

Leadership e management nelle organizzazioni contemporanee: affrontare le turbolenze con coraggio e coesione

Organizzazione: ARCOM Friuli Venezia Giulia

Data e luogo: LEF – San Vito al Tagliamento (PN) – 23 ottobre 2025

ARCOM Friuli Venezia Giulia organizza un confronto tra mondo accademico, imprese e consulenza di management su come le persone che guidano organizzazioni — nel privato, nel pubblico e nel terzo settore — affrontano le turbolenze dei tempi attuali con coraggio e coesione.

Partecipanti alla tavola rotonda:

- **Daniel Pittino**, Professore di Management presso la Jönköping International Business School e l'Università degli Studi di Udine (moderatore).
- **Mauro De Bona**, Partner e socio fondatore di Novalia Srl.
- **Mario Toniutti**, Amministratore Delegato del Gruppo Illiria e Vicepresidente di Confindustria Udine.
- **Riccardo Cicuttin**, Psicologo del lavoro e socio ARCOM FVG.

Apertura dei lavori

Il Presidente di LEF **Marco Olivotto**, plaudendo all'iniziativa di ARCOM FVG, apre la sessione dei lavori evidenziando come, nell'attuale contesto, la consulenza generalista sia progressivamente sostituita dall'intelligenza artificiale, mentre cresce la necessità di figure consulenziali specializzate, con competenze verticali e capacità di lavorare in stretta collaborazione con le organizzazioni.

Introduzione ai lavori

Il **Prof. Daniel Pittino** introduce il tema della tavola rotonda, ponendo l'interrogativo centrale: *“Di quale leadership abbiamo oggi bisogno?”*

Egli sottolinea come le continue evoluzioni sociali e organizzative impongano di riflettere su modelli di leadership adattivi e contestuali.

Manager e Leader: una distinzione ancora utile?

Riccardo Cicuttin osserva che le due figure rispondono a funzioni differenti: il manager gestisce risorse, mentre il leader guida persone. Un buon manager deve necessariamente possedere competenze di leadership, mentre non è sempre vero il contrario. La capacità di coniugare gestione e guida è la chiave per un'efficace conduzione organizzativa.

Mauro De Bona propone una prospettiva duplice, come imprenditore e consulente. Richiamando la metafora di Mario Andretti (“se va tutto bene, stai andando troppo piano”), evidenzia come il pieno controllo sia un'illusione. Per De Bona, la leadership distribuita non implica perdita di potere, ma capacità di affrontare l'incertezza condividendo direzione e obiettivi. Distribuire la leadership non vuol dire togliere il potere al leader; significa, invece, essere più bravi a gestire le incertezze e le turbolenze. E questo è un lavoro quotidiano: bisogna indicare a tutti una direzione di fondo e creare un ambiente di lavoro dove le persone si

sentono sicure di poter sbagliare. L'autenticità e la coerenza sono requisiti fondamentali per ottenere fiducia e favorire l'assunzione di responsabilità.

Mario Toniutti sottolinea come la struttura organizzativa influenzi i modelli di leadership. Servono diversi leader e diversi manager al variare delle dimensioni aziendali: nelle piccole imprese le funzioni di imprenditore, manager e leader coincidono, mentre nelle grandi organizzazioni occorre favorire una leadership diffusa e basata sulle competenze. La credibilità del leader deriva dalla trasparenza e dal mantenimento delle promesse. Inoltre, è importante che la leadership venga riconosciuta, allora porta un vero ritorno per l'impresa in quanto le persone potranno esprimersi e diventare dei bravi manager.

Stili di leadership e contesto socio-organizzativo

Il **Prof. Pittino** sollecita una riflessione sulla capacità di modulare gli stili di leadership in base al contesto, soprattutto in periodi di turbolenza.

Riccardo Cicuttin propone una classificazione dei principali stili di leadership:

- **Visionaria/direttiva**, efficace nelle fasi di avvio o rilancio.
- **Di supporto**, adatta a contesti maturi e consolidati.
- **Da allenatore**, basata sul feedback costante.
- **Partecipativa**, fondata sulla fiducia e sul potenziale individuale. Cicuttin evidenzia come la vera sfida consista nell'adattare lo stile alle aspettative delle persone, valorizzando coerenza e capacità di "contaminazione" positiva.

Mauro De Bona, in risposta, riflette sulla gestione delle differenze generazionali. Per le nuove generazioni, abituate a interrogarsi sul "perché" delle regole, serve passare da una logica di "semafori" (imposizioni rigide) a una logica di "rotonde" (orientamenti condivisi). Il problema è che le rotonde poi ognuno le interpreta in modi diversi, ciò implica accettare una certa ambiguità e favorire il compromesso (inteso come "prendere assieme un impegno") come strumento di coesione pressoché ineludibile nel contesto attuale. In ogni caso bisogna assolutamente cortocircuitare l'obiettivo globale dell'azienda con gli obiettivi personali delle varie persone.

Mario Toniutti concorda sull'importanza del dialogo intergenerazionale e della personalizzazione della leadership: le persone sono tutte diverse, non ci può essere un approccio uguale con tutti. L'ascolto attivo e i momenti strutturati di confronto migliorano il clima aziendale e rafforzano il senso di appartenenza. Sottolinea, inoltre, la necessità di un'area Risorse Umane preparata, capace di trattenere i talenti e di gestire la complessità organizzativa.

Le motivazioni alla leadership

Il **Prof. Pittino** chiosa gli ultimi interventi affermando che il leader deve mantenere il più possibile la cultura aziendale permeabile e aperta e apre l'ultimo giro di interventi chiedendo ai relatori di riflettere sulle motivazioni personali alla leadership. *"Perché fai il leader? – chiede il moderatore – Cosa ti motiva a farlo? Perché sei stato messo in quel ruolo?"*

Riccardo Cicuttin propone di riformulare la domanda in termini di *“Cosa intendo realizzare per me e per l’organizzazione?”*, collegando la leadership al concetto di appartenenza e di servizio. Un vero leader, afferma, è colui che genera risultati straordinari a partire da persone ordinarie.

Mauro De Bona evidenzia il valore della leadership diffusa (estesa fino all’ultimo individuo che entra in azienda) e della coerenza comportamentale. L’esempio quotidiano — “farsi il letto”, come simbolo di disciplina — rappresenta l’essenza della buona leadership. L’anti-leadership, al contrario, consiste nel definire regole che non si rispettano.

Mario Toniutti sottolinea l’importanza dell’autovalutazione periodica: il leader deve chiedersi spesso se la propria leadership sia ancora riconosciuta. La leadership, afferma, deve essere attribuita dagli altri, non auto-proclamata. La motivazione personale può risiedere nella volontà di trasmettere competenze e valori alle nuove generazioni, in un’ottica di continuità.

Conclusioni

In chiusura, il **Prof. Pittino** riassume i principali punti emersi:

- La leadership, in tempi di incertezza, deve essere **riconosciuta e condivisa**.
- Occorre favorire una **cultura organizzativa aperta e permeabile**, basata sulla riflessione e sul compromesso.
- La **condivisione delle informazioni** riduce le interpretazioni soggettive e rafforza la coesione interna.
- Le turbolenze sono inevitabili (“non si governa il vento”), ma possono essere affrontate con successo da **gruppi maturi e consapevoli**.

In seguito, i relatori hanno risposto a qualche domanda proveniente dal folto pubblico presente.

La tavola rotonda si conclude con un ringraziamento ai relatori e ai partecipanti per il contributo offerto a un dibattito di grande attualità e rilevanza per il mondo delle organizzazioni.

ARCOM Friuli Venezia Giulia – Consiglio direttivo