suoi criteri di sostenibilità
- * Ha usato strumenti concreti (coach-

ing, autoanalisi, confronto) per orientarsi

Il suo consiglio:

“Il punto non è tenere tutto. È sapere quando fermarsi. E come ricominciare.”

Martina aveva ventisei anni quando ricevette il suo primo biglietto da visita. C'era scritto: Direttrice Italia. Un titolo che, su carta, suonava come una promessa ma che, nella pratica, coincideva con una solitudine strutturale: nessun team, nessun budget, nessun processo preesistente. Una scrivania in un coworking, un mercato da aprire, e una realtà internazionale che si aspettava risultati, non spiegazioni.

In quel vuoto di struttura, si attivò immediatamente qualcosa che ancora oggi Martina riconosce come il nucleo della sua leadership: la capacità di orientarsi nell'assenza di riferimenti, e di costruire dal basso — con metodo, tenacia, ascolto. Non chiese conferme, non aspettò permessi. Si mise in moto. Iniziò a parlare con i primi clienti, a organizzare

le prime presentazioni, a decifrare — un passo alla volta — un mercato che nessuno le aveva insegnato a leggere.

“Imparavo mentre succedeva. Non c'era tempo per fingere. Dovevo capire, adattarmi, decidere.”

L'autorevolezza, all'inizio, la cercava nel dettaglio. Nella forma. Nel modo in cui si vestiva, nelle parole che sceglieva, nei silenzi che imponeva a sé stessa. Ma con il tempo scoprì che il rispetto si guadagna diversamente: non con il controllo, ma con la consistenza. Non con le apparenze, ma con la capacità di portare soluzioni reali, di farsi punto di riferimento anche quando — tecnicamente — non lo si è ancora.

Per oltre un anno lavorò da sola sul mercato italiano. Poi, poco alla volta, iniziò a formare un team, a prendersi cura di nuove risorse, a negoziare con persone più esperte, più anziane, più strutturate di lei. E lo fece con uno stile asciutto, pragmatico, fondato sull'ascolto. Guidava non per gerarchia, ma per orientamento. Non perché fosse più esperta, ma perché era la più radicata nel contesto. E perché era chiaro, anche agli altri, che si stava prendendo la responsabilità di un intero ecosistema — clienti, risultati, reputazione.

Quella fase fu intensa e fertile. Ma come spesso accade nelle traiettorie che sembrano lineari, a un certo punto qualcosa si incrinò. L'azienda venne acquisita da un gruppo internazionale. Cambiarono le regole, le priorità, le parole. Il lavoro, da spazio di costruzione autonoma, diventò esecuzione controllata. La creatività si irrigidì, l'autonomia si ridusse, il linguaggio cominciò a suonarle estraneo.

“Mi stavano chiedendo di stare in certi schemi, che io sentivo rigidi

come non mai. Ma io ero cresciuta facendo l'imprenditrice dentro l'azienda.”

Martina provò a restare. A leggere il nuovo codice. Ma più cercava di ritrovarsi in quel contesto, più si sentiva stonare. Non fu un crollo, né un momento singolo di rottura. Fu un progressivo allontanamento da sé. Un'insofferenza sottile, ma costante. Una distanza crescente tra ciò che faceva e ciò che sentiva.

Eppure non lasciò subito. Non è quel tipo di persona. Non decide per impulso, né per rabbia.

Martina osservò. Mise ordine. Fece una SWOT su di sé. Parlò con una business coach. Si confrontò con la sua terapeuta.

“Volevo essere sicura che non fosse solo una fase. Che non stessi progettando fuori qualcosa di mio.”

La risposta, alla fine, fu chiara: non era lei a essere in crisi. Era il contesto ad aver perso coerenza. Così scrisse la lettera di dimissioni. Senza amarezza, senza bisogno di spiegazioni teatrali. La inviò con precisione, come si chiude un cerchio.

“Non era più una questione di carriera, né di soldi. Era diventata una questione di libertà.”

Nei mesi successivi entrò in una nuova realtà, con un nuovo target e un business verticale sul mondo degli eCommerce. Un progetto orientato alle PMI, ai commercianti, ai professionisti che avevano bisogno di strumenti concreti per tornare a crescere.

All'inizio fu stimolante. Era un altro mondo: meno estetica, più urgenza. Meno brand, più relazioni da ricostruire. Martina si spese completamente. Lavorava

con clienti spesso scottati da esperienze precedenti. Portava strategia, ma anche fiducia. Provava a ricucire, a semplificare. A restituire senso.

"Li ho dato tutto. Ma proprio tutto. E il mio corpo ha iniziato a ribellarsi."

Per la prima volta non era la mente a dirle che qualcosa non andava. Era il corpo. L'energia crollava. Il sonno si spezzava. Non era stress. Era esaurimento. Uno svuotamento profondo, che non aveva nome ma aveva peso. Non si trattava più di scegliere se restare o andare. Si trattava di ritrovare sé stessa. E quel ritorno non fu un gesto eroico. Fu un percorso lento, frammentato, a tratti confuso. Rileggere i propri desideri. Separare l'identità dal ruolo. Dare un nome nuovo a ciò che si voleva

davvero. Fece ordine. Ricostruì. Si perdonò.

"Ho capito che il punto non è tenere tutto. È sapere quando fermarsi. E come ricominciare."

Tornò al lavoro con una postura diversa. Più sobria, più selettiva. Non cercava più posizioni visibili. Cercava contesti allineati. Non voleva più dimostrare. Voleva contribuire. Oggi guida ancora. Ma lo fa senza rumore. Con una leadership più interna, più leggibile, meno sbilanciata sul fare e più orientata all'impatto. Ha imparato che non tutto quello che funziona merita di essere trattenuto. E che non tutto quello che lasci è una perdita. A volte, lasciare è l'unico modo per restare fedele a sé stesse.

Cosa ci insegna questa storia

- * Se il ruolo non c'è, costruiscilo: inizia da ciò che serve e fatti spazio con i risultati.
- * Quando il contesto cambia e non ti rappresenta più, valuta se restare ha ancora senso.
- * Se senti segnali fisici di esaurimento, fermati: il corpo spesso capisce prima della testa.
- * Usa strumenti concreti per decidere: SWOT personale, coaching, confronto.
- * Dopo una crisi, rientra con misura: meno performance, più direzione.

Toolbox – "Ricostruire direzione"

Per chi sente che qualcosa non torna, ma non sa ancora cosa cambiare.

/01

Mappa il contesto (non solo te stessa)

Non partire dal "sono io che sbaglio?". Parti da: cosa è cambiato intorno a me?

- * Quali valori guidano oggi l'azienda? Li condivido ancora?
- * Ho ancora margine di azione reale, o solo formale?
- * Mi riconosco nei progetti a cui lavoro?

Se la risposta è "non più", forse non sei tu a essere fuori posto. È il posto che è cambiato.

/02

Ascolta il corpo, non solo la testa

Il malessere spesso arriva prima nelle reazioni fisiche: stanchezza cronica, insonnia, fame d'aria.

- * Quando mi sento energica? Quando mi sento svuotata?
- * Il mio corpo chiede pausa o cambiamento?

Il corpo non mente. È uno strumento di orientamento potente: imparare a leggerlo è parte del lavoro.

/03

Usa strumenti di chiarezza

Fermati prima di decidere. Organizza il pensiero, anche su carta.

- * Fai una SWOT personale (forze, debolezze, opportunità, minacce)
- * Chiedi feedback esterni (coach, mentor, terapeuta, ex colleghi)

* Scrivi cosa non vuoi più, prima ancora di cosa vuoi.

Chiarire è più urgente che cambiare.

/04

Rientra con una nuova postura

Dopo una crisi, evita il "fare di più". Riparti da: che impatto voglio avere?

* Quali ruoli, contesti, energie mi fanno lavorare bene?

* Qual è il mio limite sano oggi?

Non serve tornare com'eri. Serve tornare con più misura.



Barbara Pinna

Ruolo attuale:

Strategic Marketing Leader | Co-founder



Una visione che tiene insieme.

Cosa è successo:

Barbara inizia la sua carriera convinta che la qualità del lavoro parli da sé. È precisa, competente, presente. Ma quando arriva a guidare un team, qualcosa non funziona: il lavoro è eccellente, ma il gruppo è stanco, disallineato, disconnesso. La svolta arriva con un feedback onesto e difficile: deve imparare a guidare non controllando ogni passo, ma offrendo una direzione chiara. Da lì inizia a costruire un nuovo modo di essere leader: una visione chiara, condivisa, concreta. Che tiene insieme il gruppo anche nei momenti di fatica.

Come è cresciuta:

- * Ha imparato a guidare con chiarezza, non con presenza costante
 - * Ha costruito rituali e strumenti per dare senso e contesto al lavoro
- Ha messo la visione al centro, per sé e per gli altri

Il suo consiglio:

“La visione non è un manifesto. È qualcosa che aiuta le persone a capire dove stanno andando. Anche quando le cose si fanno difficili.”

Da bambina, Barbara guardava gli aerei e sognava di lavorare nel mondo del volo. Non per viaggiare. Per connettere. Sognava di fare l'hostess, parlare lingue, incontrare persone di culture diverse. Più che esplorare, voleva capire. Trovare un linguaggio comune.

Quella curiosità non l'ha mai persa. Studia in tre paesi diversi, lavora in grandi aziende, cresce tra marchi iconici e contesti internazionali. È brava, riconosciuta, affidabile. Col tempo, Barbara si accorge che, anche quando i risultati sono buoni, manca spesso un senso condiviso. Le persone chiedono più contesto, più direzione. Non basta definire bene il 'cosa': serve chiarire anche il 'perché'.

È lì che Barbara inizia a farsi una domanda nuova: ***“Come faccio a far sentire alle persone dove stanno andando, anche quando io non sono nella stanza?”***

Con l'esperienza capisce che la visione

aziendale, per quanto utile, non basta. È troppo distante dalla realtà quotidiana del team. Serve una bussola più vicina, concreta: una visione di team.

Non una visione scritta nel corporate deck, ma una rotta costruita insieme. Un linguaggio chiaro tra chi lavora ogni giorno spalla a spalla. Barbara capisce che è questo tipo di direzione condivisa a tenere insieme decisioni, comportamenti, priorità.

Per lei, avere una visione di team significa creare uno spazio di allineamento chiaro e condiviso, fin dall'inizio. All'inizio di ogni collaborazione, dedica tempo a esplicitare insieme al gruppo tre cose fondamentali: chi siamo, cosa ci guida, come vogliamo lavorare insieme. Questo momento può essere un workshop, una riunione di kick-off, un confronto informale ma strutturato.

Non si tratta di scrivere un manifesto da appendere al muro, ma di costruire insieme una base comune da cui partire. Una frase, una mappa, una serie di principi operativi. Ogni volta che cambia qualcosa — una nuova persona, un nuovo progetto, una crisi imprevista — si torna lì. Per ricordare cosa conta davvero. In pratica, significa dare contesto prima di dare obiettivi. Esplicitare le aspettative. Rendere visibile il senso. Questo riduce i malintesi, rafforza la fiducia reciproca, permette a ognuno di agire con maggiore autonomia.

I pilastri sono pochi, ma solidi: cosa significa successo per noi? Cosa non vogliamo perdere di vista? Come attraversiamo la difficoltà?

Quella rotta si traduce nei gesti quotidiani: nelle retrospettive in cui si torna sul “perché”, nei feedback che si collegano ai valori condivisi, nelle decisioni prese anche in assenza di una risposta imme-

diata. Nei momenti di tensione, la visione è un punto di riferimento, non una frase da imparare a memoria. Ed è proprio nei momenti di incertezza che la visione di team diventa essenziale: quando arriva una nuova persona e serve integrarla in fretta, quando si perde un cliente importante, quando le priorità aziendali si spostano senza preavviso. In quelle situazioni, avere una direzione condivisa evita il disorientamento. Fa risparmiare tempo, riduce il rumore, protegge l'energia.

In quei passaggi, la visione è ancora lì. Non per ispirare. Ma per orientare. Per aiutare a decidere. Per dare senso al quotidiano. Non fa rumore, ma guida. Tiene insieme senza imporsi. E quando funziona, non serve esserci sempre: basta che la rotta sia chiara e condivisa.

Cosa ci insegna questa storia

Costruire un team: tre cose che una visione di gruppo ti permette di fare

*** *Ridurre il rumore nei momenti di cambiamento.***

La visione condivisa aiuta a distinguere ciò che cambia da ciò che resta. Quando arriva una nuova persona, cambia la strategia o si attraversa una crisi, diventa il riferimento che calma e orienta.

*** *Favorire autonomia senza perdita di coerenza.***

Non serve essere ovunque, se il team ha chiaro il perché. Una direzione esplicita permette a ciascuno di agire senza dipendere da istruzioni continue, restando allineato ai valori comuni.

*** *Tenere insieme senso e performance.***

La visione non è solo una cornice valoriale. È ciò che permette di prendere decisioni più rapide, proteggere l'energia e dare motivazione nei momenti in cui il lavoro diventa solo "esecuzione".

Toolbox – "Visione di team: guida pratica in tre passaggi"

/01

All'inizio di ogni progetto o collaborazione, chiediti insieme al team:

- * Chi siamo, oggi?
- * Cosa conta davvero in questa fase?
- * Come vogliamo lavorare, comunicare, affrontare gli ostacoli?

/02

Scrivilo in modo semplice e leggibile. Una frase. Una mappa. Tre principi.

Lo scopo non è avere un documento perfetto. È creare un punto di riferimento condiviso da tutto il team, che si basi su principi e valori comuni.

/03

Torna lì nei momenti chiave:

- * Onboarding
- * Retrospective
- * Crisi o ridefinizioni
- * Feedback uno a uno

Una visione funziona quando le persone la usano senza bisogno di leggerla.



Samantha Gandin

Ruolo attuale:

Marketing & Communication Manager,
Zagato



Gentilezza operativa. Efficacia condivisa. Fare squadra, anche quando la squadra non c'è.

Cosa è successo:

Samantha cresce in contesti complessi e frammentati: aziende B2B, ecosistemi con reparti distanti, richieste da gestire "dal basso" e vincoli politici "dall'alto". Invece di irrigidirsi, sviluppa una leadership trasversale: crea task force orizzontali, coinvolge competenze diverse, rende visibile il valore di chi solitamente lavora nell'ombra. Non coordina per titolo, ma per ingaggio. E riesce dove molti falliscono — anche con tempi impossibili, budget minimi, progetti complicati — perché costruisce fiducia, non gerarchia.

Come è cresciuta:

- * Ha costruito metodi collaborativi in contesti verticali e rigidi
- * Ha trasformato l'operatività in strumento di ingaggio e visione
- * Ha scelto la gentilezza come leva di efficacia, non come concessione
- * Ha imparato a mediare tra politica e operatività, traducendo le logiche del potere
- * Ha sviluppato un approccio replicabile: empatia, chiarezza, co-progettazione.

Il suo consiglio:

"Chi guida non deve solo sapere dove andare. Deve sapere come ci si arriva — e con chi."

Samantha non ha mai guidato da sola. Non perché non ne fosse capace, ma perché ha capito presto che i progetti più difficili non si portano a termine con il carisma, ma con l'orchestrazione. E che nessun risultato si regge davvero sulle spalle di una sola persona, per quanto preparata.

Quando entra in LKQ, leader mondiale nell'aftermarket automotive, si trova dentro a un ecosistema complesso, frammentato, pieno di leve, reparti separati, e team delle affiliate estere del Gruppo con cui confrontarsi e collaborare. Il target di riferimento è multiplo: da una parte c'è il cliente B2B, dall'altra ancora il cliente finale.

Il lavoro di Samantha è coordinare e gestire shooting, interviste, campagne pubblicitarie, lanci di servizi e prodotti, fiere, conferenze ed eventi di settore, esperienze VIP e viaggi incentive.

Ma nessuno di questi progetti esiste "di per sé": ogni attività è un incastro di elementi interdipendenti, che spesso coinvolgono figure lontane tra loro — tecnici, esperti di prodotto, fornitori, agenzie, responsabili IT, logistica, partner, rete vendita e i clienti stessi. Non ci sono linee dirette. Non ci sono team assegnati. Per far succedere le cose, Samantha deve costruire le condizioni perché le persone vogliano esserci.

Non impone. Coinvolge. Non esige. Spiega. Non alza i toni. Chiede, chiarisce, coordina.

"Non sono il tipo di manager che dice 'mi serve questo e lo voglio così'. Io voglio sapere come funziona. Voglio capire il processo. E poi decidiamo insieme come procedere per farlo al meglio."

Il suo approccio non è solo una questione di stile. È una strategia. Perché in azienda — lo ha imparato presto — gli ostacoli non arrivano sempre dall'alto. A volte si nascondono nei dettagli più piccoli: un fornitore o un'agenzia che non hanno ricevuto le specifiche complete, collaboratori interni di altri reparti o esterni che non hanno chiari flussi di attività e timing. Piccoli intoppi che, se trascurati, possono far fallire un progetto intero.

Per questo Samantha non coordina a distanza. Si informa, entra nei processi, costruisce fiducia diretta. Mira alla creazione di una cultura organizzativa. Se c'è un evento da realizzare, non si limita a chiedere la fornitura luci: parla con chi le monta, visita il luogo, verifica le prese, pensa in anticipo a quello che potrebbe servire, e a cosa potrebbe andare storto. Non per controllare, ma per evitare che si scarichi tutto, come spesso accade, su chi coordina.

Questa cura non passa inosservata. In un ambiente dove molte figure si sentono chiamate solo "a eseguire", lei costruisce task force trasversali dove tutti hanno visibilità, riconoscimento e margine di proposta. Non chiede solo output. Chiede opinioni. Spiega il perché delle richieste. Definisce il contesto. E così le persone, anche se non hanno la ownership formale del progetto, si sentono realmente coinvolte, si comportano con un comune senso di responsabilità.

"Quando capiscono che non stanno solo eseguendo un pezzo di attività, ma stanno contribuendo al risultato finale, diventano molto più disponibili e creativi nelle soluzioni. E se serve, sono disposti anche a fare i salti mortali con te. Il successo dell'operazione diventa un obiettivo condiviso."

Con i colleghi di altre aeree — spesso lontane nella loro attività quotidiana dalle logiche della comunicazione e degli eventi, come i reparti digitali, la logistica, la produzione — così come con i fornitori esterni, Samantha usa la stessa postura: empatia operativa. Vuole sapere come si fa una cosa, quali sono i tempi reali, quali le criticità, si appella alla loro expertise. Vuole poter promettere ciò che è fattibile, e correggere in anticipo ciò che non lo è. In questo modo evita molte tensioni — non perché cede, ma perché anticipa e prepara.

Quando le affidano la gestione di shooting, campagne pubblicitarie, eventi, viaggi, promozioni e lanci di prodotto, sa di incarnare il ruolo di una figura percepita come rigida, abituata a gestire con un'impostazione verticale e pressante. Samantha sceglie di fare l'opposto. Non urla, non impone, non fa leva sull'urgenza. Lavora in anticipo, costruisce relazioni, chiede collaborazione vera. E

i risultati arrivano. Anzi, spesso, l'output risulta arricchito, nell'atmosfera e nella cura del dettaglio.

La sua gentilezza non è morbidezza. È precisione. È rispetto per il tempo altrui. È volontà di rendere ogni attività sostenibile anche per chi la esegue, non solo per chi la firma.

"Un evento ben riuscito non si misura solo dalla soddisfazione degli ospiti e di chi lo ha commissionato, ma anche dall'energia che si respira, — un'energia che riflette imprescindibilmente il clima in cui l'evento è stato ideato e realizzato. La soddisfazione di chi lo ha reso possibile è parte integrante del suo vero successo. E anche perché arrivarci soddisfatti, e tutti interi... conta eccome!!"

Nonostante questa capacità di tenere insieme, Samantha si scontra spesso con la politica. Con quelle dinamiche tra i livelli alti dell'azienda che, a volte, ostacolano proprio la collaborazione che lei cerca di costruire. Ordini che arrivano all'ultimo, decisioni che non tengono conto dei tempi reali, approvazioni che si bloccano su logiche non dichiarate.

"La parte più difficile del mio lavoro non è organizzare. È far sì che chi decide capisca come si fa ciò che sta chiedendo."

E così, oltre a coordinare verso il basso, impara anche a "tradurre" verso l'alto. A spiegare e a sensibilizzare le figure decisionali, offrendo alternative, evidenziando le conseguenze, mostrando il valore della replicabilità. Quando un'attività funziona, la si struttura già in modo che possa essere ripetuta, creando una best practice di riferimento, che permetta con meno difficoltà e attriti da un lato, e più consapevolezza ed

efficienza dall'altro, di fungere da modello per progetti futuri, capitalizzando l'esperienza. Non lavora mai solo per il presente. Lavora per dare continuità e valore per il futuro.

Oggi, in Zagato, una realtà più piccola ma di altissimo profilo e importante storicità, parte di un fondo internazionale del lusso, Samantha continua ad applicare lo stesso approccio. Coordina shooting, interviste, lanci, eventi e concorsi per il mondo delle auto d'epoca e delle hypercar di lusso, progetti su misura per clienti VIP internazionali, con una precisione ancora più necessaria e una responsabilità ancora più visibile. Ma il metodo non cambia: dialogo costante, comprensione dei processi, alleanze trasversali, chiarezza operativa, cultura organizzativa.

Il suo stile non è appariscente. Ma è riconoscibile. Chi lavora con lei si sente coinvolto, ascoltato, importante.

E nei momenti di crisi, questa fiducia costruita nel tempo fa la differenza.

Perché, come dice lei, ***"quando un progetto funziona, lo vedi dagli occhi di chi ci ha lavorato. Non solo dal risultato."***

Cosa ci insegna questa storia

Costruire un team: tre cose che una visione di gruppo ti permette di fare

* Coordinare bene richiede capire come lavorano gli altri, non solo cosa devono fare.

* La fiducia si costruisce coinvolgendo le persone nei processi, non solo nei risultati.

* L'empatia operativa è una leva potente: ascoltare, capire, chiedere chiaramente.

* Anche senza potere formale, si può guidare con metodo, chiarezza e cura.

* Se un'attività si ripeterà, strutturala bene da subito: diventerà un metodo, non una nuova sfida.

Toolbox – Coordinare senza potere formale

Per chi gestisce progetti, senza un team assegnato.

Mappa chi ti serve davvero

Non aspettare che ti assegnino risorse. Identifica chi serve per far funzionare il progetto: IT, fornitori, logistica, comunicazione, produzione, commerciale, agenzie ... e coinvolgili.

Non servono gerarchie. Serve chiarezza sui ruoli.

/01

/02

Entra nei processi altrui (anche solo per un pezzo)

Fai domande. Chiedi tempi reali, vincoli, passaggi tecnici. Più capisci come si fa, più sarai in grado di coordinare

senza creare attrito.

Chi guida, deve sapere ascoltare. Anche nei dettagli.

/03

Dai contesto, non solo scadenze

Spiega perché serve una cosa, a chi serve, cosa succede se salta. Aiuta le persone a vedere il quadro intero, non solo il loro pezzo.

Il senso motiva più dell'urgenza.

/04

Costruisci task force temporanee

Per ogni progetto, crea un gruppo trasversale anche informale. Condividi obiettivi, riunisci competenze, coinvolgi fin dall'inizio.

Un gruppo che parte insieme, arriva insieme.

/05

Rendi il progetto replicabile

Se qualcosa funziona, strutturalo. Crea un format. Eviterai di reinventare tutto ogni volta.

L'efficienza è anche una forma di cura.



Eleonora Petralito

Ruolo attuale:

Marketing & Communication Manager,
Kiabi



Guidare non con la voce, ma con la coerenza.

Cosa è successo:

Eleonora parte da una laurea in giurisprudenza, ma capisce presto che non è la sua strada. Si reinventa nel marketing, cresce nel retail, e trova il suo spazio in Kiabi. Non entra subito nel ruolo che desiderava, ma lo costruisce con pazienza, iniziativa e visione. Impara a guidare un team non con comandi, ma con l'esempio: mostrando ogni giorno il comportamento che desidera vedere.

Come è cresciuta:

- * Ha scelto di dire cosa voleva, invece di aspettare che qualcuno lo intuisse
- * Ha costruito fiducia con coerenza, non con controllo
- * Ha trasformato il proprio stile in cultura condivisa, giorno dopo giorno

Il suo consiglio:

“Le persone non imparano da quello che dici. Imparano da quello che fai.”

Se vuoi un certo comportamento, inizia tu.”

Nata a Messina, cresciuta nel sole del Sud e poi trapiantata nel cuore veloce del Nord, Eleonora oggi è responsabile marketing e comunicazione per Kiabi Italia. Coordina campagne, media, PR, influencer e contenuti. Traduce visione in azione. E lo fa con uno stile che tiene insieme rigore e apertura, ascolto e spinta, strategia e operatività.

Ma non è stato un percorso lineare. Dopo una laurea in giurisprudenza — “scientifica, altro che umanistica” — capisce che il diritto non è la sua via. Non sente quel fuoco, quella curiosità che rende sopportabile anche la fatica. Così fa il primo passo laterale: un master in marketing e comunicazione a Milano. È lì che si accende. **“Studia-vo con chi lavorava davvero, gente che raccontava come aveva perso un cliente, come aveva vinto una gara. Era la vita vera.”**

Inizia in una multinazionale del retail, lontana dalla moda che sognava. Poi arriva l'occasione: Kiabi. All'inizio si occupa di loyalty e comunicazione in-store.

Non è il suo, ma ci sta. Lavora, osserva, impara. E soprattutto, parla. Dice cosa desidera. Dove vuole arrivare.

“Se vuoi brillare, qualcuno deve vederti. Ma prima devi accenderti.”

Eleonora non è una yes woman. È una che costruisce fiducia. Che sa dire no, ma in modo che apra. **“Non portare solo problemi, porta soluzioni.”** È questo, dice, che fa la differenza.

E qualcuno, quel suo modo di vedere, lo ascolta. Le affida spazio. Budget. Visione.

Nel frattempo, cambia il mondo intorno. I team si fanno più piccoli, le priorità si moltiplicano. **“Se sei una, non puoi essere trina. Devi scegliere. E spiegare bene perché scegli.”** La vera sfida non è fare tutto. È capire cosa serve davvero. Delegare. Rinunciare, anche. **“Non perché non ce la fai. Ma perché sei abbastanza matura da sapere che non serve fare tutto.”**

Diventa manager in un contesto che sembra una startup dentro una multinazionale. Cresce. E con lei cresce il suo team.

“Il talento è un inizio. Ma poi servono il pensiero laterale, la contaminazione, la passione.”

E lo fa a modo suo: non con i comandi, ma con l'esempio. Non alza la voce, non detta regole. Osserva cosa manca e si chiede se può essere lei, per prima, a incarnarlo.

“Non chiedo ai miei di essere curiosi. Lo faccio io, leggo, condivido. Non chiedo passione. La faccio vedere.”

Con il tempo, ha capito che non basta

dire “vorrei più iniziativa” o “dobbiamo essere più attenti”. La via più breve — e più profonda — per cambiare la cultura di un team è mostrarla in azione.

Perché le persone imparano più da ciò che vedono fare che da ciò che sentono dire.

Questa consapevolezza non è teorica. È quotidiana. Si manifesta nelle scelte più piccole: **“Se voglio che la mia squadra porti stimoli, devo portarli io. Se voglio un certo tono nei messaggi, devo usarlo io. Se voglio che ci si metta la testa e non solo le mani, devo farlo vedere io.”**

Non è imitazione. È risonanza. E non è un esercizio di stile: è una pratica di responsabilità.

Quella di sapere che ogni comportamento — anche involontario — educa. Eleonora non guida con la forza. Ma con la coerenza. E il suo team, nel tempo, ha cominciato a rifletterla: non perché gliel'ha chiesto. Perché gliel'ha mostrato.

Cosa ci insegna questa storia

- * La cultura di un team non si cambia a parole, si cambia con l'esempio.
- * Ogni comportamento — anche involontario — è un atto educativo.
- * Ogni gesto, anche minimo, diventa direzione.
- * Essere manager non significa chiedere più iniziativa: significa incarnarla.
- * La coerenza è più incisiva del controllo.
- * La responsabilità più invisibile — ma anche la più trasformativa — è sapere che sei sempre, anche in silenzio, un riferimento.

Toolbox – Guida con l'esempio: tre pratiche quotidiane

/01

Comportati come se tutto educasse.

Ogni email, ogni riunione, ogni pausa è un'occasione per mostrare tono, attenzione, cura. Non servono discorsi ispirazionali. Serve coerenza.

/02

Porta tu il comportamento che desideri.

Vuoi più curiosità? Condividi tu per prima articoli, spunti, domande.

Vuoi più responsabilità? Mostra come prendersela.

Vuoi più attenzione al cliente? Racconta tu un caso reale.

/03

Riconosci quello che vedi.

La cultura cresce dove c'è luce. Quando un comportamento riflette ciò che vuoi coltivare, nominarlo è un atto di leadership.

"Questo è esattamente quello che intendevo quando dicevo..."

La cultura non si scrive. Si pratica. E poi si riflette — nelle persone, nei risultati, nell'energia che si respira.



Antonella Dorno

Ruolo attuale:
Head of Product, Publicis Media

“La complessità non si controlla. Si attraversa.”

Cosa è successo:

Antonella ha attraversato molte realtà — agenzie pubblicitarie, concessionarie e contesti digitali — senza mai smettere di osservare e connettere. Ha fatto scelte importanti: ha tradotto la visione in azione lasciando un ruolo consolidato per creare la sua agenzia, quando lo scenario è cambiato, ha avuto il coraggio — e la chiarezza — di concludere quel ciclo. Ma non ha mai agito con leggerezza. Nella fase del dismiss, ha gestito il passaggio con cura, sostenendo il team verso nuove prospettive e portando avanti con affidabilità gli impegni presi. Per lei, gestire la complessità significa saper decidere anche quando il contesto è incerto, senza perdere lucidità. E senza perdere umanità.

Come è cresciuta:

- * Ha imparato a leggere i sistemi, non solo i ruoli
- * Ha scelto quando nessuna scelta era facile
- * Ha integrato strategia e cura nelle decisioni più difficili

Il suo consiglio:

“Non puoi aspettare di avere tutte le risposte. A volte devi decidere con quello che c'è. Ma puoi scegliere come farlo: con rispetto e responsabilità.”

Antonella non ha seguito una traiettoria lineare. Né l'ha cercata. Ha scelto di costruirsi uno sguardo da architetta, più che da specialista: capace di leggere realtà differenti, connettere elementi distanti, anticipare traiettorie.

Ha iniziato in agenzia, spostandosi poi in concessionarie e centri media, esplorando il mondo del marketing da diverse angolazioni. Ogni passaggio ha ampliato la sua visione e le ha insegnato a cercare senso in tutti i contesti.

Oggi è Head of Product in Publicis Media, dove sviluppa nuove soluzioni integrando valutazioni su tecnologia, studiando modelli di business e posizionamento strategico. Innovare significa saper anticipare ciò che ancora non si vede, valorizzando prospettive diverse e punti di vista anche non con-

venzionali. Un'abilità che Antonella ha affinato in ogni fase del suo percorso. Il suo approccio è sistemico: legge i contesti, decide tenendo insieme visione e operatività.

“Mi è sempre piaciuto capire come funzionano le cose. Non mi basta fare bene la mia parte, ho sempre voluto comprendere i perché, le connessioni, il disegno più ampio.”

Questo sguardo sistemico l'ha portata a vedere prima di altri dove si stavano spostando i media. Quando il digitale era ancora considerato marginale, lei ne ha colto il potenziale strategico: un terreno nuovo, poco affollato, dove si sarebbe spostata l'attenzione, il valore, il mercato. Non era una moda, era una direzione. Da qui l'intuizione si sviluppa, in seguito, una nuova visione che porta ad una scelta cruciale: lasciare un ruolo sicuro per costruire qualcosa di nuovo in risposta alle esigenze del mercato. Decide di scommettere in prima persona e lo fa con una visione chiara. Vuole un modello più integrato, capace di tenere insieme lead generation, creatività e responsabilità sul risultato.

“Ho capito che volevo proporre qualcosa in cui credevo. Un modello nuovo, più integrato, che tenesse insieme risultati, creatività e sostenibilità.”

Nasce così la sua agenzia: un progetto pensato per leggere il mercato e rispondere con velocità e coerenza. Un sistema agile, disegnato su misura per un panorama in trasformazione. Ma la complessità non si governa. Si attraversa.

Arriva il momento più difficile, con la pandemia, mentre l'agenzia è nel pieno di una fase di crescita e investimento. Il contesto cambia all'improvviso. Le de-

cisioni prese su base lineare richiedono una revisione. Non c'è più certezza sugli sviluppi di breve medio periodo. L'impatto è immediato e destabilizzante. Il modello, fino a quel momento sostenibile, diventa inapplicabile in un contesto di incertezza radicale.

Bisogna navigare a vista: non è tempo di visioni, ma di presenza. Antonella surfa l'onda e, a mare calmo, prende la decisione più sensata, dettata dall'efficienza di business: decide di chiudere. Non è solo un gesto operativo. È concludere qualcosa che ha costruito, voluto, fatto crescere. Ma è anche una scelta di coerenza, sapendo che è quella giusta, anche se non la più facile.

In quel passaggio, sceglie il come oltre al cosa. Non si affida all'istinto: osserva, ascolta, si confronta. Si fa affiancare, prepara la comunicazione. Decide con chiarezza, anche nei momenti di fragilità

“Non potevo salvare tutto, dovevo fare scelte di business consapevoli e sostenibili. Ma Potevo scegliere come chiudere. Con responsabilità. E con cura.”

Per lei, gestire la complessità significa questo: mantenere la visione lucida della scelta e la dignità del gesto. Non scappare. Non delegare. Starci dentro. Lo ha fatto con tre strumenti concreti e replicabili: Si è presa tempo per osservare, non solo reagire.

Ha lasciato sedimentare l'urgenza prima di agire. Ha scelto di farsi affiancare, per avere uno spazio di confronto per decidere senza lasciare nulla di inesplorato. Ha scelto una comunicazione chiara e senza ambiguità, cercando il giusto equilibrio tra responsabilità di business trasparenza, considerando l'impatto sulle persone coinvolte.

Non si tratta di strategie complesse. Sono scelte di responsabilità. Ed è in quelle scelte che si misura la leadership, soprattutto nei momenti difficili.

Ha scelto con lucidità i tempi perchè fossero giusti per tutti. Non li ha affrettati. Non ha lasciato decisioni sospese, percorsi non contemplati. Ha scelto di attraversare quel momento con responsabilità e rispetto, senza perdere di vista le persone anche nel passaggio più complesso. Ha dimostrato che

si possono gestire dinamiche complesse senza rinunciare all'umanità. Non ha mai perso la sua bussola. Oggi guida con lo stesso sguardo ampio, capace di tenere insieme visione e contesto.

Cosa porti con te. Cosa scegli di lasciare quando la strada si biforca? È lì che si misura chi guida. Le crisi non chiedono risposte perfette. Chiedono scelte consapevoli. Non solo a beneficio di chi guida, ma di tutti.

Cosa ci insegna questa storia

* La leadership non è solo decidere cosa fare. È scegliere come farlo, anche quando nessuna opzione è facile.

* La complessità non si risolve, si attraversa. E il modo in cui lo fai definisce la fiducia che lasci.

* In tempi incerti e situazioni complesse, non serve avere tutte le risposte: serve il coraggio di stare nella domanda, di osservare.

* La lucidità è una disciplina. La relazione, una responsabilità.

* E ogni gesto — anche in caso di interessi contrapposti, o non necessariamente immediati da comprendere — può essere un atto di cura.

Tre modi per gestire la complessità e la relazione

Non basta decidere. Serve guidare anche il processo.

Non sempre puoi evitare una scelta difficile, ma puoi decidere come affrontarla: con tempo, con chiarezza, con rispetto.

Ogni scelta ha il suo tempo.

Ci sono decisioni che maturano. Altre che vanno prese con decisione. Capire quando fermarsi e quando agire è parte della responsabilità di chi guida. Non è questione di urgenza. È questione di lettura.

Le persone fanno parte del processo.

Coinvolgere, spiegare, accompagnare, anche nei momenti critici per costruire fiducia.

Toolbox – Come attraversare una decisione difficile

/01

Fermati:

crea uno spazio mentale e operativo per guardare la situazione da fuori. La distanza aiuta la lucidità.

/02

Cerca un confronto:

un punto di vista esterno, (coach, mentor, collega) aiuta a distinguere urgenza e importanza.

/03

Definisci ciò che conta:

cosa non vuoi perdere? Cosa è necessario proteggere? Qual è il limite non negoziabile?

/04

Prepara la comunicazione:

scrivila, rileggila, raccontala, è lì che si chiarisce il pensiero.

/05

Resta nel processo:

non sparire dopo la decisione. A volte è la tua presenza, più che la tua risposta, a fare la differenza.

La complessità non si controlla. Ma si può attraversare. Con metodo e coerenza.



Simona Zanette

Ruolo attuale:

CEO Hearst Digital SA, Chief Diversification and Growth Officer, Hearst Italia



Guidare dal centro, non dal vertice.

Cosa è successo:

Simona attraversa agenzie, aziende e istituzioni, fino a guidare la trasformazione digitale di Hearst Italia. In un contesto che si muove veloce ma è incastonato in una struttura solida, impara a reggere la complessità quotidiana delle decisioni apicali: ogni scelta modifica equilibri, ruoli, relazioni. Per lei, leadership significa tenere insieme visione e impatto, strategia e persone — restando accessibile, presente, leggibile.

Come è cresciuta:

- * Ha imparato a prepararsi al rischio prima che arrivi
- * Ha costruito una leadership che comunica, non solo decide
- * Ha mantenuto contatto diretto con tutta l'organizzazione, per restare orientata

Il suo consiglio:

"Ogni decisione ha un impatto reale"

su qualcuno. E va accompagnata. Non basta dire cosa succederà. Bisogna spiegare anche come. E perché."

C'è una foto che dice molto. Simona ha tre anni, un cappottino rosa, una borsetta blu, e uno sguardo composto, già consapevole. **"Avrebbero dovuto capirlo da lì che avrei lavorato nella comunicazione,"** dice con un sorriso. È nata in un piccolo paese della Brianza, con una madre inglese e un padre italiano. Una doppia radice che le ha insegnato presto a tenere insieme più sguardi, più codici, più mondi. È questo equilibrio tra contesto e indipendenza che la accompagnerà per tutto il suo cammino.

Dopo l'inizio in agenzia creativa, passa in azienda, poi nei centri media, muovendosi tra Italia ed estero. In ogni passaggio cerca luoghi che la mettano alla prova e le permettano di contribuire. L'editoria tradizionale prima, il digitale poi, la portano a sperimentare linguaggi e strutture diverse. Come presidente di IAB Italia entra nel cuore delle dinamiche istituzionali, ma capisce che quel mondo è troppo lento per la sua energia.

Nel 2015 entra in Hearst per guidare una divisione digitale appena nata. Sono in tre. Oggi sono in settanta. L'obiettivo non è solo crescere, ma trasformare. Trovare linee di business oltre la pubblicità. Innovare in un sistema che cambia ogni giorno.

Con quella crescita, però, torna al centro un banco di prova che Simona conosce bene: prendere decisioni ogni giorno, sapendo che ogni scelta ha un impatto a cascata sul business, sulle persone, sulla cultura aziendale. In un contesto che si muove con la velocità di una start-up — pur dentro una struttura consolidata — la posta in gioco è ancora più alta. La rapidità richiede lucidità, la trasformazione costante impone scelte tempestive. E ogni scelta contiene un rischio. Essere C-level non significa solo guidare, ma saper reggere quel rischio, quotidianamente, con consapevolezza.

Simona lo sa. E non lo elude. Lo osserva, lo studia, ci entra dentro. Durante una delle più delicate riorganizzazioni, ha preso in mano l'organigramma e ha detto alla sua prima linea: **"Questo non è un disegno. È una serie di conseguenze. Ogni casella spostata modifica relazioni, ruoli, priorità. E ogni cambiamento ha bisogno di essere accompagnato."**

Per lei, gestire il rischio non è agire in emergenza, ma prepararsi prima. Avere sempre piani B e C. Non solo strategici, ma relazionali: sapere chi informare, chi proteggere, come tenere allineato un ecosistema che si muove.

Ma decidere non basta. Le scelte vanno poi comunicate. E ogni direzione ha bisogno di un linguaggio diverso. Al team serve contesto. Al board serve visione. All'esterno serve coerenza. Simona calibra la comunicazione come uno stru-

mento di governo: non per controllare, ma per dare senso.

E sa che la fiducia si costruisce non solo dicendo cosa succederà. Ma anche come. E perché.

Quando le abbiamo chiesto quanto è importante, per una figura apicale, mantenere il contatto diretto con tutte le persone dell'organizzazione, non ha esitato. "Fondamentale," ha risposto. Perché è da lì che arrivano segnali preziosi, si misurano le tensioni reali, si capisce dove intervenire prima che qualcosa si spezzi. Non si tratta di controllo, ma di presenza. Di attenzione costante, silenziosa ma visibile.

Simona incontra spesso chi entra in azienda, parla con chi è in prima linea, ma anche con chi è più defilato. Perché ogni punto di vista è utile. E perché conoscere le persone non serve solo a orientare meglio le decisioni, ma anche a renderle sostenibili. Essere in quella posizione, per Simona, significa stare nel punto in cui tutto converge: strategia e persone, numeri e sensibilità, visione e pragmatismo. Significa essere il perno, non il vertice. Restare solida quando tutto si muove, e visibile anche quando il contesto vorrebbe l'invisibilità.

Non è una questione di status. È un esercizio quotidiano di responsabilità, ascolto e adattamento. Una leadership accessibile, per lei, è quella che tiene: nella complessità, nel tempo, nelle relazioni. È quella che non dimentica mai che dietro ogni decisione, c'è sempre qualcuno che la vive.

Cosa ci insegna questa storia

Essere C-level non è una questione di status. È una pratica continua di lucidità, relazione e responsabilità.

Simona ci mostra che la leadership apicale richiede:

- * **allenamento alla complessità:** ogni scelta ha conseguenze multiple;
- * **presenza reale e diffusa:** non solo verso il board o la prima linea, ma con ogni persona dell'organizzazione;
- * **governo del rischio:** non evitare il conflitto o la velocità, ma attrezzarsi per affrontarli con metodo;
- * **una comunicazione che dia senso, non solo direzione;**
- * **un'etica della responsabilità:** sapere che ogni scelta viene vissuta da qualcuno.

Toolbox – Come allenarsi al C-level

/01

Fai mappatura delle conseguenze.

Prima di ogni decisione importante, chiediti: quali relazioni si muoveranno? Chi sarà toccato, direttamente o indirettamente?

/02

Prepara la comunicazione in tre livelli.

- * Al board: visione e impatto
- * Al team: contesto e motivazione
- * All'esterno: coerenza e direzione

/03

Allenati al piano B (e C).

Non aspettare l'urgenza. Prevedi gli scenari, definisci soglie d'azione, e coinvolgi le persone giuste prima del punto critico.

/04

Resta accessibile, anche da in cima.

Blocca uno slot mensile per parlare con chi è entrato da poco. Tieni aperti i canali con chi non ha visibilità. La leadership si misura nella qualità delle connessioni, non solo nella tenuta delle strategie.



Elisabetta Corazza

Ruolo attuale:
Digital & Media Advisor



Fare accadere le cose. La concretezza come forma di leadership.

Cosa è successo:

Elisabetta parte da una formazione tecnica (architettura) e costruisce una carriera solida prima in agenzia, poi in azienda, infine come consulente indipendente. Non ha bisogno di esporsi per contare: si fa ascoltare perché rende le cose reali. Passa da ruoli operativi a strategici senza perdere mai il contatto con la concretezza. Sa coniugare visione e metodo, creatività e struttura, e oggi aiuta aziende e agenzie a parlarsi meglio, capirsi di più e ottenere risultati che abbiano senso, e forma.

Come è cresciuta:

- * Ha sviluppato un approccio "progettuale" al lavoro: analisi, struttura, realizzazione
- * Ha unito competenze tecniche e strategiche, creative e operative
- * Ha imparato a muoversi tra mondi diversi, senza cambiare natura
- * Ha scelto la consulenza per libertà, non per rottura: per fedeltà a sé stessa
- * Ha portato la concretezza al centro

della leadership: non servono solo idee, servono progetti che funzionano

Il suo consiglio:

"Non basta avere una buona idea. Bisogna costruire con rigore e sapere quando è il momento di dire 'è pronto.'"

Elisabetta nasce professionalmente come architetta, una formazione che ha segnato profondamente il suo modo di lavorare e di vedere i problemi: con metodo analitico e attenzione alla funzionalità. Questa mentalità l'ha accompagnata nella sua evoluzione da ruoli tecnici nel digitale fino a quelli strategici nel marketing e nella consulenza. Nel suo primo lavoro come web developer, si confronta con la complessità di trasformare idee in prodotti reali, facili da usare e accessibili. Qui capisce che un progetto vale solo se funziona davvero, non se rimane un'idea brillante ma astratta.

"La concretezza è la vera misura di un progetto."

Quando passa al project management e poi all'azienda, Elisabetta si trova a gestire progetti complessi, con molte parti in gioco, risorse da gestire e scadenze strette. Per affrontare questa complessità, sviluppa un metodo preciso:

- * analizza il contesto e i vincoli
- * fa domande mirate per anticipare problemi
- * costruisce roadmap chiare e condivise
- * coinvolge tutte le professionalità necessarie

Il suo obiettivo non è mai impressionare, ma far funzionare le cose, portare risultati concreti.

"Non serve essere la voce più alta, serve essere quella che sa portare a casa il lavoro."

Quando sente che il suo margine di autonomia si riduce, sceglie di diventare consulente indipendente. Non fugge, ma segue la fedeltà al suo metodo di lavoro e alla sua visione di qualità e libertà.

"La consulenza è il modo in cui scelgo di mettere a disposizione la mia esperienza, mantenendo la coerenza con me stessa."

Oggi Elisabetta supporta aziende e agenzie a trasformare strategie in azioni concrete, costruendo ponti tra creativi, tecnici e decision maker. Il suo valore è nella capacità di mettere ordine, semplificare, facilitare.

"Fare accadere le cose significa mettere ogni pezzo al posto giusto, con chiarezza e precisione."

La sua leadership è fatta di decisioni misurate, ascolto attivo e azioni concrete. Sa quando è il momento di accelerare, e quando è il momento di rallentare per garantire la qualità.

"La differenza tra un'idea e un risultato è la capacità di portarla in vita."

Cosa ci insegna questa storia

- * La visione diventa valore solo se tradotta in progetti realizzabili.
- * Leadership significa portare a termine, non solo apparire.
- * Il metodo è cura: anticipa problemi e protegge il lavoro.
- * Fare le domande giuste evita errori e sprechi.
- * Tradurre linguaggi diversi crea ponti tra pensiero, decisione e azione.

Toolbox – Dal pensiero all'impatto

Per chi vuole portare a terra progetti complessi con metodo e precisione.

/01

Definisci la struttura del progetto.

- * Mappa i passaggi chiave
- * Identifica ruoli e responsabilità
- * Fissa tempi realistici e scadenze

Una struttura chiara è la base per muoversi con sicurezza.

/02

Definisci la struttura del progetto.

- * Quali sono i vincoli reali?
- * Chi può rallentare o bloccare il processo?
- * Cosa serve per superare gli ostacoli?

Domandare prima evita correzioni costose dopo.

/03

Coinvolgi attivamente tutti i soggetti.

- * Spiega il quadro generale
- * Raccogli input e feedback continui
- * Crea un senso di responsabilità condivisa

Le persone coinvolte lavorano meglio e con più motivazione.

/04

Organizza controlli e aggiornamenti regolari.

- * Prevedi momenti di verifica semplici e frequenti
- * Adatta il piano alle novità e ai feedback
- * Comunica con trasparenza

Il monitoraggio continuo mantiene il progetto allineato.

/05

Scegli con coerenza e misura.

- * Valuta cosa è prioritario e cosa può aspettare
- * Non accumulare troppi impegni simultanei
- * Sii pronta a dire no, se serve

Focalizzarsi sui risultati importanti fa la differenza.



Elisa Pucci

Ruolo attuale:

Media Solutions Lead Italy, YouGov



Quando capisci quanto vali. Anche senza un logo dietro.

Cosa è successo:

Dopo una carriera costruita in grandi multinazionali, tra dati e strategie, a 34 anni Elisa arriva in Google con un ruolo dirigenziale. È il punto più prestigioso del suo percorso e questo la riempie di orgoglio ma è anche l'inizio di un dubbio. In un contesto così globale e strutturato, l'impatto le appare meno tangibile, le progettualità più astratte, e il quotidiano distante da quella concretezza trasformativa che per lei fa la differenza. Decide allora di uscire. Lascia il ruolo, il brand, la sicurezza, per mettersi alla prova come consulente indipendente. Un salto nel vuoto, ma anche un esperimento radicale: capire quanto vale, senza protezioni.

Come è cresciuta:

* Ha imparato a riconoscere i suoi driver profondi, al di là del prestigio

* Ha scoperto il valore dell'umiltà e dell'ascolto nei contesti interculturali

* Ha costruito una nuova sicurezza, più interna che conferita

* È tornata nel mondo aziendale con una visione più ampia, una leadership più matura

Il suo consiglio:

"Capire chi sei, senza etichette, è l'unico modo per portare un valore autentico. All'inizio non è affatto facile, ma quando ci riesci, la soddisfazione è enorme"

Elisa Pucci, oggi Head of Media Solutions in YouGov, non ha seguito un piano preciso. Ma ha sempre fatto scelte che le permettessero di crescere, capire, contribuire. Da bambina voleva fare il medico. Era attratta dall'idea di risolvere problemi, riportare equilibrio. Ma alla fine ha scelto un'altra strada: Scienze Statistiche. Una decisione razionale, dettata anche dalla necessità di rendersi indipendente velocemente. **"Con i numeri, troverò lavoro prima"** si era detta. E aveva ragione.

Entra nel mondo delle ricerche di mercato grazie a un mentore che vede in lei curiosità e metodo. Scopre che quel lavoro — raccogliere dati, interpretar-

li, trasformarli in strumenti per decidere meglio — è un punto d'incontro tra logica e utilità. E se ne appassiona. **"Il nostro lavoro è supportare chi prende decisioni. Offrire un contesto oggettivo, fare ordine, integrare prospettive diverse, aiutare a vedere meglio."**

La sua carriera si sviluppa tra grandi aziende: Heineken, Danone, poi Google. Ogni passaggio è motivato da un'esigenza precisa: continuare a imparare per generare sempre più impatto.

"Appena sentivo che non stavo più crescendo, cambiavo."

A 34 anni entra in Google. È il primo ruolo manageriale vero e proprio. Coordina progetti internazionali, gestisce budget importanti, partecipa a decisioni strategiche. Ma soprattutto, si misura con un contesto nuovo: multiculturale, altamente tecnologico e strutturato. **"Ho imparato quanto siano preziose le differenze culturali, anche nel modo in cui si dà o si riceve un feedback. L'inclusività richiede intenzione."**

È un'esperienza intensa, che la rafforza ma che la fa anche interrogare: quanto del valore che porta è legato alla sua identità professionale, e quanto al logo che ha alle spalle? Si accorge che, pur nel prestigio, l'impatto è spesso distante: progettualità molto ampie, ma meno radicate nella realtà locale. Il confronto quotidiano, la trasformazione concreta, iniziano a mancarle. Così prende una decisione difficile ma lucida: lascia il ruolo e si mette in proprio.

"Volevo capire quanto valevo senza una sigla dietro. Solo con quello che sapevo fare."

Inizia a collaborare con piccole e medie imprese. Realtà meno conosciute, ma in forte evoluzione e spesso molto illumi-

nate. Porta metodo, struttura, visione analitica. Ma affronta una sfida inedita: deve imparare a parlare di sé. A proporsi. A far capire in anticipo il valore che può portare. **"Come consulente, nessuno ti cerca di default. Devi raccontarti e raccontare cosa fai. E farlo bene: con rispetto per il linguaggio e i bisogni di chi hai davanti."**

È una transizione impegnativa, ma arricchente. Sviluppa una nuova autonomia. Capisce che la credibilità si può costruire anche fuori dai grandi sistemi. E che si può generare impatto anche senza ruoli formali.

"Quando riesci a vivere solo con quello che sai, sei davvero libera." Dopo qualche anno, però, decide di tornare in azienda. Non per rinunciare all'autonomia, ma per ritrovare un altro elemento importante: il lavoro di squadra, la progettualità condivisa, il senso di costruire qualcosa insieme nel tempo. **"Mi mancava avere una direzione da condividere. Non essere da sola."**

Rientra nel mondo corporate con uno sguardo diverso. Non ha più bisogno di accelerare per dimostrare qualcosa. Il suo approccio è diventato più intenzionale. In ogni nuovo contesto, parte da una mappa: osservare, ascoltare, capire prima di intervenire. **"Non c'è fretta di contribuire. All'inizio il contributo più utile è ascoltare bene. Mappare. Poi agire."**

Oggi guida un'area strategica, lavora con clienti e team internazionali, e continua a vedere la leadership non come visibilità, ma come capacità di orientare.

"Non si tratta di agire subito. Ma di capire cosa serve. E contribuire nel momento giusto."

Cosa ci insegna questa storia

*** Il valore non dipende dal titolo, ma dall'impatto che generi.**

Non serve una grande etichetta per essere autorevoli. Conta ciò che sai fare e come lo metti a disposizione.

*** All'inizio, la presenza passa dall'ascolto.**

Quando entri in un nuovo ruolo, capire il contesto è più utile che intervenire subito. Osservare è già un gesto di guida. Farsi trovare è parte del lavoro.

*** Essere competenti non basta.**

Serve anche saper raccontare con chiarezza dove puoi creare valore.

Toolbox – Il metodo "Mappa & Misura"

Per chi entra in un nuovo ruolo, cambia contesto o vuole capire dove può essere davvero utile.

/01

Mappa prima di agire.

Osserva il contesto senza fretta.

* Come si prendono le decisioni?

* Chi influenza cosa?

* Quali sono le priorità, esplicite e implicite?

Ascolta. Fai domande. Segnati i segnali ricorrenti.

/02

Misura il contributo possibile.

Chiediti:

* In cosa posso essere utile, ora?

* Quali competenze porto che qui mancano?

* Dove posso generare impatto, con quali tempi?

Focalizzati su un punto d'ingresso chiaro. Parti da lì.

/03

Allinea aspettative e visibilità

* Non aspettare che il tuo contributo venga riconosciuto da solo.

* Spiegalo con chiarezza, nel momento giusto, con il tono giusto.

* Non è promozione. È offrire un contesto.



Erica Bucciano

Ruolo attuale:

ICF business Coach, six Seconds EQ assessor, Brain Profile e EQ practitioner in divenire



Quando evolvere professionalmente vuol dire lasciare andare con consapevolezza.

Cosa è successo:

Dopo vent'anni in azienda — tra media, marketing e gestione di importanti sfide e team in contesti locali ed internazionali — Erica lascia Unilever e intraprende un nuovo percorso come coach e consulente. Non per fuga, ma per essere fedele a sé stessa e alla consapevolezza di un suo talento. Scopre la sua prossima tappa nel cuore di un assessment aziendale: mentre si lascia accompagnare, intuisce di voler diventare lei quella guida.

Come è cresciuta:

- * Ha imparato attraverso il potere della trasformazione dello status quo
- * Ha attraversato la paura come parte del processo, non come ostacolo
- * Ha scelto di portare con sé tutto ciò che era, ma in un nuovo modo

Il suo consiglio:

"Lascia andare, fai spazio e continua

nella tua evoluzione emotiva e professionale."

In fondo a una scatola, tra vecchi appunti e manuali universitari, c'era un libro che Erica non ricordava più di avere. Coaching creativo, diceva la copertina. Lo aveva comprato vent'anni prima, in un momento in cui tutto era aperto: studi di comunicazione, curiosità per la psicologia, uno sguardo olistico sul mondo. Ma poi erano arrivate altre urgenze, altre strade. E quel libro era rimasto lì. Intonso.

Quando lo ha ritrovato, durante un trasloco, non era più una ragazza all'inizio del percorso. Era una professionista con vent'anni di carriera alle spalle. Eppure, sfiorando quella copertina impolverata, ha avuto la sensazione che non fosse una coincidenza, e quel libro, in apparenza dimenticato, sembrava saperlo già.

Per anni ha vissuto al centro del movimento. Agenzie, multinazionali, team distribuiti tra capitali europee. Progetti intensi, obiettivi ambiziosi, brand tra i più noti del largo consumo. Unilever, soprattutto.

La sua carriera è stata un intreccio di crescita e precisione. Dentro il marketing e i media, ha affinato un'attitudine rara: tenere insieme l'analisi e la cura, la visione e il dettaglio, le metriche e le persone. Era una manager presente, intuitiva, rispettata. La sua cifra non era solo professionale — era relazionale. In ogni passaggio, ciò che lasciava era più profondo di una delivery ben fatta: era un'energia riconoscibile, un modo di esserci.

Ha lavorato tanto, imparando dagli errori e celebrando le vittorie. E per un lungo tratto, le è bastato. Fino a quando quel passo, che un tempo la portava avanti, ha iniziato a spingerla altrove.

La prima volta che ha sentito il bisogno di cambiare, lo ha fatto per passare da una realtà medio piccola ad una multinazionale in cui ha messo in campo la sua capacità gestionale e la sua visione di insieme. La seconda volta lo ha fatto per passare da un contesto locale ad uno più sfidante internazionale. Questo passaggio è stato molto formativo sia a livello personale che professionale perché oltre ai suoi punti di forza ha dovuto allenare le sue aree di debolezza, richieste dal ruolo e dalle nuove responsabilità. A seguito di questi preziosissimi anni di agenzia complice anche la maternità e le consapevolezze che essa comporta, arriva il terzo step di cambiamento, in cui passa dalla parte del cliente ed inizia il secondo decennio di esperienza ma questa volta in ambito aziendale.

Tutto scorre al meglio tra colleghi brillanti, brand meravigliosi e leader degni di nota. Passa dal Media al Marketing assapora la ricchezza della crescita orizzontale. Il lavoro le piaceva ancora molto. I progetti, le sfide, il ritmo serrato: tutto aveva ancora senso. Ma qualcosa — dentro — aveva iniziato a cer-

carne un altro.

Poi, una stanza. Un assessment aziendale. Una sessione di coaching ricevuta come coachee. In quell'incontro, qualcosa si è rovesciato: ***"lo voglio essere dall'altra parte."*** Non è stata un'epifania teatrale, né una dichiarazione drammatica. È stata una chiarezza quieta. Una certezza che non chiedeva conferme.

Quello che per anni era rimasto come sottotraccia — l'ascolto, la presenza, il desiderio di accompagnare gli altri nei loro attraversamenti — ha finalmente trovato una forma: il business coaching. Da lì, Erica non ha forzato il passo. Ha cominciato a cercare. A formarsi. A studiare nei weekend, mentre lavorava a pieno ritmo durante la settimana. Non era in fuga ma in ascolto. E quel libro, riapparso mesi dopo in un trasloco, è diventato un segno retroattivo. Una prova che forse, quella strada, l'aveva già intuita, forse già quando era alle prese con la decisione delle decisioni: che facoltà scegliere? Prima ancora di arrivare alla consapevolezza profonda.

Lasciare Unilever non è stato un gesto impulsivo. È stato un atto di coerenza. Una scelta ponderata, costruita a piccoli passi. Ma non per questo è stato facile. Lasciare significa lasciare andare nella sua accezione emotiva e concreta. Significa rinunciare a una quotidianità, a una cornice, a un'identità che per anni ti ha definito. Significa anche separarsi da persone che ti hanno visto crescere, che hai accompagnato, che ti hanno affidato pezzi di sé.

Quando ha comunicato la sua uscita, ha visto occhi dispiaciuti. E sì, le ha fatto bene. Non per vanità, ma per riconoscimento. I messaggi più intensi le sono arrivati dai più giovani. Da chi l'aveva vissuta come un punto fermo.

“Alla fine, quello che resta di te È l’energia che lasci. Il modo in cui ti sei presa cura degli altri” guidandoli e facendo sì che potessero esprimere al massimo il loro potenziale.

Non ha lasciato con amarezza. Ma con orgoglio e con una voce interiore che le diceva ***“Sono fiera di me.”*** Questa frase, per chi tende sempre ad andare oltre, è una rivoluzione.

in tutto il suo percorso, incluso questo ultimo passaggio, Erica non è una che si lasciata bloccare dalla paura. Ma questo non significa che non la conosca.

La paura, per lei, non è un nemico. È una voce da ascoltare, un indicatore. ***“Mi fa rallentare. Mi fa riflettere. Mi ricorda che ogni passo ha un peso.”***

Ha imparato a non lasciarsene dominare, ma neanche a ignorarla. Perché la paura, quando resta nella sua espressione emotiva e non travalica in uno stato emotivo, può diventare una buona compagna di viaggio. Ti costringe a guardare meglio. A chiederti se sei pronta. A misurare il rischio, non per evitarlo — ma per attraversarlo con consapevolezza.

Nei momenti più incerti, ha fatto una cosa semplice e potentissima: si è concentrata sul presente cercando di massimizzare tutto ciò che poteva: tempo, conoscenza, esperienza risorse, relazioni, etc..

Ha gettato il cuore oltre l’ostacolo ed ha visualizzato il prossimo obiettivo. Ha scelto di guardare dove poteva mettere le mani. Nel qui e ora. Nelle domande vere. ***“Che cosa mi sta dicendo questo dubbio?” “Dove vuole portarmi, se lo ascolto davvero?”***

Visualizzare il futuro non le è mai servito a prevederlo. Le è servito a immaginarsi oltre il passaggio. A riconoscere in sé la forza per arrivarci.

“L’immobilità è l’unica vera minaccia,” dice. ***“Tutto il resto si può attraversare.”***

Oggi non cerca Job Titles ma nuovi successi da celebrare ed errori da cui imparare nella sua nuova veste. Ha messo a fuoco una nuova metrica per misurare la felicità, forse quella più potente di tutte: essere e fare qualcosa che le somigli pienamente.

Ha lasciato una struttura. Ha trovato una postura. E in fondo, è questo il senso di ogni reinvenzione autentica: non diventare qualcun altro. Ma riconoscersi, di più.

Cosa ci insegna questa storia

- * Il cambiamento non sempre esplode. A volte emerge in silenzio.
- * Lasciare non è abbandonare. È scegliere cosa portare con sé.
- * La paura può essere un’alleata, se impari ad ascoltarla.
- * Massimizzare quel che sei ed hai oggi per passare all’azione
- * Reinventarsi non significa rifare tutto. Vuol dire mettersi a disposizione di se stessi e dei propri talenti

Toolbox – Reinventarsi, senza perdersi

- * Quale voce stai ignorando da troppo tempo?
- * Cosa ti chiede oggi la tua energia: accelerare o rallentare?
- * Che cosa vorresti “fare tuo” di un’esperienza che ti ha ispirat*?
- * Immagina te stessa oltre il cambiamento: come ti senti? Cosa vedi?
- * Cosa puoi lasciare andare con gratitudine, per fare spazio a qualcosa di nuovo?



Luciana Perfetti

Ruolo attuale:
Account Manager, DM Group

“**Reinventarsi con cura.**”

Cosa è successo:

Luciana ha costruito una carriera solida nell'hotellerie, un settore fatto di ritmo incessante e gestione complessa. Quando la sua vita personale cambia, sceglie di reinventarsi entrando nel mondo digitale, un ambiente completamente nuovo. Non cancella il passato, ma lo trasforma, modulando le competenze acquisite per adattarle al nuovo contesto. La sua è una reinvenzione fatta di pazienza, equilibrio e cura, che mette insieme esperienza e novità senza rotture traumatiche.

Come è cresciuta:

- * Ha imparato a trasformare competenze specifiche in abilità trasversali e scalabili
- * Ha modulato il proprio impegno, mettendo confini chiari tra lavoro e vita privata
- * Ha sviluppato una comunicazione aperta e un ascolto empatico per costruire fiducia
- * Ha scelto una crescita graduale e consapevole, senza fretta né forzature

Il suo consiglio:

“Reinventarsi non significa cancellare tutto, ma trasformare e adattare ciò che hai imparato, costruendo un patrimonio di competenze che ti accompagnerà ovunque.”

Luciana ha lavorato per 25 anni nell'hotellerie, partendo dalla reception e arrivando fino a ruoli dirigenziali. Un settore che richiede presenza totale, gestione meticolosa delle persone e dei processi, e una capacità di risolvere problemi in tempo reale. Luciana ha imparato a conoscere ogni dettaglio, a tenere insieme team e clienti, e a guidare con rigore e attenzione.

Quando diventare mamma single ha cambiato il suo equilibrio personale, la pressione del lavoro incessante è diventata insostenibile. La domanda che le ha cambiato la vita è stata semplice ma potente: ***“Posso davvero continuare così, senza perdere me stessa?”***

Quella crisi è stata una chiamata all'avventura, il momento in cui ha deciso di

reinventarsi, scegliendo di entrare in un settore completamente nuovo: il digitale. Un mondo diverso, con linguaggi e competenze nuove, ma dove ha scoperto un'opportunità straordinaria.

Luciana non ha cancellato il suo passato professionale. Al contrario, ha scelto di considerare tutta la sua esperienza come un capitale da modulare, adattare e far crescere. Ha compreso che le competenze acquisite in 25 anni — la comunicazione efficace, la gestione di persone, la capacità di organizzare e risolvere — sono abilità trasversali e scalabili, applicabili in qualsiasi settore.

“Reinventarsi significa saper trasformare ciò che hai imparato in uno strumento nuovo, capace di funzionare in contesti diversi.”

Questo mindset l'ha aiutata a superare la paura dell'ignoto e ad abbracciare la transizione come un percorso di crescita continua, non un taglio netto. Ha lavorato per accumulare competenze trasversali — dalla comunicazione all'organizzazione, dalla gestione del tempo alla leadership emotiva — competenze che si adattano e crescono con lei, indipendentemente dal settore in cui si trova.

Ha imparato anche a modulare il suo impegno, stabilendo confini tra lavoro e vita personale per evitare l'esaurimento, e a fidarsi degli altri delegando responsabilità, senza perdere la propria guida.

La comunicazione aperta e l'ascolto sono diventati gli strumenti fondamentali per costruire fiducia, risolvere conflitti e creare un ambiente di lavoro sano e produttivo.

Oggi Luciana vive la sua reinvenzione come un processo di integrazione e

trasformazione, dove ogni esperienza passata non è un peso, ma un mattoncino prezioso per costruire un futuro coerente e sostenibile.

“Non ho fatto tabula rasa, ho trasformato il mio bagaglio per camminare più lontano. Reinventarsi è una questione di scelte consapevoli e di cura.”

Cosa ci insegna questa storia

- * Reinventarsi significa trasformare, non cancellare, le proprie competenze.
- * Costruire abilità trasversali e scalabili aiuta ad adattarsi a nuovi contesti.
- * Cambiare richiede pazienza, equilibrio e cura di sé.
- * La comunicazione aperta e l'ascolto costruiscono fiducia e preven-
gono problemi.

Toolbox – Reinventarsi con cura

Azioni pratiche per trasformare competenze e costruire
equilibrio nel cambiamento.

/01

Mappa le tue competenze trasversali.

- * Fai una lista delle abilità che hai sviluppato e che pos-
sono essere applicate in diversi contesti.
- * Rifletti su come potresti adattare o trasformarle nel tuo
nuovo ruolo.

/02

Stabilisci confini chiari tra lavoro e vita privata.

- * Definisci orari in cui non sei disponibile per lavoro.
- * Comunica questi confini ai colleghi e rispettali.

/03

Pratica la comunicazione aperta e l'as- colto attivo

- * Dedica tempo a confronti regolari con il team o i colleghi.
- * Affronta subito eventuali problemi o incomprensioni.

/04

Sperimenta la delega graduale.

- * Inizia affidando piccole responsabilità ad altri.
- * Valuta i risultati e aumenta progressivamente la delega,
mantenendo il supporto.

/05

Coltiva la pazienza e la cura di sé.

- * Ricordati che la reinvenzione è un processo lento.
- * Dedica tempo a ricaricare le energie e a mantenere
equilibrio.

Parte IV

Praticare il cam- biamento

Sintesi e direzioni

Abbiamo attraversato insieme un percorso — non una linea retta, ma un cammino fatto di scelte, dubbi, passi indietro e slanci avanti. Abbiamo ascoltato storie di donne che hanno imparato a guidare in un mondo che cambia troppo in fretta, dove i ruoli si mescolano, le certezze vacillano, e la leadership non si misura più solo in titoli o gerarchie.

La leadership di oggi non è una destinazione da raggiungere, ma un'arte da praticare ogni giorno. È un gesto continuo di navigazione tra complessità e incertezza, un esercizio di ascolto verso sé stesse, verso gli altri, verso il contesto in cui si agisce.

Questa parte finale è il luogo dove raccogliere gli insegnamenti più profondi e le pratiche che possono accompagnarti nella trasformazione da lettrice a leader. Qui si fa sintesi, ma soprattutto si apre una porta: quella di una leadership che guarda al futuro con occhi nuovi, coraggiosi e pieni di cura.

Non è una conclusione, ma un invito — a riconoscere la tua via, a trasformare la tua postura, a praticare con consapevolezza una leadership che cambia te e chi ti sta intorno.

Cosa ci hanno insegnato le voci raccolte

Le quattordici storie che abbiamo ascoltato si muovono in un contesto profondamente trasformato, dove i dati ci dicono che il lavoro ibrido, la frammentazione dei ruoli e la complessità crescente non sono più eccezioni ma la norma. In questo scenario, la leadership tradizionale — verticale, basata sull'autorità — perde efficacia, lasciando spazio a forme più fluide, relazionali e situate.

Camilla, per esempio, ci mostra come in un mondo dove il lavoro è spesso frammentato e i titoli non bastano più, la leadership si costruisca con l'azione e l'intuizione: non si aspetta il momento perfetto, ma si crea spazio con piccoli sconfinamenti, allineando la propria visione con le priorità aziendali. Questo è esattamente ciò che le ricerche sulle leadership distribuite e adaptive confermano: il valore sta nella capacità di

leggere il contesto e agire da dentro, più che dal vertice.

Barbara ci ricorda che la visione non è un mero esercizio retorico, ma un bisogno concreto evidenziato da molte analisi recenti: le persone chiedono senso e chiarezza, specialmente in contesti dove i confini tra lavoro e vita si mescolano. Costruire una visione di team chiara e condivisa è diventata una pratica imprescindibile per ridurre l'incertezza e sostenere l'engagement.

Cristina e Samantha raccontano come, nelle realtà aziendali odierne, sempre più ibride e distribuite, la leadership non possa più affidarsi alla presenza fisica o al controllo diretto, ma debba sviluppare capacità di presenza selettiva, empatia operativa e costruzione di fiducia a distanza. Le ricerche sulla leadership in contesti ibridi sottolineano quanto queste competenze siano decisive per il successo dei team e la sostenibilità del lavoro.

Daniela e Eleonora incarnano i pilastri dell'autenticità e della coerenza, che le analisi contemporanee indicano come fondamentali per costruire culture organizzative resilienti e inclusive. Raccontare il proprio valore e guidare con l'esempio quotidiano non sono semplici atteggiamenti personali, ma leve strategiche per motivare e far crescere i team in modo sostenibile.

Antonella e Simona, posizionate in ruoli con elevata complessità decisionale, confermano quanto le capacità di gestione del rischio e comunicazione trasparente siano oggi al centro di ogni leadership efficace. Le ricerche evidenziano come chi guida in contesti volatili e incerti debba saper bilanciare visione strategica e cura delle relazioni, accompagnando i cambiamenti con presenza e chiarezza.

Erica Bucciano ci parla della necessità di saper trasformare le dinamiche emotive e culturali in opportunità di crescita, un tema che le più recenti riflessioni sulla leadership emotiva e inclusiva evidenziano come imprescindibile per il futuro del lavoro.

Infine, la storia di Martina si inserisce in modo potente nel discorso sul benessere organizzativo e la sostenibilità della leadership: sa che non si può sempre "tenere tutto", ma che il vero coraggio è scegliere quando fermarsi, ridefinire la propria energia e tornare a guidare con nuova misura.

Insieme, queste storie confermano e rendono umane le evidenze delle ricerche: la leadership di oggi è un processo fluido, che si costruisce nel quotidiano, nell'ascolto, nelle scelte consapevoli, nella capacità di abitare la complessità senza perdere di vista l'umanità e la relazione.

Sguardo avanti:

Come sarà la leadership nei prossimi anni?

Le trasformazioni che ci attendono non sono ipotesi future. Sono già realtà in atto, che si muovono con una velocità che sfida la nostra capacità di adattamento.

Secondo il *Future of Jobs Report 2023* del World Economic Forum, il 44% delle competenze richieste per i lavoratori cambierà entro il 2027. Un dato che non riguarda solo le professioni tecniche, ma anche — e forse soprattutto — i ruoli di leadership.

Cosa sta accadendo?

Stiamo entrando in un'epoca in cui il lavoro sarà sempre meno una sequenza stabile di compiti e sempre più un ambiente adattivo. L'intelligenza artificiale, l'automazione e l'interoperabilità dei sistemi stanno ridisegnando i processi aziendali, ma anche i ritmi, i linguaggi e le aspettative.

In questo scenario, la leadership non potrà più fondarsi sul controllo, sull'esperienza pregressa o sulla gerarchia. Dovrà diventare una pratica di navigazione continua — tra umano e digitale, tra strategia e senso, tra dati e intuizioni.

Secondo una recente indagine di McKinsey, le skill più richieste nei ruoli manageriali nei prossimi 5-10 anni saranno la gestione dell'ambiguità, l'empatia operativa, il pensiero sistemico e la capacità di apprendere continuamente (McKinsey, "The State of Organizations 2023").

Soft skills? Forse. Ma sarebbe più corretto chiamarle **core skills**. Perché in un mondo dove le hard skill sono sempre più demandate alle macchine, ciò che resta veramente umano — la capacità di ascoltare, creare senso, costruire fiducia — diventa la leva distintiva.

Ma la trasformazione non è solo tecnologica.

Cambiano le generazioni, i modelli familiari, le priorità. I giovani leader e le giovani professioniste non cercano più (solo) ruoli di prestigio. Cercano contesti in cui crescere senza bruciarsi, in cui poter scegliere senza dover spiegare. Cercano ambienti in cui il successo non sia misurato in ore lavorate o premi aziendali, ma nella possibilità di avere impatto, di essere viste, di non doversi snaturare per poter contribuire.

Il potere non è più un traguardo. È una responsabilità.

E la leadership del futuro — quella che ha davvero senso oggi iniziare a praticare — è quella che tiene insieme queste complessità, senza semplificarle.

È una leadership situata, non astratta. Una leadership che non si esercita solo nelle riunioni strategiche, ma nella quotidianità: quando si protegge il tempo del team, quando si risponde a un'email difficile senza scaricare tensione, quando si sceglie la trasparenza anche se fa paura. Non è una leadership "morbida". È una leadership coraggiosa.

Perché riconosce che, nel futuro del lavoro, la competenza più rara non sarà l'efficienza. Sarà la **presenza piena**: la capacità di esserci, di leggere ciò che accade e rispondere in modo situato, sensibile, strategico.

Lectures recommended

*** *"Leading from the Emerging Future"* – Otto Scharmer e Katrin Kauffer**

Per chi vuole esplorare la leadership come ascolto profondo e trasformazione sistemica.

*** *"The Infinite Game"* – Simon Sinek**

Un invito a guidare con uno sguardo di lungo termine, oltre la logica della performance immediata.

*** *"Hope in the Dark"* – Rebecca Solnit**

Non è un libro di management, ma una guida poetica e potente per chi ha il coraggio di immaginare nuovi mondi.

*** *"Dare to Lead"* – Brené Brown**

Vulnerabilità, coraggio, empatia: parole che diventano strumenti concreti per chi guida.

*** *"Radical Candor"* – Kim Scott**

Una guida pratica per dire la verità con cura: candore radicale come atto di rispetto e responsabilità.

*** *"Playing Big"* – Tara Mohr**

Per chi si sente pronta a uscire dal ruolo assegnato e iniziare a occupare pienamente il proprio spazio.

*** *"Il corpo non dimentica"* – Stefania Prandi**

Una lettura cruda ma necessaria, per comprendere il prezzo (e il potere) dell'autenticità nei contesti di lavoro ostili.

*** *"Thinking in Systems"* – Donella Meadows**

Una guida chiara per chi vuole comprendere e agire dentro la complessità.

*** *"Leadership and the New Science"* – Margaret Wheatley**

Un classico che unisce scienza, filosofia e pratica organizzativa.

*** *"Antifragile"* – Nassim Nicholas Taleb**

Per imparare non solo a resistere al cambiamento, ma a crescere grazie a esso.

*** *"The Art of Gathering"* – Priya Parker**

Una lettura trasformativa su come creare spazi di relazione autentica, anche nel lavoro.

*** *"We Should All Be Feminists"* – Chimamanda Ngozi Adichie**

Un pamphlet fondamentale per chi vuole guidare con uno sguardo inclusivo.

*** *"The Power of Moments"* – Chip Heath & Dan Heath**

Per capire come piccoli gesti possano generare impatti duraturi nelle relazioni professionali.

*** *"Drive"* – Daniel H. Pink**

Cosa motiva davvero le persone? Un libro essenziale per leader che vogliono attivare autonomia, competenza e scopo.

*** *"Essentialism"* – Greg McKeown**

Un libro per chi deve imparare a scegliere davvero, anche rinunciando.

*** *"The Decision Book"* – Mikael Krogerus & Roman Tschäppeler**

Una raccolta di modelli decisionali utili nei momenti di passaggio o ambiguità.

*** *"When Women Lead"* – Julia Boorstin**

Storie di leader femminili che hanno fatto scelte coraggiose, spesso controcorrente.

