

Dirigenza e leadership nei prossimi venti anni

Rapporto finale

Roma, luglio 2026

Dirigenza e leadership nei prossimi venti anni

Rapporto finale

Roma, luglio 2026

Indice

1. PREPARANDO IL FUTURO	8
1.1. Capire per riuscire	9
1.2. Le sfide del futuro	10
2. CAMBIARE PRESERVANDO IL MEGLIO	12
2.1. Molto più che una ricorrenza	13
2.1.1. Guardando avanti	13
2.1.2. Le positive esternalità per la società italiana	13
3. IL FUTURO LETTO TRAMITE I GIOVANI	14
3.1. L'angolatura appropriata	15
3.2. Differenze e analogie nel punto di vista di giovani e adulti	15
3.2.1. Socialmente responsabili e apprezzati	15
3.2.2. In controtendenza	16
3.2.3. La good social reputation e il suo significato	17
3.2.4. Il punto di vista degli occupati	18
3.2.5. Differenze di visione esito della diversa angolatura di osservazione	18

4. LA DESIDERABILITÀ DELLA CARRIERA DA DIRIGENTE	20
4.1. Contestualizzando	21
4.1.1. Decostruire le fake news	21
4.1.2. L'intenzione di fare carriera	21
4.2. Le condizioni di impegno nella carriera	22
4.2.1. Lavorare di più e con più pressione: non sempre e non comunque	22
4.2.2. Non può essere totalizzante	23
4.2.3 Il senso di una condizionalità	24
4.2.4. L'obsolescenza di un modello	24
4.3. La ridotta fiducia nei criteri di progressione nella carriera	25
4.4. Componenti di investimento apprezzate	26
4.4.1. Quel che i giovani sono disposti a fare	26
4.4.2. Competenze e conoscenze: pronti a investire	26
4.4.3. Affrontare le complessità: problemi e decisioni difficili, tra crisi e incertezza	27
4.4.4. Le skill relazionali e il loro valore	28
4.4.5. Tra responsabilità e accountability	29
4.5. Investo nella carriera se penso ne valga la pena	30
4.6. Giovani nelle difficoltà del ceto medio	31
4.6.1. La psicologia demotivante della selezione avversa	31
4.6.2. L'erosione dei processi sociali della mobilità in alto	32
4.6.3. Gli effetti del post-welfare sono ormai realtà	32
4.6.4. Una percezione ormai socialmente condivisa	34
4.6.5. Qualcosa subito è meglio di niente domani	34
4.7. Cosa stimolerebbe i giovani a dedicarsi alla carriera dirigenziale	35
4.8. Ancora sul rapporto con la carriera dirigenziale	36
4.9. La promessa del futuro	37



5. CERCANDO LA LEADERSHIP 38

5.1. Distinzione	39
5.2. Il leader per gli italiani	39
5.3. Coincidono o no?	41
5.4. Tracce di dirigenza futura	42

6. LEADERSHIP E INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA): FATTORE UMANO AL PRIMO POSTO 44

6.1. Tutelando la centralità della persona nelle organizzazioni	45
6.1.1. Il perimetro in formazione	45
6.1.2. La responsabilità della decisione nell'era dell'IA	46
6.2. L'IA nel lavoro	46
6.2.1. Un tema decisivo: impatti su processi decisionali e pensiero critico	46
6.2.2. Le sfide	48
6.2.3. Il senso delle percezioni emerse	48
6.3. IA e leadership umana	49
6.3.1. I dati	49
6.3.2. Il buon approccio	50
6.4. Cosa significa per i dirigenti del futuro	51

7. IL FUTURO PER GLI ITALIANI 52

7.1. I prossimi venti anni il senso di una verifica in avanti	53
7.2. La virtuosa cautela	53
7.2.1. Il sentiment prevalente	53
7.2.2. Ben gestire l'incertezza per ben agire	53
7.3. Potenziare le infrastrutture materiali e sociali	54
7.3.1. La qualità della vita come priorità per il futuro	54
7.3.2. I fattori importanti	55
7.3.3. La centralità della qualità della vita	56
7.4. Il leader del futuro	57
7.4.1. Qualità e competenze apprezzate	57
7.4.2. Costruttore di legami	58
7.5. Urge nuova leadership	59

8. CONCLUSIONI 60

8.1. Dal patrimonio del passato alle sfide del futuro	61
8.2. Leadership oltre il comando	61

FIGURE E TABELLE 65

1

PREPARANDO
IL FUTURO

1.1. Capire per riuscire

Il presente Rapporto rientra nell'ambito delle attività relative alla celebrazione dell'80° anniversario della Cida (Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità). La scelta primaria è stata di non indulgere in un'autoc elebrazione, sviluppando piuttosto una riflessione proiettata in avanti per comprendere come affrontare le sfide maggiori che il mondo rappresentato da Cida dovrà affrontare.

Il Rapporto Cida-Censis, quindi, è da intendersi come uno strumento di intelligenza collettiva che trasforma opinioni e aspettative degli italiani sulla società e, nello specifico, su tutto quel che afferisce al mondo complesso e variegato della dirigenza, in un giacimento conoscitivo a supporto delle scelte per fronteggiare le sfide future.

Sul piano metodologico, la ricerca realizzata su un campione nazionale rappresentativo di italiani fra i 18 e i 55 anni, colloca il presente della dirigenza italiana all'interno di un percorso storico più ampio, per valorizzare l'esperienza maturata e individuare i cambiamenti necessari ad affrontare le sfide future. Costituisce quindi una base conoscitiva per accrescere la consapevolezza collettiva del mondo della dirigenza e sostenerne la capacità di misurarsi con nuove e difficili sfide.

La ricerca guarda al futuro lungo tre direttrici distinte, ma integrate:

- il punto di vista dei giovani su culture e pratiche della dirigenza e, in particolare, se coincidono o meno con i valori che attribuiscono alla buona leadership e, poi, il grado di attrattività dell'investimento di vita in un progetto di carriera professionale per diventare dirigente. In definitiva, se impegnarsi per diventare dirigente è ancora appealing per i giovani;
- la sfida posta dall'Intelligenza Artificiale (IA), che ridisegna processi decisionali e competenze, imponendo alla dirigenza un inedito esercizio di discernimento tra ciò che può essere automatizzato e ciò che deve restare irriducibilmente nello spazio della responsabilità umana;
- lo sguardo degli italiani sul futuro del Paese con gli scenari di riferimento dell'evoluzione della società italiana, dai quali vengono poi enucleate le sfide specifiche per la dirigenza e un possibile percorso di upgrading, per aderire alle esigenze e alle aspettative delle comunità produttive di riferimento e della società.

Tre direttrici che insieme consentono di delineare i contorni di una dirigenza che, come negli ottantaanni trascorsi, possa esercitare un ruolo di guida razionale, responsabile, competente ed efficace.

Un baluardo contro l'inedito risorgere di regressioni socioculturali, a tutela di quella libertà responsabile supportata da competenza e capacità di misurarsi con i cambiamenti, tratto virtuoso della società italiana.

1.2. Le sfide del futuro

La presente ricerca, in continuità con le precedenti edizioni del Rapporto Cida-Censis, certifica come nel nostro Paese la figura del dirigente continui a beneficiare di un'alta social reputation.

È l'esito di un processo di lungo periodo, durato ottant'anni, nel quale le figure dirigenziali, operando con efficacia e incisività, hanno molto contribuito allo sviluppo e alla coesione del Paese.

Per gli italiani, giovani inclusi, i dirigenti delle diverse organizzazioni produttive sono portatori di responsabilità sociale verso le comunità, ne promuovono il benessere e si legittimano come guida culturale e di valori.

È questo il primo risultato che individua uno straordinario paradosso del nostro tempo: dopo anni di esaltazione delle tante forme di disintermediazione e del superamento di ogni modello organizzativo che non fosse fondato sulla logica uno-vale-uno, nella cultura sociale collettiva degli italiani la figura del dirigente è ampiamente apprezzata.

Ma per le nuove generazioni la condizione di dirigente è percepita come attrattiva, ovvero il beneficio atteso dall'esercizio della professione è superiore ai costi che presumibilmente il percorso di carriera per l'accesso ad essa genera?

La ricerca evidenzia come 8 giovani su 10 si dicono interessati a fare carriera, ma si tratta di una disponibilità condizionata poiché solo quote minoritarie sono disposte a investire un surplus di tempo e un più intenso impegno psico-fisico ridefinendo il proprio work-life balance.

La disponibilità condizionata è dovuta a:

- una nuova scala valoriale in cui il lavoro, seppur importante, come una delle modalità di autorealizzazione, deve comunque temperarsi nel soggettivo set di priorità con altre attività anch'esse considerate importanti come la famiglia, la cura di sé stesso ecc.;
- la convinzione che i percorsi di carriera non sono soggetti a criteri di valutazione affidabili, e che impegno, sacrifici, merito e investimento personale non trovano un adeguato riconoscimento.

Inoltre, è diffusa la convinzione che il lavoro non garantisca più la sicurezza economica come in passato e, comunque, la mobilità sociale in alto è molto difficile.

Emerge diffusa la sfiducia nei fattori di contesto che dovrebbero rendere possibile la carriera. I giovani vivono in pratica in modo paradigmatico e all'estremo gli effetti della crisi della società cetomedista: mobilità sociale in alto difficile, lavoro svalorizzato e merito misconosciuto. In sostanza, gli effetti dei decrescenti rendimenti degli investimenti di studio e lavoro.

In tale contesto, pertanto non può sorprendere che solo minoranze di giovani siano oggi disposte a investire molto più tempo e molta più energia psico-fisica in una progressione di carriera che, poi, fattori sistemici strutturali rischiano di non far decollare.

Ecco una prima grande sfida culturale che la dirigenza è chiamata oggi ad affrontare.

Se è impossibile tornare a un modello di dedizione totalizzante al lavoro e alla carriera, o ripristinare in tempi brevi le condizioni che favorivano l'ascesa sociale dei più capaci, è tuttavia necessario

promuovere un progetto culturale e valoriale fondato su criteri di valutazione che restituiscano centralità all'investimento soggettivo, all'impegno e al merito.

Il punto di vista dei giovani poi ha fatto emergere come l'esercizio di una funzione dirigente richieda sempre più elementi di leadership che abbiano il proprio fondamento nella relazionalità, nella capacità di costruire fiducia, motivare e orientare le persone. A competenze e capacità tecniche è decisivo che si affianchino le qualità tipicamente umane che generano autorevolezza, fiducia, riconoscimento e piena legittimità.

È proprio su queste dimensioni che, secondo gli italiani e in particolare i giovani, dovrebbe orientarsi l'upgrading dei percorsi di formazione dei futuri dirigenti e l'aggiornamento di coloro che già esercitano funzioni di responsabilità.

Ulteriore elemento di sfida per la dirigenza contemporanea è sicuramente rappresentato dall'Intelligenza Artificiale (IA).

La ricerca certifica che l'IA è diventata presenza ordinaria della quotidianità degli italiani anche nel mondo del lavoro e nelle aziende, e che ripropone un'antica sfida alla funzione dirigente: espropriargli la decisione in nome di una più efficace modalità tecnica, neutrale e ottimizzante.

Nel prossimo futuro diventa decisivo discernere quale parte del processo decisionale possa essere affidata alla macchina e quale debba rimanere irriducibilmente nell'alveo della responsabilità umana. In ogni caso, anche se l'IA è una tecnologia straordinaria che amplifica all'estremo produttività, efficienza e anche economicità, per la quasi totalità degli italiani essa deve restare uno strumento di supporto perché il core delle decisioni finali deve restare sempre e comunque in capo alle persone.

Del resto, se prevalesse l'idea che sia il calcolo a decidere, si svuoterebbe la sostanza della funzione dirigente, poiché è nella capacità di assumersi il peso della decisione, dalla responsabilità iniziale alle conseguenze, che risiede parte importante della sua legittimazione.

Infine, pensando al futuro italiano in un orizzonte di venti anni, prevale tra gli italiani un orientamento cauto, consapevole dei rischi ma anche delle non poche opportunità. Né ottimismo immotivato né catastrofismo siderante, ma un approccio pragmatico, adattivo, votato all'agire nella convinzione che il futuro in parte si costruisce operando per far accadere le cose.

È l'approccio che gli italiani si aspettano dai dirigenti di ogni livello, non promesse impraticabili o grida d'allarme che amplificano paure e generano immobilismo, ma l'autorevolezza di chi sa ascoltare, dialogare, esplicitare il perimetro della sua responsabilità, utilizzare il supporto della tecnologia per avere sufficienti informazioni per poi decidere, pronto a rispondere degli esiti.

Persone che fanno proposte come riferimento promuovendo, in un mondo di incertezza pervasiva, non improbabili verità incrollabili ma obiettivi condivisibili per cui le comunità in cui operano ritengono che valga la pena mettersi in movimento.

2

CAMBIARE PRESERVANDO IL MEGLIO

2.1. Molto più che una ricorrenza

2.1.1. Guardando avanti

Gli ottant'anni di Cida sono da intendersi non come punto d'arrivo, ma di osservazione da cui scrutare opportunità e desideri, insidie e minacce per proseguire il cammino.

I risultati della ricerca materializzano il rigetto di ogni retorica fine a sé stessa, consentendo di enucleare nelle dinamiche strutturali quel che conta per il futuro. È così che il mondo della dirigenza si mette nelle condizioni di sfidarsi sulla realtà in perenne divenire, individuando opportuni adattamenti e valorizzando quel che di meglio, solido e duraturo ha sinora espresso. Competenza, leadership, merito, lavoro, conoscenza, Unione Europea e altro ancora sono pilastri strutturali della vicenda storica della dirigenza italiana che, anche nel mutare dei contesti, restano costitutivi della sua capacità di agire per il bene della società italiana.

2.1.2. Le positive externalità per la società italiana

Un importante insegnamento emerso da ottant'anni di storia italiana consiste nel fatto che il buon dirigente, svolgendo bene il proprio lavoro, genera benefici ed effetti positivi non solo per sé stesso, ma anche per il resto della società. Infatti, nella vicenda italiana il mondo della dirigenza, operando con efficacia e incisività, molto ha contribuito alla buona crescita che a lungo ha significato sviluppo e coesione. E anche nel più recente reiterarsi di crisi globali, la dirigenza ha comunque saputo interpretare un ruolo importante nei processi di tenuta e adattamento, operando spesso come argine a dinamiche sociopolitiche regressive. Pertanto, la dirigenza è forza materiale ed energia generata da una costellazione di valori che entrano in gioco come motori della buona trasformazione italiana, con efficacia più alta se la dirigenza è compatta e consapevole. È senz'altro nell'interesse della società italiana interpretare in prospettiva futura il significato della cultura e della pratica della dirigenza nel nostro tempo, viste le sfide che si annunciano a seguito delle discontinuità di contesto che vanno maturando.

Di certo, nel mondo della dirigenza è alta la consapevolezza che ogni riproposizione lineare futura del passato rischia di essere autolesionista, perché a contare nel nostro tempo è soprattutto la capacità di governare gli effetti della discontinuità, generati da innovazioni tecnologiche, adattamento al cambiamento climatico, transizione energetica, fino alle sfide muscolari della geopolitica. Si sta infatti delineando un perimetro del tutto originale nell'economia e nella società che impone un ripensamento anche del contenuto e del significato delle funzioni del dirigente e, in generale, dell'esercizio di una leadership diffusa. Così il futuro esige già, nei tratti che si vanno delineando, che la dirigenza pubblica e privata, per continuare ad essere soggetto attivo capace di fare accadere le cose senza limitarsi a subirle, ridefinisca anche riferimenti culturali e pratiche operative. Una ricorrenza, quindi, non per rievocare, ma come occasione per anticipare aspetti su cui è possibile e necessario elaborare opportune scelte ad alto impatto operativo.

La dirigenza nella società italiana non è mai stata solo sinonimo di buona gestione dell'esistente poiché ha saputo imporsi per l'efficacia nel promuovere, comprendere e governare i cambiamenti: ecco il senso profondo di questa ricerca che valorizza verso il futuro l'esperienza accumulata dalla dirigenza italiana, per consentire di operare ancora una volta nella società come un'infrastruttura virtuosa, utile, efficace e riconoscibile nel difficile sentiero delle transizioni in atto.

3

IL FUTURO LETTO TRAMITE I GIOVANI

3.1. L'angolatura appropriata

Come guardare al futuro di un soggetto collettivo come la dirigenza che è portatore di esperienze, culture e pratiche consolidate, nonché di un ruolo riconosciuto nella società italiana?

Una delle metodologie più efficaci consiste nell'enucleare, analizzare, interpretare e raccontare il punto di vista specifico delle generazioni più giovani sui tanti e diversi aspetti della dirigenza. Operativamente, a partire dalla visione della dirigenza prevalente nella cultura sociale collettiva degli italiani, si è proceduto a chiarire quel che connota in modo specifico il punto di vista dei giovani, sottolineando le comunanze e le differenze e, più ancora, focalizzando quel che più conta per delineare le dinamiche future significative per il mondo della dirigenza.

Un'operazione semplice che ha il suo punto di forza nella scelta dell'angolatura appropriata per capire il senso attuale e la dinamica futura probabile del fenomeno analizzato.

Così, attraverso il ricorso agli strumenti della ricerca sociale, è stato possibile fissare quel che la dirigenza rappresenta per i giovani che nel futuro prossimo saranno i protagonisti centrali della società. Dopo aver verificato se e in che misura le giovani generazioni condividono il punto di vista prevalente oggi nella società italiana su ruolo, valori e pratiche della dirigenza, si è focalizzato il grado di desiderabilità di una carriera da dirigente come progetto di vita, vale a dire se e in che misura un giovane del nostro tempo è pronto a investire su sé stesso per raggiungere tale obiettivo.

In estrema sintesi, dall'angolatura dei giovani si è proceduto a verificare tre dimensioni di grande rilevanza:

- quali idee e valutazioni hanno i giovani di valori e pratiche propri della dirigenza, verificando se coincidono con quelle del resto della società italiana o se invece delineano discontinuità significative nel pensare il futuro;
- se e in che misura la dirigenza è percepita come condizione lavorativa e socialmente attrattiva, ovvero se il beneficio atteso dall'esercizio della professione è superiore nella valutazione dei giovani ai costi che occorre affrontare per diventare dirigente;
- le azioni che la dirigenza dovrebbe intraprendere per eventualmente rendersi più attrattiva e incentivare i giovani a farne il proprio progetto professionale di vita.

3.2. Differenze e analogie nel punto di vista di giovani e adulti

3.2.1. Socialmente responsabili e apprezzati

Nelle precedenti edizioni del presente Rapporto è emerso che ci sono figure di dirigenti nel sistema economico e sociale italiano che beneficiano di un'alta social reputation e fiducia.

Dirigenti medici, presidi, responsabili apicali di aziende private ed enti pubblici a cui gli italiani attribuiscono una buona valutazione per quel che fanno e per gli effetti che generano.

È un capitale reputazionale di grande valore, tanto più in un'epoca in cui la fiducia è una risorsa piuttosto scarsa, e gli italiani mostrano una diffusa diffidenza nei confronti del sapere esperto e di non poche figure apicali.

Ma quali sono per gli italiani i requisiti più importanti che caratterizzano i dirigenti nei vari ambiti?

Dall'indagine emerge che (tab.1):

- l'82,3% dei giovani e l'81,6% degli italiani sono convinti che i dirigenti abbiano una responsabilità sociale verso la collettività;
- il 78,4% dei giovani e il 78,9% degli italiani che i dirigenti sono socialmente rispettati nella società;
- il 76,3% dei giovani e il 75,6% degli italiani che i dirigenti danno una direzione al senso del lavoro delle persone che guidano;
- il 71,8% dei giovani e il 69% del totale dei cittadini che i dirigenti contribuiscono al benessere economico e sociale del Paese.

Poi il 62,6% dei giovani e una quota analoga di italiani ritengono che non sono da considerare solo come gestori di risorse, ma come guide culturali e di valori.

Un quadro di requisiti costitutivi positivo, che insiste sul nesso tra esercizio della funzione di dirigente e positivi impatti sulla collettività. In fondo, anche per i giovani, il dirigente non è un soggetto di comando; è piuttosto portatore di responsabilità sociale verso le comunità, sulle quali le sue decisioni esercitano, direttamente o indirettamente, un qualche impatto.

Pertanto, la sua responsabilità sociale si concretizza nella capacità con il suo operato di contribuire o meno a migliorare il benessere di tutti.

3.2.2. In controtendenza

È utile sottolineare il valore specifico dei risultati indicati, sia in relazione alla situazione attuale della società italiana che alle dinamiche future.

Infatti la figura dirigenziale, in un'epoca di erosione della fiducia sociale verso i protagonisti dell'establishment e i depositari del sapere esperto, emerge dalla ricerca come un originale e inatteso pilastro di tenuta in termini di autorevolezza nella società italiana.

In fondo, sebbene in questi anni tra i cittadini si sia diffuso un clima di sospetto nei confronti di attori che esercitano funzioni di responsabilità, emerge un giudizio positivo nei confronti di figure dirigenziali molto diverse tra loro, come appunto, medici, presidi e responsabili apicali di aziende ed enti pubblici, figure apprezzate per la capacità di affiancare alla competenza tecnica una spiccata propensione alla responsabilità verso la comunità di riferimento e il bene collettivo. In generale, quindi, i dati esprimono un riconoscimento non solo funzionale, ma più profondo, poiché alle figure indicate sono attribuite funzioni di orientamento valoriale, in tempi di confusione e incertezza.

I dati certificano che anche i giovani danno elevato credito e positivo giudizio all'operato dei dirigenti. È chiaro che il positivo giudizio degli italiani è trainato dalla percezione che hanno soprattutto delle figure professionali dirigenziali più conosciute, dal medico dirigente al preside, che simbolicamente

rappresentano la capacità del mondo dirigenziale di contribuire a dare senso al vivere collettivo, valore al buon lavoro e densità al legame sociale.

Ecco uno straordinario paradosso del nostro tempo che la ricerca certifica: dopo anni di esaltazione delle tante forme di disintermediazione e del superamento di ogni modello organizzativo che non fosse fondato sulla logica uno-vale-uno, nella cultura sociale collettiva degli italiani si rileva che la figura del dirigente è apprezzata.

Inoltre, essa non è percepita come fondata sul puro esercizio di potere o dominio, poiché in gran parte dei casi tende a proporsi come figura simbolica di riferimento capace di unire l'esercizio dell'autorità e quello della responsabilità, con effetti molto positivi per le comunità.

3.2.3. La good social reputation e il suo significato

I dati certificano che nella cultura sociale collettiva del nostro tempo prevale una visione positiva dei dirigenti, distante da quella di detentori di poteri poco attenti agli esiti delle proprie decisioni.

È un risultato importante, tanto più in una società dalla soggettività dispiegata molto orientata all'orizzontalità dei processi nei vari ambiti, nel lavoro come nella vita collettiva in generale, e assolutamente insofferente a forme di micro-autoritarismo nelle organizzazioni.

Ebbene i dirigenti nelle loro varie modulazioni operative sono percepiti come mossi da approcci relazionali, indifferenti all'esercizio astratto e distaccato del proprio potere e, appunto, coinvolti dalle ricadute sugli individui e le comunità di quel che decidono. Non è quindi una forzatura rilevare che in punto di principio, come percezione collettiva prevalente, l'esercizio delle funzioni dirigenziali è apprezzato, perché non incarna una sorta di volontà che vuole imporsi per editto, dall'alto, a prescindere da punti di vista e reazioni di chi poi le decisioni le deve applicare e, anche, eventualmente subirne le conseguenze.

Il dirigente è socialmente percepito come colui che nel suo agire interpreta il punto di vista della comunità in termini di obiettivo finale, che sia il buon funzionamento di una scuola o di una struttura sanitaria o le buone performance di un'azienda.

Quel che colpisce ancor di più è la sintonia dei giovani con le opinioni indicate, poiché significa che l'agire dei dirigenti tutto sommato passa allo scrutinio severo di una generazione molto poco ben disposta verso gerarchie verticali.

In fondo, dal punto di vista degli italiani, giovani inclusi, il dirigente è una figura apprezzata quando prende decisioni capaci di produrre risultati positivi per la comunità, si assume la responsabilità delle loro conseguenze e conquista autorevolezza attraverso il dialogo e i propri comportamenti, non soltanto grazie alla posizione che occupa. Un potere relazionale, che si fonda sull'esercizio della responsabilità verso la comunità di riferimento, con cui dialoga, ascoltando ed elaborando quel che gli viene trasferito, fino poi però a prendersi oneri e onori eventuali delle decisioni.

Il dirigente è per gli italiani un soggetto dotato di potere, nel senso che decide e fa accadere le cose, cioè è apprezzato se il suo operato è generativo, con esiti positivi per le comunità che direttamente o indirettamente il suo operato coinvolge.

In una società altamente frammentata, che ha difficoltà a trovare mediazione di punti di vista e condizioni materiali diversificate, anche all'interno delle organizzazioni produttive, i dirigenti ai vari livelli sono percepiti come fondamentali giunti che con il loro operato tengono insieme e fanno avanzare comunità che, altrimenti, sarebbero solo un insieme disordinato di monadi, potenzialmente divergenti.

3.2.4. Il punto di vista degli occupati

Ma quali sono i requisiti dei dirigenti secondo gli occupati, cioè di coloro che presumibilmente ne hanno esperienza più diretta visto che operano in organizzazioni produttive?

Dai dati emerge che per il 78,6% degli occupati, i dirigenti sono caratterizzati soprattutto dalla propensione a prendere decisioni complesse, per il 72,7% dall'esercizio della funzione di organizzazione e coordinamento del lavoro, per il 71,6% dalla capacità di gestire situazioni di incertezza, per il 69% dalla capacità di guidare i cambiamenti, per il 65% dalla propensione a prendersi responsabilità e per il 62,5% dal fatto che riescono a proporsi come punto di riferimento (fig. 1). Poi il 53,5% richiama la loro capacità di creare fiducia, il 49,3% la capacità di motivare le persone e il 38,9% la loro capacità di ascolto.

Le opinioni degli occupati giovani non sono distanti da quelle degli esponenti delle altre classi di età, fatto salvo per:

- la capacità di creare fiducia, con una quota inferiore di oltre 8 punti percentuali di chi si dichiara molto o abbastanza convinto che i dirigenti con cui collabora abbiano questa qualità;
- la gestione di situazioni di incertezza, con -6,4 punti percentuali;
- la capacità di assumersi responsabilità, con -5,9 punti percentuali;
- la guida dei processi di cambiamento con -5,9 punti percentuali.

3.2.5. Differenze di visione esito della diversa angolatura di osservazione

Cittadini in generale e occupati delineano due angolature diverse di osservazione e, ovviamente, due esperienze diverse relativamente a culture e pratiche dei dirigenti. Tuttavia, non sembra emergere una contraddizione sostanziale e il racconto sociale dei dirigenti non è smentito dalla concreta sperimentazione nei luoghi di produzione.

Sul piano del metodo, infatti, i cittadini in generale valutano i dirigenti a partire dagli effetti finali e in ultima istanza dalle decisioni, cioè tutto quello che poi trova espressione ed è visibile e comprensibile fuori dal perimetro dell'organizzazione in cui operano, addirittura fino a coinvolgere la società.

Non solo, la public opinion nell'elaborare un punto di vista sui dirigenti è presumibile sia influenzata dalle rappresentazioni dei dirigenti più conosciute e mediaticamente rilanciate.

Di fatto è un punto di osservazione esterno, anche se tutt'altro che secondario, perché esprime quel che la società percepisce concretamente come, ad esempio, la capacità delle funzioni dirigenziali di prendere decisioni appropriate perché in grado di generare del bene sociale. Il dirigente, in pratica, ottiene una buona valutazione di tipo etico e sociale dagli italiani, che va oltre la pura dimensione tecnica, quella del saper far bene il proprio mestiere.

Gli occupati ovviamente beneficiano e, per certi versi, subiscono il costo di uno sguardo di prossimità, con riferimento all'esperienza quotidiana del vivere e operare nei processi organizzativi.

È quindi inevitabile che l'attenzione sia molto più concentrata non tanto sugli effetti distanti dell'operato dirigenziale, ma sulle sue concrete capacità di intervenire nella complessità, gestendo i costi dell'incertezza e prendendo le decisioni appropriate, malgrado le difficoltà dello scegliere in movimento. E allora non sorprende che nel delineare i requisiti dei dirigenti con cui sono in contatto nel lavoro gli occupati si concentrino sulle competenze tecniche e di gestione piuttosto che sulle dimensioni più valoriali o relazionali.

In ogni caso, va segnalato che, secondo gli occupati, le capacità relazionali si collocano nella parte bassa della matrice dei requisiti attribuiti ai dirigenti. In pratica, dall'esperienza degli occupati, inclusi i giovani, emerge che nelle organizzazioni produttive finisce per prevalere la dimensione tecnica delle funzioni dirigenziali rispetto a quella della responsabilità sociale verso le comunità. I dirigenti per gli occupati sono più connotati da coordinamento e decisione che da ascolto, dialogo, condivisione.

Se nei cittadini il punto di vista beneficia della distanza che, magari, fa risaltare meno le dimensioni operative dell'agire dei dirigenti, quello degli occupati ha il bias di chi vive in prossimità, e che nel concitato andare di ogni giorno si misura con problematiche tecniche a cui, appunto, i dirigenti devono dare risposta.

Riguardo agli occupati giovani, il loro punto di vista si distingue da quello degli altri non tanto per la matrice complessiva, quanto per l'importanza che attribuiscono alla capacità dei dirigenti di gestire il cambiamento nell'incertezza pervasiva e, su questo, conquistare fiducia. In ogni caso, mai emerge sfiducia verso l'autorità, piuttosto una richiesta di autorevolezza che, per i giovani in particolare, deve sempre accompagnare la tecnicità. La legittimazione della comunità di riferimento è, secondo i giovani, un requisito irrinunciabile del buon dirigente.

4

LA DESIDERABILITÀ DELLA CARRIERA DA DIRIGENTE

4.1. Contestualizzando

4.1.1. Decostruire le fake news

Negli ultimi anni, nella società italiana è emersa la potenza delle discontinuità di cui le generazioni più giovani sono interpreti, in particolare con riferimento al rapporto con il lavoro e le professioni. Troppo spesso, però, trovano spazio nel dibattito pubblico letture semplificatorie che si limitano ad alludere ad una sorta di pigrizia di massa dei giovani, sostenendo una loro presunta minore propensione a investire nel lavoro e il loro riconoscersi in modelli di work-life balance troppo centrati su attività diverse dal lavoro, poiché percepite come più gratificanti.

Sono letture alle quali sfugge l'essenziale della trasformazione socioculturale del rapporto soggettivo con il lavoro di cui i giovani sono protagonisti poiché, in realtà, il lavoro resta importante, ma deve contribuire, come le altre attività della vita, al benessere soggettivo perché, se non lo fa, allora i giovani tendono a disinvestire in esso, dedicandosi ad altro.

L'approccio dei giovani al lavoro, peraltro, si è andato estendendo anche a quote significative di adulti, certificando che non si tratta di un fenomeno estemporaneo, piuttosto di una dinamica socioculturale dalle profonde radici strutturali e nel futuro tendenzialmente egemone.

Dato questo contesto, la figura del dirigente nelle aziende pubbliche o private e, in generale, nel mondo del lavoro in che misura è percepita come desiderabile dai giovani?

4.1.2. L'intenzione di fare carriera

Quesito decisivo a cui la ricerca risponde è: la condizione di dirigente è percepita dai giovani come attrattiva, ovvero il beneficio atteso dall'esercizio della professione è superiore ai costi che presumibilmente il percorso di carriera per l'accesso ad essa genera?

Nel rispondere al quesito la ricerca muove dalla disponibilità in generale degli italiani a dedicarsi alla carriera lavorativa, vale a dire se e in che misura la considerano un obiettivo di vita su cui vale la pena concentrare impegno e investimento.

Dall'indagine emerge che il 73,9% degli italiani con età tra 18 e 55 anni si dichiara interessato a far carriera nella propria professione o più in generale nel lavoro, il 26,1% invece non lo è (**fig. 2**). Dichiara di essere interessato a far carriera nel lavoro l'83,3% dei 18-34enni, il 77,3% dei 35-44enni e il 60,6% dei 45-55enni (**fig. 3**).

E poi:

- il 77,2% dei maschi e il 70% delle femmine;
- il 65,2% di chi ha al più la licenza media, il 66,6% dei diplomati e l'81,3% dei laureati.

I dati citati relativi alla propensione in generale a dedicarsi alla carriera nel lavoro smentiscono le visioni semplicistiche che, invece, puntano il dito soprattutto contro i giovani definendoli come, sempre e comunque, privi di ambizioni.

Infatti, dai risultati emerge che i giovani in quota preponderante considerano la carriera nel lavoro come una delle modalità di autoaffermazione soggettiva. In altre parole, sul piano soggettivo il lavoro, e la progressione di carriera, sono per le generazioni più giovani uno dei potenziali ambiti di autorealizzazione.

Non emerge un distacco di principio smobilitante nei giovani, ma per una quota alta l'ambizione di vita può esprimersi anche nella voglia di fare carriera, cioè di riuscire nel lavoro.

Si tratta di una dichiarazione di principio esistenziale, espressione di un interesse potenziale che poi, ovviamente, va misurato rispetto alla ruvida durezza del reale, vale a dire degli ostacoli potenziali e della complessità delle organizzazioni. Tuttavia, sono dati che smentiscono il luogo comune del rifiuto di principio dei giovani rispetto a lavoro e carriera. Inoltre, all'aumentare dell'età degli intervistati il baricentro esistenziale si sposta ridimensionando la quota di persone con la propensione a fare carriera, presumibilmente perché entrano in gioco altri ambiti di senso.

Quindi, al di là delle retoriche denigratorie dei giovani attuali, in realtà essi sono fisiologicamente nella fase della costruzione ideale della propria vita e, quindi, della proiezione di sé stessi in un progetto esistenziale in cui, per quote significative, anche l'impegno per fare carriera nel lavoro può contare.

I dati, quindi, certificano che non c'è diniego morale o di valore rispetto alla scelta esistenziale di fare carriera nel lavoro. Tuttavia, occorre verificare nel concreto in cosa si materializza questa propensione alla carriera e, cioè, se è incondizionata e primaria oppure è subordinata ad una serie di precondizioni. Quindi, nella realizzazione dei progetti di vita dei giovani, quali sono le condizioni necessarie e sufficienti perché la dichiarata propensione intenzionale a investire nella carriera si concretizzi?

4.2. Le condizioni di impegno nella carriera

4.2.1. Lavorare di più e con più pressione: non sempre e non comunque

Operativamente si è proceduto a verificare se l'aspirazione alla carriera, non tramontata e parte della cultura collettiva delle generazioni più giovani, si fondi su una disponibilità priva di condizioni, cioè in che misura per fare carriera i giovani siano disposti a investire tempo ed energie facendo del percorso professionale un'ambizione soggettiva.

Nel concreto della vita delle aziende, pubbliche o private, fare carriera è sempre il portato di percorsi non semplici che richiedono un impegno con un investimento di tempo e capacità. Senza un'esplicita intenzionalità a investire è molto difficile che le persone dedichino tempo al lavoro togliendolo ad altre più gratificanti attività. Ecco perché è importante verificare in cosa si materializza nel concreto la propensione dichiarata a fare carriera, quali sono gli ambiti in cui le persone sono pronte a utilizzare tempo ed energie.

Dichiarano di essere disposti a lavorare di più (tab. 2):

- molto, il 16,7% degli italiani ed il 17,8% dei giovani;
- abbastanza, il 49,9% degli italiani e il 46,9% dei giovani;

Sono invece pronti a lavorare sotto pressione (tab. 3):

- poco o per niente, il 33,4% degli italiani e il 35,3% dei giovani.
- molto, il 19,8% degli italiani ed il 19,5% dei giovani;
- abbastanza, il 44,1% degli italiani e il 44,5% dei giovani;
- poco o per niente, il 36,1% degli italiani e il 36% dei giovani.

Le quote di persone, giovani in particolare, ad alta propensione a coinvolgersi di più nel lavoro, in termini di tempo dedicato e di coinvolgimento emotivo con relativa accettazione di una più alta pressione, non sono certo elevate.

4.2.2. Non può essere totalizzante

I dati certificano che la propensione dichiarata dei giovani a fare della carriera una componente del proprio progetto di vita, esprime una disponibilità non priva di condizioni.

Infatti, non c'è un'adesione culturale totalizzante al lavoro e al progetto di fare carriera, e l'ambizione per una quota maggioritaria di giovani non prescinde dalle condizioni concrete in cui deve implementarsi. Prevale una disponibilità non incondizionata, tanto che sono ridotte le quote di giovani pronti a investire un surplus di tempo e di più intenso impegno psico-fisico.

Il lavoro deve comunque contemperarsi, nel soggettivo set di priorità, con altre attività considerate comunque importanti come famiglia, cura di sé ecc.

In pratica, il tempo da dedicare alla carriera è per i giovani in competizione feroce con altri utilizzi e la distribuzione scelta tra le tante possibili non muove sempre e solo dal primato del lavoro.

Rispetto alle culture professionali e del lavoro di altre epoche storiche, in cui lavoro e carriera erano priorità assolute ed era quasi automatico saturare con essi i tempi di vita, nella fase attuale, per la maggioranza anche di chi comunque ritiene possibile puntare sulla carriera, quest'ultima non può mai schiacciare il resto della propria esistenza.

Non solo: la carriera non è vista dalla maggioranza dei giovani come un percorso di lunga durata in cui si immette tempo e impegno per poi a un certo punto ottenere risultati. Essa è, invece, una delle forme di autorealizzazione del soggetto che, però, non può costringerlo a sacrificare a lungo tempo ed energie che devono poter essere dedicate anche ad altro.

L'approccio dei giovani alla carriera, quindi, è complesso e fatica ad accettare l'idea di un percorso a investimento paziente, che invece è essenziale per poi ad un certo punto assumere responsabilità dirigenziali. Solo una minoranza di giovani è pronta a ridefinire il proprio work-life balance espandendo lo sforzo lavorativo, mentre il resto o non è interessato alla carriera oppure non ha intenzione alcuna di dedicargli più tempo di quello che di solito riserva al lavoro, così come non ha intenzione di alzare ulteriormente la pressione psico-fisica da affrontare.

4.2.3 Il senso di una condizionalità

Voglio far carriera ma senza un surplus di impegno di tempo ed energie psicofisiche: ecco quanto emerso dalla ricerca. Di questo risultato però non si possono dare interpretazioni moralistiche che indurrebbero a liquidare la voglia dei giovani di fare carriera senza dedicare più tempo, energie e impegno come un atteggiamento da viziati: pretendere l'obiettivo massimo con poco sforzo.

Ci sono infatti processi strutturali di fondo della società che rendono più solide le motivazioni di chi ha nel lavoro una priorità potenziale di vita, ma non vuole che sia un blob che assorbe tutto della sua esistenza.

C'è in questo approccio una dimensione costitutiva di cultura sociale diffusa e stili di vita dei giovani, dove il tempo per la famiglia, per sé stessi, per la cura della propria persona non è tempo perso, né da considerare come egoismo moralmente irresponsabile, ma componente costitutiva del proprio benessere almeno al pari di lavoro e carriera. Ecco dove emerge una straordinaria sfida culturale per il mondo della dirigenza, poiché visibilmente l'idea della dedizione totale o totalizzante al lavoro appartiene ad una fase trascorsa della storia sociale italiana.

L'idea appartiene a una fase della storia italiana in cui, nelle famiglie, alla figura maschile spettava generalmente il compito di produrre il reddito. Ma poteva sostenere tale compito poiché contava su retrovie familiari e domestiche interamente garantite da almeno una figura femminile, che fosse moglie, convivente o sorella, a cui spettavano in toto i compiti familiari, dalla gestione dei figli alle attività domiciliari.

4.2.4. L'obsolescenza di un modello

La riflessione proposta relativamente alla ridotta disponibilità dei giovani a dilatare il tempo e le energie impiegate per fare carriera merita un ulteriore sforzo interpretativo, poiché delinea una sfida socioculturale più grande, da cui i dirigenti non possono prescindere.

Fare carriera è sempre e solo un percorso totalizzante in cui ampliando fino alla saturazione il tempo e l'impegno dedicato si ha la possibilità di crescere in termini di retribuzioni, responsabilità e competenze? Perché, se così è, allora, tenuto conto della distribuzione reale dei carichi di lavoro nelle famiglie e della coperta molto corta del welfare formale in termini di servizi e prestazioni di supporto familiare, non si sta assumendo come ineludibile la penalizzazione delle donne che notoriamente in Italia continuano ad affrontare la quota preponderante delle mansioni familiari e domestiche?

In pratica, nella richiesta di quote rilevanti di giovani, in particolare donne, di poter temperare, da un lato, un percorso di carriera gratificante che, presumibilmente, sfocia nell'esercizio di funzioni dirigenziali e, dall'altro, una vita familiare, personale, compiuta, gratificante, non c'è di fatto un'idea di diversa organizzazione della società?

In ogni caso, nella richiesta di poter far coesistere carriera e vita altra c'è senz'altro il riflesso della necessità di creare un'infrastruttura sociale che consenta a tutti, senza discriminazioni di ceto o di genere, di poter perseguire un progetto esistenziale di carriera.

Diventa quindi vitale disporre di servizi e prestazioni che, ad esempio, liberino tempo altrimenti forzosamente dedicato alle mansioni domestiche o di altro tipo.

La riflessione proposta si contrappone alle interpretazioni moralistiche che leggono la scarsa disponibilità dei giovani ad aumentare il tempo e l'impegno dedicati alla carriera come espressione di una generale fuga dal lavoro o, addirittura, come pretesa di ottenere risultati senza affrontare i sacrifici sostenuti dalle generazioni precedenti.

Al mondo della dirigenza, quindi, arriva dai giovani una sfida tipica di soggettività esigenti che attribuiscono un alto valore al proprio tempo, e per le quali il trade off di un'ora lavorativa o da dedicare alla carriera rispetto ad altre attività di vita è molto più alto che in passato.

4.3. La ridotta fiducia nei criteri di progressione nella carriera

È possibile enucleare una solida ulteriore ragione che spiega la condizionalità della disponibilità a fare carriera, vista la ridotta disponibilità a investire più tempo ed energie psicofisiche oltre l'ordinario: i giovani non sono convinti che nel mondo del lavoro del nostro Paese i percorsi di carriera siano soggetti a criteri di valutazione affidabili e pertanto sono convinti che sia alto il rischio di non vedere riconosciuti investimenti soggettivi ed eventuali meriti.

Per soggettività esigenti, quali si dimostrano gran parte dei giovani attuali, per investire la risorsa suprema di cui dispongono, cioè il tempo, occorre riuscire a vedere distintamente le opportunità di riuscita e, ovviamente, avere sufficiente fiducia che il meccanismo di valutazione e selezione sia fondato su quantità e qualità dell'investimento soggettivo effettuato.

E su questo aspetto i giovani sono ben poco fiduciosi poiché (fig. 4):

- il 90,8% è convinto che il lavoro non garantisce più la sicurezza economica come in passato;
- l'86,1% che è sempre più difficile migliorare la propria posizione sociale;
- l'89% che il merito in Italia non viene abbastanza riconosciuto.

Non solo: il 79,5% è convinto che per le competenze, il titolo di studio e il bagaglio culturale di cui dispone dovrebbe guadagnare di più. E poi addirittura, per il 56,3% dei giovani per fare carriera occorre andare all'estero.

Alla luce dei dati indicati, e quindi della diffusa sfiducia nei fattori di contesto che dovrebbero rendere possibile la carriera di un giovane, non può sorprendere che solo minoranze di essi siano oggi disposti a investire molto più tempo e molta più energia psico-fisica in una progressione di carriera che, poi, fattori sistemici strutturali rischiano di non far decollare.

In fondo, il mito della fuga altrove per fare carriera è anch'esso il portato di questa sensazione diffusa, confermata da una molteplicità di indicatori strutturali, che è ridotto lo spazio per progressioni di carriera fondate sul riconoscimento del merito e dell'investimento soggettivo.

A fronte di questo quadro, quindi, assumono ben altra razionalità e significato la ridotta disponibilità dei giovani a investire a fondo perduto nella carriera. C'è un potente disincentivo sistemico a proiettare anima e corpo nell'investimento di una vita attorno alla carriera. È molto potente la carica disincentivante della convinzione che l'investimento nello studio e nel lavoro non garantisca rendimenti sufficienti.

Diventa un progetto sociopolitico qualificante, per il mondo della dirigenza in particolare e per l'Italia in generale, promuovere un mutamento del contesto e dell'atmosfera sociale per restituire ai giovani fiducia nella capacità del lavoro e della carriera di generare valore e prospettive.

4.4. Componenti di investimento apprezzate

4.4.1. Quel che i giovani sono disposti a fare

Occorre accettare la complessità del rapporto soggettivo dei giovani con il lavoro, perché è il portato di dinamiche socioculturali di lungo periodo ma anche, come visto, di una percepita svalorizzazione del lavoro che stenta ad essere pilastro di mobilità sociale in alto e non è dentro sentieri di valorizzazione dell'investimento individuale.

Rispetto alla variabile critica del tempo disponibile, quindi, i giovani sono sempre meno disposti a destinarne una quota rilevante ai percorsi di carriera, perché ritengono troppo elevato il costo opportunità del tempo sottratto alla famiglia e alla vita privata, soprattutto se il lavoro non remunera adeguatamente l'impegno richiesto né offre concrete prospettive di progressione di carriera di base. Tuttavia, dalla ricerca emerge che ci sono altre dimensioni, comunque importanti in un percorso di carriera, su cui i giovani sono molto più propensi a investire, a impegnarsi, a fare scelte che potenziano la loro dotazione.

4.4.2. Competenze e conoscenze: pronti a investire

Come rilevato, fare carriera significa raccogliere gli esiti di investimenti per migliorarsi, per rendersi più spendibili, ad esempio, in termini di competenze, capacità ed esperienza.

Dall'indagine emerge che tra i giovani di 18-34 anni si dichiarano disposti a (tab. 4 - fig. 5):

- sviluppare nuove competenze, il 63,2% molto, il 32,3% abbastanza e il 4,5% poco o per niente;
- fare aggiornamenti continui, il 46,1% molto, il 44,4% abbastanza e il 9,5% poco o per niente.

È diffusa tra i giovani, e anche più in generale tra gli italiani intervistati, la propensione a investire nel potenziamento di competenze, acquisendone di nuove o anche ricorrendo a continui aggiornamenti. Questa disponibilità a investire in modo continuo, e non solo nella fase iniziale sulla propria formazione, ben si intreccia con la cultura sociale della dirigenza, che va oltre la sua funzione puramente organizzativa per esprimere una certa idea della promozione sociale che, tradizionalmente in Italia, è stata legata a dinamiche di mobilità in alto di massa.

A lungo, infatti, formarsi, specializzarsi e poi dimostrarsi capaci di assolvere a compiti, anche direzionali, era il presupposto per salire nella scala sociale. Ed era comunque importante il possesso individuale di competenze tecniche ed organizzative, altamente valorizzate nelle fasi alte di crescita, quando la domanda era alta e l'offerta tutto sommato insufficiente.

La dirigenza era uno dei gruppi sociali decisivi come punto di approdo delle ambizioni di crescita e di riconoscimento in toto del proprio impegno a migliorarsi, a rendersi spendibile.

Nell'attuale contesto socioeconomico, meno segnato dalle organizzazioni industriali e più caratterizzato da un sostanziale contrarsi delle gerarchie, diventa più difficile ottenere un riconoscimento. E tuttavia, come si rileva, il desiderio di acquisire nuove competenze resta alto tra i giovani. E, dato da non sottovalutare, attraverso la propensione alla formazione e alla qualificazione vive anche la voglia di riuscire nel lavoro e, quindi, di fare carriera.

C'è nella disponibilità a formarsi ancora un'eco della promessa di ascesa sociale che passa attraverso competenze e capacità. Vista l'attuale diffusa disillusione sui meccanismi di mobilità sociale in alto, disattendere le aspettative di riconoscimento di questa voglia di migliorarsi potrebbe avere effetti particolarmente negativi sui giovani. Come rilevato poi, questa generazione, che è la più qualificata della storia italiana, ha già elevati livelli di frustrazione visto che è alta la quota convinta di subire un downgrading retributivo rispetto al bagaglio di formazione che si è costruito.

Il disancoraggio dei percorsi di carriera, in termini di retribuzioni e responsabilità, dal bagaglio di competenze e dall'impegno per ampliarlo rischia nel futuro di generare costi sociali molto rilevanti. Tra l'altro questa disponibilità sociale diffusa e trasversale alle generazioni nell'investire su sé stessi, aggiornandosi e acquisendo nuove ulteriori competenze, rischia di risolversi solo in una modalità di resistenza e tenuta dei giovani di fronte ad un mercato del lavoro che ormai garantisce tutele sempre più basse. Diventa vitale, a questo stadio, generare link robusti tra la voglia di investire in sé stessi e gli esiti, anche in termini di carriera e conquista di ruoli dirigenziali.

Il capitale umano coltivato e potenziato con grande senso di responsabilità dai giovani e dalle relative famiglie deve diventare un patrimonio collettivo, da riconoscere, valorizzare e promuovere attraverso percorsi sociali di riconoscimento e premialità. La già richiamata quota di giovani frustrata per retribuzioni e ruoli rispetto alle competenze è un indicatore molto negativo.

4.4.3. Affrontare le complessità: problemi e decisioni difficili, tra crisi e incertezza

È poi importante verificare la disponibilità eventuale ad affrontare situazioni complesse, non facili da governare che sono la cifra del nostro mondo e lo saranno sempre di più in futuro.

Riguardo all'eventualità di prendere decisioni difficili il 27,7% degli intervistati si dichiara molto disposto, il 56,8% abbastanza e il 15,5% poco o per nulla disposto. Sono molto disposti a prendere decisioni difficili il 26,8% dei 18-34enni, il 19,9% dei 35-44enni e il 36,3% dei 45-55enni.

Riguardo a problemi complessi da affrontare si dichiarano molto pronti il 32,7% degli italiani, il 56,6% abbastanza pronti e il 10,7% poco o per niente pronti. Lo è molto il 33,1% dei 18-34enni, il 27,5% dei 35-44enni e il 36,7% dei 45-55enni.

Invece relativamente alla gestione di situazioni di crisi e incertezza, il 25,4% si dichiara molto pronto ad affrontarle, il 57,6% abbastanza e il 17% poco o per nulla. E, nello specifico, sono molto pronti il 25,9% dei 18-34enni, il 20,4% dei 35-44enni e il 29,3% dei 45-55enni. Confrontarsi con la complessità è essenziale in questa epoca, così come la disponibilità nel farlo. Prendere decisioni difficili, anche impopolari o dolorose non è proceduralizzabile, ma richiede responsabilità delle persone. E, in un'epoca di ricorrenti crisi altamente disruptive che modificano in profondità i contesti professionali e di vita delle persone, avere la forza psichica per decidere è senz'altro una dimensione importante del fare carriera.

Chi esercita responsabilità nelle aziende si trova confrontato con un'inedita frequenza a rotture di routine che richiedono competenze operative da applicare a situazioni complesse.

In generale, c'è una propensione dichiarata a prendere decisioni in situazioni difficili e anche ad affrontare la gestione di situazioni incerte che è trasversale ai gruppi sociali, con più alte quote tra le fasce di età più avanzate che presumibilmente hanno una più lunga carriera professionale.

Del resto, gestire situazioni complesse e prendere decisioni difficili richiamano più la tenuta psicologica e la capacità di giudizio delle persone che il capitale culturale e il livello di scolarità.

Conta infatti la disponibilità ad assumersi il rischio di errori o, comunque, gli esiti non sempre semplici di decisioni inadeguate. Entrano in gioco requisiti molto personali dei singoli, che la formazione può potenziare, ma che sono in primo luogo patrimonio intimo delle persone.

La propensione a rispondere a sfide complesse è un valore in sé, che poi però deve operare come criterio nella selezione che avviene nelle aziende e nel mondo del lavoro in generale.

Si può, quindi, dire che i giovani esprimono propensioni rispetto a possibili situazioni da affrontare come dirigenti che segnalano come siano adattati all'atmosfera pervasiva nella quale, in fondo, sono cresciuti, segnata dalle reiterate esperienze di grandi rischi globali che modificano d'improvviso, in profondità e radicalmente il quotidiano andare delle vite.

4.4.4. Le skill relazionali e il loro valore

Fare carriera significa anche esercitare un ruolo di guida e/o di coordinamento di gruppi di persone più o meno grandi, mettendo in campo capacità di creare e garantire il buon equilibrio tra tanti e diversi soggetti.

Così dall'indagine emerge che:

- il 34,1% dei giovani dichiara di essere molto disposto a coordinare un gruppo di lavoro verso un obiettivo comune e il 52,8% abbastanza disposto e il 13,1% poco o per niente disposto;
- il 42,7% dei giovani è molto disposto a impegnarsi per motivare le persone con cui lavora e il 44,3% abbastanza disposto e il 13% poco o per niente disposto.

E, ancora, il 41,1% è molto disposto ad agire come punto di riferimento per gli altri e il 49,3% abbastanza disposto e il 9,6% poco o per niente disposto.

La disponibilità a guidare e coordinare altre persone è il necessario compimento relazionale per chi vuol fare carriera. Pertanto, senza una capacità relazionale adeguata è molto difficile che l'ambizione individuale poi si trasformi in capacità di esercizio di responsabilità verso un collettivo.

Si può senz'altro dire che tra i giovani italiani che esplicitano il proprio interesse a fare carriera, la disponibilità ad esercitare un ruolo di guida o comunque di riferimento organizzativo e culturale per gli altri non è assolutamente elitaria o ristretta a pochi.

Emerge una vocazione piuttosto diffusa ad assolvere a funzioni di costruzione di una buona relazionalità, e quindi al rapporto umano che incide positivamente sull'altro. In fondo, chi sale nella gerarchia per conquistarsi stima e rispetto non può limitarsi a contare sull'autorità che deriva dal ruolo, ma deve poggiare anche su capacità, addirittura quasi artigianali, di motivare, orientare, proporsi come riferimento per le persone con cui lavora e nei confronti delle quali esercitano responsabilità.

Le skill relazionali nei rapporti con gli altri sono componenti irrinunciabili dell'esercizio di leadership in strutture ormai molto meno verticalizzate del passato e, in cui, c'è anche un approccio culturale più orizzontale. Per fare carriera quindi e, più ancora per puntellare i passaggi di carriera, diventa vitale saper costruire equilibri adeguati ed efficaci tra personalità a volte anche molto diverse tra loro.

E per fare questo non è possibile fondarsi sull'esercizio unilaterale di un'autorità puramente formale. Sono indicazioni di notevole interesse, tanto più se affiancate alle disponibilità evidenziate in precedenza, come quella di aggiornarsi o anche di essere pronti a sostenere il peso psicologico di decisioni difficili o di incertezza. Ovviamente nell'esercizio di una funzione di guida, essenziale è poi una molteplicità di competenze e disponibilità connesse come l'ascolto, la capacità di motivare e il sapersi far riconoscere come punto di riferimento professionale.

I risultati dell'indagine certificano, quindi, che per chi dichiara esplicitamente di voler fare carriera, quest'ultima non è pensata come occupazione di spazi di potere personale, ma esercizio di una funzione quasi di servizio verso collettività di individui, dispiegando una leadership relazionale.

Fare carriera, quindi, per i giovani richiede una disponibilità, che in tanti dichiarano di avere, a rispondere a quel bisogno profondo di riconoscimento e coesione che è vitale nei contesti di lavoro.

L'estrema incertezza del nostro tempo, la caducità di modelli organizzativi, funzionali e culturali nel mondo del lavoro rende tutto molto instabile anche a livello soggettivo, e pertanto diventa decisivo essere pronti e capaci a coordinare e tenere insieme le persone.

È un ulteriore anello di ciò che, secondo gli italiani, è necessario per puntare a fare carriera: dall'investimento formativo su sé stessi alla propensione a fronteggiare la complessità, anche attraverso decisioni difficili, si arriva a quella che può essere definita la propensione alla cura degli altri.

Sapersi relazionare, saper guidare e rendere coeso un gruppo è una forma potente di legittimazione in percorsi di carriera, tanto più in ruoli direzionali, che così contano su un'investitura più solida e duratura di quelle ottenute per editto o fondate sull'efficienza solo individuale.

Tra i giovani che sono potenzialmente interessati a fare carriera tutto ciò sembra molto chiaro e condiviso.

4.4.5. Tra responsabilità e accountability

Decisive sono poi altre dimensioni per fare carriera verso le quali i giovani 18-34enni mostrano una certa disponibilità. Infatti:

- il 36,1% si dichiara molto disposto a rendere conto dei propri risultati e il 54,7% abbastanza disposto e il 9,2% poco o per niente disposto;
- il 40,9% è molto disposto a mettersi in discussione e il 51,1% abbastanza disposto e l'8% poco o per niente disposto;
- il 34,5% è molto disposto ad assumersi più responsabilità, il 51,6% abbastanza disposto e il 13,9% poco o per niente disposto.

Le propensioni indicate sono assolutamente decisive rispetto ad ascese professionali verso posizioni dirigenziali. Infatti, nella disponibilità a render conto di quel che si fa assumendosi, ad esempio, gli esiti di eventuali errori c'è l'ineludibile necessità di rispondere di quel che si è fatto o non fatto, mentre nella disponibilità ad assumersi più responsabilità c'è anche una significativa proiezione in avanti, una disponibilità a far propria un'esigenza più alta, e cioè non solo di essere giudicati per quel che si è fatto, ma di esporsi personalmente per quel che accadrà.

Rendere conto e farsi carico sono responsabilità distinte, laddove la prima di fatto è un a-posteriori, mentre la seconda è una scelta che si fa in anticipo e che incarna un atto di volontà che di fatto esula

dal ruolo. Ci si espone al rischio di errore preventivamente, non solo come disponibilità a rispondere in sede di consuntivo per gli esiti di scelte e comportamenti.

Pertanto, le persone che dichiarano di volere fare carriera mostrano di essere propense ad esercitare una leadership che rifugge dalla deresponsabilizzazione, e anzi ha un suo punto di forza proprio nella scelta soggettiva di esplicitare preventivamente il proprio raggio di responsabilità.

Si può dire che nella dichiarazione di disponibilità ad assumere più responsabilità ci sono i segni di una soggettività matura, che non teme il giudizio e, quindi, non si crea scudi e non tenta di aggirarlo contraendo il raggio della sua azione. È una cultura sociale avanzata di esercizio del ruolo del dirigente e quindi delle finalità dell'ambizione: si concepisce il ruolo apicale a cui ascendere non come materializzazione di un privilegio da difendere, ma come una matrice trasparente di impegni da rinnovare nel tempo, esercitando decisionalità in autonomia, ma pronti a risponderne.

4.5. Investo nella carriera se penso ne valga la pena

Il racconto che i dati dell'indagine restituiscono esplicita come, nella cultura sociale collettiva dei giovani, emerge il profilo di una dirigenza matura e, per loro, anche desiderabile come finalità di un progetto esistenziale che contempla il fare carriera. Responsabilità, competenze, relazionalità insieme alla propensione a misurarsi con le grandi sfide del nostro tempo, dall'incertezza alla complessità, disegnano un'idea sociale di dirigenza per la quale, come rilevato, quote di giovani sarebbero pronte a investire come punto di approdo di una progressione di carriera nella professione.

In fondo, la visione dei giovani non è molto distante da quella prevalente in generale tra gli italiani di questa nostra epoca e, comunque, non ci sono segni di una discontinuità paragonabile a quella rilevata in altri ambiti della vita individuale e collettiva.

E allora quel che più conta, però, è se e in che misura, una volta delineato il profilo altamente apprezzato del dirigente contemporaneo, i giovani pensino che esso rappresenti un traguardo per il quale valga la pena mobilitare le proprie energie o se, invece, alla fin fine, rispetto alla propria vita concreta, esso sia il portato, ormai non più attuale, di una cultura e di un mondo del lavoro da cui ci si sente distanti.

È un quesito decisivo, poiché le diverse risposte possibili conducono a diverse modalità di trasmissione intergenerazionale dei valori organizzativi.

Senza il desiderio dell'esercizio di un ruolo di comando la sua definizione, per quanto apprezzabile, diventa irrilevante. Per questo la presente ricerca offre elementi nuovi e originali per capire il rapporto dei giovani con il lavoro, poiché mostra la desiderabilità di fatto della carriera per ascendere a ruoli dirigenziali. Il risultato è evidente nella sua complessità: a determinate condizioni, i giovani riconoscono nel ruolo dirigenziale esercitato nelle modalità da loro reputate positive e in precedenza evidenziate un'opportunità per dare senso a un progetto di vita che punta sulla carriera, poiché genera benefici soggettivi superiori ai costi da affrontare per conquistarlo.

Pertanto, malgrado un contesto percepito come poco funzionale ad una mobilità professionale in alto per meriti e capacità, si intravede una disponibilità significativa dei giovani a impegnarsi in una carriera che porti alla funzione dirigenziale.

Restano le specificità in precedenza evidenziate relativamente:

- al costo opportunità del tempo di lavoro, fosse anche in un percorso di carriera, rispetto al tempo per la famiglia e sé stessi;
- alla percepita praticabilità del percorso, cioè alla sensazione che gli sforzi fatti siano poi riconosciuti dall'azienda o dal settore in cui si opera. Poiché si ritiene che l'Italia sia poco funzionale a carriere per merito, occorre che l'ambito specifico in cui si investe si faccia riconoscere come particolarmente attento a dare riconoscimenti a chi lo merita.

Alla luce degli aspetti indicati, è chiaro che l'obiettivo individuale di diventare dirigente dedicandovi comunque tempo, energie e risorse nel percorso di carriera richiede una scelta fondata su una profonda convinzione interiore. L'obiettivo, infatti, non è occupare una posizione di potere, ma conquistare un ruolo di responsabilità, operando per meritarlo lungo un percorso che si dispiega nel quotidiano, mettendo in campo risorse e competenze molto diverse.

La cultura sociale del lavoro prevalente tra i giovani attuali, quindi, non chiude per ragioni ideologiche o morali alla carriera; tuttavia, essa è solo una tra le opzioni prioritarie possibili del progetto di vita. Perché conquisti e catalizzi l'ambizione dei giovani diventando tra le principali priorità di vita deve essere percepita come conveniente e praticabile, cioè come un investimento da svolgere in un ambito che, a differenza del contesto sociale e professionale complessivo del nostro Paese poco aperto alla mobilità sociale per meriti, garantisca buone opportunità di riuscita a chi ha capacità e voglia di fare.

4.6. Giovani nelle difficoltà del ceto medio

4.6.1. La psicologia demotivante della selezione avversa

È utile a questo punto una breve digressione che aiuta a capire il senso profondo della sfiducia dei giovani nei meccanismi di selezione nelle aziende e, più in generale, nelle dinamiche di mobilità sociale. In fondo il punto di vista dei giovani emerso dalla ricerca è strettamente collegato al crollo della potenza simbolica che nell'immaginario collettivo di tante generazioni faceva pensare il futuro migliore del presente.

E invece nel tempo il nesso tra impegno e sacrificio soggettivo da un lato e riconoscimento sociale dall'altro si è via via allentato, lasciando una profonda disillusione sociale che si riflette nelle progettualità di vita in particolare dei più giovani.

In pratica, emerge la tentazione di pensare agli investimenti individuali sul futuro come altamente incerti e rischiosi, non per l'alea inevitabile che ogni generazione ha affrontato, ma perché si teme che i meccanismi sociali non siano più capaci di selezionare il merito e, comunque, la mobilità sociale in alto, obiettivo di ogni impegno di carriera, è molto difficile, se non semplicemente bloccata.

4.6.2. L'erosione dei processi sociali della mobilità in alto

I risultati sinora emersi indicano che i giovani catalizzano quasi naturalmente gli effetti dell'involuzione del contesto sociale, poiché sono in una fase della loro vita in cui le difficoltà del ceto medio in generale sono rappresentate in modo paradigmatico. E il ceto medio resta ancora oggi il corpace decisivo della società, e pertanto un approfondimento del suo stato attuale è di grande utilità. Il ceto medio in Italia è ancora fondato sull'auto-collocazione sociale indicata dalla maggioranza degli italiani.

Inoltre, sentirsi di ceto medio non è più legato sostanzialmente al reddito o al lavoro svolto, perché a contare sono soprattutto le competenze e il capitale culturale. Un primo segnale di difficoltà del ceto medio consiste nel venire meno della capacità sociale di trasformare l'investimento in capitale culturale in riconoscimento economico e mobilità sociale in alto. Ecco il focus della crisi del modello culturale sul quale per decenni si è fondata la promessa di crescita individuale. Molteplici dati confermano la diffusa consapevolezza dell'erosione dei pilastri del modello tradizionale su cui si è fondata l'affermazione del ceto medio.

Così, riprendendo temi già affrontati dal punto di vista dei giovani, in relazione alla totalità dei cittadini intervistati emerge che (fig. 6):

- il 90,5% ritiene che il merito non venga adeguatamente riconosciuto in Italia, tanto che oltre la metà è convinta che per fare carriera bisogna andare altrove;
- l'89,9% che il lavoro non garantisce più sicurezza come in passato
- l'87,3% che è sempre più difficile accrescere la propria posizione sociale;
- il 78,3% ritiene che per le loro capacità, competenze, titolo di studio e bagaglio culturale, dovrebbe guadagnare di più.

Le percezioni indicate sono largamente condivise sia dai giovani, come visto in precedenza, che dalle persone che si sentono di ceto medio.

4.6.3. Gli effetti del post-welfare sono ormai realtà

C'è un'altra dimensione la cui trasformazione nel tempo ha impatti particolarmente duri sulle famiglie di ceto medio, ed è la crisi del welfare pubblico. Nel tempo, infatti, è diventato sempre più evidente, tra sanità e previdenza, che l'ampiezza della copertura pubblica si è ridotta e, più ancora, è destinata a restringersi nel futuro prossimo. In pratica, negli ultimi anni si è assistito ad una sorta di apprendimento di massa per esperienza diretta da parte delle famiglie italiane che, ad esempio, nel Servizio sanitario nazionale, malgrado il suo persistente insostituibile valore sociale largamente riconosciuto dalla maggioranza degli italiani, è spesso difficile accedere in tempi appropriati a prestazioni prescritte dai medici.

Fatte salve urgenze e grandi acuzie, per cronicità e prevenzione di fatto ci si deve o rassegnare a lunghe liste di attesa oppure ricorrere a prestazioni pagate di tasca propria nel privato puro o in intramoenia. Così, la spesa sanitaria annua è salita oltre i 44 miliardi di euro, con un ritmo di crescita in dieci anni più intenso della spesa sanitaria pubblica.

Inoltre, nella previdenza è maturata nei lavoratori attivi, i più giovani in particolare, la convinzione che la pensione sarà pari ad una quota molto ridotta del reddito da lavoro, con la quasi certezza che quindi non sarà in grado di garantire una vecchiaia serena.

Ma quel che emerge sono gli effetti immediati, già in atto, della minor copertura pubblica che si trasforma in un transfert di spese un tempo pubbliche e ora riportate dentro il perimetro dei budget familiari. L'esito consiste nell'affermazione del 76,7% degli italiani che le spese fondamentali relative alla sanità e all'istruzione pesano troppo sul proprio budget.

Più in generale, prevale la percezione di non beneficiare più di una adeguata copertura per rischi sociali decisivi, quali la malattia e la vecchiaia. Infatti (tab. 5):

- per malattie e necessità di ricorrere a prestazioni sanitarie, il 43,9% si sente sufficientemente tutelato, il 43,6% no e il 12,4% è incerto;
- per redditi e tenore di vita nella vecchiaia, il 39,1% si sente tutelato, il 47,6% no e il 13,3% non ha un'idea precisa in merito;
- per la non autosufficienza e inabilità, il 27,7% si sente tutelato, il 51,7% no e il 20,6% non ha un'opinione precisa.

La percezione di tutela insufficiente è ormai prevalente in modo trasversale ai gruppi sociali e territori, ed è senz'altro esito del processo di lunga deriva di ampliamento del gap tra fabbisogni sociali di tutela e offerta del welfare. E, guardando in avanti, visti i livelli strutturali di indebitamento pubblico e il conseguente drenaggio di risorse a copertura degli interessi che periodicamente maturano, è chiaro che il welfare pubblico non tornerà mai più a garantire i livelli pregressi di copertura. L'era del post-welfare è già iniziata e il combinato disposto di regressione demografica con invecchiamento, crollo della natalità e crisi del finanziamento pubblico non farà che accelerare la sua corsa.

Guai a sottovalutare come la saga del benessere, che ha segnato storicamente l'affermarsi del ceto medio, ha potuto contare sull'espansione progressiva delle tutele sociali che hanno:

- fatto sentire le famiglie italiane con le spalle coperte per alcuni grandi rischi della vita, creando i presupposti materiali e psicologici che hanno reso possibile l'assunzione di altri rischi, dalla creazione di imprese alla sottoscrizione di mutui. È così che il welfare ha fatto da volano alla corsa individuale verso il benessere;
- trasferito sul bilancio pubblico spese che un tempo schiacciavano i budget familiari e, ad esempio nel caso della sanità, rendevano spesso molto difficile l'accesso alle cure a chi non fosse benestante. Di fatto il welfare è stato uno straordinario trasferimento di costi in capo alla collettività, liberando risorse private per altri utilizzi o semplicemente per la costituzione di patrimoni.

Il welfare italiano, ampio e articolato, è stato un pilastro decisivo dello sviluppo italiano e, in particolare, della costruzione del benessere del ceto medio. Accesso di massa alla proprietà della prima casa, costituzione diffusa di patrimoni consistenti di risparmio, boom della microimprenditorialità sono stati tra i grandi processi socioeconomici che hanno coinvolto milioni di famiglie e che, di certo, hanno potuto beneficiare del senso di sicurezza che il welfare ha generato nella società italiana.

Ebbene è ormai evidente che quel welfare che tanto aveva contribuito alla assicurazione degli italiani oggi è visibilmente incapace di far sentire le persone con le spalle coperte.

È chiaro che il ceto medio risente fortemente del ritirarsi della rete della protezione sociale, che determina uno shift di spese su budget già ampiamente sollecitati.

Per i giovani, poi, emerge una situazione ancor più difficile visto che sono in fase di avvio dei percorsi professionali e di vita e le retribuzioni da lavoro hanno avuto nel tempo una dinamica molto rallentata.

4.6.4. Una percezione ormai socialmente condivisa

I dati raccontano di un'avvenuta internalizzazione, nella cultura sociale collettiva degli italiani, giovani e ceto medio in particolare, degli effetti materiali di lungo periodo della decrescente redditività degli investimenti sociali nello studio e nel lavoro.

E, in fondo, i giovani vivono in modo amplificato gli effetti del disincanto legato all'indebolimento della promessa di mobilità sociale. E se viene meno la credibilità del nesso tra impegno e riconoscimento, l'investimento sul futuro perde attrattività e prevale una logica di tutela dell'esistente rispetto alla ricerca di un ulteriore avanzamento.

E così come il ceto medio è chiuso in un atteggiamento difensivo, di tutela di quel che si ha piuttosto di quel che si potrebbe ottenere, quote significative di giovani, oltre a contare sui patrimoni piccoli o grandi di famiglia, semplicemente decidono che si deve investire poco o addirittura il minimo possibile in un'ipotesi a bassa probabilità di riuscita come la carriera professionale.

In questo senso, quindi, c'è una conferma ulteriore che non si è dinanzi ad una ondata di pigrizia di massa, piuttosto a una delle razionali risposte alla percezione dei connotati materiali del contesto storico.

Se i percorsi tradizionali, tra scuola, carriera e lavoro, non riescono a trasformare l'impegno individuale in un destino sociale positivo, allora vuol dire che i meccanismi sociali non riescono a giustificare la scelta dell'investimento, ad esempio in termini di più tempo e più impegno psico-fisico.

La soggettività dei giovani, quindi, è portata dell'evoluzione sociale, di cui le difficoltà e le scelte sociali del ceto medio sono rappresentazione paradigmatica e molto precisa. I giovani, per l'età anagrafica, come il ceto medio per l'identità sociale, sono molto segnati da valori e stimoli aspirazionali di mobilità sociale verso l'alto tramite l'investimento personale e tuttavia, la realtà attuale delude troppo spesso questa vocazione, disincentivando i comportamenti conseguenti.

4.6.5. Qualcosa subito è meglio di niente domani

Nel concreto quindi, questa erosione dell'orizzonte di crescita proiettato in avanti provoca reazioni di adattamento da parte del ceto medio, senza delineare progettualità alternative.

È l'approccio della soglia minima necessaria a non cadere in basso che, ad esempio, è simile a quell'approccio psichico di massa dei giovani che, messa da parte l'ambizione nel lavoro, puntano su una vita dignitosa, giocata su altre gratificazioni, in cui il lavoro è solo strumentale.

È un approccio difensivo, quasi un tentativo di spostarsi di lato, che tuttavia ha una sua razionalità. Se la carriera e la mobilità sociale sono considerate pure narrazioni, promesse vacue che non possono essere mantenute, allora appare più razionale investire le proprie energie altrove.

Così prendono quota le soluzioni compensative alternative, le gratificazioni immediate, magari piccole e tuttavia meglio di sforzi per obiettivi differiti, altamente incerti e soprattutto molto difficili, non per meriti personali, da realizzare.

È il trionfo del presente e dell'immediato sul futuro, che nel caso dei giovani diventa una vera e propria amputazione di opportunità. Se il ceto medio continua a desiderare di poter ottenere per sé stessi e per i figli qualcosa di più e di meglio nel futuro, tuttavia si attrezza per tutelare la prole con patrimoni e risorse disponibili con cui difendere le posizioni.

4.7. Cosa stimolerebbe i giovani a dedicarsi alla carriera dirigenziale

Tenuto conto dell'approccio condizionato alla carriera, cioè che i giovani sono pronti a impegnarsi se e solo se ne percepiscono la praticabilità, diventa rilevante capire se ci sono modalità concrete per stimolarne ulteriormente l'impegno.

Dai dati emerge che il 56% dei giovani indica retribuzioni più adeguate alle responsabilità, il 54,9% carriere con miglior equilibrio tra vita e lavoro, il 38,7% accesso più equo per tutti e basato esclusivamente sul merito, il 35,9% maggiore riconoscimento dei talenti, il 27% una migliore preparazione dei giovani ai ruoli di responsabilità, il 20,3% rimozione delle barriere di genere e il 10,4% comunicare meglio l'impatto sociale della funzione dirigenziale (fig. 7).

La matrice dei fattori potenzialmente incentivanti i giovani nell'intraprendere una carriera dirigenziale è sostanzialmente analoga a quella del resto della popolazione.

Tale matrice disegna una vera e propria mappa di esigenze irrisolte nel rapporto con il lavoro, che eccedono la sola questione retributiva.

Infatti, quest'ultima resta essenziale e tuttavia non esaurisce affatto il campo delle attese, poiché coesiste con una pluralità di altri fattori incentivanti che disegnano una trasformazione profonda del rapporto tra organizzazioni aziendali e individui. Per i giovani, infatti, è molto rilevante un buon equilibrio tra vita privata e lavoro, che ha lo stesso peso del riconoscimento economico.

È un modello di carriera professionale diverso da quello più tradizionale, perché non prevede dedizione totale all'attività a scapito di famiglia e vita privata.

Come già largamente rilevato in precedenza, il modello che si sta delineando si distacca di molto da quello che un tempo era totalmente centrato sull'uomo breadwinner, con le retrovie familiari interamente coperte dalle donne.

La dedizione totale all'azienda era una componente decisiva del percorso di carriera, e richiama una logica del sacrificio distante dalla cultura sociale collettiva del nostro tempo per la quale l'autorealizzazione non può passare attraverso una sorta di abdicazione di sé.

Per i giovani si renderà più attrattivo il percorso di carriera verso ruoli dirigenti se e solo se si procederà a rendere possibile e a non considerare più come ostacolo un diverso work-life balance.

È come se, nell'immaginario collettivo dei più giovani, la carriera dirigenziale dovesse ormai negoziare la propria attrattività non più soltanto sul terreno dello status e della remunerazione, ma su quello, più intimo, della sostenibilità esistenziale.

C'è poi l'irrisolto tema del merito inteso come equità di accesso e riconoscimento delle capacità reali delle persone. È senz'altro esito di una società ancora troppo segnata da clientele e percorsi facilitati a prescindere dalle reali capacità, con barriere più alte per chi non beneficia di supporti conseguenti. Meccanismi di selezione neutrali sono visibilmente percepiti come coinvolgenti e attrattivi, necessari per attirare i giovani.

Sono considerati una barriera specifica quindi la persistenza di sistemi di cooptazione, per appartenenze, vere e proprie rendite di posizione che tendono a far riprodurre i sistemi su sé stessi, senza immissione di linfa vitale fatta di capacità e merito. I giovani, poi, sono particolarmente sensibili alle barriere di genere, e portatori di una domanda per certi versi inedita di inclusione e di impegno a oltrepassare asimmetrie che troppo spesso nelle gerarchie organizzative sono date per naturali.

Poco rilevante è invece la dimensione puramente comunicativa e di buona narrazione della funzione dirigenziale, con riferimento al suo impatto sociale e al suo valore extra-tecnico.

In pratica, i giovani e, in generale, gli italiani ritengono che, per attrarre maggiormente le nuove generazioni verso le carriere dirigenziali, non conti mettere in campo un surplus di comunicazione o di racconto, ma che siano necessarie migliorie sostanziali nelle condizioni economiche, nell'equilibrio tra vita e lavoro e, anche, nei meccanismi di selezione.

4.8. Ancora sul rapporto con la carriera dirigenziale

I dati si prestano a interpretazioni ben poco interne al mainstream del nostro tempo, poiché innestano una serie di indicazioni laterali che sono di grande utilità per capire appunto le dinamiche future attese del rapporto dei giovani con il percorso verso eventuali ruoli dirigenziali.

In particolare, l'approccio condizionato dei giovani alla carriera dirigenziale è indicatore di un approccio di nuova razionalità, non di disimpegno.

Nei giovani attuali non c'è più un'adesione fideistica a progetti di vita fondati sulla promessa di un'ascesa professionale come valore positivo di per sé, secondo quell'etica del lavoro che attribuiva a quest'ultimo un valore assoluto. Emerge, invece, una disponibilità che può dispiegarsi se e solo se emergono praticabilità e sostenibilità. Quindi, i giovani non rigettano acriticamente il lavoro o la carriera o l'esercizio di ruoli dirigenziali, piuttosto sono portatori di un calcolo nuovo, che vuole imporre una sorta di reciprocità anche nel rapporto con il lavoro.

Così l'investimento personale ha senso solo se ci sono determinate condizioni:

- nel percorso, eguali opportunità per tutti nell'accesso e nella valutazione, con un appropriato criterio di selezione e riconoscimento basato sul merito e, quindi, una ragionevole percezione che è fattibile, cioè possibile e praticabile, grazie a regole certe e neutrali di valutazione delle reali capacità e dell'impegno;
- nell'arrivo in caso di riuscita, con retribuzioni adeguate e buon equilibrio tra professione ed esistenza, che comunque deve esserci anche nel percorso.

Non c'è più una vocazione intrinseca alla carriera, che connette la remunerazione del sacrificio e della dedizione totalizzante all'idea della riuscita in modo acritico, ma prevale una nuova sensibilità che pone comunque delle condizioni per investire tanto di sé e delle proprie speranze di vita.

Senza gran parte di queste condizioni sistemiche, per i giovani è inutile sacrificarsi e potenzialmente autolesionistico garantire dedizione totale, perché è alto il rischio di non vedersi riconoscere i meriti e quindi di non fare carriera.

I giovani, quindi, in contrasto con ogni interpretazione denigratoria, sono portatori di una cultura del lavoro e del fare carriera per la quale si è pronti ad accettare il costo sociale dell'investimento nella carriera se e solo se ci sono condizioni che rendono potenzialmente fattibile la riuscita, a cui deve corrispondere un beneficio più alto del costo sostenuto.

E quindi, ad esempio, se al punto d'arrivo c'è un impegno che azzerla la vita privata, allora forse non è così appetibile come pensavano le generazioni precedenti.

4.9. La promessa del futuro

Il quadro relativo al rapporto tra giovani e mobilità sociale, in un mercato del lavoro che comunque si dimostra dinamico nella creazione di lavoro, segnala come urgente per le aziende pubbliche e private curare funzionamento e percezione sociale dei meccanismi di selezione.

Senza questa manutenzione specifica, puntuale, sarà molto difficile far ripartire la forza attrattiva della promessa sul futuro.

In una società marcata dalla materialità e dalla percezione di blocco in alto della mobilità sociale e di marginalità del merito, conquistano un valore aggiunto positivo nella competizione feroce per i giovani (che sono sempre di meno) quei soggetti che sapranno:

- rendere trasparenti ed effettive le procedure con cui l'impegno individuale si traduce in riconoscimento e quindi carriera e avanzamento sociale, rendendo l'investimento soggettivo credibile e affidabile;
- costruire su questa realtà un racconto del possibile, cioè di ascese non fondate su colpi immaginifici sul web come la creazione di una super App o di un canale da influencer, ma come il portato di impegno prolungato, investimenti accessibili a chi ne ha voglia e capacità.

Una progettualità sociopolitica che rientra pienamente nell'orizzonte culturale del mondo della dirigenza, in linea con il ruolo che ha esercitato negli ottant'anni trascorsi.

Il merito e il nesso tra investimento individuale e riconoscimento sociale sono pienamente coerenti con i valori della dirigenza e costituiscono un pilastro della sua riconoscibilità sociale.

Così, ancora una volta il mondo della dirigenza darà un contributo rilevante alla società, mettendo all'attenzione collettiva soluzioni per rimotivare i giovani, altrimenti tentati da soluzioni diverse da quelle dell'investimento nel proprio futuro e nello sviluppo del Paese.

5

CERCANDO LA LEADERSHIP

5.1. Distinzione

Tema rilevante del nostro tempo, anche in relazione al punto di vista dei giovani, è quello del rapporto tra dirigenza e leadership e cioè in che misura la figura del dirigente e del leader coincidono.

A questo proposito, è utile ricordare che il leader è da intendersi come un soggetto con la capacità di orientare individui e gruppi verso obiettivi comuni, indirizzando l'azione, producendo coesione e assumendo le responsabilità delle scelte. In pratica, il buon leader tiene insieme visione e realtà e, considerando i vincoli del presente, è in grado di andare oltre, verso il futuro. Pertanto, il buon leader deve avere alcune caratteristiche quali ad esempio l'integrità, la capacità di comunicare in modo chiaro, l'empatia, la visione, la capacità di ascolto e senso di fiducia ecc.

Nella realtà di ogni giorno la dirigenza non coincide compiutamente con la leadership, ma può senz'altro contenerla e, più ancora, può tentare di integrare elementi di leadership nell'esercizio concreto delle sue funzioni. È un di più ad alto impatto positivo sulle organizzazioni e, poi, in generale sulle comunità poiché innesta valori e ottiene risultati che l'esercizio ordinario della funzione dirigente semplicemente non può raggiungere.

Nell'ordinario un dirigente può naturalmente limitarsi a svolgere in modo diligente il suo lavoro, contribuendo per la sua area di competenza a trasformare obiettivi generali in assetti operativi, facendo coesistere visione e macchina organizzativa, e nel fare questo mostrare buona capacità nell'unire tecnicità, competenza, capacità e responsabilità.

In fondo, il buon dirigente è chiamato a far marciare i processi, guidare cambiamenti e transizioni, gestire incertezza ed emergenze fino a comporre tensioni tra interessi diversi.

È già un ammontare eccezionale di lavoro, e tuttavia il rapporto con l'esercizio della leadership è da sempre una sfida importante, ma che assume ben altro rilievo nel nostro tempo, viste le sfide di contesto e di contenuto che in questi anni sono andate emergendo per le organizzazioni produttive.

5.2. Il leader per gli italiani

Essere un leader per il 45,6% degli italiani significa guidare le persone verso un obiettivo comune, per il 35,8% avere senso di responsabilità, per il 33,3% essere coerente e affidabile, per il 32,5% comprendere le persone, per il 32% creare fiducia, per il 27,3% comunicare in modo chiaro ed efficace, per il 26,7% delegare e valorizzare le persone e per il 20,4% avere una visione chiara del futuro (fig. 8).

I dati delineano una figura di leader che non si impone in modo edittale, muovendo dall'alto e in splendido isolamento, ma una figura con alta relazionalità e che conquista autorevolezza soprattutto perché è capace di promuovere la compattezza di comunità di individui impegnati in un fine unificante. La leadership, quindi, come dimensione distinta e, per certi versi, distante dal comando, è soprattutto capacità molteplice di orientamento, direzione, coesione di gruppi a rischio frammentazione, il tutto ottenuto senza imposizioni.

Poi c'è la dimensione decisiva della responsabilità, cioè la piena e trasparente disponibilità a rispondere degli esiti delle proprie decisioni, senza mai sottrarsi alle conseguenze di quanto scelto.

È un approccio che affronta apertamente la crisi di fiducia che oggi coinvolge poteri, istituzioni e corpi intermedi. In una società in cui si registra una relativizzazione dei valori e dei riferimenti e una diffusa fuga dalle responsabilità, esprimere leadership per gli italiani significa praticare coerenza e diventare affidabili.

Il leader non si afferma perché promette molto, ma perché pratica coerenza tra quel che dice e quel che fa e perché ha una certa coerenza operativa nel tempo.

La buona leadership per gli italiani non è mai chiusa in sé stessa, perché sceglie di ascoltare e dialogare, valorizzando così l'empatia.

Il tratto più marcante discende da un approccio distante da quello prettamente di potere esercitato sempre e solo dall'alto verso il basso. In esso prevale la propensione a comprendere le persone che compongono la comunità e che lavorano insieme, per enuclearne il meglio, dirigerle verso gli obiettivi collettivi e, così facendo, valorizzarne anche la specificità individuale.

È su questa base che viene costruita la fiducia, tessendo un capitale relazionale decisivo per la legittimazione dell'autorità.

Certo anche la comunicazione è importante per una buona leadership di livello dirigenziale, ma solo come strumento tecnico laterale.

Infine ci sono, non certo irrilevanti, le visioni e le capacità di delegare e valorizzare le persone con cui si opera, proprietà essenziali di un leader contemporaneo.

In definitiva, dalla ricerca emerge che nel delineare il profilo della leadership gli italiani, giovani inclusi, disegnano i connotati di un soggetto che:

- non accentra, ma distribuisce e delega;
- sa riconoscere e valorizzare le risorse delle persone con cui lavora per raggiungere le mete comuni;
- individua il punto di incontro tra esercizio della funzione di guida e fiducia.

Pertanto, alla verticalità più tradizionale della leadership in questa fase storica si deve sostituire una propensione all'orizzontalità, mostrandosi capace di costruire e consolidare nel suo concreto operare la legittimità nella comunità di riferimento.

5.3. Coincidono o no?

Il 91,2% degli italiani, quota analoga per classi di età, genere e territori, è convinto che non tutti i dirigenti siano anche buoni leader (**fig. 9**).

È un riferimento importante, non tanto come valutazione attuale di performance, che come si è visto in precedenza italiani e giovani apprezzano molto, ma piuttosto perché delinea un percorso di crescita molto concreto per la dirigenza.

Promuovere leadership con i requisiti emersi nella presente ricerca è oggi per gli italiani l'obiettivo a cui far tendere l'upgrading dei processi di formazione dei nuovi dirigenti e, anche, quelli di aggiornamento per chi dirigente lo è già.

Ecco la strada per conquistare o consolidare quella legittimazione reale che è indispensabile per chi esercita responsabilità da dirigente. L'insieme dei dati proposti certifica che gli italiani sono ormai convinti che esista uno iato tra l'occupazione e l'esercizio di ruoli formali e l'autorità sostanziale. Vale a dire che il ridotto riconoscimento del merito nei percorsi professionali e sociali fa sì che in non pochi casi ci siano persone che ascendono a ruoli apicali ma si limitano ad occupare una posizione, ma dirigere è altra cosa e soprattutto esprimere leadership è a un livello ancora superiore.

Tuttavia per la dirigenza è vitale lavorare a dare risposte appropriate alle aspettative dei giovani per i quali a contare non deve essere la legittimazione che discende dalla collocazione in un organigramma, ma dal riconoscimento reciproco con le persone da dirigere.

Per i giovani è importante porre come obiettivo socialmente condiviso il superamento della legittimazione fondata sul potere gerarchico, poiché quest'ultimo non genera adesione e finisce per ridursi a un guscio vuoto, non supportato da quella capacità di visione e di relazione che sola può trasformare l'autorità in autorevolezza.

Come rilevato, questo sviluppo socioculturale è oggi particolarmente radicato tra i più giovani e rinvia a una concezione non piramidale dell'esercizio del potere, caratterizzata dall'aspirazione a una maggiore circolarità. Al vertice non ci può essere un potere che si impone, bensì una capacità di esercitare funzioni, fondata sulle competenze tecniche e, più ancora, sulle capacità relazionali, umane ed empatiche, tipiche delle soft skills.

La leadership si traduce nella piena disponibilità ad affrontare la verifica della realtà, a garantire coerenza tra dichiarazioni e comportamenti e a curare la qualità delle relazioni con i membri della comunità. In pratica, per i giovani il gap tra leadership e dirigenza disegna un percorso di upgrading che potrà forgiare una dirigenza dalle propensioni culturali e operative in linea con le trasformazioni straordinarie in atto. In altre parole, per costruire la dirigenza del futuro per i giovani non è sufficiente puntare solo sulla potenza amplificata delle competenze tecniche.

I dirigenti, infatti, dovranno sempre più, oltre a sapere decidere, ascoltare, dialogare e motivare, rendersi disponibili senza troppe remore a delegare, valorizzando nella massima misura possibile l'esercizio della funzione di direzione e guida.

Lo stimolo che proviene dai giovani non si applica solo ai dirigenti di domani, ma anche a quelli di oggi, chiamati a una trasformazione e a un processo di aggiornamento che li metta nelle condizioni di affiancare alla legittimità della posizione formale la capacità di conquistare la fiducia delle comunità.

5.4. Tracce di dirigenza futura

Dalla ricerca emergono risultati significativi, quali la fiducia diffusa nelle figure dirigenziali, la persistente attrattività della carriera come orizzonte di senso nella vita delle persone e come concreta modalità di autoaffermazione soggettiva, nonché la conseguente disponibilità, a determinate condizioni di contesto e di contenuto a collocarla tra le priorità del proprio progetto esistenziale.

È inoltre emerso in modo evidente che per gli italiani le competenze tecniche, le capacità organizzative, funzionali, di coordinamento - che sono tipiche dei dirigenti - sono uno straordinario valore e un pilastro essenziale della nostra vita collettiva, anche in prospettiva futura.

Poi sono emerse anche indicazioni di notevole utilità e precisione sull'evoluzione necessaria della cultura sociale della dirigenza, fondamentali per garantire l'attrattività verso le giovani generazioni per guidare un indispensabile upgrading socioculturale.

Dalla ricerca, quindi, è emersa la necessità per il mondo della dirigenza di promuovere e tutelare l'equilibrio tra:

- l'autonomia soggettiva in cui deve esprimersi il potere decisionale nelle forme possibili;
- la responsabilità, che resta, al di là di ogni regola esterna, il vero baluardo contro derive di puro dominio o di esercizio arbitrario del potere.

Sono gli elementi di una modalità originale e potenzialmente ad alta efficacia per l'esercizio della leadership nella funzione dirigente del nostro tempo. Una modalità che rifugge da due poli opposti, nemici implacabili della buona cultura da dirigente:

- la logica da tecnocrazia deumanizzata convinta che esistono regole oggettive automatiche a cui tutto deve sempre e comunque subordinarsi, senza alcun impegno di convincimento, coinvolgimento e motivazione;
- il semplicismo demagogico che, invece, ritiene che volontaristicamente tutto è facilmente realizzabile, basta mettere fuori gioco chi propone soluzioni diverse.

La cultura dei dirigenti del futuro, come emerge dal punto di vista dei giovani, si fonda su un approccio maturo, responsabile, che ricerca sistematicamente il buon equilibrio, mai definitivo, tra ragioni della competenza e ragioni del bene comune.

Ecco perché i giovani si aspettano che chi svolge funzioni dirigenziali sia consapevole che non esaurisce il suo compito con buone performance tecnico-gestionali, ma deve sforzarsi di operare in sintonia con riferimenti culturali che consentono di ottenere buoni effetti sulla vita collettiva.

Responsabilità e conoscenza, utilizzate con sapienza nel quotidiano e messe a base dell'agire tecnico e organizzativo, diventano fattori essenziali, potenti, di preservazione del valore supremo della società e della libertà delle persone.

Se non si procede nel modo indicato, è alto il rischio che in economia e nella società non si generino risultati utili e apprezzabili per le persone, che semplicemente si disamorano proprio della libertà. Inoltre, la funzione dirigente operando nel perimetro di valori delineato non diventa mai un potere che si impone, ma si interpreta e racconta come un servizio che contribuisce in modo decisivo a difendere e rilanciare i valori a fondamento della democrazia italiana.

6

LEADERSHIP E INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA): FATTORE UMANO AL PRIMO POSTO

6.1. Tutelando la centralità della persona nelle organizzazioni

6.1.1. Il perimetro in formazione

L'Intelligenza Artificiale (IA) è ormai componente delle pratiche quotidiane ordinarie degli italiani in modo trasversale ai gruppi sociali, con una pervasività inedita per la rapidità con cui si è generata. Una dinamica non solo e non tanto tecnica, quanto sociale e culturale poiché l'IA modifica in profondità abitudini consolidate di milioni di persone, accelerando e semplificando compiti e processi materiali e cognitivi, con impatti su meccanismi concettuali, decisionali e di relazionalità.

Una sfida unica piovuta quasi d'improvviso nella vita collettiva con una potenza eccezionale e che impone di riflettere su come valorizzare le opportunità che ha reso disponibili e far fronte alle sfide operative.

In fondo, a livello minuto mette a disposizione di tutti gli italiani, un'eccezionale capacità di apprendere, proporre, orientare che rende urgente capire come preservare qualità fondamentali dei soggetti umani contenendo rischi e costi sociali.

La semplicità d'utilizzo e l'eccezionalità delle performance per compiti che le persone considerano altamente utili stanno generando a ritmo accelerato una grande familiarità di massa con l'IA, con l'evidente rischio di rendere a un certo punto quasi naturale l'acritica accettazione delle sue indicazioni e le eventuali conseguenze.

Pertanto, in questa fase è una priorità, oltre che diffondere un utilizzo competente, costruire una capacità sociale di discernimento che consenta di rendere l'utilizzo puramente strumentale.

Baricentro del rapporto con l'IA nei vari ambiti, non ultima l'organizzazione del lavoro e delle aziende, non può che restare la centralità della persona umana, che mai deve ridursi a utente puramente passivo, peraltro ignaro degli effetti nefasti che potrebbe generare il trasferimento e la delega permanente di processi cognitivi alla tecnologia.

L'intenso ritmo di diffusione dell'IA nella società italiana è oggi luogo e occasione di verifica della capacità sociale della comunità, a partire dai soggetti che nelle strutture organizzative e produttive esercitano un ruolo di responsabilità a livello dirigenziale, di accogliere e gestire con maturità le innovazioni. Come in altre fasi della vicenda italiana, diventa vitale l'azione di quei gruppi sociali e professionali che per ruolo, funzione e cultura consolidata possono tutelare la libertà individuale e la ricerca di senso dell'agire di individui e collettività.

Certo che l'IA è una tecnologia straordinaria che amplifica all'estremo produttività, efficienza e anche economicità, ma il suo rapidissimo radicamento pone la sfida di renderla anch'essa funzionale al primato delle persone, in linea con l'orizzonte valoriale di ottant'anni di storia italiana.

6.1.2. La responsabilità della decisione nell'era dell'IA

Oltre 8 italiani su 10 dichiarano di utilizzare l'IA. La rapidità con cui questa tecnologia si è diffusa riporta al centro una sfida antica per la dirigenza: quella della decisione tra alternative possibili, che continua a rappresentare uno degli epicentri della funzione dirigenziale.

L'IA, infatti, affianca le persone nello svolgimento di attività quotidiane molto ordinarie, come informarsi, formarsi o gestire compiti specifici, e le supporta anche nel lavoro, fino all'elaborazione di decisioni, un momento particolarmente delicato per gli individui in ogni ambito.

È chiaro che reiterate nel tempo, con cadenza via via più intensa nel quotidiano da milioni di individui, certi modi di operare finiscono per trasformare il modo in cui nel concreto le persone costruiscono le conoscenze, le modalità in cui le processano e poi soprattutto decidono.

Così l'IA penetra nei più intimi processi cognitivi e decisionali degli individui con una funzione attiva che crea i presupposti per la ridefinizione del pensiero e dell'azione delle persone. È evidente che c'è in questa dinamica di radicamento puntuale dell'IA una straordinaria sfida per chi professionalmente è chiamato a prendere decisioni, come i dirigenti.

Infatti, già in epoca industriale si è sviluppata una notevole spinta socioculturale a ricondurre le decisioni al solo calcolo razionale, fondato su criteri di efficienza e ottimizzazione. Prendeva spazio l'idea che fosse possibile generare meccanismi neutrali e automatici di elaborazione delle decisioni con una deumanizzazione dei processi di scelta, e con la trasformazione dei decisori in operatori che applicano criteri di calcolo oggettivi. Come in epoca industriale, torna forte la necessità di sottolineare che l'esercizio della decisione da parte di dirigenti di comunità produttive non può non chiamare in causa dimensioni non tecniche, di tipo valoriale, relazionale, fondate sul rapporto con i membri della comunità di riferimento. Un approccio alla decisione che fa da argine ad ogni velleità di trasferire in toto alla tecnica di qualsiasi genere non solo il calcolo di benefici e costi delle opzioni alternative, ma il giudizio e la stessa scelta. Certo le tecnologie accelerano all'estremo ogni processo che prepara e confluisce nella decisione; tuttavia, resta decisivo il valore dello spazio della decisione umana, poiché solo essa è in grado di discernere, e pertanto eccede il puro calcolo e gli esiti della tecnicità.

In fondo, l'IA è uno step ulteriore di quella espansione delle capacità umane, materiali e cognitive promossa tramite le tecnologie le quali, però, riescono a dare il meglio delle proprie capacità solo se utilizzate con funzione strumentale, di puro supporto alle facoltà umane e non di sostituzione in toto di esse. Tutelare l'autonomia irrinunciabile della decisione umana non è in questa fase pretesto per una rivendicazione o una pratica vertenziale o corporativa dei dirigenti, ma risponde all'esigenza sociale di avere decisioni adeguate ed efficaci, che non possono che essere espressione dello human factor.

6.2. L'IA nel lavoro

6.2.1. Un tema decisivo: impatti su processi decisionali e pensiero critico

Questioni decisive da valutare con grande attenzione, poiché coinvolgono in modo particolare il mondo dei dirigenti, riguardano i processi decisionali e, in particolare, il grado di trasferimento alla tecnologia dei processi che portano alla decisione.

Il 53,1% degli italiani ritiene che l'IA aiuti a prendere le decisioni più velocemente e in maniera più informata. È uno strumento capace di affiancare il fattore umano, mettendo a disposizione analisi e informazioni utili a supportare le decisioni umane.

In pratica, è forte la percezione di uno strumento di potenza inedita, in grado di ridurre l'asimmetria informativa di chi è chiamato a decidere e di colmare gran parte di quella naturale inadeguatezza di informazioni, tanto più nella grande incertezza attuale.

È il lato positivo dell'IA, quello che colpisce di più perché rende disponibile in tempi molto stretti un insieme colossale di informazioni rendendole facilmente accessibili, organizzate secondo linee guida soggettive di chi la interroga, pronte all'utilizzo e, in particolare, a operare come base delle decisioni. Tuttavia, è forte tra gli italiani anche una certa inquietudine poiché il 59,2% pensa che l'IA potrebbe generare uno spostamento delle responsabilità dalle persone alla macchina.

Ecco il rischio ormai diventato socialmente condiviso: l'IA è molto seducente, per certi versi irresistibile, poiché rende facili molte attività difficili e, soprattutto, personalizza interagendo sempre con un atteggiamento compiacente, masse enormi di informazioni dandogli l'organizzazione che gli viene richiesta.

Questa potenza dell'elaborazione potrebbe, secondo una maggioranza di italiani, facilmente spostare il baricentro delle decisioni dalle persone all'algoritmo. Sicuramente i più esposti sono i dirigenti che operano in sistemi complessi dove la decisione richiede comunque di considerare una molteplicità ampia di fattori spesso molto diversi tra loro. È evidente che il trasferimento dei processi decisionali dentro schemi formalmente neutrali, asettici, tipici della fredda macchina incontra ansia e anche rigetto da parte degli italiani. Infatti, prevale la convinzione che non ci debba essere una delega totale della decisione dalle persone alle macchine poiché, in fondo, esiste una dimensione critica e deliberativa che è al cuore dell'identità delle persone che lavorano.

Così, sebbene gli italiani colgano che la potenza dei benefici dell'IA potrebbe rendere seducente l'idea di trasferire agli automatismi delle tecnologie una quota quanto più ampia possibile del processo decisionale, considerano essenziale per le persone conservare e custodire gelosamente l'esercizio di facoltà di comprensione, valutazione, discernimento e ovviamente scelta. Ecco perché considerano vitale l'acquisizione sia delle competenze tecniche per ben utilizzare l'IA, sia la comprensione del ruolo che è opportuno e utile che la tecnologia svolga, preservando il primato umano.

Sul piano organizzativo è fondamentale che la ridefinizione radicale che l'IA consentirà introietti la logica della strumentalità della tecnica a supporto delle persone.

D'altro canto, gli italiani percepiscono un rischio epocale, di civiltà, nel caso di espansione del ruolo delle macchine in processi intrinsecamente umani. Infatti, l'83,3% pensa che se l'IA viene usata senza spirito critico può ridurre la capacità delle persone di elaborare un pensiero autonomamente, con la propria testa (fig. 10).

È la paura che un uso totalizzante dell'IA generi una sorta di deprivazione di massa di buone capacità cognitive e, in particolare, di capacità di costruzione di un pensiero critico.

6.2.2. Le sfide

L'uso ampio dell'IA nelle aziende è potenzialmente origine anche di criticità di cui gli italiani mostrano di avere consapevolezza e anche timore. Infatti, pensano:

- il 58,1% che renderà superflue molte figure professionali con conseguenti perdite di posti di lavoro;
- il 62,5% che chi non acquisirà competenze nell'uso dell'IA avrà minori opportunità di lavoro e di crescita professionale, con evidente rischio di marginalizzazione.

Alto è il timore della profonda riconfigurazione che l'IA produrrà nelle aziende, rendendo inutili non poche professionalità, anche di tipo cognitivo. L'impatto occupazionale delle innovazioni è una costante della storia economica che, nel lungo periodo, ha finito per essere smentito poiché alle vecchie occupazioni se ne sostituiscono di nuove.

Tuttavia, è indubbio che ogni ridefinizione produttiva e occupazionale porta con sé un carico di sofferenza sociale, perché rende obsolete professionalità che magari per molto tempo avevano alta occupabilità. Altra radicata convinzione tra gli italiani relativamente agli effetti dell'IA è quella che la considera un baricentro intorno al quale si giocherà l'occupabilità delle persone. Infatti, la maggioranza è certa che chi oggi acquisisce tempestivamente competenze nell'utilizzo dell'IA abbia una spendibilità più alta nel mercato del lavoro.

D'altro canto, le esperienze di precedenti ondate di innovazioni tecnologiche certificano che nel tempo competenze, come appunto quelle relative all'IA, diventano quasi delle commodity, o meglio parte della dotazione di base che le persone non possono non avere. Ed è quel che è accaduto per le competenze digitali, di certo valore aggiunto per chi all'inizio del ciclo della digitalizzazione le acquisì tempestivamente, ma che attualmente le persone semplicemente non possono non avere.

In ogni caso, non sorprende che l'88,9% degli italiani sia convinto che occorranza politiche attive di formazione tecnologica, altrimenti l'IA amplierà le disuguaglianze tra lavoratori.

Così, il 73,3% si dichiara interessato a seguire un corso per apprendere ad utilizzare l'IA al meglio, desiderio espresso dal 77,6% dei 18-34enni, il 78,9% dei 35-44enni e il 64,7% dei 45-55enni.

È indubbio che l'IA si aggiunge a quell'insieme di conoscenze basic indispensabili per star dentro al mondo del lavoro ed esercitare un ruolo nelle aziende.

6.2.3. Il senso delle percezioni emerse

I dati mostrano che, al di là dell'evidente apprezzamento dell'IA da parte degli italiani per gli enormi benefici che genera concretamente, emerge anche la consapevolezza dei rischi derivanti da un eccesso di delega su pratiche cognitive da parte della società. C'è il rischio che alla fin fine emerga una sorta di pigrizia del pensiero da parte delle persone, con conseguente disabitudine all'esercizio di spirito critico ed elaborazione di decisioni su situazioni complesse e/o incerte.

Inoltre, emerge il timore di una sorta di inedita alienazione nei processi di lavoro, diversa da quella focalizzata nella manifattura, ma con effetti potenzialmente rilevanti visto che tocca la dimensione intima del pensiero.

In pratica, il trasferimento della decisione alle macchine genera il timore che si possa perdere quell'autonomia di giudizio che è aspetto decisivo dell'umano.

Quindi, da un lato le persone apprezzano i benefici della delega anche per attività cognitive, dall'altro però percepiscono il timore addirittura di perdere la propria sovranità.

Si può dunque dire che nell'approccio all'IA degli italiani nel lavoro in questa fase diventa vitale la percezione della necessità di individuare la soglia oltre la quale la delega diventa dipendenza. È una tematica molto più pratica, rispetto alle grandi paure di macchine che finiscono per autonomizzarsi e magari minacciare l'umanità.

Allora è fondamentale focalizzare anche le soluzioni che gli italiani apprezzano, e prima fra tutte è la disseminazione di competenze che ne consentano l'utilizzo appropriato da parte dei cittadini.

In questo approccio emerge esplicitamente quella domanda sociale di umanizzazione delle tecnologie o, meglio, di costruzione delle condizioni necessarie per preservare il primato della dignità della persona, come forma contemporanea di quella priorità del lavoro umano sulle macchine che è stata decisiva nelle fasi dell'industrializzazione di massa.

6.3. IA e leadership umana

6.3.1. I dati

Nel loro insieme i dati delineano un quadro ben preciso: gli italiani stanno sviluppando un rapporto maturo, consapevole e pragmatico con l'IA. Ne riconoscono l'utilità e l'efficienza, ma al contempo c'è la consapevolezza che i benefici non possono prescindere da un costante presidio umano.

Ecco perché è importante rilevare che l'83,4% degli italiani pensa che l'IA sia solo uno strumento e, come tale, non in grado di dare senso e direzione a un'organizzazione. Una convinzione condivisa:

- l'81,4% di chi ha al più la licenza media, l'81,7% dei diplomati e l'85,2% dei laureati;
- l'80,3% dei 18-34enni, l'86,6% dei 35-44enni e l'84,4% dei 45-55enni.

L'IA, dunque, deve supportare i processi decisionali, senza però sostituire gli individui, ai quali spetta il compito di dare senso e direzione, qualità propria delle persone e non certo degli algoritmi.

Il 90,7% degli italiani, infatti, ritiene che l'empatia, l'ascolto e la responsabilità siano qualità che l'IA non potrà mai sostituire. In particolare, il 59,9% ne è molto convinto, il 30,8% abbastanza e poi il 9,3% poco o per niente.

L'idea dell'insostituibilità di queste qualità è ampiamente condivisa tra le diverse fasce d'età: la condivide infatti l'89,9% dei 18-34enni, il 92,9% dei 35-44enni e il 90% dei 45-55enni.

Coerentemente, il 78,5% degli italiani dichiara di fidarsi più dell'essere umano che dell'IA, in particolare il 76,9% dei 18-34enni, il 77,6% dei 35-44enni e l'81% dei 45-55enni.

Infine, il 92,3% degli italiani ritiene che un buon dirigente debba saper certamente utilizzare l'IA, ma che le decisioni finali debbano restare sempre in capo alla persona (**fig. 11**).

6.3.2. Il buon approccio

La ricerca evidenzia che nella società italiana c'è, come più volte rilevato in precedenza, un approccio cauto, pragmatico e consapevole verso la tecnologia, inclusa l'IA.

Esiste, infatti, una percezione dei benefici che possono discendere da un diffuso utilizzo dell'IA, ma al contempo se oltrepassa la funzione strumentale allora può diventare una minaccia reale, o meglio attivare processi socialmente regressivi, con il rischio estremo dell'atrofizzazione dell'elaborazione critica e di quella capacità decisionale che è una componente costitutiva del buon agire umano.

Non basta la capacità algoritmica di massimizzare l'efficienza, occorre saper ponderare dimensioni umane e relazionali.

Per dare senso e orientamento a una comunità umana, anche se aziendale e vocata al lavoro, è indispensabile tenere conto delle soggettività che la compongono e della specificità delle relazioni che tra loro si creano. Empatia, ascolto, dialogo sono qualità tipicamente umane, dimensioni emotive che però contano almeno quanto quella razionale o quelle funzioni cognitive ripetibili che sono facilmente trasferibili alle macchine. Il primato della responsabilità personale è un costitutivo della cultura sociale collettiva che gli italiani ritengono debba assolutamente essere preservato.

Occorre un soggetto che prende la responsabilità di decidere e che, quindi, dopo ne risponde fuori da automatismi presuntamente neutrali alimentati dal mito del primato delle macchine.

È chiaro che esiste un set di valori che per gli italiani operano come bussola nel vortice dei cambiamenti in atto, che non sono vissuti come semplice transfert di mansioni dalle persone alle macchine, ma impongono di comprenderne i rischi per dimensioni essenziali del ruolo delle persone nelle organizzazioni produttive.

Pertanto, gli italiani mostrano di comprendere la duplicità dell'IA che espande a dismisura il perimetro del possibile dell'agire umano ma, al contempo, porta con sé la minaccia addirittura di civiltà a facoltà tipicamente umane la cui perdita sarebbe una deprivazione evidente per le comunità.

Altro dato decisivo che emerge dalla ricerca è che gli italiani non cedono in alcun modo a propensioni antitecnologiche, piuttosto sono propensi a praticare attività di formazione e qualificazione, facendo dei percorsi educativi il meccanismo virtuoso di addomesticamento della tecnologia.

Affidano alla conquista della competenza necessaria per utilizzare l'IA al meglio la capacità di confinarla in un ruolo puramente strumentale, oltrepassando ogni rischio di dipendenza.

La scelta e la decisione, per gli italiani, devono rimanere sempre e comunque in capo alle persone che esercitano le responsabilità, vale a dire quelle in grado di elaborare un giudizio in relazione ad un problema, per quanto complesso esso sia e per quanto incerto sia il contesto.

È alle persone che hanno ruoli apicali e dirigenziali, quindi, che la società chiede ancora una volta di utilizzare al meglio le opportunità offerte dall'IA, riuscendo, al contempo, ad evitare ogni eccessivo trasferimento di funzioni essenziali e ogni automatismo decisionale, considerato deleterio.

Dall'IA deve arrivare un supporto essenziale nella predisposizione dell'insieme delle informazioni e dei dati utili a formare un punto di vista e a procedere alla scelta ritenuta migliore. In altre parole, lo spazio delle decisioni, per gli italiani, deve essere abitato solo ed esclusivamente da responsabili umani.

6.4. Cosa significa per i dirigenti del futuro

Qual è il senso dei risultati emersi dal punto di vista delle traiettorie evolutive delle figure dirigenziali? Intanto, emerge l'esigenza di una ridefinizione della cultura e della pratica professionale per rintuzzare la minaccia suprema che la tecnologia esprime, vale a dire l'assunzione della decisione, espropriando l'essenza stessa della funzione.

È una sfida non nuova, che ritorna ed è materializzata nella pericolosa illusione che sia un progresso sostituire scelte umane con procedure automatizzate, neutrali, fondate sul puro calcolo, trasformando quindi i dirigenti in puri esecutori. Così, le decisioni finiscono per diventare sempre e solo altrettanti passaggi finalizzati a ottimizzare ed efficientare.

L'IA rilancia la tentazione perché rende molto più potenti e allettanti le alternative alla decisione umana. Inoltre, ha un potere seduttivo straordinario perché è facile da utilizzare e capace di generare esiti esponenziali nell'ottimizzazione e produttività.

Il dirigente, quindi, è indubbiamente in prima linea di fronte a questa onda eccezionale che arriva, con il rischio molto concreto che lo si voglia trasformare in puro recettore di flussi informativi e decisioni che subisce e, al massimo, applica.

Ecco perché diventa vitale per i dirigenti non limitare mai l'esercizio della decisione a semplice scelta tra alternative esito del calcolo ma, come emerso anche dalle aspettative dei giovani sul futuro, interpretare una responsabilità esito della relazionalità con le persone con cui si lavora. Diventa vitale sviluppare capacità di ascolto, dialogiche, empatiche, di confronto, investendo tempo ed energie nell'esplicitare il senso delle decisioni che impattano sulle vite altrui e delle comunità.

Il mondo dirigenziale non può che muoversi nel sentiero che porta alla leadership, e distinguersi dalla logica e pratica puramente ingegneristica che significa o rassegnarsi ad accettare le decisioni indicate dal calcolo o, al massimo, scegliere in un set di alternative indicate sempre da logiche automatizzate. Quel che occorre è sviluppare le competenze non codificate con cui si costruisce fiducia, riconoscimento da parte delle comunità su cui si esercita la responsabilità.

Pertanto, alla necessaria competenza tecnica i dirigenti devono affiancare quelle soft skills fatte di attenzione e capacità di curare e gestire legami tra persone, dando la direzione di marcia alla comunità produttiva, nella consapevolezza che la tecnica aiuta a risolvere, ma di per sé non risolve.

Il nemico peggiore per la dirigenza, quindi, è la deresponsabilizzazione, e cioè scegliere di trasferire alla neutralità della tecnica e del calcolo la responsabilità delle scelte, specie quando sono sgradevoli e difficili.

L'IA deve essere utilizzata senza farsi vincere dalla tentazione di trasferirgli il costo ineludibile della decisione e, quindi, la responsabilità. Piuttosto, forte della potenza dell'IA, il dirigente amplifica la sua vocazione alla decisione, all'esercizio della responsabilità e, quindi, esercita in modo trasparente la sua capacità di discernimento. Fondamentale è proprio la capacità di costruire legittimazione dalla comunità di riferimento, mostrando la capacità di dare senso al percorso comune e di indicare una precisa direzione di marcia nell'incertezza.

7

IL FUTURO
PER GLI ITALIANI

7.1. I prossimi venti anni il senso di una verifica in avanti

Che idea hanno gli italiani del futuro del Paese nel nuovo contesto geopolitico dell'età selvaggia del ferro e del fuoco? Cosa si aspettano in un tempo che sembra avere archiviato la speranza e lascia spazio ad una molteplicità di emozioni diverse che non hanno la stessa potenza mobilitatrice?

Il futuro è anche quel che una società è in grado di costruire attraverso la mobilitazione quotidiana delle sue forze migliori, come del resto racconta la storia di ottanta anni del nostro Paese.

Di seguito quindi si è proceduto a delineare traiettorie probabili dell'Italia dei prossimi anni, evidenziando poi il perimetro delle sfide per chi è chiamato ad esercitare funzioni dirigenziali anche nel nuovo contesto.

7.2. La virtuosa cautela

7.2.1. Il sentimento prevalente

Qual è l'orientamento prevalente degli italiani di fronte al futuro? Pensando all'Italia dei prossimi venti anni, il 46,5% si dichiara cauto, sostenendo che ci sono rischi da non sottovalutare ma anche segnali positivi, il 39,4% preoccupato poiché convinto che le criticità siano maggiori delle opportunità, il 13,6% fiducioso, poiché pensa che l'Italia abbia le risorse necessarie per affrontare con successo le sfide (fig. 12).

I dati indicano che gli italiani tendono a muoversi con notevole prudenza e in maggioranza non si lasciano vincere da ansie e paure. E, in particolare:

- hanno un approccio cauto verso il futuro, il 45,7% dei 18-34enni, il 45,6% dei 35-44enni e il 47,8% dei 45-55enni;
- si dichiarano preoccupati, il 40,6% dei 18-34enni, il 35,2% dei 35-44enni e il 41,1% dei 45-55enni
- guardano con fiducia al futuro, il 13,2% dei 18-34enni, il 18,2% dei 35-44enni e il 10,8% dei 45-55enni.

7.2.2. Ben gestire l'incertezza per ben agire

Il sentiment prevalente richiama la pervasività quasi esistenziale dell'incertezza come connotato costitutivo della realtà attuale, che tuttavia non genera siderazione negli italiani. La persistente forza della soggettività, che resta il motore dell'autopropulsione della società, spinge a optare comunque per l'azione, anche senza parametri certi di riferimento.

Il futuro per gli italiani è distinto sia da quella corsa irrefrenabile verso il meglio tipica delle precedenti epoche, sia da un certo catastrofismo convinto che tutto volge sempre e solo verso il peggio.

La psicologia collettiva è marcata dalla convinzione che il futuro, ancora una volta, è costruibile, purché siano mobilitate le risorse appropriate ed elaborate e implementate le scelte conseguenti.

La società sta metabolizzando l'incertezza come orizzonte ordinario di vita, da cui non farsi inibire, piuttosto misurandosi con essa come sfida per forzare l'orizzonte. In pratica, si registrano tracce del tradizionale modello operativo degli italiani fatto di adattamento puntuale, dal basso, ad una realtà in mutazione. È un approccio che, da un lato, è dentro la cultura sociale collettiva degli italiani come si è consolidata in ottant'anni di esperienza, dall'altro sinora si è mostrato all'altezza delle sfide che promanano dalle transizioni in corso. L'approccio emotivo cauto, quindi è un indicatore importante, perché significa misurarsi con comunità, anche produttive, che non sono spaventate sino all'immobilità dalle incertezze, ma che ponderano scelte e comportamenti.

È fondamentale per chi svolge funzioni di direzione nelle comunità produttive di ogni tipo tenere in attenta considerazione questa maturità emotiva degli italiani, che si materializza in un approccio potenzialmente attivo rispetto al futuro. Ben orientare le disponibilità ad agire è una prima grande sfida per i dirigenti, perché è una risorsa dalla quale trarre legittimità.

La tradizionale capacità di adattamento dal basso, nel quotidiano, in modo minuto e puntuale degli italiani, difficilmente legittimerebbe una dirigenza poco capace di misurarsi con l'incertezza e che volesse imporre certezze assolute su un futuro che, invece, è chiaramente indefinito. D'altro canto, è presumibile che troverà ben poco consenso una dirigenza che amplifica ansie e paure generate dall'incertezza.

Ecco, quindi, una prima importante indicazione per i dirigenti: è utile assumere un approccio cauto nell'epoca dell'incertezza estrema e della moltiplicazione dei rischi globali, in linea con il sentiment prevalente degli italiani, peraltro a sua volta perfettamente in sintonia con il modello che si è consolidato nel lungo periodo. Imparare a pensare, decidere e agire nell'incertezza, senza farsi sovrastare dall'ansia e senza cadere nella presunzione delle certezze assolute, inevitabilmente fallaci.

Dai dirigenti nelle comunità produttive, di fatto, ci si attende la capacità di promuovere le scelte adeguate per costruire le condizioni organizzative e operative per mobilitarsi e, ancora una volta, far accadere le cose.

7.3. Potenziare le infrastrutture materiali e sociali

7.3.1. La qualità della vita come priorità per il futuro

Pensando ai prossimi due decenni, riguardo alle risorse che gli italiani ritengono debbano essere al centro dell'economia e della società, dall'indagine è emerso che (fig. 13):

- il 59% indica l'efficienza dei servizi, cioè trasporti, sanità, assistenza sociale ecc.
- il 57,2% la qualità della vita collettiva;
- 43,5% la cura dell'ambiente;
- il 42,3% il senso di responsabilità collettivo delle persone;
- il 22,5% le nuove tecnologie;
- il 20,5% la voglia di fare impresa dei singoli e la capacità di innovare.

Emerge una diffusa consapevolezza che il Paese ha bisogno di un potenziamento dell'infrastrutturazione materiale e sociale, cioè di quell'insieme di servizi che molto incidono poi sulla qualità della vita collettiva. È un'agenda di priorità che richiama l'esigenza di tornare a potenziare e rilanciare condizioni basiche materiali della comunità nazionale e dei territori. Nel momento in cui sembra arrivare una nuova straordinaria ondata di innovazione tecnologica, appunto l'IA, che sta già modificando radicalmente i mondi, dal lavoro alle relazioni, gli italiani pensando al futuro collettivo sono convinti che c'è bisogno di una nuova stagione di infrastrutturazione di base, dai servizi pubblici ampiamente intesi alla cura dell'ambiente a tutto quello che incide sull'upgrading della qualità della vita.

La verifica quotidiana delle difficoltà nei vari ambiti riporta l'attenzione delle persone verso lo scheletro essenziale del vivere collettivo. Se la tecnologia digitale ha esaltato l'individualità, guardando al futuro gli italiani sono convinti che sia di nuovo tempo di potenziare quelle infrastrutture materiali e immateriali da cui in fondo dipende la qualità del vivere collettivo.

L'efficienza dei servizi pubblici è, ad esempio, un tema decisivo per la vita privata e anche per l'attività delle aziende, che gli italiani percepiscono penalizzate da un contesto infrastrutturale lento e inadeguato. L'Italia dei prossimi venti anni, al di là degli effetti di mirabolanti innovazioni, dipende molto dall'investimento attuale, tempestivo, nell'upgrading di quel che già esiste secondo gli italiani in termini di infrastrutture. L'attenzione sociale per il potenziamento dell'infrastrutturazione indica indirettamente le priorità che sul piano socioculturale la società italiana attribuisce alla qualità della vita collettiva.

Per i dirigenti significa ponderare bene il perimetro delle proprie responsabilità poiché, al di là del trainare le persone nelle trasformazioni indotte dalle innovazioni, dovranno impegnarsi e, quindi, conquistare legittimazione, anche su decisioni capaci di generare impatti positivi sulla qualità della vita concreta delle persone.

In pratica, l'approccio molto pragmatico e concreto che prevale tra gli italiani non può che trasformarsi in input per la cultura professionale dei dirigenti, chiamati a dare modulazione concreta a questa sensibilità nuova verso le tante condizioni strutturali di base della vita quotidiana.

Gestire i componenti delle vite delle persone su cui si esercitano responsabilità di direzione è una delle sfide evidenti che emerge dall'approccio degli italiani ai prossimi decenni. Una dirigenza prossima alla comunità dovrà necessariamente operare anche per questo bene comune minuto, che per gli italiani è prioritario.

7.3.2. I fattori importanti

Riguardo ai fattori che gli italiani ritengono più importanti per costruire un'Italia migliore nei prossimi venti anni dall'indagine emerge che indicano (fig. 14):

- il 51,7% istituzioni pubbliche efficienti e trasparenti che rispondono ai bisogni dei cittadini e non sprecano risorse pubbliche;
- il 50,1% un sistema educativo capace di formare le competenze del futuro;
- il 41,6% un sistema di welfare solidale, efficiente ed economicamente stabile;
- il 33,9% la capacità di attrarre e trattenere i talenti nel Paese;
- il 33% una classe dirigente competente e autorevole;
- il 26,7% investimenti nella transizione ecologica;
- il 20,8% una maggior parità di genere nel mondo del lavoro.

In linea con le priorità per economia e società, anche nell'elenco dei fattori considerati decisivi per migliorare l'Italia dei prossimi due decenni, emerge la richiesta di un salto di qualità, in primo luogo, in quelle istituzioni pubbliche che sono l'architrave del vivere collettivo.

Servizi efficienti adeguati alle esigenze dei cittadini, capaci di ottimizzare l'uso delle risorse pubbliche: è un credo semplice che prevale nettamente tra gli italiani e che sembra dire che se la macchina pubblica con relativi servizi funziona bene, allora recupera senso anche il nesso tra prelievo fiscale e spesa pubblica.

Gli italiani si attendono in primo luogo un recupero di operatività e credibilità del pubblico, perché è troppo importante per garantire un'adeguata risposta alle esigenze dei cittadini e alla loro attesa di qualità. Credibilità e affidabilità sono le richieste implicite che emergono dal punto di vista degli italiani e che muovono proprio dal settore pubblico, che, malgrado la sua importanza decisiva, stenta ad avere un buon riconoscimento.

Il ricominciare a ben funzionare e il rendere tangibili i benefici per i cittadini indicano il sentiero per riconquistare credibilità. Non solo: dentro questa richiesta c'è anche una dimensione più simbolica, di richiesta di rispetto, cioè di essere ascoltati per poi ottenere risposte adeguate, non ridotti ad amministrati senza parola.

È un segnale ulteriore della necessaria relazionalità che deve connotare l'arte del dirigere, che non può essere il portato dell'autoreferenzialità, burocratica o aziendale, dell'apparato di cui fa parte il dirigente. Anche il richiamo prioritario a sistema educativo e welfare rientra in questa attesa di rivitalizzazione dei giunti che tengono insieme le comunità. Soggetto essenziale è poi, come emerge dai dati, una classe dirigente competente, in grado di far funzionare gli apparati e anche autorevole, cioè che non si limita a dire quel che poi riesce a fare.

Ancora una volta, ci sono tracce del tradizionale adattamento pragmatico degli italiani convinti che il futuro si costruisce soprattutto attraverso l'infrastrutturazione collettiva robusta ed efficiente, essenziale affinché possano esprimersi al meglio la potenza delle scelte individuali.

7.3.3. La centralità della qualità della vita

L'orizzonte dei prossimi venti anni che emerge dal punto di vista degli italiani evidenzia anche un'altra dimensione che è utile sottolineare: la centralità della qualità della vita e del benessere soggettivo, riferito sia alla vita collettiva delle comunità sia a quella nei luoghi di lavoro. In pratica, è intorno alle modalità per costruire e potenziare la qualità della vita che trovano una sintesi attese individuali e destini.

Nelle aziende, oltre alle tradizionali aspettative di retribuzioni e opportunità di carriera, crescerà ancora la richiesta di poter beneficiare di un clima interno e di una costellazione di benefit in grado di dare un boost alla qualità della vita. Non ci sono luoghi franchi dall'aspirazione a vivere meglio degli italiani, come del resto è emerso anche dal rapporto dei giovani con la carriera.

A livello di comunità, come evidenziato dai dati, la voglia di qualità della vita si esplicita in una elevata richiesta di potenziamento infrastrutturale: strade, strutture sanitarie, aeroporti, ferrovie, spazi

pubblici non sono solo dotazione tecnica dei territori, ma fattori abilitanti il benessere collettivo, in cui prossimità ed efficienza dei servizi sono ineludibili. In fondo, paradigma analogo opera nelle persone quando entrano nei luoghi di lavoro: oltre i basic del buon lavoro, c'è la domanda di benessere olistico, che significa organizzazioni e ambienti fisici in cui trovare equilibrio psicofisico, spazi di realizzazione personale e anche senso di appartenenza.

L'azienda è anch'essa una comunità in cui ci sono analoghe richieste di condizioni materiali e immateriali di cura, che pertanto riflette a livello micro quelle esigenze di attenzione alle persone e coesione relazionale che ci sono a livello sociale.

C'è un fil rouge che taglia trasversalmente le comunità, da quella nazionale a quelle produttive ed è appunto la trasformazione culturale che guida le aspettative degli italiani relativamente al mondo tra venti anni: ogni progresso non ha come fine e unità di misura il di più quantitativo, ma l'impegno a costruire condizioni in cui le persone siano al centro, temperando le esigenze di conciliare efficienza e umanità, produttività e relazioni, quantità e qualità.

7.4. Il leader del futuro

7.4.1. Qualità e competenze apprezzate

La ricerca ha consentito di entrare più nello specifico del nesso tra caratteristiche dei dirigenti e futuro italiano, verificando dal punto di vista degli italiani quali siano le qualità che dovrebbero avere i dirigenti per contribuire a un futuro migliore del Paese.

Il 40,8% degli italiani ha indicato il senso di responsabilità verso il bene collettivo, il 34,3% l'integrità e il senso etico, il 30,3% una visione di lungo periodo, il 28,4% la capacità di prendere decisioni in contesti complessi, il 27,5% l'attenzione alle nuove generazioni e al loro futuro, il 27% la capacità di tradurre le decisioni in risultati concreti, il 23,7% la capacità di costruire fiducia e coesione nella società, il 20,2% la capacità di ascolto, il 15,9% le competenze tecnologiche necessarie a governare la transizione digitale e, infine, il 15,4% il coraggio e la determinazione (fig. 15).

La matrice di dati delinea un modello di leadership futura nel quale le competenze tecniche, pur importanti, sono affiancate da qualità etiche e relazionali. Sono indicazioni in linea con quanto emerso in precedenza, che ha consentito di delineare il terreno di upgrading dei dirigenti del futuro, indicando la priorità della conquista di una capacità di leadership molto giocata sul senso di responsabilità verso le comunità e sulla capacità di motivare, orientare, e far lavorare insieme le persone.

Sono poi state rilevate le opinioni degli italiani relativamente al set di competenze e valori necessari per svolgere un ruolo positivo di guida per un futuro migliore. In particolare (fig. 16):

- il 94,4% richiama l'integrità e l'onestà;
- il 94% il senso di responsabilità;
- il 94% la capacità di pensiero critico;
- il 93,7% l'affidabilità;
- il 93,7% la capacità di risolvere i problemi;
- il 93,7% la trasparenza, intesa come capacità di rendere conto delle proprie decisioni.

Ulteriori qualità richiamate sono per:

- il 92,6% la flessibilità al cambiamento;
- il 92,3% l'adattabilità;
- il 91% le capacità comunicative;
- il 90,8% l'intelligenza emotiva;
- il 90,3% le competenze economiche;
- il 90,1% l'umiltà;
- l'89,7% le competenze tecnologiche e digitali;
- l'89,6% la creatività e lo spirito di iniziativa.

È in tutta evidenza un set molto articolato, in cui colpisce la dimensione umana di molte delle qualità più richiamate. Oltre requisiti etici imprescindibili, c'è il senso di responsabilità e, poi, il core del di più umano: il pensiero critico.

Il mix che emerge è quasi il riflesso dell'idea chiave emersa dal punto di vista degli italiani sull'IA: esiste un irriducibile umano che, nelle attività di direzione, non può mai essere sostituito dalle tecnologie o da altri automatismi.

La competenza tecnica deve accompagnarsi ad una specifica propensione alla relazionalità, all'esercizio di responsabilità verso persone e comunità, capacità tipicamente umane.

7.4.2. Costruttore di legami

L'insieme delle qualità e delle competenze che, secondo gli italiani, dovrebbero caratterizzare i dirigenti del prossimo futuro delinea una figura nella quale non è prioritaria soltanto la capacità tecnica di esercizio delle funzioni, che è condizione necessaria, bensì la personalità, i tratti del carattere e la capacità di delineare e trasmettere il senso dell'agire collettivo.

Non a caso le competenze più tecniche sono meno richiamate nelle due matrici, a conferma del fatto che sapersi misurare con la tecnica è una sorta di fattore di default, che non può non esserci, presupposto ineludibile, mentre sono i requisiti più umani, appunto i fattori del carattere o la postura morale, a giocare un ruolo essenziale nel forgiare la capacità di produrre orientamento per le comunità. Per gli italiani non ci potrà essere il dominio di quel che so fare, perché i dirigenti dovranno sempre più misurare la propria autorevolezza e legittimità con la capacità di guardare, capire e dialogare con l'altro, per poi poterlo guidare.

Emerge un profilo preciso del dirigente-leader apprezzato e atteso dagli italiani: non pretende di comandare per editto, dall'alto o spiegare unidirezionalmente senza ascoltare o dialogare.

In contesti altamente incerti, nelle accelerazioni inedite delle trasformazioni, comunque il dirigente deve muoversi al ritmo della condivisione e della relazionalità, senza subordinare quest'ultima a velocità e razionalità di calcolo e tecnica.

È la conferma della marginalità reputazionale del dirigente tecnocrate e di chi si presenta come manager riducendo il proprio ruolo a quello di puro organizzatore dei fattori produttivi, inclusi quelli umani di fatto deumanizzati. Il dirigente atteso è piuttosto un costruttore di legami, di vicinanza, autorevole che misura la sua autorità nella fiducia che via via conquista nel quotidiano.

7.5. Urge nuova leadership

Il futuro visto dagli italiani è un riflesso compiuto della cultura sociale collettiva maturata nelle lunghe derive di ottant'anni di storia italiana.

Come rilevato, consiste nella propensione ad adottare un approccio improntato ad un quieto adattamento, con presa d'atto della natura ormai strutturale dell'incertezza e della difficoltà di prevedere il futuro ma, al contempo, con la convinzione che è possibile agire senza lasciarsi travolgere dall'ansia. La psicologia collettiva degli italiani, quindi, si alimenta di una cautela che aiuta a prendere le distanze dall'impellenza delle emergenze e dal ritmo vorticoso degli improvvisi cambiamenti.

Dal punto di vista dell'esercizio di funzioni dirigenziali, quindi, per gli italiani è essenziale emanciparsi dall'illusoria convinzione di poter trasferire riferimenti precisi e relative rassicurazioni.

Esercitare la leadership vuol dire riuscire, pur nell'incertezza pervasiva, a dare orientamento alle persone, persuadendole che vale la pena mettersi in movimento, anche se non esistono punti d'arrivo predefiniti. Una leadership che si costruisce sul cammino, sul processo e che persuade poi che quella è la scelta più efficace per costruire il futuro.

Dal futuro visto dagli italiani, poi, emerge un'altra dimensione di riferimento per culture e pratiche dirigenziali: è vitale per i dirigenti forzare gli argini della sola organizzazione produttiva per proiettarsi nelle comunità che ad essa afferiscono. Le aziende non sono sistemi ermetici ma nodi di reti ampie, componenti di comunità che impongono ai dirigenti di conquistare fiducia, ben oltre la sola tecnicità. Il dirigente esprime autorità e conquista legittimità se permeabile, cioè pronto a rendere conto di quel che decide e fa, ad ascoltare e a dialogare per poi decidere. Se non ci si muove in questo nuovo spazio dell'attività di direzione, il rischio reale è di attrarre parte di quella sfiducia diffusa che sta erodendo anche tante organizzazioni produttive.

Di fronte alla radicalità delle transizioni in corso, in un contesto altamente incerto, esprimere leadership tramite l'esercizio di funzioni dirigenziali richiede un mix molto originale di rigore etico, credibilità, affidabilità, elaborazione non codificata di punti di vista, insieme allo sviluppo di un'estrema flessibilità associata a orientamento alla relazione e capacità comunicativa.

Solo così chi dirige può governare gli effetti delle transizioni sulle realtà nelle quali opera, senza limitarsi a rincorrere il cambiamento.

8

CONCLUSIONI

8.1. Dal patrimonio del passato alle sfide del futuro

I risultati della ricerca confermano l'oltrepassamento di ogni logica puramente celebrativa, poiché la lettura attuale del senso di ottant'anni di storia del mondo dirigenziale all'interno della storia italiana si è rivelata un efficace artificio metodologico per proiettare verso il futuro pratiche e valori dei dirigenti, delineando così un percorso per il loro upgrading.

La ricerca certifica che nella cultura sociale collettiva degli italiani, in particolare dei giovani, i dirigenti del nostro tempo sono apprezzati, e che il modo in cui esercitano le funzioni eccede la pura tecnicità per diventare guida e orientamento alla coesione verso obiettivi comuni.

Inoltre, dai risultati emerge anche il percorso di upgrading della cultura professionale della dirigenza rispetto alle sfide future, che richiede di:

- saper guidare nel contesto altamente incerto del nostro tempo le comunità di individui in cui si esercita una funzione dirigente, senza mai rinunciare ad affrontare il cambiamento;
- sviluppare competenze umane, relazionali, di esercizio di una responsabilità che significa decidere coinvolgendo e convincendo, costruendo una legittimità reale, non fondata sul puro esercizio del comando;
- valorizzare il contributo delle tecnologie e dell'innovazione, sviluppando le proprie capacità di utilizzo e gestione ad esempio dell'IA, nella convinzione che la decisione è e deve restare un esercizio dell'individuo, non un asettico e neutrale esito di un calcolo.

In tempi di diffusa sfiducia verso istituzioni e sapere esperto, i dirigenti sono portatori di un patrimonio rilevante di good social reputation esito evidente di un percorso storico positivo. Tuttavia, è altrettanto evidente che le traiettorie future economiche e sociali richiedono un di più di esercizio della leadership nelle organizzazioni produttive, per spingere in avanti le comunità umane oltre incertezze, ansie o catastrofismi. Il positivo risultato di ottanta anni di storia è la base da cui affrontare le già iniziate sfide future.

8.2. Leadership oltre il comando

Le sfide che sono emerse non hanno solo valenza di criticità relative alle organizzazioni su cui deve applicarsi il sapere esperto dei dirigenti, ma richiamano l'evoluzione socialmente attesa dell'idea stessa di comando.

Infatti, nella cultura sociale collettiva, soprattutto dei giovani, sono privi di legittimazione il potere e l'autorità che derivano solo dal ruolo attribuito per organigramma. A contare è la legittimità che si misura sia sulla coerenza tra dire e fare, sia su un'autorevolezza che emana dalla relazionalità con la comunità di riferimento.

L'uomo solo al comando nelle organizzazioni produttive è indebolito nel nuovo contesto, poiché dal dirigente ci si attende che metta in moto energie potenziali diffuse, che rimarrebbero inerti se si ricorresse all'imposizione pura e cruda dall'alto.

Diventa vitale anche ricreare fiducia nelle persone nel nesso tra merito e riconoscimento, la cui crisi è causa di delegittimazione delle organizzazioni e stimolo al disinvestimento soprattutto dei giovani. Emerge anche l'esaurirsi dell'attrattività sociale sui giovani del dirigente totalmente dedicato, indifferente ad ogni altra dimensione dell'esistenza.

I dirigenti a una dimensione non sono apprezzati né considerati role model su cui centrare progetti di vita. Poi c'è un'ulteriore sfida quella che promana dalla potenza del calcolo e della tecnica, che sembra voler espropriare il cuore dell'attività dirigenziale, la decisione.

Invece nella cultura sociale collettiva è potente il richiamo alla responsabilità che non è solo verifica ex post, ma quotidiana, in itinere, giocata dentro le relazioni con le persone con cui si lavora, misurando senso e direzione di quel che si genera.

Quindi, per rispondere alle sfide per i dirigenti è essenziale promuovere:

- la coincidenza tra autorità formale e autorevolezza, dove quest'ultima è esito di riconoscimento dal basso e affidabilità come esito della verifica di coerenza e credibilità;
- la transizione dal comando come atto d'imperio, editto, alla decisione come portato di un processo collettivo, che valorizza il contributo dei membri della comunità produttiva;
- il ritorno di forza e visibilità del nesso tra merito e riconoscimento, che restituirebbe ai giovani la percezione che se si investe e si è bravi si verrà ricompensati in termini di progressione di carriera e, quindi, di accesso a funzioni dirigenti. Occorre sviluppare una riconoscibilità del valore degli investimenti continui in formazione e aggiornamento;
- un modello di dirigente non eroico, non totalizzante, diverso da quello tipico di una società che consentiva ad alcuni di dedicarsi in toto alla professione, poiché beneficiavano delle spalle coperte da altre persone totalmente dedite a famiglia e attività domestiche;
- un'attenzione non residuale al benessere delle comunità, da rendere obiettivo delle organizzazioni e non pura externalità o esito di iniziative individuali;
- la relazionalità come costitutivo dell'azione di direzione di comunità produttive, poiché saper garantire la coesione tra persone spesso molto diverse tra loro è decisivo per le buone performance e per essere legittimati;
- la capacità di analizzare, valutare, sintetizzare e decidere nella complessità e nell'incertezza come tratto costitutivo del dirigente e punto di forza della sua personalità; se ridotta a pura tecnicità, tale capacità diventa fragile e rischia l'obsolescenza.;
- il rigetto della tentazione della delega a tecnica e calcolo della decisione, preservando la dimensione irriducibilmente umana della scelta e della responsabilità.

Emerge sostanzialmente un'ulteriore transizione che riguarda da vicino culture e pratiche dirigenziali e cioè il passaggio alla legittimazione relazionale.

Un evidente spostamento di baricentro dal potere formale, conferito, al potere reale, fondato sulla fiducia diffusa conquistata, in linea con l'orizzontalità crescente delle strutture organizzative.

In questa transizione si inscrivono le sfide e le potenziali soluzioni, che tuttavia confermano senza ombra di dubbio che è decisivo il persistere del primato della responsabilità umana nella decisione.

L'esercizio della funzione dirigente, quindi, mai deve ridursi a sola amministrazione di processi, ma deve rilanciare la centralità di un soggetto umano che decide per poi essere esposto all'esito delle decisioni. Infine, guai a sottovalutare la transizione verso una figura di dirigente più in linea con la nuova relazionalità soggettiva con il lavoro, dove nella vita delle persone e nella loro gestione del tempo devono coesistere professione e famiglia, pena la non attrattività per i giovani.

Figure e Tabelle

pag. 16

Tab. 1 - Requisiti che secondo gli italiani più caratterizzano la funzione dirigenziale nei vari ambiti, per età (val.%)

	18-34 anni	35-44 anni	45-55 anni	Totale
HANNO UNA RESPONSABILITÀ SOCIALE VERSO LA COLLETTIVITÀ	82,3	79,3	82,4	81,6
SONO SOCIALMENTE RISPETTATI NELLA SOCIETÀ	78,4	80,5	78,4	78,9
DANNO DIREZIONE AL SENSO DEL LAVORO DELLE PERSONE CHE GUIDANO	76,3	77,3	73,6	75,6
CONTRIBUISCONO AL BENESSERE ECONOMICO E SOCIALE DEL PAESE	71,8	70,7	64,7	69,0
NON SONO SOLO UN GESTORE DI RISORSE, MA UNA GUIDA CULTURALE E VALORIALE	62,6	65,3	61,0	62,7

La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 18

Fig. 1 - Aspetti che secondo gli occupati più caratterizzano i dirigenti di imprese pubbliche e private (val.%)

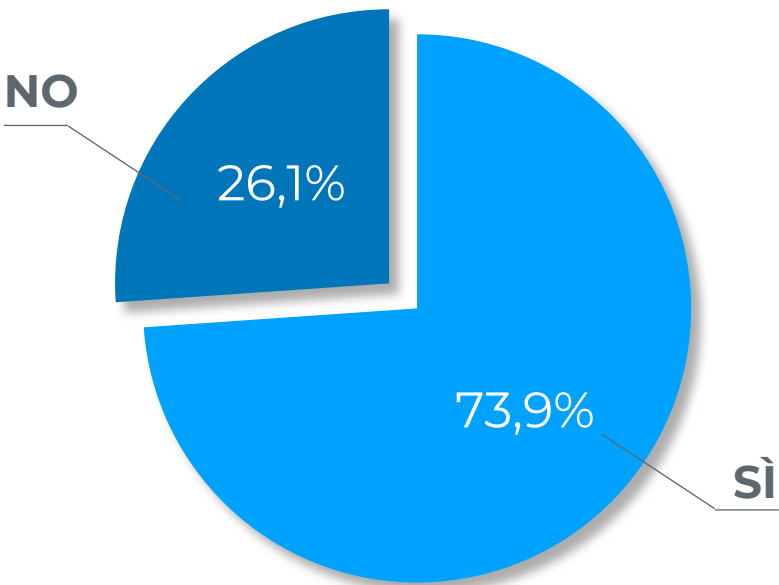
Prendono decisioni complesse	78,6
Organizzano e coordinano il lavoro	72,7
Gestiscono situazioni di incertezza	71,6
Guidano i processi di cambiamento	69
Si assumono le responsabilità	65
Sono un punto di riferimento	62,5
Creano fiducia	53,5
Sanno motivare le persone	49,3
Sanno ascoltare gli altri	38,9

La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 21

Fig. 2 - Italiani che si dichiarano interessati a fare carriera* (val.%)

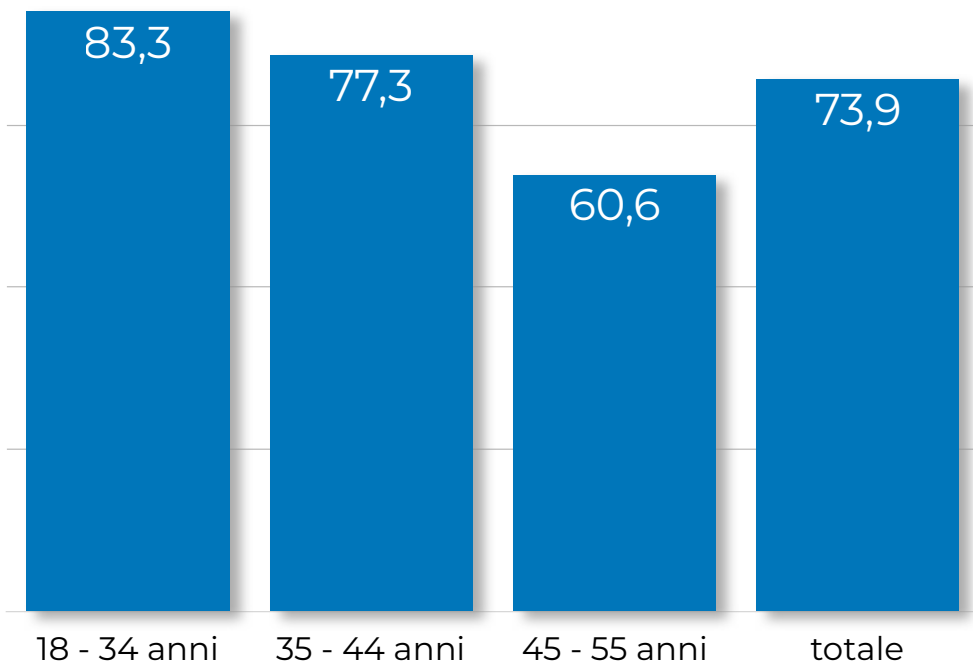


(*) Solo per occupati, disoccupati o studenti

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 21

Fig. 3 - Italiani che si dichiarano interessati a fare carriera*, per età (val. % di chi ha indicato sì)



(*) Solo per occupati, disoccupati o studenti

Fonte: indagine Censis, 2026

Tab. 2 - Disponibilità a lavorare di più per fare carriera e/o progredire nella propria carriera (val.%)

	Totale	di cui: 18-34 anni
MOLTO O ABBASTANZA	66,6	64,7
MOLTO	16,7	17,8
ABBASTANZA	49,9	46,9
POCO O PER NIENTE	33,4	35,3
TOTALE	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2026

Tab. 3 - Disponibilità a lavorare sotto pressione per fare carriera e/o progredire nella propria carriera (val.%)

	Totale	di cui: 18-34 anni
MOLTO O ABBASTANZA	63,9	64,0
MOLTO	19,8	19,5
ABBASTANZA	44,1	44,5
POCO O PER NIENTE	36,1	36,0
TOTALE	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 22

Fig. 4 - Opinioni dei giovani sul rapporto tra lavoro, sicurezza economica, merito e mobilità sociale (val.%)

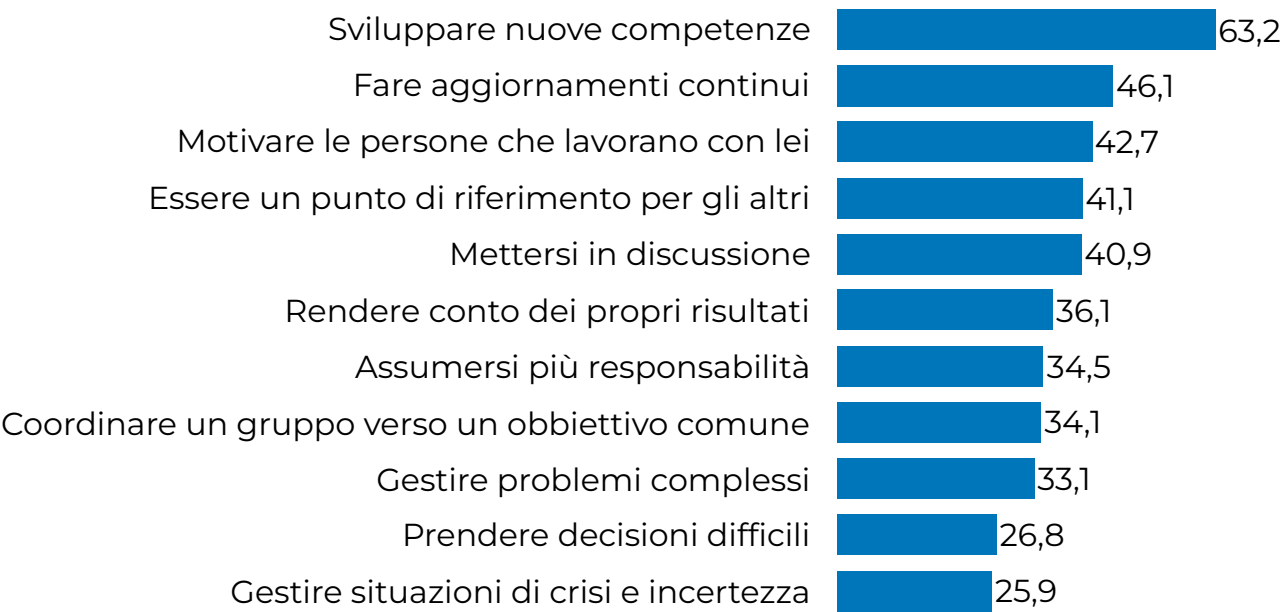


La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 25

Fig. 5 - Ambiti nei quali i giovani sono molto disposti a investire per fare carriera o per progredire nel proprio lavoro (val.%)



Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 26

Tab. 4 - Ambiti nei quali gli italiani sono disposti a investire per fare carriera o per progredire nel proprio lavoro (val.%)

Per fare carriera e/o progredire nella sua carriera quanto sarebbe disposto a:	Molto		Abbastanza		Poco o per niente		Totale	
	18-34 anni	Totale	18-34 anni	Totale	18-34 anni	Totale	18-34 anni	Totale
Assumersi più responsabilità	34,5	35,0	51,6	52,9	13,9	12,1	100,0	100,0
Prendere decisioni difficili	26,8	27,7	55,7	56,8	17,5	15,5	100,0	100,0
Mettersi in discussione	40,9	39,6	51,1	51,8	8,0	8,6	100,0	100,0
Sviluppare nuove competenze	63,2	60,7	32,3	35,4	4,5	3,9	100,0	100,0
Fare aggiornamenti continui	46,1	43,3	44,4	49,1	9,5	7,6	100,0	100,0
Gestire situazioni di crisi e incertezza	25,9	25,4	57,2	57,7	16,9	16,9	100,0	100,0
Coordinare un gruppo verso un obiettivo comune	34,1	39,8	52,8	49,4	13,1	10,8	100,0	100,0
Motivare le persone che lavorano con lei	42,7	46,5	44,3	43,4	13,0	10,1	100,0	100,0
Gestire problemi complessi	33,1	32,7	55,9	56,6	11,0	10,7	100,0	100,0
Essere un punto di riferimento per gli altri	41,1	41,9	49,3	48,9	9,6	9,2	100,0	100,0
Rendere conto dei propri risultati	36,1	37,1	54,7	54,2	9,2	8,7	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2026

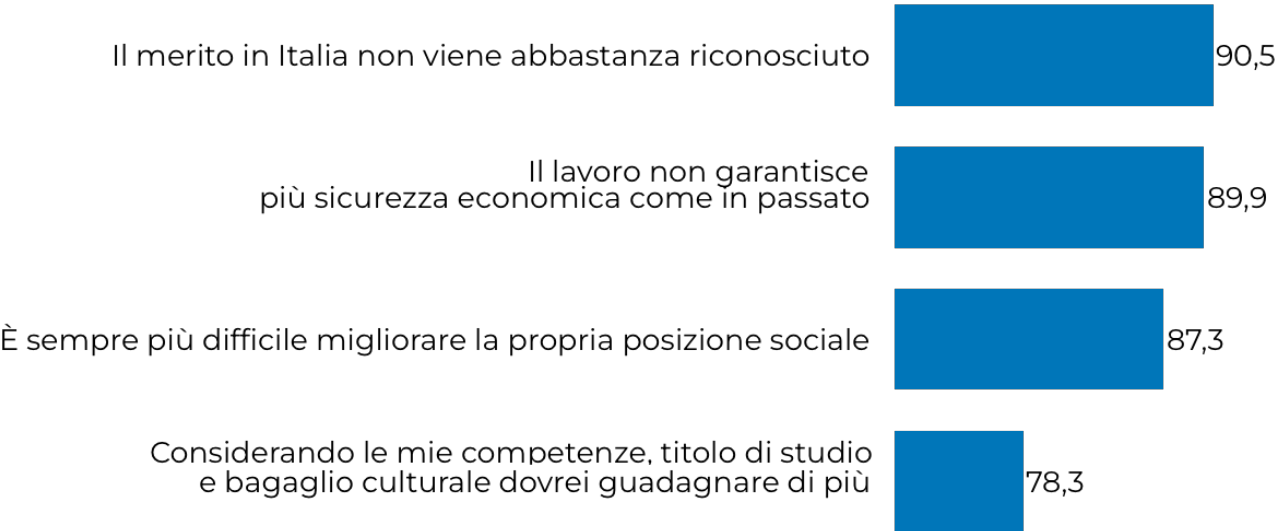
Tab. 5 - Il grado di copertura sociale garantito dal welfare percepito dagli italiani (val.%)

Tenendo conto delle sue attuali coperture di welfare, si sente tutelato nei seguenti ambiti?	%
NON AUTOSUFFICIENZA, INABILITÀ	
Si	27,7
No	51,7
Non sa	20,6
Totale	100,0
MALATTIE, NECESSITÀ DI RICORRERE A PRESTAZIONI SANITARIE	
Si	44,0
No	43,6
Non sa	12,4
Totale	100,0
REDDITI E TENORE DI VITA NELLA VECCHIAIA/PENSIONE	
Si	39,1
No	47,6
Non sa	13,3
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 32

Fig. 6 - Italiani consapevoli dell'erosione di pilastri del modello sociale tradizionale (val.%)



La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 35

Fig. 7 - Opinione dei giovani su cosa è necessario per stimolarli a intraprendere una carriera dirigenziale nelle imprese e/o negli enti (val.%)



La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 39

Fig. 8 - Le caratteristiche che definiscono un leader secondo gli italiani (val.%)



La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 41

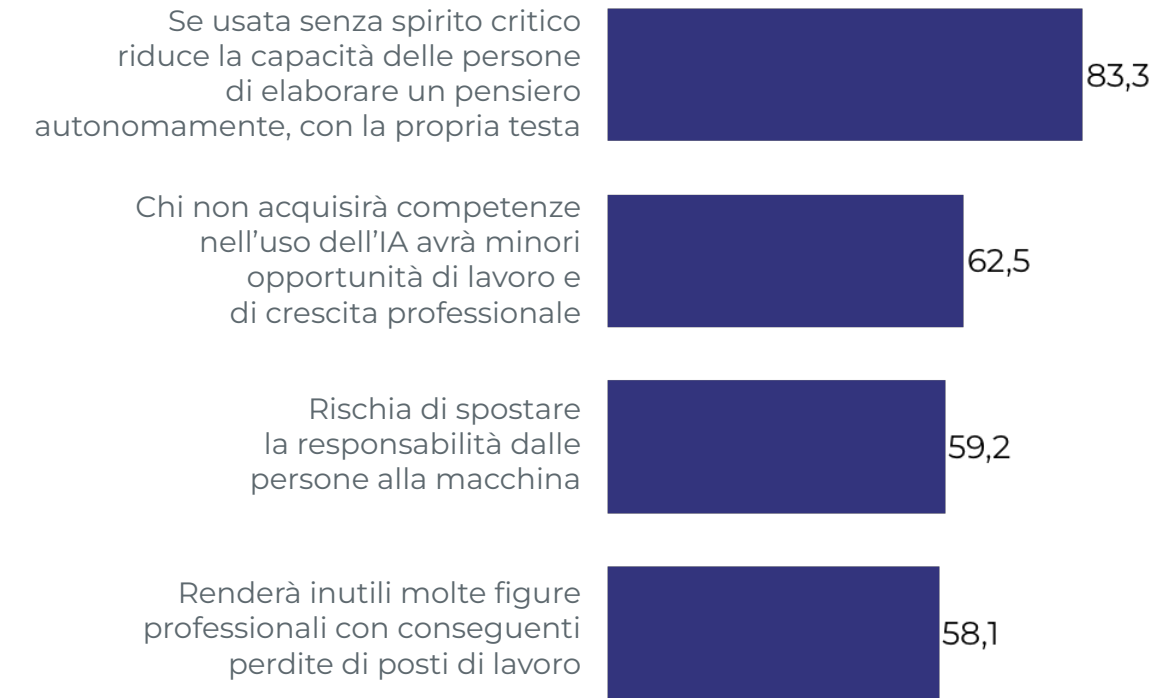
Fig. 9 - Italiani convinti che non tutti i dirigenti siano anche buoni leader (val.%)



Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 47

Fig. 10 - Opinioni degli italiani sulle sfide che l'IA comporta nel lavoro * (val.%)

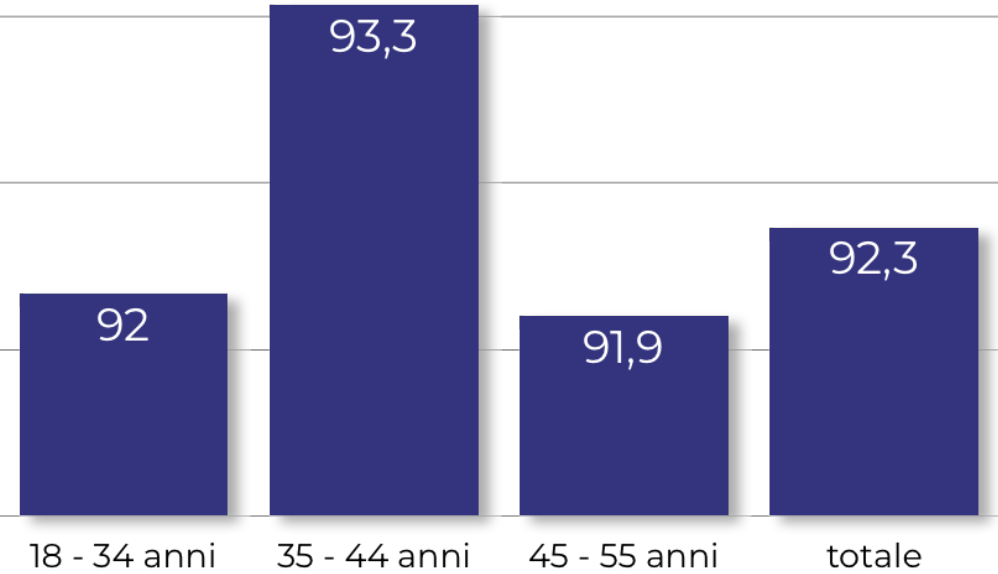


(*) Solo per coloro che indicano di conoscere l'Intelligenza Artificiale

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 49

Fig. 11 - Italiani convinti che un buon dirigente debba saper utilizzare l'IA, ma le decisioni finali devono sempre essere responsabilità umana, per età* (val.%)

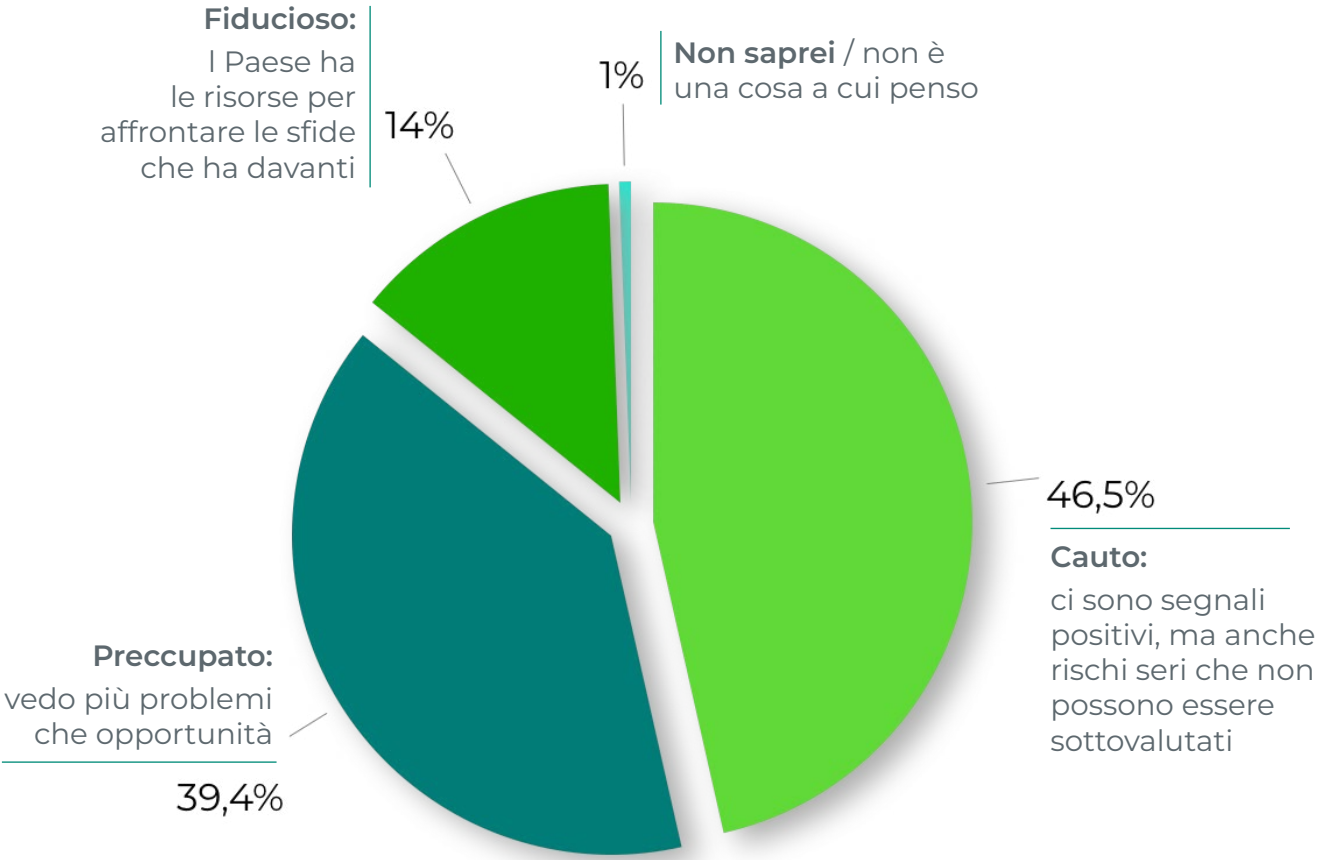


(*) Solo per coloro che indicano di conoscere l'Intelligenza Artificiale

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 53

Fig. 12 - L'orientamento degli italiani verso il futuro del Paese (val.%)



Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 54

Fig. 13 - Le risorse da porre al centro dell'economia e della società italiana nel futuro prossimo, secondo gli italiani (val.%)



La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 55

Fig. 14 - Fattori ritenuti importanti dagli italiani per costruire un Paese migliore nei prossimi venti anni (val.%)



La somma delle percentuali è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 57

Fig. 15 - Le qualità necessarie delle persone per poter ben guidare un Paese, secondo gli italiani (val.%)



La somma delle percentuali di colonna è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis, 2026

pag. 57

Fig. 16 - I valori e le competenze necessarie delle persone per poter ben guidare il Paese, secondo gli italiani (val. % dei valori indicati molto o abbastanza importanti)



Fonte: indagine Censis, 2026

