



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Servizi per l'analisi e la modellizzazione delle competenze manageriali
per l'innovazione nelle imprese del territorio di Reggio Emilia - CIG
B83967968C

RAPPORTO FINALE

NUOVO SKILL MIX MANAGERIALE



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Sommario

Introduzione	4
Obiettivi e fasi della ricerca	7
1. Analisi della letteratura	9
1.1 Geopolitica e competenze manageriali	9
1.2 Intelligenza Artificiale	11
1.3 Sostenibilità ambientale	13
1.4 Sostenibilità sociale	15
2. Focus Group	16
2.1 Campionamento e composizione del panel	16
2.2 Struttura degli incontri	17
2.3 L'analisi dei contenuti dei focus group	17
2.3.1 Openness.....	18
2.3.2 Complessità Geopolitica.....	20
2.3.3 Intelligenza Artificiale.....	22
2.3.4 Sostenibilità sociale.....	23
2.3.5 Sostenibilità ambientale.....	26
3. Il questionario	27
3.1 Il processo di somministrazione del questionario	30
3.1.1 Criteri nella selezione del campione.....	30
3.1.2 I soggetti contattati e i canali di promozione.....	30
3.1.3 Le modalità di somministrazione dello strumento di assessment.....	30
3.1.4 Il tasso di risposta e la consistenza del campione.....	31
3.2 L'analisi dei dati del questionario	31
3.2.1 La descrizione del campione.....	31
3.2.2 Le analisi statistiche per la validità dei costrutti.....	36
3.2.3 L'analisi delle componenti principali e il rapporto con gli indicatori di sintesi.....	45
3.2.5 La identificazione dei cluster di manager rispetto alle competenze.....	49
3.2.6 Le caratteristiche anagrafiche dei due cluster.....	52
3.2.7. Le competenze di Open Management.....	54
3.2.8 Le competenze rispetto alle altre 4 dimensioni verticali.....	57
3.2.9 Ipotesi sui programmi formativi.....	61
3.2.10 Descrizione dei comportamenti combinando questionario e manager presenti ai focus group.....	62
3.2.10 Descrizione dei due cluster manageriali.....	65
4. Lo strumento di assessment	67
4.1 Criteri di attribuzione dei punteggi	68
4.2 L'algoritmo per calcolare il profilo	68
4.3 Algoritmo sotto-profilo	69
Conclusioni	70
Riferimenti bibliografici	72



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l’Innovazione e la Competitività

Appendice	77
Appendice A – Traccia dei Focus Group	77
Appendice B – Questionario Nuovo Skill Mix Manageriale	79
Appendice C – Profili dello strumento di assessment	92
A - Profilo medio alto	92
Testo dei sottoprofili	95
B- Open manager - profilo medio alto	95
B- Open manager - profilo medio	96
C- Competenze manageriali in uno scenario caratterizzato da un'alta complessità geopolitica - profilo medio alto.....	96
C- Competenze manageriali in uno scenario caratterizzato da un'alta complessità geopolitica - profilo medio.....	96
D- Competenze manageriali per la sostenibilità sociale - profilo medio alto.....	97
D- Competenze manageriali per la sostenibilità sociale - profilo medio.....	97
E- Competenze di management di intelligenza artificiale, digitalizzazione - profilo medio alto.....	97
E- Competenze di management di intelligenza artificiale, digitalizzazione - profilo medio.....	98
F- Competenze manageriali per la sostenibilità ambientale - profilo medio alto	98
F- Competenze manageriali per la sostenibilità ambientali - profilo medio.....	98
Appendice D – Modello delle competenze <i>Nuovo Skill Mix Manageriale</i>	100
Appendice E – Staff di ricerca	112



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Introduzione

Nel tempo in cui viviamo, vi sono alcuni profondi cambiamenti del fare impresa poiché profonda è la trasformazione del contesto: l'avvento di una geopolitica delle potenze che mette in primo piano le aree di influenza piuttosto che il diritto internazionale e il multilateralismo; dinamiche sociali con la focalizzazione di nuove motivazioni al lavoro specie da parte delle giovani generazioni; tecnologie che facilitano la grande digitalizzazione in corso e infine l'ambiente naturale che presenta una sofferenza certamente collegata al nostro modello di sviluppo.

In tale contesto, è quanto mai importante riflettere sull'evoluzione del mestiere manageriale, poiché certamente è oggi molto più ampio e complesso il perimetro degli elementi da considerare per esprimere la natura stessa del ruolo manageriale: la decisione.

Ci siamo occupati nel 2020, in una ricerca precedente promossa da Fondirigenti, delle competenze di un manager nuovo, nato dall'onda delle trasformazioni connettive, dai social agli ecosistemi economici. Abbiamo connotato questo manager definendolo Open, in quanto dedito ad una forma di innovazione che appartiene a questo secolo (Chesbrough H., 2003). Si basa non solo sulla proprietà degli asset, ma sulla capacità dell'impresa di fare partnership, acquistare licenze, investire in start-up, quindi, con una strategia che costruisce la capacità innovativa dell'impresa partendo da variabili esogene.

Il modello dell'Open Manager, nel frattempo, si è consolidato (Bruttini & al., 2022, 2023, 2024, 2025) lavorando su numerosità sempre più ampie di soggetti e individuando diversi stili manageriali rispetto al quale lo stile Open si colloca. L'intuizione di Fondirigenti di lavorare sull'innovazione aperta, e, in definitiva, su un mondo più aperto, si è rivelata come anticipatrice di una trasformazione che gli anni successivi hanno visto realizzarsi in migliaia di imprese.

Parallelamente, tuttavia, si sono verificati altri cambiamenti significativi, ed è su questi che la ricerca "Nuovo Skill Mix Manageriale" si concentra. In particolare, l'analisi riguarda il modo in cui le competenze manageriali devono evolvere per operare efficacemente in un contesto profondamente rinnovato.

La prima dimensione il cui impatto è sempre più evidente è quella del *rischio geopolitico*. Ciò di cui ci dobbiamo occupare non è più solo il mercato come luogo all'interno del quale avvengono scambi, si influenzano interlocutori poi si sviluppano strategie. Gli attori sul mercato sono sempre più influenzati da dinamiche politiche di dimensione planetaria che impattano gli scambi economici attraverso dazi, barriere commerciali, aree di scambio privilegiate. Tutto ciò avviene per di più ad un ritmo talvolta accelerato, che rende difficile gli aggiustamenti industriali ed organizzativi per rispondere a queste tensioni. Oggi è quanto mai urgente che anche imprese più piccole siano in grado di sviluppare strategie che tengano conto dei contesti internazionali e degli strumenti che sono necessari per prevedere i cambiamenti e organizzare delle risposte. Questa sembra una frontiera irrinunciabile per i nuovi manager: considerare le perturbazioni geopolitiche non solo come un ostacolo ma come una risorsa per acquisire vantaggio competitivo.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

La seconda dimensione che caratterizza il contesto manageriale oggi è il *processo di digitalizzazione* ed in particolare l'adozione massiccia dell'*intelligenza artificiale* in azienda. Questo cambiamento è profondo e ha un impatto diretto anche sul mestiere manageriale. Infatti, grazie all'ampia digitalizzazione delle relazioni, dei processi, dei prodotti e dei mercati, vi è un'ampissima produzione di dati che riempiono i server o i cloud delle imprese. Alcune delle aziende più evolute sono in grado di strutturare questi dati in forme comprensibili e su di esse costruire processi decisionali e quindi dinamiche di gestione. È proprio questo che ha un impatto profondo sul lavoro manageriale. Possiamo senza dubbio affermare che il manager contemporaneo, sempre di più, deve essere capace di decidere utilizzando i dati. I dati certamente non mettono in secondo piano l'intuizione. Piuttosto, questa interviene dopo che l'analisi di realtà, consentita dai dati, viene svolta. In questa direzione un ruolo fondamentale è dato dall'intelligenza artificiale che interviene in vari modi all'interno dell'organizzazione. Da un lato, attraverso il *machine learning*, è possibile comprendere i pattern di funzionamento e, quindi, meglio descrivere la realtà o prevederne lo sviluppo. Dall'altro attraverso i *Large Language Model* è resa disponibile per tutti una straordinaria capacità di elaborazione delle informazioni, in grado di aumentare certamente l'efficacia del lavoro e molto spesso anche l'efficienza. La sfida vera e propria oggi, nelle organizzazioni, è quella di mappare i processi organizzativi e comprendere quali attività possono essere svolte dalle macchine organizzate con modalità multi agentiche. La potenza dell'intelligenza artificiale ovviamente nasconde dei rischi molto importanti. E di questo i manager sono consapevoli. Da un lato i rischi di privacy dei dati e dall'altro un possibile, ma deprecabile, utilizzo non etico di questi strumenti, per sviluppare processi di esclusione delle persone. Aspetto questo presidiato dall'AI Act sviluppato nell'Unione Europea. Quella dell'intelligenza artificiale rappresenta una straordinaria sfida per le imprese del nostro tempo, a cui i manager sono chiamati a contribuire in prima persona.

Il secondo decennio del nuovo secolo ha messo al centro dell'agenda delle imprese il tema della *sostenibilità ambientale*. Il nostro modello di sviluppo, anche, e soprattutto, per la crescita tumultuosa delle potenze emergenti, ha prodotto un impatto significativo sul pianeta. L'incremento della temperatura ha cominciato a produrre effetti climatici significativi, che si traducono in disastrose calamità e imponenti investimenti per riparare il territorio e ricompensare le economie impattate. La crescita della temperatura comporta, ad esempio, nuovi fenomeni migratori che impattano sugli equilibri sociali specie nei paesi più sviluppati. E tutto ciò ha avuto un effetto politico, facendo emergere nuove leadership che si sono venute affermando negli ultimi anni. L'Agenda ONU 2030, adottata da tutti gli stati membri nel 2015, ha fornito le linee guida per politiche e monitoraggio dei 17 obiettivi Globali di Sostenibilità da raggiungere entro il 2030. Rapidamente le aziende si sono dovute conformare a questi nuovi standard attraverso, ad esempio, reporting ESG e bilanci di sostenibilità, per contenere il rischio reputazionale, ottenere finanziamenti dalle istituzioni finanziarie, conformarsi alle richieste della filiera e attrarre talenti nell'impresa. Per tale motivo la sostenibilità è diventata, sempre di più, parte del mindset manageriale, assumendo tuttavia diverse sfumature e in funzione delle



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

motivazioni personali del manager e dell'impresa. È fondamentale che il manager sappia adeguarsi a queste prospettive.

La quarta e ultima dimensione che connota il lavoro manageriale è quella parte della sostenibilità che chiamiamo sostenibilità sociale. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile comprendono condizioni di lavoro dignitose, equità (anche salariale e opportunità), inclusione, sicurezza/benessere, diritti e impatto sulle comunità. È certamente cambiata la sensibilità delle persone al lavoro, poiché cresce la motivazione a lavorare in un'organizzazione che non è solo dedicata al profitto, ma è in grado di avere uno sguardo più ampio sul bene comune. Negli ultimi anni si è data sempre più valore al purpose, ovvero quello scopo di livello superiore a cui l'organizzazione deve tendere e che facilita l'identificazione da parte delle persone, specie la Gen Z, nell'impresa stessa. Le imprese più evolute hanno investito in maniera sempre più consistente sui programmi che favoriscono il benessere e l'inclusione, aumentando così l'appartenenza e l'engagement. Per tali motivi, è sempre più frequente, anche nelle imprese di piccole dimensioni, che venga avvertita l'incongruenza valoriale e sociale e ciò ha un severo impatto sulla motivazione dei collaboratori. Per tale motivo, anche su questa dimensione, i manager contemporanei sono chiamati a confrontarsi e a sviluppare nuovi comportamenti, che mettano in primo piano la dignità, il benessere e la sicurezza delle persone al lavoro.

Su questo percorso si innesta la ricerca *Nuovo Skill Mix Manageriale*, che prende forma all'interno di un contesto territoriale specifico: quello della provincia di Reggio Emilia. Si tratta di un'area caratterizzata da un tessuto imprenditoriale diffuso, fortemente industrializzato e con una significativa vocazione all'internazionalizzazione, in cui il settore manifatturiero – e in particolare il comparto metalmeccanico – rappresenta un asse portante dello sviluppo economico. Nel tempo, questo territorio ha espresso un modello manageriale riconoscibile per apertura, capacità di collaborazione e orientamento all'innovazione, che ha costituito un fattore competitivo rilevante.

Tuttavia, i mutamenti intervenuti negli ultimi anni, dalle tensioni geopolitiche che incidono sulle catene del valore e sugli scambi internazionali, alla pervasività delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, fino alla crescente centralità delle dimensioni ambientali e sociali della sostenibilità, hanno aumentato in modo significativo la complessità della gestione industriale. Anche un modello di management aperto e consolidato è oggi chiamato a confrontarsi con nuove pressioni e nuove discontinuità, che richiedono una rilettura critica delle competenze manageriali e della loro adeguatezza rispetto al contesto attuale.

La ricerca si sviluppa quindi all'intersezione tra una traiettoria di studio già avviata sull'Open Management e le specificità del contesto reggiano, inteso come laboratorio empirico in cui osservare come i manager e gli imprenditori interpretano e affrontano le trasformazioni in atto. Il riferimento al sistema produttivo locale non ha una funzione meramente descrittiva, ma consente di ancorare l'analisi a un ambiente caratterizzato da forte internazionalizzazione, elevata densità industriale e una tradizione di collaborazione tra imprese, istituzioni e attori intermedi.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

È all'interno di questo quadro – segnato da continuità e discontinuità, da elementi di forza storica e da nuove fonti di incertezza – che si colloca l'indagine sullo skill mix manageriale. La complessità geopolitica, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale, la sostenibilità ambientale e la sostenibilità sociale non costituiscono dimensioni isolate, ma variabili che contribuiscono a ridefinire il profilo del manager contemporaneo. Comprendere come tali dimensioni si articolano all'interno del contesto reggiano consente di offrire una lettura situata e al tempo stesso prospettica delle trasformazioni in corso nel management italiano.

Obiettivi e fasi della ricerca

La ricerca *Nuovo Skill Mix Manageriale* è stata concepita per analizzare e modellizzare il mix di competenze manageriali che sostiene innovazione e competitività delle imprese della provincia di Reggio Emilia, assumendo come riferimento il modello consolidato dell'Open Management e verificandone l'adeguatezza alla luce delle discontinuità intervenute negli ultimi anni (complessità geopolitica, trasformazione digitale/IA, sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale). In coerenza con tale rationale, gli obiettivi specifici hanno riguardato:

- (i) una ricognizione critica delle competenze “fondanti” del modello open e delle competenze emergenti richieste dal mutamento di contesto;
- (ii) la definizione di un framework di competenze e la verifica empirica della sua coerenza interna;
- (iii) la quantificazione del posizionamento e dei gap percepiti dai manager rispetto alle competenze indagate;
- (iv) l'identificazione di profili ricorrenti mediante analisi statistica (incluse analisi delle componenti principali e segmentazione in cluster);
- (v) lo sviluppo di uno strumento di *assessment* in grado di restituire, tramite un algoritmo di attribuzione dei punteggi, un profilo individuale sulle dimensioni esplorate.

Il disegno di ricerca è stato articolato in macro-fasi tra loro integrate:

- una fase iniziale di inquadramento teorico attraverso analisi della letteratura sui domini strategici considerati;
- una fase esplorativa qualitativa basata su focus group con manager e imprenditori del territorio, finalizzata a precisare contenuti e indicatori delle competenze;



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- una fase di costruzione e somministrazione di un questionario, seguita da analisi statistiche per la validazione dei costrutti e la riduzione della varianza, fino all'identificazione dei cluster;
- quindi una fase applicativa di progettazione e formalizzazione dello strumento di *assessment* (criteri di scoring, algoritmo e profili restituiti), concepito per rendere operativa la modellizzazione empirica in chiave di autovalutazione e restituzione;
- infine, una fase di divulgazione/validazione dei risultati e dei deliverable, prevista come momento di disseminazione e consolidamento del modello nel sistema degli stakeholder territoriali.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

1. Analisi della letteratura

La presente analisi della letteratura costituisce il primo passo metodologico della ricerca, funzionale a identificare quali competenze manageriali risultino oggi più rilevanti per orientare le imprese verso il miglioramento, l'innovazione e la trasformazione continua.

La rassegna è stata condotta su contributi scientifici relativi a quattro macro-argomenti strategici: sostenibilità sociale, sostenibilità ambientale, complessità geopolitica e Intelligenza Artificiale. L'intreccio di questi quattro domini definisce il perimetro concettuale entro cui prende forma il profilo del manager contemporaneo, chiamato a operare in un contesto sempre più complesso, frammentato e imprevedibile. Il contesto di riferimento è quello delineato da Selleri (2024), il quale descrive il mercato attuale come un sistema di coevoluzione tra imprese e ambiente in cui le variabili economiche, tecnologiche, geopolitiche e sociali si intrecciano in modo non lineare, rendendo l'adattamento delle imprese sempre più difficile e riducendo l'efficacia dei modelli strategici tradizionali basati sulla prevedibilità. In questo scenario, il management deve operare alla «soglia dell'instabilità», dove coesistono ordine e disordine, e dove la vera innovazione organizzativa si genera proprio nella tensione tra efficienza e sperimentazione, tra struttura e flessibilità.

1.1 Geopolitica e competenze manageriali

Il progressivo intensificarsi delle tensioni geopolitiche globali e la conseguente frammentazione degli assetti economici internazionali hanno ridefinito in profondità il perimetro delle competenze richieste al management contemporaneo. In un panorama segnato da conflitti commerciali, sanzioni economiche e instabilità, i leader d'impresa si trovano a dover operare entro contesti di complessità crescente, per i quali i tradizionali strumenti di pianificazione strategica si rivelano insufficienti. Day e Dragoni (2023) sottolineano come i leader in contesti turbolenti debbano saper “vedere il quadro generale”, cogliendo le connessioni tra fenomeni apparentemente lontani e comprendendo come variabili politiche, economiche, tecnologiche e sociali si intreccino. Il problem solving lineare, quindi, si rivela oggi inadeguato: servono capacità di lavorare con scenari multipli, paradossi e feedback loop. Per fare ciò, non è richiesta solamente un'adeguata alfabetizzazione geopolitica (*Geopolitical Literacy*), ma anche la capacità di tradurre segnali deboli (alleanze, dazi, sanzioni, controlli sui dati) in scelte operative e strategiche, combinando pensiero sistemico e analisi comparativa con una capacità narrativa, utile a spiegare all'organizzazione la logica delle direzioni prese e delle scelte compiute (McKinsey Global Institute, 2024). Il contributo di Verbeke e Hutzschenreuter (2021) introduce il concetto di *Multilevel Thinking*. Gli autori argomentano che i leader devono essere in grado di "condurre analisi multilivello" (p. 1), leggendo simultaneamente le dinamiche a livello individuale, aziendale, nazionale e di blocchi regionali. Questa capacità è al tempo stesso cognitiva e relazionale: richiede di tradurre decisioni politiche macro in



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

implicazioni concrete per l'impresa e, viceversa, di far emergere dalla operatività segnalazioni rilevanti per la strategia.

In parallelo, emerge dalla letteratura l'importanza di sviluppare la capacità di gestire l'incertezza in modo proattivo, trasformando la consapevolezza del rischio in una leva di vantaggio competitivo. I leader sono chiamati a prendere decisioni in condizioni di incertezza radicale, accettando che il sistema possa cambiare rapidamente e in modo non prevedibile (Chari et al., 2025). I leader più efficaci non si limitano a mitigare gli svantaggi, ma cercano attivamente opportunità nelle discontinuità, sfruttando nuovi accordi commerciali, incentivi industriali o riposizionamenti verso mercati emergenti. Fondamentale è adottare un *mindset imprenditoriale*, capace di vedere possibilità di crescita dove altri percepiscono solo rischi (McKinsey & Company, 2024). Un aspetto meno esplorato dalla letteratura tradizionale sul management, ma che emerge nel lavoro di Verbeke e Hutzschenreuter (2021), riguarda la necessità di trattare l'impatto geopolitico non come uno shock esterno occasionale, bensì come un processo endogeno continuo che attraversa ogni dimensione dell'attività d'impresa. Non si tratta di delegare la lettura geopolitica a una funzione specializzata, ma di diffondere una sensibilità e una capacità di interrogarsi sistematicamente sull'impatto di quello che accade oltre i confini dell'organizzazione. Il leader diventa, in questo quadro, un *sensegiver* culturale. Fra le soft skills fondamentali associate a questa dimensione non si può, quindi, non citare la capacità di gestire relazioni complesse: capire chi sono gli attori chiave, quali incentivi li muovono, instaurare e mantenere contatti e collaborazioni con esperti di relazioni internazionali, istituzioni e associazioni di categoria. Day e Dragoni (2023) enfatizzano l'importanza di creare reti, promuovere la collaborazione e gestire le aspettative dei diversi stakeholder. I leader che intendono costruire resilienza geopolitica devono sviluppare la capacità di parlare linguaggi diversi — economico, politico, giuridico — di negoziare in campi condivisi da più stakeholder e di rappresentare l'impresa in contesti istituzionali complessi (Verbeke e Hutzschenreuter, 2021). Se da una parte è fondamentale l'apertura verso l'esterno dell'organizzazione, è altrettanto cruciale la comunicazione verso le proprie risorse umane. In condizioni di incertezza, infatti, le persone hanno bisogno di capire cosa sta accadendo e perché l'organizzazione stia prendendo determinate decisioni (Day & Dragoni, 2023). Infine, risulta rilevante la capacità di apprendere continuamente e di adattarsi a contesti in rapida evoluzione, unitamente a un solido ancoraggio valoriale ed etico. In letteratura si enfatizza il concetto di *learning agility* come tratto distintivo dei leader efficaci in ambienti turbolenti: la curiosità intellettuale, la capacità di cercare feedback, la riflessione sulle esperienze passate e l'aggiornamento continuo. Queste competenze si traducono nella capacità di cambiare rapidamente strategia quando le condizioni lo richiedono, senza rimanere prigionieri di scelte passate o di modelli obsoleti (Day & Dragoni, 2023). Pratheek e Bhattacharya (2023) sottolineano come una cultura organizzativa orientata all'apprendimento continuo consentano all'organizzazione di assorbire shock e tensioni, di imparare dalle crisi e di emergere rafforzata. Gli autori evidenziano altresì come i leader strategici debbano agire come agenti di



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

cambiamento, *change agents*, non semplicemente come decisori isolati, ma come promotori di un ambiente di lavoro innovativo e collaborativo in cui la fiducia e il rispetto reciproco tra tutti gli attori organizzativi rappresentino le fondamenta della resilienza collettiva. Verbeke e Hutzschenreuter (2021) propongono la metafora del "*bouncing with the waves*" per descrivere un tipo di resilienza meno difensiva e più trasformativa rispetto al classico "*bouncing back*" (p. 5): l'obiettivo non è ripristinare lo status quo dopo un cambiamento, ma rimodellare continuamente strategie e strutture in risposta a un contesto che si dà per strutturalmente instabile.

1.2 Intelligenza Artificiale

Il contesto competitivo in cui le imprese operano è stato profondamente trasformato dall'ascesa delle tecnologie digitali. La trasformazione digitale ha ridefinito i paradigmi organizzativi in tutti i settori economici, in ultima istanza, l'Intelligenza Artificiale (IA), che consente di analizzare enormi quantità di dati, estrarre conoscenze e supportare decisioni strategiche (Bevilacqua, Masárová, Perotti, & Ferraris, 2025). A livello empirico, la portata di questo cambiamento è misurabile nella crescente domanda di figure manageriali ibride: secondo dati Unioncamere (2023) citati da Maizza, Stefanizzi e Creti (2024), tra il 2020 e il 2023 la richiesta di manager con competenze specifiche in IA e gestione dei dati è aumentata del 40%, con una crescita annua dei ruoli di manager digitale e responsabile dell'innovazione stimata intorno al 20%. Questo dato segnala non solo un cambiamento quantitativo nella domanda di lavoro qualificato, ma una trasformazione qualitativa delle aspettative sui profili direttivi: le imprese cercano figure capaci di integrare competenze tecnologiche con solide capacità di leadership e gestione organizzativa.

Una delle questioni centrali nella letteratura recente è se e in quale misura l'IA possa sostituire il manager o se, piuttosto, delinei un nuovo profilo di leadership necessariamente sinergico rispetto alla macchina. La risposta prevalente nella letteratura scientifica propende per la seconda ipotesi, ma con una condizione fondamentale: il manager deve evolversi. L'IA integra, ma non sostituisce la dimensione umana della leadership; piuttosto, ridistribuisce le attività tra intelligenza artificiale e leader umano, spostando il baricentro manageriale verso competenze di ordine superiore: giudizio critico, intelligenza emotiva, visione strategica e responsabilità etica (Dorn, 2025).

La letteratura converge sull'identificazione di un insieme articolato di competenze che i manager devono sviluppare per operare efficacemente assieme all'IA. In primo luogo, la cosiddetta *AI literacy*, ovvero la capacità di comprendere i principi di funzionamento dell'IA, le sue potenzialità e i suoi limiti. Rosamilha e Da Silva (2025) inscrivono questa competenza in un quadro più ampio di *ICT literacy* destinata a evolversi ulteriormente, includendo non solo l'utilizzo efficace di strumenti esistenti, ma anche l'adattamento rapido a nuove tecnologie e piattaforme emergenti. L'integrazione dell'IA nei processi decisionali, poi, richiede ai manager di sviluppare una solida capacità di data-driven decision-making. L'IA, infatti, può consentire ai leader di basare le proprie scelte su analisi approfondite e raccomandazioni fondate su dati,



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

riducendo l'incertezza e migliorando l'accuratezza delle decisioni strategiche (Bevilacqua et al., 2025). Peifer, Jeske e Hille (2022) offrono un'analisi sistematica degli effetti dell'IA sulla leadership. Rispetto alle competenze, gli autori chiariscono che i leader non necessitano di una conoscenza tecnica approfondita dell'IA, ma devono possedere una comprensione di base del funzionamento della tecnologia e della qualità dei dati, nonché una visione sistemica dei processi organizzativi per valutare rischi e impatti delle proprie decisioni. Il punto critico è quindi non la padronanza tecnica, ma la capacità di dialogare con la tecnologia e di governarne le implicazioni organizzative. Su questa linea si collocano anche Hoque, Davenport e Nelson (2025) che, attraverso un'analisi dei fallimenti di numerose iniziative di trasformazione digitale, evidenziano come la maggior parte delle organizzazioni tenda ancora a trattare l'introduzione dell'IA come una sfida eminentemente tecnica. Gli autori teorizzano l'emergere di una nuova figura, il Chief Innovation and Transformation Officer (CITO), come risposta strutturata all'esigenza di una leadership capace di governare la complessità dell'IA in modo sistemico, etico e orientato al valore. Il CITO integra competenze tecniche, capacità strategiche e conoscenza della psicologia organizzativa, ponendosi come ponte tra innovazione tecnologica e trasformazione culturale. I manager non sono meri facilitatori della digitalizzazione, ma architetti strategici responsabili di comprendere le implicazioni dell'IA per l'organizzazione, definire una direzione strategica coerente e creare un contesto favorevole all'innovazione tecnologica (Bevilacqua et al., 2025). La formulazione e comunicazione di una visione strategica, quindi, diventa il punto di partenza indispensabile per guidare il processo di trasformazione: la partecipazione degli stakeholder rilevanti sin dalle fasi iniziali, la trasparenza sugli obiettivi e la riduzione delle resistenze sono fattori critici di successo. Il coinvolgimento degli stakeholder non è un elemento accessorio, ma una condizione strutturale per costruire consenso e legittimazione interna al cambiamento (Peifer et al., 2022). La gestione della collaborazione uomo-macchina, quindi, richiede ai leader di comprendere non solo le capacità dei sistemi intelligenti, ma anche le dinamiche psicologiche dei lavoratori. La transizione verso ambienti di lavoro integrati con l'IA, infatti, può generare vissuti di minaccia, smarrimento e resistenza nei collaboratori: il manager è chiamato ad essere un interlocutore empatico e competente, capace di accompagnare questo processo con consapevolezza (Hoque et al., 2025).

In parallelo, in un contesto di rapida evoluzione tecnologica, l'apprendimento continuo si configura come competenza trasversale di primo piano. I lavoratori che operano accanto a sistemi di IA devono affrontare processi continui di *reskilling* e *upskilling*, sviluppando al contempo capacità trasversali come il pensiero critico, l'adattabilità e l'intelligenza emotiva (Hoque et al., 2025).

Infine, emerge con forza la dimensione etica. Il manager che lavora con l'IA deve sviluppare la capacità di navigare scenari etici complessi, valutando i rischi di bias e assicurando coerenza con i valori organizzativi e il rispetto della privacy, trasparenza, nonché garantire un'innovazione responsabile, capace di conciliare progresso tecnologico e sostenibilità sociale (Bevilacqua et al., 2025; Hoque et al., 2025). Rosamilha e Da Silva (2025)



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

integrano questa prospettiva sottolineando come la crescente attenzione verso l'etica digitale, la cybersicurezza e la tutela dei dati rappresenti un ambito di competenza cruciale in un ambiente sempre più connesso e complesso. La conoscenza delle normative e dei requisiti di compliance legale è fondamentale per garantire che l'adozione dell'IA avvenga nel rispetto delle leggi sulla privacy, sulla sicurezza dei dati e sugli standard etici applicabili (Rosamilha & Da Silva, 2025). Non risulta trascurabile nemmeno la progettazione dell'interazione Uomo-Macchina, nella quale è necessario stabilire con chiarezza quali attività debbano essere svolte dall'uomo e quali dall'IA, valorizzando le rispettive competenze e potenzialità. L'obiettivo ultimo è rafforzare la competitività e la capacità innovativa dell'impresa, preservando al contempo le caratteristiche sociali e relazionali del lavoro. Dalla rassegna della letteratura emerge un tratto comune che attraversa tutti i contributi analizzati: la trasformazione del ruolo manageriale verso una leadership duale, in cui il leader è contemporaneamente utente e regolatore della tecnologia. descrivono questa evoluzione come il passaggio verso una leadership che incorpora l'IA come nuova componente del processo decisionale e relazionale, con opportunità, come la riduzione del carico decisionale, e rischi, qualora l'IA assuma un ruolo direttivo non mediato dalla supervisione umana (Peifer et al., 2022).

1.3 Sostenibilità ambientale

Il contesto competitivo contemporaneo è profondamente segnato dall'emergere della sostenibilità ambientale come imperativo strategico per le organizzazioni di ogni settore e dimensione. Le crescenti pressioni normative, l'intensificarsi del dibattito pubblico sul cambiamento climatico e l'evoluzione delle aspettative degli stakeholder hanno trasformato la gestione ambientale da questione periferica a dimensione centrale del management moderno. In questo scenario, i leader hanno l'obiettivo di perseguire congiuntamente successo economico e responsabilità ambientale: prevenendo gli effetti negativi delle attività d'impresa sull'ambiente, adottando misure per ridurre l'impronta di carbonio, fissando obiettivi misurabili di riduzione delle emissioni di gas serra e ottimizzando l'uso delle risorse (Mahran & Elamer, 2023).

Il primo nucleo di competenze riguarda la dimensione valoriale e motivazionale della leadership ambientale. Boeske (2023), in una revisione sistematica della letteratura su *sustainable*, *sustainability* ed *environmental leadership*, evidenzia come i leader ambientali efficaci si distinguano per una più profonda consapevolezza di valori eco-centrici, orientata ad aumentare la sensibilità dei dipendenti verso le problematiche ambientali. Non si tratta di una competenza tecnica in senso stretto, ma di un orientamento che permea le scelte strategiche e il comportamento quotidiano del manager, fungendo da preconditione per qualsiasi iniziativa di sostenibilità. Questa consapevolezza deve essere supportata da una comprensione chiara dell'urgenza dello stato attuale della sostenibilità e della necessità di azione. La motivazione ad agire, che costituisce il motore della leadership ambientale, è alimentata dall'etica ambientale e dalla capacità di cogliere le interconnessioni tra ambiente, economia e società. Un manager



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

che non percepisce queste interconnessioni difficilmente riesce a integrare la sostenibilità in modo autentico nelle decisioni aziendali, rischiando di ridurla a mero esercizio di compliance Erhabor (2018). L'impegno ambientale è strettamente legato alla figura del leader e del manager, e la transizione verso pratiche sostenibili segue in generale un approccio top-down. Questo dato ha implicazioni rilevanti: la sostenibilità ambientale non può essere delegata a funzioni specialistiche o affidata esclusivamente a iniziative bottom-up, ma richiede un presidio esplicito da parte del vertice aziendale (Boeske, 2023). Mahran ed Elamer (2023), in una revisione sistematica della letteratura sul ruolo dei CEO nella sostenibilità ambientale, confermano questa prospettiva evidenziando come le diverse visioni manageriali influenzino profondamente l'implementazione delle politiche ambientali e la definizione delle priorità aziendali. Gli autori sottolineano che i CEO hanno un obbligo nel prevenire gli effetti negativi delle attività d'impresa sull'ambiente, nell'adottare misure per ridurre l'impronta di carbonio e nel fissare obiettivi misurabili di riduzione delle emissioni. Il ruolo guida del management si esercita dunque non solo attraverso la cultura organizzativa, ma anche attraverso scelte strategiche concrete e misurabili.

Il secondo nucleo di competenze riguarda lo stile di leadership più efficace per promuovere comportamenti pro-ambientali nell'organizzazione. La leadership trasformazionale emerge dalla letteratura come il paradigma più consistentemente associato all'efficacia nella gestione delle tematiche ambientali. Questa relazione, documentata da un ampio corpus di ricerche, si fonda sull'ipotesi che le sfide ambientali, per la loro complessità sistemica, il loro orizzonte temporale di lungo periodo e la necessità di coinvolgere attori diversi, richiedano forme di leadership capaci di ispirare e motivare oltre la semplice gestione per obiettivi. In particolare, comportamenti quali la stimolazione intellettuale, il mentoring, il coaching, la motivazione e l'ispirazione dei membri del team a considerare le questioni ambientali in modi innovativi conducono a risultati sostenibili concreti (Boeske, 2023). Tali comportamenti agiscono sui collaboratori non attraverso il controllo o la prescrizione, ma attraverso la modifica del modo in cui le persone percepiscono e interpretano le problematiche ambientali. Resanovich, Hopthrow e Randsley de Moura (2024) propongono a questo proposito un modello teorico, denominato ICEER, che articola lo sviluppo della leadership per la sostenibilità in cinque componenti interconnesse: conoscenza ambientale, leadership etica, role modelling, individualizzazione dell'approccio e competenze di comunicazione e influenza. Gli autori sottolineano che la stimolazione intellettuale e il coaching non producono cambiamento comportamentale duraturo se non sono accompagnati da coerenza etica e capacità di adattare il proprio stile ai diversi interlocutori dell'organizzazione.

Infine, l'ultimo nucleo riguarda la dimensione relazionale ed esterna della leadership ambientale. La capacità di creare e mantenere network per raccogliere informazioni, identificare minacce e opportunità e negoziare accordi costituisce un elemento centrale della missione ambientale dell'organizzazione. La leadership ambientale efficace è, in questa prospettiva, un processo dinamico che coinvolge tanto gli stakeholder interni quanto quelli esterni (Boeske, 2023). La leadership gioca, infatti, un ruolo decisivo nella promozione di



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

partnership comunitarie tra stakeholder chiave, inclusi istituzioni, policy maker, comunità locali e partner industriali (Erhabor, 2018).

1.4 Sostenibilità sociale

Il crescente interesse per la sostenibilità nelle organizzazioni ha progressivamente esteso l'attenzione dalle dimensioni ambientali ed economiche verso la dimensione sociale, elevandola a componente strutturale della strategia d'impresa. In questo scenario, il *Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM)* emerge come paradigma teorico di riferimento, in quanto collega esplicitamente le pratiche di gestione delle risorse umane al benessere individuale, coesione organizzativa e sostenibilità nel lungo periodo. La review di Qamar e colleghi (2023) dimostra che le pratiche di *Sustainable HRM* predicono in modo significativo il benessere dei lavoratori, con la mediazione della percezione di supporto organizzativo, della fiducia nella leadership e del clima organizzativo. La sostenibilità sociale, quindi, non è un esito spontaneo, ma dipende da scelte manageriali consapevoli e orientate alle persone. Pratiche quali *talent management*, *performance evaluation* ed *employee engagement* sono le leve operative attraverso cui le organizzazioni traducono la sostenibilità da dichiarazione valoriale a pratica gestionale concreta (Christina, Alamelu & Nigama, 2025). Le politiche che non trovano un presidio manageriale operativo, infatti, tendono a rimanere dichiarazioni prive di effetti reali (Zhao et. al, 2025). Boroş & Gorbatai (2024) descrivono il leader inclusivo come colui che condivide un orientamento alla diversità e all'inclusione, crea uno spazio sicuro per il confronto, favorisce una comprensione comune dei suoi valori all'interno dell'organizzazione e orienta le decisioni in modo da dimostrare che l'inclusione è un valore fondante. In particolare, creare uno spazio sicuro significa promuovere la “sicurezza psicologica”, intesa come la percezione che l'ambiente di lavoro (di team e organizzativo) permetta l'espressione di opinioni e la condivisione di problemi senza timore di ripercussioni (Dong & Li, 2024). Per raggiungere questo obiettivo, è necessario avere manager supportivi, canali di comunicazione *bottom-up* aperti e canali di segnalazione tutelati e affidabili. In contesti ad alta incertezza, i manager che combinano autenticità e capacità di creare sicurezza psicologica riducono significativamente la tendenza dei collaboratori a privilegiare modalità di comportamento difensive, orientate alla minimizzazione del rischio personale, abilitando processi decisionali orientati a portare valore all'organizzazione (Artinger, Gigerenzer & Jacobs, 2025).

La sostenibilità sociale richiede ai manager di andare oltre una gestione strumentale delle risorse umane, adottando un orientamento genuinamente centrato sulle persone. La *leadership compassionevole*, caratterizzata dalla capacità di riconoscere la sofferenza altrui, assumerne la prospettiva e agire di conseguenza, migliora il benessere dei collaboratori e, quindi, i livelli di *work engagement* e di performance (Pansini, Buonomo & Benevene, 2024). Gli autori la presentano come leva concreta per creare ambienti inclusivi e sostenibili, non come tratto caratteriale immutabile, con implicazioni dirette per la formazione manageriale. Rodríguez-



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Araneda e Livacic-Rojas (2025) estendono questa prospettiva proponendo un modello in cui la *leadership virtuosa*, intesa come esercizio di giustizia, prudenza, coraggio nell'azione manageriale, favorisce un clima psicologico positivo e una maggiore apertura verso la diversità, con effetti misurabili sulla sostenibilità sociale dell'organizzazione. Essere centrati sulle persone significa, poi, essere capaci di riconoscere e rispondere ai bisogni motivazionali di ciascun collaboratore. Il manager che sa cogliere i bisogni di autonomia, competenza, relazione e crescita e che li soddisfa attraverso feedback mirati contribuisce in modo determinante all'aumento della motivazione e performance individuale e collettiva (Liu et al., 2024). Questo implica, quindi, saper distinguere se un collaboratore è demotivato per mancanza di autonomia, di sfida professionale, di riconoscimento o di connessione relazionale adattando, di conseguenza, delega, feedback e opportunità di sviluppo.

Sul versante delle carriere, lo studio pubblicato su *Human Resource Management* (Hamori, Monneuse & Yan, 2024) documenta differenze sistematiche sulla base del genere e che variano significativamente tra *business unit* in funzione delle politiche locali, della cultura del manager e della composizione demografica dei team. Il manager non è soltanto esecutore di politiche HR, ma agente attivo nella riproduzione o nella riduzione delle disuguaglianze. La consapevolezza dei propri bias e l'adozione di procedure di valutazione strutturate e trasparenti sono, dunque, irrinunciabili. La meta-analisi di Çivilidağ e Durmaz (2026) estende il perimetro dell'equità all'organizzazione del tempo di lavoro, dimostrando che le modalità di lavoro flessibile riducono il conflitto percepito tra ruoli familiari e lavorativi, migliorano il *work-life balance* e aumentano il *commitment* organizzativo. Ecco, quindi, che la capacità del manager di gestire la flessibilità come politica equa e sistematica (non come concessione individuale) si configura come ulteriore competenza chiave nel promuovere il benessere della persona.

2. Focus Group

Nella fase esplorativa della ricerca sono stati realizzati tre focus group con l'obiettivo di approfondire e modellizzare le competenze manageriali strategiche ritenute necessarie per sostenere l'innovazione e la resilienza delle imprese nell'attuale contesto di complessità economica e geopolitica.

2.1 Campionamento e composizione del panel

La selezione dei partecipanti è avvenuta attraverso un campionamento orientato all'individuazione di soggetti in possesso di una significativa esperienza decisionale e gestionale. Sono stati coinvolti manager e imprenditori, inclusi dirigenti apicali, appartenenti sia a Grandi Imprese (GI) sia a Piccole e Medie Imprese (PMI). I settori di provenienza comprendono il comparto manifatturiero e industriale (tra cui metalmeccanico, manifatturiero tradizionale ed elettronico, produzione di elettrodomestici, motori e gomma-plastica), i servizi e la consulenza (strategica e in materia di sicurezza), il commercio e il marketing, nonché l'area



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

ICT e tecnologica. Tale eterogeneità settoriale e dimensionale è stata ricercata intenzionalmente al fine di assicurare una pluralità di prospettive rispetto ai temi dell'innovazione, della sostenibilità e della gestione della complessità. Ciascun focus group ha coinvolto almeno sei partecipanti; nello specifico, hanno preso parte dieci soggetti al primo incontro, otto al secondo e sei al terzo.

Il reclutamento è avvenuto mediante invito formale via e-mail, nel quale sono stati esplicitati gli obiettivi dell'iniziativa e il contributo atteso dai partecipanti. Ai destinatari è stata inoltre offerta la possibilità di scegliere l'incontro maggiormente compatibile con le proprie disponibilità e con i temi di maggiore interesse, favorendo così un'adesione motivata e consapevole.

2.2 Struttura degli incontri

La progettazione dei tre focus group ha seguito una logica progressiva e di approfondimento tematico. Il primo incontro ha avuto carattere esplorativo e ha previsto una discussione generale su tutti i temi oggetto di indagine. Il secondo incontro ha approfondito in modo più mirato le dimensioni della *Openness*, dell'impatto dell'Intelligenza Artificiale sui processi manageriali e della sostenibilità ambientale, mentre il terzo ha focalizzato l'attenzione sulla *Openness*, sulla sostenibilità sociale e sulla dimensione geopolitica.

Gli incontri sono stati condotti mediante una traccia semi-strutturata, finalizzata a stimolare il confronto tra pari, l'emergere di esperienze concrete e la riflessione critica sulle trasformazioni in atto. Per ciascuna area, la traccia ha identificato alcuni nuclei concettuali guida, tra cui il rapporto tra cultura dell'innovazione e orientamento al business, le implicazioni del ruolo manageriale nella transizione digitale, la gestione delle tensioni intergenerazionali e tra obiettivi di breve e lungo periodo. La traccia completa è riportata in appendice (*Appendice A*).

Il ruolo del moderatore è stato orientato a garantire equilibrio nella partecipazione, approfondimento dei nodi concettuali emergenti e coerenza con gli obiettivi di ricerca, favorendo al contempo la costruzione di significati condivisi e l'emersione di eventuali divergenze interpretative. I dati qualitativi raccolti attraverso la discussione sono stati successivamente sistematizzati in una prospettiva analitica volta all'individuazione di pattern ricorrenti e alla definizione di un framework di competenze funzionale alle successive fasi della ricerca.

2.3 L'analisi dei contenuti dei focus group

L'analisi del materiale raccolto nei tre focus group ha consentito di esplorare in profondità le cinque aree tematiche strutturanti la traccia di intervista, organizzate in altrettanti paragrafi corrispondenti alle dimensioni del modello Open Management oggetto della ricerca: *Openness* (in particolare, *Expansive Innovation* e *P2P Leadership*), complessità geopolitica, Intelligenza



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Artificiale, sostenibilità sociale e sostenibilità ambientale. I contenuti emersi sono presentati seguendo questa sequenza.

2.3.1 Openness

La dimensione dell'*Expansive Innovation* comprende competenze legate all'adattabilità, al desiderio di apprendimento, alla capacità di stabilire contatti e costruire alleanze, alla visionarietà e alla propensione a favorire un clima organizzativo fertile per l'innovazione. Le risposte dei partecipanti hanno offerto numerose evidenze a supporto degli item prefigurati. L'adattabilità ai contesti in continua trasformazione è emersa come competenza trasversale ricorrente. Diversi partecipanti hanno evidenziato come la capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti esterni rappresenti oggi un requisito imprescindibile per qualsiasi manager: *«È importante essere capaci di vedere a 360° su tutte le attività aziendali, come si possono prendere, cambiare, mettere insieme delle cose e farne venire fuori, non rimanere nel silos»*. Alcuni partecipanti hanno osservato che l'innovazione richiede di *«adattarsi a contesti che sono in continua trasformazione»* e che *«i cicli di innovazione sono molto più brevi»*. La stessa tensione tra velocità e precisione è stata sottolineata da un altro manager, che ha identificato nella reattività una qualità distintiva del manager aperto: *«La capacità di rispondere velocemente a quello che succede fuori deve essere una caratteristica che ci deve guidare.»* E ancora, con riferimento all'adattabilità e orientamento all'azione: *«La sfida attuale è quella di riuscire ad essere flessibili, a reagire in breve tempo. Al giorno d'oggi non bisogna rimanere fermi ad aspettare, ma bisogna cercare di essere preventivi»*.

Il desiderio di apprendimento continuo e la capacità di apprendere dai propri errori sono emersi come tratti caratteristici del manager open. Un partecipante ha descritto così il proprio approccio al miglioramento personale: *«Mi metto sempre in discussione. Insomma, domando a me stesso: come posso migliorare? Quali sono le skill che servono?»*. Analogamente, la disponibilità a lasciarsi «contaminare» da contesti diversi è stata indicata come evidenza concreta del desiderio di apprendere e di elaborazione equilibrata: *«Riuscire a vedere anche l'attività che tu fai da sempre però con occhi differenti, contaminandoti con altri contesti»*. L'apertura verso l'esterno, intesa come capacità di stabilire contatti e creare alleanze (costruzione di reti con università, istituzioni, concorrenti e altri attori dell'ecosistema) è risultata una delle pratiche più citate dai partecipanti come motore dell'innovazione: *«Abbiamo avuto attività con le università locali [...]. Abbiamo sempre avuto contatti con alcuni enti, alcune aziende di consulenza per seguire un po' quello che avveniva [...] Cercando di fare un po' squadra con enti, istituzioni esterne. Abbiamo anche guardato come i concorrenti gestivano l'attività di distribuzione con altri costruttori.»*. Il tema della pluri-appartenenza, ovvero la partecipazione simultanea a più contesti organizzativi e associativi, è emerso come strategia per ampliare le proprie reti e trasferire conoscenza, come testimoniato da questi interventi: *«Il fatto che io riesca ad avere tanti cappelli tende a farmi delegare molto e questo mi consente di avere tempo da spendere su più realtà»*.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Rispetto ai tratti di visionarietà e di conoscenza della prospettiva dell'azienda in contesti di elevata complessità e incertezza questo quanto dichiarato da un partecipante: *«C'è un gran caos, c'è un grande disordine. La questione è: cosa posso fare? Ed è lì il discorso dell'open manager, cioè avere la capacità alla fine di individuare la direzione che serve. Il che significa rimettere in discussione quei processi che diversamente andrebbero a non esistere più.»*. La capacità di creare un contesto organizzativo favorevole all'innovazione, coinvolgendo i collaboratori e attivando gruppi di lavoro, è stata indicata da più partecipanti come una responsabilità manageriale specifica: *«Più riesci a creare un humus di apertura, più ci sono tanti semi che generano idee e innovazione»*; *«Quello che ritengo fondamentale è cercare di attivare dei gruppi di lavoro [...] sento il bisogno di attivatori interni, attivatori di dialogo, di scambio, di scintille»*. Un intervento ha sottolineato come l'innovazione non possa essere delegata al singolo: *«Il manager non può innovare da solo. Quindi il manager deve essere capace di pensare l'innovazione o intuirla, coinvolgendo poi le sue persone nello sviluppo della stessa innovazione e, ancor di più, nell'applicazione di quell'innovazione»*.

La dimensione della *P2P Leadership* fa riferimento a competenze legate alla distribuzione del potere, allo sviluppo dei collaboratori e al lavoro in team. Di seguito si riportano i contributi dei partecipanti in merito.

Il tema della delega e della distribuzione del potere ha attraversato trasversalmente molti degli interventi. La difficoltà a cedere controllo è stata riconosciuta come un limite diffuso: *«Non è ancora così diffuso il meccanismo della delega, ma l'imprenditore spesso, soprattutto quello più anziano, continua a trattenere per sé molte attività che potrebbe delegare.»*. Di contro, molti partecipanti hanno descritto il proprio stile di leadership in termini di fiducia e delega: *«Tendo a delegare molto, a dare molta fiducia alle persone con le quali lavoro, e quindi di cercare di non avere un approccio molto di controllo ma molto di delega.»*

In merito alla crescita professionale dei collaboratori, l'attenzione alla persona, alla sua valorizzazione e al riconoscimento del suo contributo sono stati declinati in modi diversi, ma convergenti. Un partecipante ha posto l'accento sul tema della responsabilizzazione: *«L'attenzione alla risorsa, la cura della risorsa, quindi la responsabilizzazione, è uno dei valori del tema. L'empowerment. Ognuno ha un ruolo, questo ruolo va valorizzato, va continuamente alimentato, il che significa certificare, validare e apprezzare continuamente quello che è il contributo delle persone.»*

Anche l'orientamento al lavoro di squadra e la costruzione di relazioni fondate sull'autenticità e la fiducia reciproca sono stati richiamati in più interventi come elementi qualificanti del manager aperto. Un partecipante ha così descritto la propria esperienza: *«All'interno di una riunione tu non devi dar per scontato nulla. Non devi aver paura di dire il tuo punto di vista, non devi aver paura di andare contro»* o, ancora, *«Il manager deve essere umano... noi otteniamo risultati al 500% quando le persone si sentono considerate tali e speciali»*.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Infine, il passaggio da strutture organizzative verticali a modelli più orizzontali è stato indicato da diversi partecipanti come una necessità strategica per affrontare la complessità contemporanea. Un manager ha così articolato questa transizione: *«Abbiamo necessità di rompere questo schema di verticalizzazione molto forte delle competenze e costruire un'organizzazione più orizzontale, lavorando su percorsi di leadership, coaching e team coaching per allenare la capacità di lavorare in maniera interfunzionale.»*

2.3.2 Complessità Geopolitica

Un secondo nucleo tematico affrontato nei focus group ha riguardato le competenze manageriali necessarie per operare in uno scenario caratterizzato da un'elevata complessità geopolitica. La competenza di *multilevel thinking* (ovvero la capacità di leggere le dinamiche internazionali su più livelli di analisi - geopolitico, economico, organizzativo - e di costruire scenari strategici in risposta all'incertezza) è emersa come una delle più sentite. Il vissuto condiviso è quello di un'accelerazione storica che rende obsoleti i modelli di pianificazione tradizionali e impone al manager una sorveglianza continua dei contesti esterni. Diversi partecipanti hanno descritto la sequenza di discontinuità degli ultimi anni come una serie di scosse che hanno progressivamente eroso la prevedibilità degli scenari. Uno di essi ha ricostruito questa traiettoria in modo emblematico: *«La geopolitica, ahimè, è di stretta attualità, già a partire dal Covid, perchè abbiamo cominciato a rilevare le prime difficoltà delle imprese quando si erano interrotte le catene di fornitura all'epoca della pandemia, poi con tutti gli episodi bellici che sono accaduti negli anni seguenti e da ultimo la vicenda di Trump, dalle elezioni di Trump e quello che stiamo vivendo e seguendo con ansia.»* La pressione geopolitica non è percepita come evento straordinario, ma come condizione strutturale del fare impresa *«Viviamo in un mondo che cambia continuamente. [...] Vivere nell'incertezza è la cosa più bella che c'è, perché ti senti sempre vivo e cambiano continuamente le priorità. Ovviamente aumenta lo stress, si esce dalla comfort zone. Siamo abituati a vivere giorno per giorno con i sistemi che ci vengono dati e ci vengono messi a disposizione»*. A questa consapevolezza si affianca la necessità di sviluppare una capacità anticipatoria: non limitarsi a registrare i cambiamenti, ma prepararsi a reagire in modo strutturato. Un partecipante ha articolato questa competenza in termini operativi, descrivendo come l'azienda si sia attrezzata per la gestione degli scenari: *«Una cosa che è cambiata molto è stato il dover essere pronti ai cambi di scenario. Immaginare scenari diversi già studiati in azienda, oppure anche autonomamente cercare di capire cosa può cambiare e come reagire. Oggi le cose cambiano molto rapidamente: bisogna cercare di cogliere cosa succede nei vari mercati. Quali sono i vari scenari? Cosa può cambiare e come reagire a questo?»*. L'orizzonte di questa competenza non riguarda solo le grandi imprese. Diversi interventi hanno sottolineato come anche le organizzazioni di dimensioni più contenute siano chiamate a sviluppare una lettura geopolitica del contesto, pena la perdita di competitività: *«Io credo sia giustissimo aspettarsi che i manager delle proprie organizzazioni sappiano leggere i fattori politici, perché*



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

anche le aziende più piccole, se vogliono sopravvivere, devono comunque affacciarsi sull'estero. Affacciarsi sull'estero significa conoscere anche quello che all'estero succede e i riflessi che ci possono essere per la rispettiva organizzazione. Bisogna saper leggere e anticipare quelle conseguenze un po' creative. Va allenata la capacità di lavorare in contesti e culture differenti».

Se il *multilevel thinking* è la competenza che consente al manager di leggere e anticipare la complessità esterna, il *sensemaking* geopolitico ne rappresenta il necessario complemento interno: la capacità di tradurre quella complessità in significati comprensibili per la propria organizzazione, di proteggere i collaboratori dall'eccesso di rumore informativo e di indicare una direzione condivisa. I partecipanti ha formulato questa esigenza con forza: *«Al di là di tutto quello che è megatrend, al di là di tutto quello che è l'intelligenza artificiale, sostenibilità, la questione è: che cosa ha senso per noi? Quale vogliamo che sia il senso per noi?»*; *«Oggi il manager è qualcuno che deve fare ordine. Perché il contesto esterno è delirante. [...] Fare ordine significa innanzitutto capire dove il manager ha impatto e dove non ce l'ha. Il punto importante è sempre quello di capire dove noi possiamo fare e dove non possiamo assolutamente fare. Da lì prendere un indirizzo e comunicarlo alle persone, in qualche modo rassicurare anche le persone che, al di là di tutto quello che succede, l'azienda c'è e ci vuole essere.»* Il *sensemaking* ha quindi una dimensione esplicitamente relazionale: non si esaurisce nell'interpretazione individuale degli eventi, ma si completa nell'atto di condividere quella lettura con i collaboratori. Un'ulteriore area tematica ha riguardato il tema dello sviluppo di una vera e propria *geopolitical literacy*: la capacità di conoscere e approfondire sistematicamente le dinamiche geopolitiche, le culture dei mercati e le specificità degli interlocutori internazionali: *«Sull'internazionalizzazione è importantissimo conoscere i mercati in cui si vuole lavorare: sia in termini di prodotti, tecnica di posizionamento eccetera, ma anche di mentalità del mercato in cui si vuole lavorare»*. I partecipanti hanno descritto con ricchezza di dettagli le pratiche concrete attraverso cui gestiscono la complessità culturale dei mercati internazionali, evidenziando il ricorso a due strategie complementari: l'utilizzo di mediatori culturali e la costruzione di reti di relazioni personali internazionali. Riguardo all'uso di mediatori culturali, un partecipante ha raccontato l'esperienza con un partner giapponese: *«Quando abbiamo deciso di andare avanti con questa azienda, abbiamo subito cercato di allinearci con loro, perlomeno di conoscere — un primo step di conoscenza della loro cultura, dei loro modi di gestire l'attività. Proprio tramite il CIS, quindi, abbiamo organizzato un incontro con una consulente che è mediatrice culturale per il Giappone: questo è stato per noi fondamentale per capirli meglio e per farci capire, e soprattutto per non sbagliare»*. Accanto alla mediazione culturale formale, è emersa con forza la costruzione di un network internazionale personale come risorsa strategica. Un partecipante ha descritto il proprio approccio: *«Io ho diverse conoscenze all'estero. Per quanto riguarda la parte più europea e americana, tante volte vado direttamente dalla persona che conosco e questo aiuta [...]». Poi ci*



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

sono dei mercati particolari per cui ci affidiamo anche a esperti, uffici eccetera, però tendenzialmente noi andiamo direttamente».

In conclusione, a questo primo tema è doveroso sottolineare che non sono emersi contributi specifici relativi al ruolo di esperti esterni policy maker. Ciononostante, considerando la rilevanza attribuita a tale aspetto dalla letteratura di riferimento, si è ritenuto opportuno includere nel questionario un item volto a indagare la presenza di competenze connesse al coinvolgimento e alla gestione degli stakeholder istituzionali ed esperti.

2.3.3 Intelligenza Artificiale

La prima area di indagine in materia di intelligenza artificiale ha riguardato la competenza relativa alla conoscenza delle principali tecnologie e alla capacità di immaginarne l'applicazione strategica per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Le risposte hanno rivelato un panorama eterogeneo. Per alcune realtà è emersa non solo la presenza di processi di integrazione già avviati, ma anche la consapevolezza della specificità applicativa dell'IA nei diversi contesti aziendali: *«C'è un'intelligenza artificiale praticamente diversa per ogni reparto aziendale, quindi intelligenza artificiale ovviamente può fare tante cose, ma fa cose diverse per ogni singolo reparto, quindi bisogna un attimo capire dove vogliamo inizialmente portarla e che cosa vogliamo fare [...] approcciarlo da un punto di vista generalista non ci piace».* Al contempo, emerge un approccio data-driven alla tecnologia: *«Può portare dei benefici indubbiamente se sai che cosa farci, tutti i dati di per sé sono utili [...] Deve sempre essere più data driven, no? Quindi deve sempre di più saper raccogliere e utilizzare i dati non per il gusto di averli, perché averli per averli non porta veramente nessun tipo di valore aggiunto, ma raccogliere i dati e quindi già mentre li raccogli sapere magari che cosa ci farai».* Per altre realtà, al contrario, l'IA appare ancora “lontana”, preceduta in termini di importanza dalle competenze digitali di base ancora scarsamente presenti. In particolare, in merito al ruolo del manager nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori si dichiara: *«Prima ancora di pensare all'intelligenza artificiale, penso che le nostre aziende abbiano una grande emergenza di competenze digitali»* e *«Sicuramente vi posso dire che c'è ancora molta distanza, cioè le prime riunioni in cui ho iniziato a parlare di intelligenza artificiale applicata al lavoro ai miei colleghi c'era sorpresa, perché dobbiamo farlo? Non serve, quindi c'è ancora molta distanza. Quindi come HR vedo la necessità di prendere e accompagnare i colleghi».* È emerso con forza il tema della cultura del rischio e della necessità di formazione preliminare: *«Mettere a disposizione dati a uno strumento così potente pensando che la risposta sia giusta è un rischio molto alto. [...] Credo che prima di tutto vada fatta cultura rispetto agli strumenti, alle potenzialità e ai rischi»* e *«è inutile gettarsi nella mischia di uno strumento così nuovo che è ancora continuamente in evoluzione [...] se tu magari hai una popolazione aziendale che ancora oggi quando si fanno i test di phishing c'è ancora magari una percentuale che il nostro IT considera rilevante (che li fallisce)».* Un



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

contributo significativo ha sottolineato l'importanza dell'apertura al cambiamento per un'adozione efficace della tecnologia: *«Credo molto nel fatto che ci debba essere grande apertura da parte di tutte le persone nel cercare poi di riallineare le proprie competenze rispetto quegli strumenti che vengono messi a disposizione».*

Nel corso del confronto i partecipanti hanno poi riconosciuto le differenze generazionali nell'approccio agli strumenti di IA: *«Per alcune generazioni [...] per i più giovani diventerà naturale appoggiarsi a questo tipo di strumento, saranno molto più flessibili nell'utilizzo, mentre chi è più agé [...] sicuramente farà più fatica ad approcciare questo tipo di strumenti. Quindi, questi strumenti aumenteranno ancora di più la differenza di approccio in termini generazionali all'interno dell'azienda».* Questa tematica, particolarmente sentita dai partecipanti, ha suscitato la curiosità dei ricercatori, che la indagheranno ulteriormente nel corso del confronto in merito alla sostenibilità sociale.

Una dimensione cruciale emersa durante i focus group riguarda la capacità di pensiero critico nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale. I partecipanti hanno espresso preoccupazioni significative rispetto alla delega acritica alla tecnologia, evidenziando come la padronanza della materia sia prerequisite fondamentale: *«Ti viene fuori tutto, il punto è, tu padroneggi o non padroneggi la materia?»;* *«Io vedo un grossissimo potenziale di semplificazione».*

Un'altra dimensione esplorata riguarda la disponibilità del manager a ridefinire le proprie competenze per integrare l'intelligenza artificiale nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle conoscenze. Le risposte hanno evidenziato, ancora una volta, una prospettiva generazionale differenziata, con la consapevolezza che l'IA rappresenta un'opportunità per chi ha già consolidato competenze di base: *«La vedo più un'opportunità per la generazione X che la mia, che sono quelle che adesso guidano le aziende perché, comunque, riescono a stare al passo. (Al contempo) la vedo come una grande sfortuna per le giovani generazioni, perché non parte dal sacrificio, cioè la fatica nel trovare l'informazione, lo sforzo che si ha nel trovare quell'informazione. Adesso è tutto semplice».*

Un'ultima dimensione indagata ha riguardato le implicazioni etiche nell'uso dell'intelligenza artificiale. Le risposte hanno rivelato una forte preoccupazione per i rischi legati alla protezione dei dati e all'uso acritico degli strumenti: *«C'è un tema di protezione del dato, di utilizzo, di consapevolezza, ci sono veramente tantissimi temi, ma c'è ancora tantissima incertezza. Noi abbiamo lavorato col dipartimento dell'Università di Modena per cercare di capire anche come fare un po' di cultura, perché credo che adesso vada fatta cultura rispetto agli strumenti, rispetto alle potenzialità e rispetto ai rischi, perché mettere a disposizione delle informazioni, dei dati di uno strumento così potente che ti può restituire una risposta, consapevole del fatto che probabilmente questa risposta è sbagliata e tu invece pensi di utilizzare lo strumento come un facilitatore di risposte è veramente un rischio molto alto».*

2.3.4 Sostenibilità sociale



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Rispetto al tema della sostenibilità sociale, il primo nucleo tematico ha riguardato la leadership inclusiva, intesa come capacità del manager di creare una cultura organizzativa che promuova equità di genere, accettazione della diversità e libertà dell'individuo. I partecipanti sono stati sollecitati a riflettere sull'importanza strategica di tale approccio, con la domanda: *«A cosa serve la leadership inclusiva?»*. Le risposte hanno confermato la rilevanza per il business di questo tema, come evidenziato dall'affermazione: *«puntualmente quello che conta è il business, per raggiungerlo l'inclusione è un ottimo ingrediente per raggiungere dei risultati»* e evidenziato l'impegno verso pratiche strutturate e formalmente riconosciute: *«Uno dei temi per noi più importanti è quello della comunicazione e leadership inclusiva, perché ci stiamo interrogando, essendo un'azienda dove c'è una forte componente maschile, su come lavorare sui centri di lavoro e sulle officine produttive. Insomma, anche quello di arrivare anche a una certificazione, una parità di genere»*.

Un secondo ambito di indagine ha riguardato le modalità concrete attraverso cui un manager può rendere visibili i valori di inclusione, equità e rispetto della diversità nel quotidiano organizzativo. Sebbene le risposte non abbiano fatto emergere la centralità della capacità di creare ambienti psicologicamente sicuri in cui i collaboratori possano esprimersi senza temere conseguenze negative, tale riflessione trova conferma in molteplici contributi che hanno evidenziato l'importanza di pratiche quali l'ascolto attivo, la trasparenza nelle comunicazioni e il riconoscimento delle proposte dei collaboratori, anche quando queste non vengono accolte. Tuttavia, sono state stimulate riflessioni sulla responsabilità manageriale verso il benessere delle persone. I manager hanno evidenziato la necessità di andare oltre gli indicatori economici e riconoscere la centralità della dimensione umana. Un partecipante ha affermato: *«Il manager deve essere umano. Oggi io penso, tutti quanti noi abbiamo bisogno di riscoprire l'umanità, perché al di là di quelli che sono i risultati di business per cui noi siamo pagati, nel momento in cui noi siamo manager [...] abbiamo una responsabilità che va oltre il PNL, che va oltre il KPI, che va oltre le statistiche. Noi abbiamo la responsabilità sulle persone»*. La discussione si è poi approfondita sulla dimensione della cura individuale, con i partecipanti che hanno sottolineato l'importanza di considerare ogni collaboratore nella sua unicità. Un manager ha dichiarato: *«l'umanità significa che nel momento in cui faccio una gestione sostenibile delle mie risorse, io so chi sono le mie risorse, so che cosa posso fare con loro, so di che cosa hanno bisogno e raggiungo i miei obiettivi attraverso tutte queste consapevolezze [...]. L'umanità è considerare le persone, considerare l'individuo»*. Emerge il tema dell'indagine sistematica sulle motivazioni che guidano i collaboratori. I manager hanno sottolineato l'importanza di comprendere le aspirazioni individuali e di coinvolgere attivamente le persone nelle decisioni. Un partecipante ha raccontato: *«Una grossa esperienza è stata quella che ho fatto in India. Il team che avevamo lì, le persone che erano lì, insomma, ci ho lavorato molto con loro, direttamente di persona. Capendo insomma cosa facevano, dove venivano, quali erano le loro aspirazioni e come potevano collaborare. Dandogli della responsabilità, aiutandoli nel lavoro che si faceva lì abbiamo ottenuto dei degli ottimi risultati»*. Altri hanno evidenziato l'uso di strumenti strutturati come le survey: *«Noi ogni due*



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

anni abbiamo questo progetto di una Survey legata un po' alla motivazione delle persone; quindi, che raccoglie un po' quelli che sono i feedback da parte delle persone e questo ci ha dato molte indicazioni su quelle che sono le linee su cui dobbiamo lavorare. Quindi per noi le persone sono il focus».

Da qui, la discussione si è estesa alle pratiche HR inclusive concrete, quali la distribuzione equa dei processi di promozione, l'equità nella performance review e la garanzia di un buon work-life balance. I partecipanti hanno riportato esperienze significative di co-progettazione con i collaboratori: *«quello che abbiamo chiesto alle persone non l'abbiamo deciso noi. Abbiamo chiesto alle persone, proponendo delle sessioni in Aula, di lavorare sulla propria consapevolezza, sul proprio benessere e su delle proposte che ci aiutassero a iniziare a sviluppare, a mettere in atto delle iniziative che favorissero il benessere».* Altri hanno sottolineato l'impegno per la parità di genere e la sostenibilità sociale: *«creare un'impresa che ha, come dire, che getta delle fondamenta, delle basi su un codice etico, sulla capacità di dare anche un percorso rispetto al tema della parità di genere all'interno delle imprese [...] noi abbiamo fatto la certificazione sulla parità di genere, abbiamo fatto appunto il bilancio di sostenibilità».* Sono emerse inoltre testimonianze sull'integrazione di persone con disabilità: *«Abbiamo integrato dei ragazzi con delle difficoltà, quindi c'è un ragazzo autistico che attraverso un percorso oggi è nostro dipendente a tempo indeterminato».*

Un ulteriore nucleo tematico ha riguardato la responsabilità della leadership rispetto ai propri errori e alle critiche provenienti dai collaboratori. I manager hanno riconosciuto l'importanza di manifestare umiltà e disponibilità all'ascolto. Un partecipante ha affermato: *«posso dire ascoltare le idee delle persone segnarsele e darle sempre una risposta [...]. Ogni tanto viene fuori il diamante della miniera. E anche dicendo di no, comunque si coinvolge un pochino quelli che alla fine lavorano on the job. Basta dare risposta, basta raccogliere le idee con sincerità, valutarle con chi di dovere e poi dare risposta a chi l'ha proposto, perché altrimenti se non gli do risposta, smette di crederci».* Altri hanno sottolineato la necessità di coerenza e trasparenza anche nel comunicare cambiamenti o decisioni difficili: *«il fatto di essere soft significa essere coerenti, aver creato un ambiente coerente in cui muoversi, anche per dare una brutta notizia, anche per effettuare una contestazione disciplinare. L'importante è non scagliare il fulmine a ciel sereno che spaventa e disorienta».* Come sintetizzato da un manager: *«bisogna essere coerenti e consistenti».*

Infine, un'attenzione particolare è stata dedicata alla gestione delle differenze generazionali, tematica esplorata dai ricercatori in risposta all'interesse mostrato dai partecipanti nel corso dei focus group. I partecipanti hanno evidenziato la compresenza di molteplici generazioni nelle organizzazioni contemporanee e la necessità di conciliare valori e aspettative differenti. Un manager ha osservato: *«adesso convivono diverse generazioni, quindi un aspetto che ha a che fare poi con la gestione del personale è quello: di conciliare delle generazioni che sono, che avevano valori diversi, sono entrati al lavoro in epoche diverse e che però possono arricchirsi, arricchirsi a vicenda, ma che comunque pongono domande, domande di senso anche e valori differenti».* Un altro partecipante ha evidenziato: *«far sentire tutti sicuri, i junior come i senior,*



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

perché poi c'è quest'altro tema collegato, dove ci sono persone che fanno questo mestiere da 25 anni e ritengono quindi di conoscerlo molto bene, persone giovani che magari tecnicamente sono meno preparate ma che hanno altri tipi di competenze da attivare». Altri hanno sottolineato come i giovani manifestino una maggiore sensibilità verso i temi della sostenibilità sociale: «Le persone, le generazioni sono cambiate, insomma. Quindi questo è un tema (DEI) che impatta a mio avviso maggiormente sui giovani, perché è la ricerca di senso, la ricerca di conciliazione dei tempi di vita, lavoro. Il fatto che il lavoro, pur essendo una delle priorità, non è la L maiuscola». Su quest'onda, sono emerse pratiche concrete di integrazione intergenerazionale: «mischiamo nei training le generazioni, non tanto per mettere a confronto, anche per fare dei gruppi diversi e dei gruppi di kaizen di continuous improvement dove mettiamo il giovane col con l'anziano. Sono progetti bellissimi».

2.3.5 Sostenibilità ambientale

Nell'ultimo tema, quello della sostenibilità ambientale, un primo nucleo tematico ha riguardato il posizionamento strategico della sostenibilità all'interno delle organizzazioni. I partecipanti hanno evidenziato come la sostenibilità ambientale rappresenti sempre più un elemento strategico integrato nella gestione aziendale: *«Stiamo per pubblicare il primo bilancio di sostenibilità e questo arriva da un percorso che viene da lontano, perché per noi il tema ESG è diventato strategico».* I manager hanno riconosciuto il valore strategico della sostenibilità anche in termini di resilienza organizzativa: *«la sostenibilità è necessaria, bisogna averla, però aiuta, è funzionale anche alla sopravvivenza dell'azienda, quindi rafforza la resilienza. [...] Motiva l'organizzazione, permette di avere delle relazioni buone anche con l'esterno ed è fondamentale, è fondamentale restare nel territorio con delle ottime relazioni».* Significativa è stata la testimonianza di chi ha espresso un'aspirazione verso l'impatto zero: *«l'ideale davvero per noi è creare un'azienda che dovrebbe avere un impatto zero. Quindi adesso abbiamo preso un bosco, vorremmo compensare la CO2, insomma abbiamo davvero tante cose da questo punto di cioè che vorremmo fare».* Nel concreto un partecipante ha affermato: *«C'è una grande spinta [...]. Stiamo supportando con le colonnine, creando degli spazi anche per i dipendenti che hanno auto elettriche, che hanno monopattini, biciclette».*

Un secondo ambito di indagine ha riguardato la motivazione personale dei manager nel perseguire la sostenibilità ambientale. È emersa una riflessione significativa sul percorso che porta dall'esigenza esterna alla consapevolezza interna: *«la sostenibilità è nata per un'esigenza oggettiva di grandi clienti che ci hanno stimolato, o meglio bombardato di richieste come questionari da compilare, documenti da riempire, casellari vari. E quindi è nata personalmente perché in quel momento lì, per qualche motivo, mi sono reso sensibile io alla gestione di quella parte. È nata come esigenza, diciamo così, oggettiva di rispondere al cliente da lì poi dopo però sono riuscito a trovare sensibilità nella mia direzione per creare un dipartimento che si occupasse di questo aspetto specifico».*



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Un terzo tema ha esplorato le modalità di promozione di una cultura della sostenibilità all'interno dell'organizzazione. Alla domanda *«Come i manager possono promuovere una cultura della sostenibilità nell'organizzazione?»*, un partecipante ha evidenziato l'importanza di un approccio incrementale ma determinato: *«Ci sono tanti, tanti passaggi e a volte è necessario fare un'operazione così, una forzatura, e poi cominciare a far vedere gli aspetti positivi, che si sta meglio. E questo diventa contagioso»*. Questa riflessione ha sottolineato la necessità di un cambiamento culturale che parta dall'evidenza dei benefici.

Un ulteriore nucleo tematico ha riguardato la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi ecologici di lungo periodo. È emersa una riflessione che collega la delega e la responsabilizzazione a pratiche organizzative concrete: *«la questione della delega da parte dei manager, di responsabilizzare i propri collaboratori, probabilmente si unisce anche a un argomento che è ancora più ampio e più complesso e che è quello dello smart working. Noi ancora oggi utilizziamo lo smart working per moltissime figure, impiegate naturalmente, e questo è un argomento che insomma più di una volta magari viene affrontato dal nostro ufficio»*.

Un quinto ambito di indagine ha esplorato le modalità attraverso cui i manager raccolgono e identificano minacce e opportunità. Un manager ha proposto una visione della sostenibilità come strumento di analisi sistemica dell'organizzazione: *«la sostenibilità, possiamo dirla, è come una grandissima analisi del rischio, un'analisi del rischio a 360°»*.

Infine, sebbene la letteratura attribuisca particolare rilevanza al tema della *disruptive innovation*, tale dimensione non è emersa in modo esplicito nel corso delle discussioni sviluppate nei focus group. Tuttavia, considerata la sua centralità nel dibattito scientifico, i ricercatori hanno ritenuto opportuno includere comunque nel questionario un item specifico volto a indagare la presenza di competenze riconducibili alla gestione e alla promozione di processi di innovazione di natura dirompente.

3. Il questionario

Quanto emerso dalla discussione tra i partecipanti nel corso dei Focus Group ha consentito di confermare l'importanza di alcune delle dimensioni teoriche individuate in letteratura e, al contempo, di precisarne il contenuto alla luce delle esperienze manageriali riportate. Sulla base di tale processo interpretativo, è stato elaborato un modello di competenze manageriali, consultabile in Appendice D. Le competenze sono state tradotte in specifici item, formulati con l'obiettivo di cogliere la presenza e il grado di diffusione delle competenze in esame. Nella tabella 1 che segue vengono pertanto presentati gli item costruiti.

Ambiti competenze	Item
-------------------	------



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Competenze manageriali in uno scenario caratterizzato da un'alta complessità geopolitica (GEOPOLITICA)	GEOPOLITICA1- Nel contesto competitivo internazionale monitoro le evoluzioni, sono solito costruire scenari e diverse strategie per ridurre i rischi.
	GEOPOLITICA2- Sistematically aiuto i collaboratori a comprendere l'impatto su di loro delle decisioni prese dall'azienda, per reagire ai cambiamenti geopolitici.
	GEOPOLITICA3- Dedico un tempo significativo per conoscere ed approfondire le dinamiche geopolitiche
	GEOPOLITICA4- Utilizzo consulenti o mediatori culturali per comprendere meglio i contesti internazionali che non conosco e con cui ho relazioni professionali
	GEOPOLITICA5- Investo per la creazione di un mio network internazionale per gestire i problemi o cogliere le opportunità nei Paesi con cui lavoro
	GEOPOLITICA6- In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?
Competenze manageriali per la sostenibilità sociale (SOSTSOCIALE)	SOSTSOCIALE1- Sono solito dare l'opportunità ai collaboratori di esprimere le proprie idee senza temere conseguenze.
	SOSTSOCIALE2- Il manager si preoccupa del benessere individuale dei collaboratori
	SOSTSOCIALE3- Mi impegno ad approfondire sistematicamente le motivazioni che guidano i miei collaboratori
	SOSTSOCIALE4- Sono impegnato per favorire l'equità nelle promozioni, nella performance review e per garantire un buon work life balance
	SOSTSOCIALE5- L'azione manageriale deve darsi come priorità anche l'integrazione delle diversità di genere, etniche, generazionali e delle disabilità
	SOSTSOCIALE6- In relazione alla richiesta di aumentare in azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?
competenze di management di IA e digitalizzazione (AIDIGIT)	AIDIGIT1- Possiedo una conoscenza delle principali tecnologie di intelligenza artificiale e sono capace di immaginare il modo di usarle per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi.
	AIDIGIT2- Sono impegnato/a nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori e in particolare dell'intelligenza artificiale.
	AIDIGIT3- Sono in grado di analizzare criticamente le informazioni e le risposte fornite dall'IA prima di accettarle o utilizzarle.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

	AIDIGIT4- Sono disponibile a ridefinire le mie competenze per integrare l'Intelligenza Artificiale nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle conoscenze.
	AIDIGIT5- Sono impegnato a diffondere la conoscenza dei rischi dell'Intelligenza Artificiale connessi alla protezione dei dati e al loro uso non etico.
	AIDIGIT6- In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?
Competenze manageriali per la sostenibilità ambientale (SOSTAMB)	SOSTAMB1- Sto realizzando iniziative concrete che favoriscono la sostenibilità per la mia organizzazione ed i collaboratori
	SOSTAMB2- Avverto l'urgenza di un'azione rispetto al tema della sostenibilità ambientale.
	SOSTAMB3- La responsabilità di un manager è mobilitare i dipendenti attorno a obiettivi ecologici di lungo periodo.
	SOSTAMB4- Agisco sistematicamente per creare e mantenere network, per raccogliere informazioni, identificare minacce e opportunità al fine di incrementare la sostenibilità ambientale della mia organizzazione
	SOSTAMB5- Mi adopero a sviluppare un'innovazione radicale per rendere la mia impresa al tempo stesso sostenibile e competitiva.
	SOSTAMB6- In relazione alla richiesta di favorire in azienda la sostenibilità ambientale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?

Tabella 1 - Gli item del questionario

Per la quasi totalità degli item del questionario è stata adottata una scala Likert a 4 punti (1= “*fortemente in disaccordo*”; 4= “*fortemente d'accordo*”). Fanno eccezione gli item GEO6, SOS6, IA6 e AMB6, per i quali è stata utilizzata una scala numerica da 1 a 10 (1= “*per nulla vicino*”; 10= “*del tutto vicino*”) più adatta a rilevare sfumature di prossimità identitaria o valoriale che una scala a quattro punti non avrebbe potuto cogliere con sufficiente sensibilità.

Nella parte iniziale del questionario è stata inserita una scheda anagrafica per consentire una analisi descrittiva del campione. La sezione anagrafica del questionario è stata strutturata in due blocchi distinti: il primo relativo alle caratteristiche individuali del rispondente, il secondo relativo all'organizzazione di appartenenza. Sul piano individuale, ai partecipanti è stato chiesto di indicare il livello di formazione (articolato in cinque livelli, dalla scuola media inferiore al dottorato di ricerca, con la possibilità di segnalare ulteriore formazione significativa) e di specificare se inquadrati come dirigenti. Sono stati inoltre rilevati l'area funzionale di appartenenza, la permanenza nel ruolo attuale e l'anzianità aziendale, nonché il numero di aziende in cui il rispondente ha operato in precedenza. Sul piano organizzativo, le



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

informazioni raccolte hanno riguardato la ragione sociale dell'azienda, l'aderenza a Fondirigenti, la filiera produttiva di appartenenza, la dimensione aziendale espressa in termini di numero di addetti e classe di fatturato, il grado di internazionalizzazione e la localizzazione geografica della sede principale, articolata per macro-aree territoriali italiane. I dati di contatto (nome, cognome e indirizzo email) sono stati raccolti esclusivamente a fini organizzativi e non sono stati utilizzati nell'analisi.

3.1 Il processo di somministrazione del questionario

3.1.1 Criteri nella selezione del campione

La definizione del campione ha risposto all'esigenza di restituire una rappresentazione quanto più fedele e articolata del tessuto imprenditoriale della provincia di Reggio Emilia. A tal fine, la selezione si è orientata verso figure caratterizzate da un elevato grado di responsabilità decisionale, ritenute idonee a interpretare e a rendere conto della complessità strutturale e dinamica del contesto industriale locale. Un'attenzione particolare è stata rivolta ai profili dirigenziali e apicali operanti nel settore metalmeccanico e nei servizi avanzati alle imprese, coinvolgendo organizzazioni di dimensioni eterogenee e appartenenti a filiere produttive differenziate sul territorio. La logica sottesa alla scelta campionaria è stata quella di intercettare manager e imprenditori dotati della capacità critica di valutare l'efficacia del consolidato modello organizzativo "open" di fronte alle sfide emergenti della transizione digitale e della sostenibilità, temi che ridefiniscono in modo sostanziale i paradigmi della gestione d'impresa nel panorama contemporaneo.

3.1.2 I soggetti contattati e i canali di promozione

L'attività di reclutamento ha interessato una platea estesa di professionisti, avvalendosi dei database associativi condivisi tra i partner del progetto. L'obiettivo minimo prefissato prevedeva il coinvolgimento diretto di almeno trenta figure tra manager e imprenditori. La richiesta di partecipazione è stata veicolata verso tre distinte categorie di destinatari: in primo luogo, gli Amministratori Delegati, i Direttori e i Responsabili delle aziende associate a Confindustria Reggio Emilia; in secondo luogo, i dirigenti già inclusi nei network di relazione dei partner di progetto; infine, gli associati di Federmanager e di Confindustria Reggio Emilia, i quali hanno assunto un ruolo attivo nella promozione dell'iniziativa all'interno dei propri circuiti relazionali, contribuendo in modo determinante alla visibilità del progetto e al coinvolgimento degli stakeholder rilevanti.

3.1.3 Le modalità di somministrazione dello strumento di assessment

Lo strumento di assessment è stato reso fruibile in formato digitale, con l'obiettivo di massimizzarne la diffusione e di abbattere le barriere di accesso per i partecipanti. La raccolta



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

dei dati è avvenuta tramite la piattaforma Google Moduli, raggiungibile attraverso un link dedicato distribuito mediante comunicazione via e-mail e pubblicato sui canali istituzionali del CIS. Tale modalità operativa ha consentito una compilazione agile e flessibile, garantendo al contempo una gestione sicura e anonimizzata delle risposte, requisito indispensabile per assicurare la validità dell'elaborazione statistica finalizzata all'identificazione dei cluster e dei corrispondenti profili di stile manageriale.

La somministrazione del questionario si è collocata all'interno della Fase 1 del progetto, con una durata complessiva di dieci giorni, in un arco temporale immediatamente successivo alla conclusione del processo di definizione del modello di competenze manageriali. La scansione temporale adottata è stata deliberatamente strutturata per garantire una finestra di raccolta dati sufficientemente ampia da assicurare un numero di risposte statisticamente significativo, preservando nel contempo i margini necessari per procedere all'analisi dei dati e alla produzione dei report personalizzati descrittivi del profilo manageriale prevalente di ciascun partecipante.

3.1.4 Il tasso di risposta e la consistenza del campione

L'esito del processo di raccolta ha superato le aspettative inizialmente formalizzate nel progetto esecutivo, che fissava come soglia minima di partecipazione la compilazione da parte di almeno trenta soggetti. Il questionario è stato portato a termine da quarantacinque tra manager e imprenditori, un risultato che garantisce una base empirica sufficientemente robusta per procedere alla convalida e al progressivo affinamento del modello di *Nuovo Skill Mix Manageriale*, nonché dello strumento di assessment a esso associato. La consistenza numerica del campione così ottenuto conferisce alla ricerca una base qualitativa e quantitativa idonea a supportare analisi comparative e inferenze interpretative di carattere generale sul sistema manageriale del territorio reggiano.

3.2 L'analisi dei dati del questionario

3.2.1 La descrizione del campione

Il campione dei rispondenti è composto da 42 soggetti che hanno compilato il questionario nel periodo compreso tra il 10 marzo 2026 e il 26 marzo 2026. La parte iniziale dello strumento, come previsto nella struttura del questionario, è stata dedicata alla raccolta di informazioni anagrafiche e organizzative, con l'obiettivo di consentire una descrizione del profilo dei partecipanti e del contesto aziendale di appartenenza.

Dal punto di vista del titolo di studio, il campione risulta mediamente elevato sul piano formativo: prevalgono infatti i soggetti in possesso di laurea (71,4%), mentre il restante 28,6% dichiara un diploma. A questo dato si aggiunge la presenza di una quota significativa di rispondenti con ulteriore formazione post-lauream: oltre la metà del campione



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

(54,8%) segnala infatti il possesso di un master, mentre un caso dichiara un dottorato. Nel complesso, il campione appare pertanto composto da figure con un profilo formativo mediamente qualificato, coerente con la natura manageriale e imprenditoriale dei soggetti coinvolti nella ricerca.

Categoria	n	%
Laurea	30	71,4%
Diploma	12	28,6%

Tabella 2 – Descrizione del campione per titolo di studio

Categoria	n	%
Master	23	54,8%
Mancante	18	42,9%
Dottorato	1	2,4%

Tabella 3 - Descrizione del campione per altra formazione significativa

Per quanto riguarda l'inquadramento professionale, il campione presenta una distribuzione relativamente equilibrata tra soggetti formalmente dirigenti (45,2%) e soggetti che non risultano inquadrati come tali (54,8%). Questo dato suggerisce che la rilevazione ha intercettato non soltanto ruoli dirigenziali in senso stretto, ma più in generale figure con responsabilità gestionali e decisionali, in linea con l'obiettivo della ricerca di esplorare il *Nuovo Skill Mix Manageriale* in una popolazione ampia di manager e imprenditori.

Sotto il profilo dell'area funzionale, il campione si concentra soprattutto in due ambiti: AD/Direzione Generale (33,3%) e Personale (31,0%). Seguono, con incidenza più contenuta, l'area Commerciale (9,5%), nonché Innovazione R&D e Amministrazione & Finanza (entrambe pari al 4,8%). Le restanti aree compaiono in forma residuale. Questa distribuzione mostra come il campione sia composto prevalentemente da figure collocate nei luoghi organizzativi in cui si presidiano in modo più diretto la strategia, il coordinamento delle persone e i processi di trasformazione organizzativa.

Categoria	n	%
AD Direzione Generale	14	33,3%
Personale	13	31,0%
Commerciale	4	9,5%
Innovazione R&D	2	4,8%
Amministrazione & Finanza	2	4,8%
Opera sia in Personale che in Marketing e comunicazione	1	2,4%
Ambiente Energia Sostenibilità	1	2,4%



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Integrated Management System & Environment	1	2,4%
Qualità sicurezza ambiente	1	2,4%
Consulente direzione aziendale / analisi dati e scelte	1	2,4%
Operations	1	2,4%
ICT	1	2,4%

Tabella 4 - Descrizione del campione per area funzionale

Un ulteriore elemento rilevante riguarda l'anzianità professionale. Più della metà dei rispondenti dichiara di ricoprire il proprio ruolo da oltre dieci anni (52,4%) e una quota analoga lavora nella stessa azienda da un periodo altrettanto lungo (52,4%).

Categoria	n	%
> 10 anni	22	52,4%
4-6 anni	8	19,0%
7-10 anni	6	14,3%
1-3 anni	6	14,3%

Tabella 5 - Descrizione del campione per anzianità nel ruolo

Categoria	n	%
>10 anni	22	52,4%
4-6 anni	7	16,7%
7-10 anni	6	14,3%
1-3 anni	5	11,9%
<1 anno	2	4,8%

Tabella 6 - Descrizione del campione per anzianità in azienda

A ciò si aggiunge il fatto che il 61,9% del campione ha avuto in precedenza esperienze in 1-3 aziende, mentre quote minori dichiarano percorsi più mobili o, al contrario, assenza di precedenti esperienze in altre organizzazioni. Nel complesso, il campione appare quindi caratterizzato da una significativa esperienza manageriale, accompagnata da un radicamento organizzativo piuttosto stabile.

Categoria	n	%
1-3	26	61,9%
4-5	6	14,3%
> 5	6	14,3%
0	4	9,5%



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Tabella 7 - Descrizione del campione per numero di aziende precedenti

Con riferimento alle caratteristiche delle aziende di appartenenza, emerge innanzitutto una forte concentrazione nella filiera meccanica, che da sola rappresenta il 50,0% del campione. Seguono, a distanza, i servizi (9,5%) e, con quote più contenute, altri comparti quali Sistema Moda, Chimica e Agribusiness. Si tratta dunque di un campione con una marcata impronta manifatturiera, coerente con il contesto economico-produttivo di riferimento della ricerca.

Categoria	n	%
Meccanica	21	50,0%
Servizi	4	9,5%
Sistema Moda	2	4,8%
Chimica	2	4,8%
Agribusiness	2	4,8%
CCNL Chimico ma erogiamo consulenza tecnica	1	2,4%
Produzione elettronica	1	2,4%
Difesa ambiente	1	2,4%
Alimentare	1	2,4%
Ceramica	1	2,4%
Costruzioni	1	2,4%
Libero professionista / consulenza	1	2,4%
Alimentare	1	2,4%
Energia	1	2,4%
Allestimento camion con gru e bracci scarrabili	1	2,4%
Commercio	1	2,4%

Tabella 8 - Descrizione del campione per filiera produttiva

Dal punto di vista della dimensione aziendale, il campione include organizzazioni eterogenee, ma con una prevalenza di imprese di fascia medio-alta. Come mostra la Figura 1, la categoria più rappresentata è quella delle aziende con 50-149 addetti (33,3%), seguita da quelle con più di 250 addetti (28,6%), dalle imprese con 10-49 addetti (21,4%) e, infine, da quelle con 150-249 addetti (16,7%). Il grafico evidenzia pertanto una distribuzione non polarizzata, ma con una significativa presenza di realtà di media e grande dimensione.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

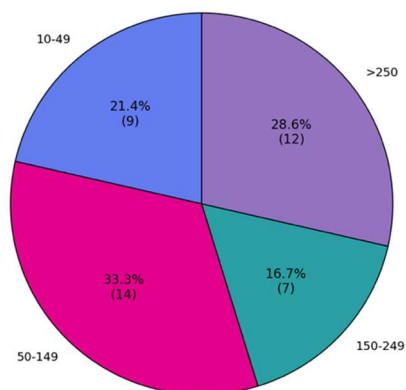


Figura 1 - Distribuzione del campione per numero di addetti

Un andamento analogo si osserva rispetto alla classe di fatturato.

Categoria	n	%
>50 mln	17	40,5%
2-10 mln	10	23,8%
25-50 mln	9	21,4%
11-25 mln	6	14,3%

Tabella 9 - Distribuzione del campione rispetto alla classe di fatturato

La quota più consistente del campione appartiene infatti a imprese con fatturato superiore a 50 milioni di euro (40,5%). Seguono le aziende con fatturato compreso tra 2 e 10 milioni (23,8%), tra 25 e 50 milioni (21,4%) e, infine, tra 11 e 25 milioni (14,3%). Anche sotto questo profilo, il campione si caratterizza per una rilevante presenza di organizzazioni economicamente strutturate, pur includendo anche realtà di dimensioni più contenute.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, il 59,5% dei rispondenti appartiene a imprese multilocalizzate tra Italia ed estero, mentre il restante 40,5% opera in imprese non internazionalizzate. Questo dato è particolarmente rilevante alla luce dei temi oggetto dell'indagine, poiché suggerisce che una parte consistente del campione agisce in contesti esposti alle dinamiche internazionali, alla complessità geopolitica e ai processi di trasformazione competitiva che attraversano i mercati globali.

Infine, la distribuzione territoriale mostra una netta concentrazione nel Nord Est, area in cui ha sede principale il 95,2% delle aziende considerate, mentre i casi collocati nel Centro e nel Nord Ovest risultano residuali. Nel suo complesso, il campione può dunque essere descritto come costituito prevalentemente da manager e imprenditori con elevata esperienza, inseriti in imprese soprattutto manifatturiere, spesso di media o grande dimensione, in larga parte internazionalizzate e territorialmente concentrate nell'area del Nord Est.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

3.2.2 Le analisi statistiche per la validità dei costrutti

Ora entriamo più in profondità nell'analisi dei dati per vedere la validità del costrutto alla luce degli item utilizzati. In altre parole, attraverso l'analisi fattoriale e di correlazione cerchiamo di comprendere se ed in che misura gli item misurano lo stesso costrutto e quindi vi è una coerenza interna nel questionario e conseguentemente nello strumento di assessment.

Il questionario, consultabile in Appendice B – Questionario Nuovo Skill Mix Manageriale, parte da un'analisi già molto solida che è il questionario dell'Open Manager, sviluppato su 30 item e validato con diverse metodologie statistiche e numeri di soggetti molto rilevante. Con un numero così rilevante di item corrispondente a 24 competenze, è stato possibile individuare diversi fattori e soprattutto comprendere che esistono sei stili manageriali che possono essere descritti alla luce di questo questionario. In Bruttini & al. (2024) abbiamo dimostrato che la dimensione Open Management viene rappresentata in modo statisticamente significativo dall'Item 45. *In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?*

In questa ricerca “Nuovo Skill Mix Manageriale” abbiamo immaginato che avremmo potuto accedere ad un numero non molto consistente di rispondenti essendo l'universo di riferimento non particolarmente ampio (i manager di Reggio Emilia) ed in relazione all'inevitabile limitata redemption al questionario stesso. Il numero ipotizzabile era certo inferiore agli oltre 500 che costituiscono il campione di riferimento per l'Open Manager.

Nel caso in cui ci siano numeri limitati, far emergere combinazioni di fattori in grado di descrivere il campione è un'operazione non priva di rischi. Soprattutto alla luce dell'analisi dei cluster con cui andremo a segmentare la popolazione che avremo come riferimento. Con numeri piccoli si rischia di fare affermazioni generali, in presenza di una rappresentatività statistica contenuta. Per tali motivi abbiamo proposto per ogni cluster di competenze un item di sintesi con l'intento di verificare la sua correlazione con gli altri item dello stesso costrutto. Dunque, sarà di nostro interesse valutare quali relazioni hanno i 5 Item dei raggruppamenti Capacità geopolitica, Sostenibilità sociale, Gestione digitalizzazione e Sostenibilità ambientale rispettivamente con gli item di sintesi:

GEOPOLITICA 51. *In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?*

SOSTSOCIALE 57. *In relazione alla richiesta di aumentare in azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?*

AIDIGIT 63. *In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?*

SOSTAMB 69. *In relazione alla richiesta di favorire in azienda la sostenibilità ambientale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?*



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Ulteriormente, l'analisi ha l'obiettivo di comprendere in che misura i 5 item di ogni raggruppamento hanno un alto grado di correlazione per poter concludere che misurano il medesimo costrutto.

Il raggruppamento competenze manageriali in uno scenario caratterizzato da un'alta complessità geopolitica

L'analisi delle componenti principali condotta sul primo gruppo di casi evidenzia con chiarezza la presenza di una dimensione solida e ben strutturata legata alla capacità manageriale di operare in contesti internazionali complessi. Il componente estratto presenta un autovalore pari a 2,819 e spiega il 56,4% della varianza complessiva, un valore elevato per ricerche esplorative in ambito organizzativo, che segnala una forte coerenza tra gli item analizzati.

Varianza totale spiegata						
Componente	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,819	56,380	56,380	2,819	56,380	56,380
2	,979	19,578	75,959			
3	,522	10,431	86,389			
4	,355	7,099	93,489			
5	,326	6,511	100,000			
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.						

Tabella 10 - Complessità Geopolitica varianza spiegata

I pesi fattoriali risultano tutti elevati (compresi tra 0,615 e 0,849), indicando un contributo omogeneo e significativo di ciascun item alla definizione del componente. In particolare, emergono con maggiore forza le pratiche di monitoraggio degli scenari competitivi internazionali, l'approfondimento delle dinamiche geopolitiche e la capacità di costruire strategie e network a supporto delle decisioni manageriali. Anche le comunalità sostengono la robustezza della soluzione, con valori prevalentemente medio-alti, a conferma di una buona rappresentazione degli item all'interno del componente.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Matrice dei componenti^a

	Componente
	1
46. Nel contesto competitivo internazionale monitoro le evoluzioni, sono solito costruire scenari e diverse strategie per ridurre i rischi	,849
47. Sistematicamente aiuto i collaboratori a comprendere l'impatto su di loro delle decisioni prese dall'azienda, per reagire ai cambiamenti geopolitici	,615
48. Dedico un tempo significativo per conoscere ed approfondire le dinamiche geopolitiche	,801
49. Utilizzo consulenti o mediatori culturali per comprendere meglio i contesti internazionali che non conosco e con cui ho relazioni professionali	,747
50. Investo per la creazione di un mio network internazionale per gestire i problemi o cogliere le opportunità nei Paesi con cui lavoro	,720
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.	
a. 1 componenti estratti.	

Tabella 11 - Complessità Geopolitica matrice dei componenti

Nel complesso, il risultato restituisce un profilo manageriale chiaramente orientato alla lettura strategica dei contesti internazionali, alla gestione del rischio e alla costruzione intenzionale di relazioni e competenze per affrontare mercati complessi. In una prospettiva applicativa, il componente può essere utilizzato come riferimento affidabile per interpretare i comportamenti distintivi di questo gruppo e per orientare politiche formative mirate allo sviluppo delle competenze di scenario, geopolitiche e di networking internazionale.

Il raggruppamento di item competenze manageriali per la sostenibilità sociale

L'analisi delle componenti principali condotta sugli item relativi all'attenzione verso le persone, al benessere organizzativo, all'equità e all'inclusione evidenzia l'emergere di una dimensione comune che sintetizza un insieme coerente di pratiche manageriali orientate alla qualità delle relazioni e al clima organizzativo. Il componente principale estratto presenta un autovalore pari a 2,102 e spiega il 42,0% della varianza totale, una quota adeguata in un contesto di ricerca esplorativa finalizzata alla lettura dei fenomeni organizzativi.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Varianza totale spiegata						
Componente	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,102	42,047	42,047	2,102	42,047	42,047
2	,983	19,667	61,713			
3	,759	15,185	76,898			
4	,624	12,485	89,382			
5	,531	10,618	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Tabella 12 - Complessità Geopolitica varianza spiegata

I pesi fattoriali risultano tutti positivi e omogenei, segnalando una buona convergenza degli item nel descrivere un medesimo orientamento manageriale. In particolare, assumono un peso maggiore i temi legati all'equità nei processi di valutazione e promozione, al benessere individuale dei collaboratori e alla possibilità di esprimere idee e punti di vista senza timori, elementi che congiuntamente delineano uno stile di leadership attento alle persone e all'inclusività. Le comunalità, pur con valori moderati, confermano che ciascun item contribuisce in modo significativo alla costruzione del quadro complessivo, mantenendo al contempo una ricchezza informativa utile a una lettura articolata del fenomeno.

Matrice dei componenti ^a	
	Componente
	1
52. Sono solito dare l'opportunità ai collaboratori di esprimere le proprie idee senza temere conseguenze	,611
53. Il manager si preoccupa del benessere individuale dei collaboratori	,705
54. Mi impegno ad approfondire sistematicamente le motivazioni che guidano i miei collaboratori	,569
55. Sono impegnato per favorire l'equità nelle promozioni, nella performance review e per garantire un buon work life balance	,731



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Matrice dei componenti ^a	
	Componente
	1
56. L'azione manageriale deve darsi come priorità anche l'integrazione delle diversità di genere, etniche, generazionali e delle disabilità	,611
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.	
a. 1 componenti estratti.	

Tabella 13- Sostenibilità Geopolitica matrice dei componenti

Nel complesso, il risultato restituisce una dimensione interpretabile come indicatore sintetico di orientamento manageriale *people-centered*, utile per descrivere atteggiamenti e pratiche che incidono sulla qualità del contesto di lavoro e sull'engagement delle persone. In una prospettiva applicativa, la componente offre una base informativa solida per orientare scelte di investimento formativo mirate allo sviluppo di competenze relazionali, di gestione della diversità e di costruzione di contesti organizzativi equi e inclusivi.

Il raggruppamento di item competenze di management di IA e digitalizzazione

L'analisi delle componenti principali condotta sugli item relativi all'Intelligenza Artificiale e alle competenze digitali evidenzia con chiarezza l'emergere di una dimensione forte e ben definita. La componente principale estratto presenta un autovalore pari a 2,814 e spiega il 56,3% della varianza complessiva, un valore elevato che indica un'elevata coerenza tra i contenuti analizzati e una solida capacità di sintesi.

Varianza totale spiegata						
Componente	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,814	56,281	56,281	2,814	56,281	56,281
2	,992	19,846	76,128			
3	,461	9,227	85,355			
4	,391	7,813	93,168			
5	,342	6,832	100,000			
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.						



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Tabella 14 -IA e digitalizzazione varianza spiegata

Matrice dei componenti ^a	
	Componente
	1
58. Possiedo una conoscenza delle principali tecnologie di intelligenza artificiale e sono capace di immaginare il modo di usarle per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi	,840
59. Sono impegnato/a nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori e in particolare dell'intelligenza artificiale	,814
60. Sono in grado di analizzare criticamente le informazioni e le risposte fornite dall'IA prima di accettarle o utilizzarle	,814
61. Sono disponibile a ridefinire le mie competenze per integrare l'Intelligenza Artificiale nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle conoscenze	,279
62. Sono impegnato a diffondere la conoscenza dei rischi dell'Intelligenza Artificiale connessi alla protezione dei dati e al loro uso non etico	,841
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.	
a. 1 componenti estratti.	

Tabella 15 - IA e digitalizzazione matrice dei componenti

I pesi fattoriali risultano particolarmente elevati per quattro item su cinque, così come le comunalità medio-alte associate a questi item rafforzano l'interpretazione del componente come indicatore affidabile di maturità manageriale nell'ambito dell'adozione consapevole dell'intelligenza artificiale.

Tuttavia, l'item 61. *Sono disponibile a ridefinire le mie competenze per integrare l'Intelligenza Artificiale nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle conoscenze* presenta un valore di comunalità molto più basso rispetto agli altri 0,078 e un peso di 0,279. Questo item sembra collocarsi più sul piano dell'atteggiamento individuale al cambiamento che non su quello delle pratiche consolidate di utilizzo e diffusione delle tecnologie. Per tale motivo, riteniamo utile togliere questo item in quanto scarsamente integrato con gli altri. Ripetiamo l'analisi con i soli item:



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Item 58. *Possiedo una conoscenza delle principali tecnologie di intelligenza artificiale e sono capace di immaginare il modo di usarle per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi.*

Item 59. *Sono impegnato/a nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori e in particolare dell'intelligenza artificiale.*

Item 60. *Sono in grado di analizzare criticamente le informazioni e le risposte fornite dall'IA prima di accettarle o utilizzarle.*

Item 62. *Sono impegnato a diffondere la conoscenza dei rischi dell'Intelligenza Artificiale connessi alla protezione dei dati e al loro uso non etico.*

Varianza totale spiegata						
Componente	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,763	69,070	69,070	2,763	69,070	69,070
2	,481	12,013	81,083			
3	,412	10,288	91,371			
4	,345	8,629	100,000			
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.						

Tabella 16 - IA e digitalizzazione varianza spiegata senza item 61

L'analisi delle componenti principali condotta sugli item relativi alla conoscenza, all'utilizzo e alla gestione consapevole dell'intelligenza artificiale evidenzia, a questo punto, l'emergere di una dimensione estremamente solida e coerente. La componente principale estratta presenta un autovalore pari a 2,763 e spiega il 69,1% della varianza complessiva, una quota particolarmente elevata che segnala una forte convergenza dei contenuti analizzati.

Matrice dei componenti ^a	
	Componente
	1
58. Possiedo una conoscenza delle principali tecnologie di intelligenza artificiale e sono capace di immaginare il modo di usarle per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi	,831



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Matrice dei componenti ^a	
	Componente
	1
59. Sono impegnato/a nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori e in particolare dell'intelligenza artificiale	,814
60. Sono in grado di analizzare criticamente le informazioni e le risposte fornite dall'IA prima di accettarle o utilizzarle	,828
62. Sono impegnato a diffondere la conoscenza dei rischi dell'Intelligenza Artificiale connessi alla protezione dei dati e al loro uso non etico	,851
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.	
a. 1 componenti estratti.	

Tabella 17 - IA e digitalizzazione matrice dei componenti senza item 61

I pesi fattoriali risultano tutti molto elevati e omogenei, indicando che la conoscenza delle tecnologie di IA, il loro utilizzo strategico a supporto degli obiettivi organizzativi, lo sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori, la capacità di valutazione critica delle soluzioni di IA e l'attenzione ai rischi etici e di protezione dei dati concorrono a delineare un unico orientamento manageriale chiaramente riconoscibile. Anche le comunaltà, tutte superiori a 0,66, confermano una buona capacità del componente di rappresentare in modo efficace ciascun item.

Nel complesso, il risultato restituisce un'immagine chiara di una competenza manageriale matura in ambito di intelligenza artificiale, caratterizzata dall'integrazione tra padronanza tecnologica, responsabilità organizzativa e consapevolezza etica. In una prospettiva applicativa, questa componente può essere utilizzata come riferimento particolarmente affidabile per orientare le politiche di investimento formativo, indicando un'area in cui l'azione manageriale appare già strutturata e sulla quale risulta strategico consolidare e diffondere pratiche avanzate all'interno delle organizzazioni.

Il raggruppamento di item competenze manageriali per la sostenibilità ambientale

L'analisi delle componenti principali condotta sugli item relativi alla sostenibilità ambientale evidenzia l'emergere di una dimensione particolarmente robusta e coerente. La componente principale estratta presenta un autovalore pari a 3,226 e spiega il 64,5% della varianza complessiva, un risultato elevato che segnala una forte convergenza dei contenuti e una chiara strutturazione del costrutto in esame.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Varianza totale spiegata						
Componente	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	3,226	64,515	64,515	3,226	64,515	64,515
2	,743	14,858	79,372			
3	,554	11,077	90,450			
4	,259	5,184	95,634			
5	,218	4,366	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Tabella 18 - Sostenibilità ambientale varianza totale spiegata

I pesi fattoriali risultano tutti molto elevati, confermando che le pratiche operative, la percezione dell'urgenza ambientale, la capacità di mobilitare le persone, l'attivazione di network e l'orientamento all'innovazione sostenibile concorrono a delineare un unico quadro interpretativo. In particolare, assumono un peso rilevante l'urgenza dell'azione ambientale e la capacità di costruire reti informative e relazionali a supporto delle scelte di sostenibilità, a conferma di una lettura manageriale che integra visione strategica e azione concreta.

Matrice dei componenti^a	
	Componente
	1
64. Sto realizzando iniziative concrete che favoriscono la sostenibilità ambientale per la mia organizzazione ed i collaboratori	,689
65. Avverto l'urgenza di un'azione rispetto al tema della sostenibilità ambientale	,906
66. La responsabilità di un manager è mobilitare i dipendenti attorno a obiettivi ecologici di lungo periodo	,816
67. Agisco sistematicamente per creare e mantenere network, per raccogliere informazioni, identificare minacce e opportunità al fine di incrementare la sostenibilità ambientale della mia organizzazione	,876
68. Mi adopero a sviluppare un'innovazione radicale per rendere la mia impresa al tempo stesso sostenibile e competitiva	,705

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Matrice dei componenti ^a	
	Componente
	1
a. 1 componenti estratti.	

Tabella 19 - Sostenibilità ambientale matrice dei componenti

Le comunalità, complessivamente medio-alte, indicano una buona rappresentazione degli item all'interno della componente, suggerendo che la sostenibilità ambientale venga interpretata dai rispondenti come una responsabilità manageriale sistemica, che combina sensibilità valoriale, capacità di leadership e orientamento all'innovazione. Nel complesso, il risultato restituisce un'immagine chiara e strutturata di un orientamento manageriale alla sostenibilità, utilizzabile come riferimento solido per l'analisi dei profili e, soprattutto, per orientare investimenti formativi mirati allo sviluppo di competenze strategiche, di leadership e di innovazione sostenibile.

3.2.3 L'analisi delle componenti principali e il rapporto con gli indicatori di sintesi

Ora studiamo in che modo il complesso degli item indagati, escluso l'item 61 che abbiamo visto essere problematico e quelli di autovalutazione¹, siano connessi. Per comprendere quali sono le componenti principali che riducono la varianza, facciamo un'analisi fattoriale (con rotazione varimax e un limite di 100 interazioni). Il software SPSS utilizzato nell'analisi ha fornito il seguente risultato.

¹ 45. In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?

51. In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?

57. In relazione alla richiesta di aumentare in azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?

63. In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?

69. In relazione alla richiesta di favorire in azienda la sostenibilità ambientale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Componente	Varianza totale spiegata								
	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione			Caricamenti somme dei quadrati di rotazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	8,948	16,571	16,571	8,948	16,571	16,571	4,910	9,093	9,093
2	4,393	8,136	24,706	4,393	8,136	24,706	4,872	9,022	18,115
3	3,854	7,137	31,843	3,854	7,137	31,843	4,732	8,763	26,878
4	3,526	6,529	38,372	3,526	6,529	38,372	4,361	8,075	34,953
5	3,115	5,768	44,140	3,115	5,768	44,140	4,072	7,541	42,494
6	2,576	4,771	48,911	2,576	4,771	48,911	3,465	6,417	48,911
7	2,499	4,628	53,539						
8	2,282	4,227	57,766						
9	2,053	3,803	61,568						
10	1,864	3,452	65,020						

Tabella 20 – Varianza spiegata

L'analisi delle componenti principali, condotta con finalità esplorative e successiva rotazione per migliorare l'interpretabilità, ha portato all'estrazione di sei componenti. Nel complesso, i sei fattori spiegano il 48,9% della varianza totale, fornendo una sintesi informativamente solida rispetto alla complessità del fenomeno indagato e adeguata a un utilizzo decisionale in ambito organizzativo. La rotazione non modifica la varianza complessiva spiegata, ma redistribuisce il peso informativo tra le componenti, rendendo i fattori più equilibrati e, quindi, più facilmente descrivibili e traducibili in aree di competenza e priorità di investimento formativo.

A questo punto, abbiamo l'obiettivo di comprendere come le componenti individuate si aggancino (cioè se vi sia correlazione) con le 5 autovalutazioni degli item 45, 51, 57, 63, 69. Se così fosse, sarebbe possibile costruire il questionario di assessment utilizzando esclusivamente i suddetti item.

Un'analisi di correlazione di Pearson tra le 6 componenti e 5 item produce i risultati consultabili nella Tabella 21 - Analisi di correlazione tra componenti principali e le domande di autovalutazione



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

		REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1	REGR factor score 4 for analysis 1	REGR factor score 5 for analysis 1	REGR factor score 6 for analysis 1	31. In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?	37. In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?	43. In relazione alla richiesta di aumentare in azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?	49. In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?	55. In relazione alla richiesta di favorire in azienda la sostenibilità ambientale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?
REGR factor score 1 for analysis 1	Correlazione di Pearson	1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,235	,566***	0,292	0,059	0,296
	Sign. (a due code)		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,135	0,000	0,061	0,710	0,057
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
REGR factor score 2 for analysis 1	Correlazione di Pearson	0,000	1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,182	0,088	,329*	0,068	0,111
	Sign. (a due code)	1,000		1,000	1,000	1,000	1,000	0,248	0,579	0,033	0,671	0,486
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
REGR factor score 3 for analysis 1	Correlazione di Pearson	0,000	0,000	1	0,000	0,000	0,000	-0,008	-0,026	,369*	,654***	0,217
	Sign. (a due code)	1,000	1,000		1,000	1,000	1,000	0,958	0,868	0,016	0,000	0,168
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
REGR factor score 4 for analysis 1	Correlazione di Pearson	0,000	0,000	0,000	1	0,000	0,000	-0,167	-,314*	0,180	-0,078	0,268
	Sign. (a due code)	1,000	1,000	1,000		1,000	1,000	0,292	0,043	0,255	0,624	0,087
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
REGR factor score 5 for analysis 1	Correlazione di Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0,000	,337*	,410**	0,250	0,133	,574***
	Sign. (a due code)	1,000	1,000	1,000	1,000		1,000	0,029	0,007	0,110	0,403	0,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
REGR factor score 6 for analysis 1	Correlazione di Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1	-0,005	0,143	-0,242	-0,180	0,046
	Sign. (a due code)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		0,974	0,366	0,123	0,253	0,772
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
31. In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?	Correlazione di Pearson	0,235	0,182	-0,008	-0,167	,337*	-0,005	1	,513***	,341*	0,131	0,136
	Sign. (a due code)	0,135	0,248	0,958	0,292	0,029	0,974		0,001	0,027	0,407	0,392
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
37. In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?	Correlazione di Pearson	,566***	0,088	-0,026	-,314*	,410**	0,143	,513***	1	0,298	0,184	,385*
	Sign. (a due code)	0,000	0,579	0,868	0,043	0,007	0,366	0,001		0,055	0,244	0,012
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
43. In relazione alla richiesta di aumentare in azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?	Correlazione di Pearson	0,292	,329*	,369*	0,180	0,250	-0,242	,341*	0,298	1	,515***	,639***
	Sign. (a due code)	0,061	0,033	0,016	0,255	0,110	0,123	0,027	0,055		0,000	0,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
49. In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?	Correlazione di Pearson	0,059	0,068	,654***	-0,078	0,133	-0,180	0,131	0,184	,515***	1	,382*
	Sign. (a due code)	0,710	0,671	0,000	0,624	0,403	0,253	0,407	0,244	0,000		0,013
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
55. In relazione alla richiesta di favorire in azienda la sostenibilità ambientale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?	Correlazione di Pearson	0,296	0,111	0,217	0,268	,574***	0,046	0,136	,385*	,639***	,382*	1
	Sign. (a due code)	0,057	0,486	0,168	0,087	0,000	0,772	0,392	0,012	0,000	0,013	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

***. Correlation at 0.001(2-tailed)



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Tabella 21 - Analisi di correlazione tra componenti principali e le domande di autovalutazione

Le domande di autovalutazione sono riportate con i numeri del questionario originale senza le anagrafiche che non erano presenti nella base dati utilizzata per le analisi statistiche. Per tale motivo i numeri corretti sono 45, 51, 57, 63, 69.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

L'analisi delle correlazioni evidenzia un quadro complessivamente coerente. In particolare, si osserva una correlazione elevata tra il fattore 1 e l'item 51 (ex 37), che misura l'auto percezione di adeguatezza rispetto a un contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica. Questo risultato suggerisce una chiara convergenza tra la dimensione latente estratta e la rappresentazione sintetica della competenza geopolitica così come percepita dai rispondenti.

Analogamente, il fattore 3 mostra la correlazione più elevata con l'item 63 (ex 49), dedicato all'autovalutazione della competenza nella gestione dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione. La forza di tale associazione conferma che l'item di sintesi intercetta in modo efficace una dimensione fattoriale chiaramente strutturata e concettualmente unitaria.

Un ulteriore allineamento significativo emerge tra il fattore 5 e l'item 69 (ex 55), relativo alla sostenibilità ambientale. Si osserva infatti una correlazione tra il fattore 5 e l'item 69 e ciò indica che tale dimensione fattoriale è adeguatamente rappresentata dalla percezione sintetica di competenza ambientale espressa dai manager.

Più contenuta, ma comunque interpretabile, risulta la relazione tra il fattore 2 e l'item 57 (ex 43), relativo alla sostenibilità sociale. La correlazione meno marcata con l'item 57 suggerisce che la sostenibilità sociale non venga percepita come una competenza unidimensionale, ma come un ambito che attraversa diversi aspetti della leadership e della gestione delle persone. In questa prospettiva, la minore intensità della correlazione non rappresenta una criticità, bensì riflette la complessità intrinseca del costrutto.

L'item 45 (ex 31), relativo alla vicinanza allo stile dell'Open Manager, è stato escluso da questa specifica lettura correlazionale. Tale scelta è coerente con i risultati dell'analisi fattoriale, che mostrano come l'Open Manager emerga come profilo multidimensionale e trasversale (si veda il capitolo 3.2.7.), riconducibile a più componenti e non assimilabile a una singola dimensione latente. L'item 45 viene trattato come indicatore sintetico di profilo complessivo dell'Open Manager, da considerare separatamente rispetto alle competenze verticali, a partire da esiti di ricerca da noi ottenuti in contesti precedenti (Bruttini et al., 2025).

Nel complesso, escludendo la dimensione Open Manager trattata come meta-profilo, i risultati dell'analisi consentono di affermare che quattro item di sintesi (51, 57, 63, 69) rappresentano in misura ragionevole di quattro delle sei componenti estratte. Pur senza configurare una relazione di equivalenza psicometrica in senso stretto, tale allineamento supporta l'utilizzo degli item di sintesi come ancore interpretative affidabili per la costruzione del questionario di assessment, consentendo di collegare le dimensioni fattoriali emerse a domini di competenza chiaramente identificabili e comunicabili in ambito organizzativo.

3.2.5 La identificazione dei cluster di manager rispetto alle competenze

Il passaggio successivo dell'analisi è ricorrere ad un'analisi di cluster per identificare dei raggruppamenti di soggetti che hanno comportamenti ragionevolmente simili, per poter arrivare ad una descrizione. Ancora una volta le analisi statistiche ci sono utili, adottando



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

un'analisi di k -media. L'analisi cluster k -medie (o k -means) è una tecnica di statistica multivariata non gerarchica utilizzata per raggruppare un insieme di dati in k gruppi (cluster) omogenei. L'obiettivo principale è suddividere le unità statistiche in modo da minimizzare la varianza interna ai cluster e massimizzare la distanza tra i cluster stessi. Il problema da gestire in questo contesto specifico è dato dal limitato numero di soggetti analizzati. Si tratterà di trovare un numero di cluster tale per cui i membri dei gruppi non siano troppo numerosi o troppo pochi. Ci faremo guidare dalla necessità di numerosità in qualche modo confrontabili. Abbiamo provveduto all'analisi k -media considerando k da 5 a 2. Per k si intende il numero dei gruppi.

Numero di casi in ciascun cluster

Cluster	1	27,000
	2	15,000
Valido		42,000

Tabella 22 - Numero di casi per cluster

La quarta iterazione per $K=2$ è quella più soddisfacente. Come abbiamo anticipato, valutiamo che non ci siano numerosità sufficienti per utilizzare una suddivisione in cluster superiore a 2 poiché le numerosità dei soggetti di uno o più gruppi per ogni valore di K sono troppo piccole e sarebbe opinabile qualunque processo di generalizzazione. Quindi 2 cluster è la configurazione definitiva. L'Analisi ci indica anche quali soggetti appartengono a quale cluster.

Appartenenza cluster

Numero di caso	numero	Cluster
1	1	1
2	2	2
3	3	1
4	4	1
5	5	1
6	6	2
7	7	2
8	8	1
9	9	1
10	10	2



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Numero di caso	Appartenenza cluster	
	numero	Cluster
11	11	1
12	12	1
13	13	1
14	14	2
15	15	1
16	16	1
17	17	1
18	18	2
19	19	1
20	20	2
21	21	2
22	22	1
23	23	1
24	24	1
25	25	1
26	26	1
27	27	1
28	28	2
29	29	1
30	30	2
31	31	2
32	32	1
33	33	1
34	34	1
35	35	1
36	36	2
37	37	1
38	38	1
39	39	2
40	40	1
41	41	2



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Appartenenza cluster

Numero di caso	numero	Cluster
42	42	2

Tabella 23 - Appartenenza dei soggetti ai due cluster

Veniamo ora a descrivere le caratteristiche dei due cluster.

3.2.6 Le caratteristiche anagrafiche dei due cluster

In questa sezione descriviamo le caratteristiche anagrafiche del campione distinguendo i due cluster emersi dall'analisi (cluster 1 e cluster 2). Va considerato fin da subito che la numerosità complessiva è limitata (N=42) e che il cluster 2 è particolarmente ridotto. Per questo motivo, riportiamo esclusivamente le differenze più nette, ossia quelle che implicano scostamenti superiori a circa il 25% dei rispondenti (≈ 10 casi). Qualunque lettura più fine risulterebbe eccessivamente esposta alla variabilità determinata dai piccoli numeri.

Nel gruppo 1 vi è una presenza superiore di laureati:

	Diploma	Laurea	Totale complessivo	% laureati sul totale
1	6	21	27	77,8%
2	6	9	15	60,0%
	12	30	42	

Una consistente presenza di dirigenti:

	Dirigenti			
	NO	SI	Totale complessivo	% dirigenti
1	12	15	27	55,6%
2	11	4	15	26,7%
	23	19	42	

Tra le funzioni aziendali, vi è una presenza equivalente nei due cluster di AD e DG. Il responsabile del personale è più presente nel cluster 2.

	AD Direzione Generale	Personale	Altri	Totale complessivo	% AD DG sul totale	% PERS sul totale
1	9	6	12	27	33,3%	22,2%
2	5	7	3	15	33,3%	46,7%
	14	13	1	42		

L'anzianità alta nel ruolo è un elemento che può ridurre il possesso delle competenze necessarie per gestire nuove dimensioni strategiche. Il gruppo 2 contiene 15 manager 9 dei quali (60%) appartengono al gruppo >10 anni.

	> 10 anni	1-3 anni	4-6 anni	7-10 anni



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

1	13	5	6	3	27
2	9	1	2	3	15
	48,1%	18,5%	22,2%	11,1%	
	60,0%	6,7%	13,3%	11,1%	

Anche l'anzianità in azienda è importante. 16 su 27 manager appartengono al gruppo 1 e lavorano in azienda da più di dieci anni. Quindi la conoscenza dell'azienda facilita il possesso delle competenze.

	<1 anno	>10 anni	1-3 anni	4-6 anni	7-10 anni	
1	2	16	2	3	4	27
2	0	6	3	4	2	15
	7,4%	59,3%	66,7%	11,1%	14,8%	
	0,0%	40,0%	75,0%	26,7%	13,3%	

Non sembra che il numero delle aziende precedenti sia particolarmente discriminante. La declinazione 1-3 vede le frequenze più alte (26 manager) equamente ripartite sui due cluster.

	0	> 5	1-3	4-5	
1	3	5	17	2	27
2	1	1	9	4	15
	11,1%	18,5%	63,0%	7,4%	
	6,7%	6,7%	60,0%	26,7%	

Il numero dei dipendenti dell'azienda ci dà un'indicazione della dimensione della stessa e, quindi, della composizione dei cluster. Si vede come nel cluster 1 sono presenti 11 aziende con più di 250 dipendenti. I numeri molto limitati ci costringono a ridurre al minimo le valutazioni.

	>250	150-249	50-149	10-49	
1	11	5	6	5	27
2	1	2	8	4	15
	40,7%	18,5%	22,2%	18,5%	
	6,7%	13,3%	53,3%	26,7%	

E, analogamente, l'entità del fatturato indica che il cluster 1 è caratterizzato da manager di azienda più grandi.

	>50 mln	25-50 mln	11-25 mln	2-10 mln	
1	16	4	1	6	27
2	1	5	5	4	15
	59,3%	14,8%	3,7%	22,2%	
	6,7%	33,3%	33,3%	26,7%	

Nel cluster 1 le imprese internazionalizzate sono più presenti.

	Impresa multilocalizzata Italia - estero	Impresa non internazionalizzata	Totale complessivo	% Impresa multilocalizzata Italia - estero
Etichette di riga				



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

1	18	9	27	26%
2	7	8	15	47%
Totale complessivo	25	17	42	

Nel complesso, il cluster 1 (n=27) tende a raggruppare profili inseriti in contesti organizzativi più strutturati: presenta una quota più alta di laureati, una maggiore presenza di dirigenti e, lato azienda, include più frequentemente imprese grandi (oltre 250 addetti) e a fatturato elevato (oltre 50 mln), nonché una maggiore incidenza di imprese multilocalizzate Italia–estero. Il cluster 2 (n=15) mostra invece una configurazione più “leggera” sul piano organizzativo: minore quota di laureati e di dirigenti, una presenza relativamente più alta di figure in funzione HR/Personale, e una maggiore concentrazione in imprese di dimensione medio-piccola e/o non internazionalizzate. In entrambe le popolazioni, alcune differenze (es. numero di aziende precedenti) non risultano informative; inoltre, data la ridotta numerosità del cluster 2, queste evidenze vanno lette come indicazioni di massima e non come risultati generalizzabili.

3.2.7. Le competenze di Open Management

Abbiamo analizzato le risposte al test sull'Open Management attraverso un'analisi delle componenti principali. Questa analisi ci consente di esplorare la natura multidimensionale del costrutto individuando le componenti che lo costituiscono e che sono in grado di rappresentare la maggior parte della varianza.

L'estrazione di sole 6 componenti spiega il 52% della varianza.

Componente	Varianza totale spiegata								
	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione			Caricamenti somme dei quadrati di rotazione		
	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	4,496	14,985	14,985	4,496	14,985	14,985	3,244	10,812	10,812
2	2,768	9,227	24,213	2,768	9,227	24,213	2,929	9,762	20,574
3	2,667	8,889	33,101	2,667	8,889	33,101	2,526	8,420	28,994
4	2,047	6,823	39,924	2,047	6,823	39,924	2,400	8,001	36,995
5	1,999	6,662	46,586	1,999	6,662	46,586	2,368	7,893	44,887
6	1,786	5,952	52,538	1,786	5,952	52,538	2,295	7,651	52,538

Tabella 24 - Componenti dell'Open Management

Per semplificare l'output di questa ricerca e avere delle indicazioni utili da combinare con le altre dimensioni verticali che esploreremo successivamente, limitiamo il nostro sguardo alle prime tre componenti che ci danno le prime indicazioni sulle caratteristiche dei manager e per la configurazione dello strumento di assessment.

Decidiamo di utilizzare i primi 3 item di ogni componente per descriverla. La prima componente è identificata da questa terna di item:

- Item19. *È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori;*



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Item 29. *Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti;*
- Item 36. *Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione.*

Definiamo questa componente “*Collective Innovation*”. La componente descrive il comportamento di un manager che è orientato al miglioramento continuo e all'innovazione, tuttavia, ponendo l'accento sul ruolo che i collaboratori hanno nel processo. Questo indica la propensione aperta a considerare il team e il sistema come partner del processo di innovazione, che si configura, dunque, come collettivo.

La seconda componente è identificata invece da questi tre item:

- Item 24. *Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business;*
- Item 37. *Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare;*
- Item 32. *In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni.*

L'abbiamo definita con il termine “*Networking focus*”. Due dei tre item indicano la propensione del manager a costruire relazioni, per sviluppare relazioni di business, ma forse, più in generale, per comprendere, orientarsi e dare senso. Interessante che questa componente preveda la fiducia in sé, indicando la valenza simbolica della relazione: necessaria per sopravvivere, ma fonte anche di incertezza.

La terza componente caratterizzata da questi tre item:

- Item 41. *Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda;*
- Item 33. *Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda;*
- Item 42. *Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi.*

Abbiamo identificato questa componente con il termine “*Company concern*”.

Questo dato ci ha in parte sorpresi, perché la centratura sulla identificazione con l'azienda esplicitata dalla dagli item 41 e 33 richiede un'importante riflessione. Ci saremmo aspettati che, nel contesto “open” reggiano, questa dimensione non avesse tale rilevanza, oppure, che avesse particolare rilevanza solo per una parte del campione. Questa componente più in generale può essere interpretata sia in termini difensivi, ovvero come centratura sul proprio contesto in contrapposizione con la prospettiva open, oppure, come una forte consapevolezza della dimensione territoriale della propria appartenenza, che si intende continuare a privilegiare nonostante la dimensione globalizzata dell'economia. L'analisi successiva sul rapporto tra le componenti e i cluster ci ha fornito un'ipotesi interpretativa. Analizzando i valori medi degli item distinti per singoli cluster si ottiene un'interpretazione più significativa dei dati raccolti.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

	<i>Collective innovation</i>			<i>Networking focus</i>			<i>Company concern</i>			
Etichette di riga	Media di item 19. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori	Media di item 29. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti	Media di item 36. Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione	Media di item 24. Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business	Media di item 37. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare	Media di item 32. In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni	Media di item 41. Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda	Media di item 33. Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda	Media di item 42. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi	Media di item 45. In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?
1	3,74	3,59	3,52	3,44	3,63	3,48	3,15	2,96	3,63	7,67
2	3,67	3,13	3,20	3,20	3,40	3,60	3,13	3,27	3,47	6,40
Totale complessivo	3,71	3,43	3,40	3,36	3,55	3,52	3,14	3,07	3,57	7,21

Dai dati emerge chiaramente, in merito alla *Collective innovation*, che il cluster 1 (medio alto) presenta valori sugli item 29 e 36 decisamente superiori al cluster 2 (medio). Questo indicherebbe, dunque, una più spiccata propensione alla *openness* del cluster 1, come anche indicato dall'item di autovalutazione (45). Anche per il *Networking focus* gli item 24 e 37 presentano valori più alti sul cluster 1. Sull'item 32, invece, i valori sono più alti nel cluster numero 2. Questo potrebbe indicare che, in questo caso, la relazione non è necessariamente connessa al business come per l'item 24, ma potrebbe essere collegata ai rapporti anche informali che si creano nei contesti organizzativi e sociali per aumentare il riconoscimento, l'appartenenza e la protezione sociale.

Se analizziamo il *Company concern*, i valori fra i due cluster sono equivalenti sull'item 41 ma più elevati per i cluster 2 sul l'item 33. I membri del cluster 2, quindi, indicano una maggior vicinanza affettiva ai colleghi della loro azienda mettendo in primo piano l'appartenenza e l'identità organizzativa. Tale orientamento si pone in parziale contrasto con la prospettiva dell'*openness*, alla quale è talvolta associata una maggiore permeabilità dei confini organizzativi — una condizione che, per sua natura, tende a ridurre il valore attribuito all'appartenenza affettiva. Tale aspetto non avrebbe una corrispondenza diretta con la conoscenza di processi e tecnologia. Infatti, quest'ultima dimensione è trasversale a tutti i manager, probabilmente a causa della dimensione contenuta delle imprese del campione.

In sintesi, l'analisi mostra che le competenze di Open Management si articolano in tre componenti principali: *Collective Innovation* (innovazione e miglioramento continuo come pratica del team), *Networking focus* (costruzione intenzionale di relazioni orientate al valore e alla capacità di orientarsi nei contesti) e *Company concern* (identificazione e appartenenza all'organizzazione, insieme a una conoscenza profonda di processi e tecnologie). Nel confronto



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

tra cluster, il cluster 1 (medio-alto) evidenzia una maggiore coerenza con la prospettiva open: valori più alti su apprendimento dagli errori, clima per l'innovazione e relazioni esterne con impatto sul business, coerentemente con una maggiore vicinanza auto-percepita alla figura dell'Open Manager. Il cluster 2 (medio) presenta invece segnali più marcati di appartenenza affettiva e identitaria (in particolare verso i colleghi), che sembrano spostare il baricentro dal "confine permeabile" dell'*openness* a una logica più protettiva del contesto di riferimento. Nel complesso, i dati suggeriscono che la differenza tra i due cluster non riguarda tanto la conoscenza di processi e tecnologie (dimensione più trasversale), quanto il modo in cui innovazione e networking vengono agiti: come leve collettive e orientate al business nel cluster 1, più come risorse relazionali e di riconoscimento nel cluster 2.

3.2.8 Le competenze rispetto alle altre 4 dimensioni verticali

Osservando i valori medi ottenuti sulle 5 dimensioni dai soggetti dei due cluster, è possibile osservare valutazioni mediamente più alte dei membri del cluster 1 sulle 5 dimensioni. Al contrario, i membri del cluster 2 effettuano una autovalutazione più bassa.

Etichette di riga	Media di item 45. <i>In relazione alle caratteristiche dell'Open Manager Lei, all'interno della Sua Azienda, quanto si sente vicino a questa figura?</i>	Media di item 51. <i>In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?</i>	Media di item 57. <i>In relazione alla richiesta di aumentare in azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?</i>	Media di item 63. <i>In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?</i>	Media di item 69. <i>In relazione alla richiesta di favorire in azienda la sostenibilità ambientale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?</i>
1	7,67	7,26	8,59	8,33	7,59
2	6,40	5,33	6,33	5,53	5,53
Rapporto 1/2	120%	136%	136%	151%	137%
Media complessiva	7,21	6,57	7,79	7,33	6,86

Le percentuali che esprimono la differenza nelle valutazioni nei due cluster sono consistenti. La percentuale va dal 120% al 151%. Le autovalutazioni rivelano l'esistenza di un gap digitale tra i manager che si percepiscono come più evoluti e gli altri. Il tema della *openness* risulta quello in cui il gap percepito è mediamente meno significativo. Tuttavia, per una composizione di numeratore e denominatore diversa dagli altri, i manager del cluster 1 (di



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

aziende mediamente più grandi) si valutano più aperti dei manager cluster 2, ma con una differenza meno marcata rispetto alle altre dimensioni esplorate.

Guardando i valori assoluti si comprende che il tema della sostenibilità sociale è quello su cui i manager hanno una maggiore confidenza. Al contrario, le competenze per gestire la complessità geopolitica sono quelle avvertite come più carenti, poiché i valori dell'autovalutazione sono quelli minori in valore assoluto.

Considerando sia i valori assoluti che il rapporto percentuale tra il primo e il secondo cluster, si comprende come il tema della gestione della digitalizzazione e intelligenza artificiale sia avvertito come problematico dal secondo cluster. Questo ci suggerisce quanto si tratti, evidentemente, di una dimensione su cui investire rispetto ad azioni di formazione e di consulenza alle imprese.

Andando ad analizzare le **competenze geopolitiche** possiamo osservare ulteriori elementi interessanti.

	Media di Item 46. <i>Nel contesto competitivo internazionale monitoro le evoluzioni, sono solito costruire scenari e diverse strategie per ridurre i rischi</i>	Media di Item 47. <i>Sistematicamente aiuto i collaboratori a comprendere l'impatto su di loro delle decisioni prese dall'azienda, per reagire ai cambiamenti geopolitici</i>	Media di Item 48. <i>Dedico un tempo significativo per conoscere ed approfondire le dinamiche geopolitiche</i>	Media di Item 49. <i>Utilizzo consulenti o mediatori culturali per comprendere meglio i contesti internazionali che non conosco e con cui ho relazioni professionali</i>	Media di Item 50. <i>Investo per la creazione di un mio network internazionale per gestire i problemi o cogliere le opportunità nei Paesi con cui lavoro</i>	Media di Item 51. <i>In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste</i>
1	3,26	3,30	3,19	2,56	2,96	2,90
2	3,13	3,27	3,13	1,93	2,20	2,13
	104%	101%	102%	132%	135%	136%

A fronte di un gap nell'autovalutazione tra i membri del primo gruppo (medio alto) e quelli del secondo gruppo (medio) pari al 136% (item 51), vediamo qui che gran parte del gap è riconducibile ai due ultimi fattori: l'utilizzo dei consulenti per comprendere il contesto (che ottiene il valore assoluto più basso) e l'investimento nella creazione di un network internazionale. Anche queste sono preziose indicazioni per orientare programmi di sviluppo formativo.

Svolgendo l'analisi corrispondente sulla **sostenibilità sociale** otteniamo i risultati mostrati nella tabella di seguito.

Media di item 52. <i>Sono solito dare l'opportunità ai</i>	Media di item 53. <i>Il manager si preoccupa del benessere</i>	Media di item 54. <i>Mi impegno ad approfondire sistematicament</i>	Media di item 55. <i>Sono impegnato per favorire l'equità</i>	Media di item 56. <i>L'azione manageriale deve darsi come</i>	Media di item 57. <i>In relazione alla richiesta di aumentare in</i>



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

	<i>collaboratori di esprimere le proprie idee senza temere conseguenze</i>	<i>individuale dei collaboratori</i>	<i>e le motivazioni che guidano i miei collaboratori</i>	<i>nelle promozioni, nella performance review e per garantire un buon work life balance</i>	<i>priorità anche l'integrazione delle diversità di genere, etniche, generazionali e delle disabilità</i>	<i>azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste? (ricalcolato su base 4)</i>
1	3,85	3,52	3,44	3,74	3,67	3,44
2	3,60	3,60	3,53	3,67	3,33	2,53
	107%	98%	97%	102%	110%	136%

Anche in questo caso la percezione dell'adeguatezza delle competenze rispetto al tema della sostenibilità sociale è caratterizzata da un gap tra il primo gruppo (medio alto) e il gruppo 2 (medio). Tuttavia, rispetto al raggruppamento precedente, analizzando le variabili, non si riscontrano gap altrettanto significativi, se non in parte il *diversity management* (item 56 – 110% il rapporto tra gruppo 1 e 2). L'autovalutazione del gruppo 2 è pari a 2,53 contro la media nei primi 4 item il cui valore è 3,55. Nel gruppo 1, invece, i valori corrispondenti sono 3,44 e 3,64. Assistiamo, quindi, ad una sottostima non confermata, se non in parte, dall'analisi delle variabili misurate dagli item. Quindi, vi sono altre variabili che influiscono e che possiamo solo ipotizzare. Le dimensioni in gioco che possono portare a sottostimarsi nel giudizio generale possono essere: la bassa fiducia in sé dovuta alla scarsa seniority o alla qualità dell'esperienza maturata; oppure il senso di colpa verso i collaboratori dettato da un sistema valoriale che tende alla protezione oppure che mette in primo piano i processi di valorizzazione, talvolta praticati dai leader più giovani.

Veniamo ora all'analisi delle competenze per la **digitalizzazione e l'intelligenza artificiale**.

Media di item 58. <i>Possiedo una conoscenza delle principali tecnologie di intelligenza artificiale e sono capace di immaginare il modo di usarle per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi</i>	Media di item 59. <i>Sono impegnato/a nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori e in particolare dell'intelligenza artificiale</i>	Media di item 60. <i>Sono in grado di analizzare criticamente le informazioni e le risposte fornite dall'IA prima di accettarle o utilizzarle</i>	61= item eliminato	Media di item 62. <i>Sono impegnato a diffondere la conoscenza dei rischi dell'Intelligenza Artificiale connessi alla protezione dei dati e al loro uso non etico</i>	Media di item 63. <i>In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste? (ricalcolato su base 4)</i>
--	---	---	--------------------	---	---



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

1	3,00	3,37	3,52		3,78	3,33
2	2,47	2,80	2,93		2,80	2,21
	122%	120%	120%		135%	151%

Anche in questo caso il gap tra i due cluster 1 e 2 è particolarmente evidente. Per il cluster 1 l'autovalutazione sintetica delle competenze necessarie per gestire digitalizzazione e intelligenza artificiale è del 151% superiore rispetto a quella del cluster 2. Anche in questo caso, il gruppo 2 effettua un'autostima molto più severa del gruppo 1 rispetto alla media delle valutazioni date alle variabili. Nel gruppo 2 l'autovalutazione è 2,75 mentre la media dei primi quattro item è 2,21. La differenza per il gruppo 1, invece, è molto più limitata e cioè 3,42 e 3,33 ovvero 0,11 punti. Osserveremo nei dati riassuntivi che il gruppo 1 è costituito principalmente da grandi aziende, mentre il gruppo 2 da piccole e medie imprese. Operare in contesti meno strutturati e multinazionali espone alla fantasia di avere meno risorse, anche se sul piano di realtà si attivano dei comportamenti che sono paragonabili a quelli dei manager di realtà più grandi.

L'ultimo raggruppamento è quello della **sostenibilità ambientale**.

	Media di item 64. Sto realizzando iniziative concrete che favoriscono la sostenibilità ambientale per la mia organizzazione ed i collaboratori	Media di item 65. Avverto l'urgenza di un'azione rispetto al tema della sostenibilità ambientale	Media di item 66. La responsabilità di un manager è mobilitare i dipendenti attorno a obiettivi ecologici di lungo periodo	Media di item 67. Agisco sistematicamente e per creare e mantenere network, per raccogliere informazioni, identificare minacce e opportunità al fine di incrementare la sostenibilità ambientale della mia organizzazione	Media di item 68. Mi adopero a sviluppare un'innovazione radicale per rendere la mia impresa al tempo stesso sostenibile e competitiva	Media di item 69. In relazione alla richiesta di favorire in azienda la sostenibilità ambientale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?
1	3,19	3,22	3,07	3,04	3,30	3,04
2	2,67	2,87	3,00	2,80	2,60	2,21
	119%	112%	102%	108%	127%	137%

Anche in questo caso la valutazione del cluster 1 è superiore a quella del cluster 2 e, precisamente, il rapporto è pari al 137%. Come visibile nella tabella, si può osservare che le discordanze tra i due cluster sono diverse in funzione della variabile esplorata. La mobilitazione



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

dei dipendenti su temi ecologici è pressoché equivalente nei due cluster item 66. Invece, l'item 68 differenzia particolarmente i due cluster poiché si parla dell'impegno a sviluppare un'innovazione radicale. L'analisi specificatamente dedicata alla composizione dei due cluster indica, infatti, che nel cluster 1 vi è un maggior numero di Dirigenti. Infatti, dei 19 che hanno partecipato alla ricerca ben 15 appartengono al cluster 1. Comprensibilmente, se parliamo di obiettivi di innovazione radicale questi sono in gran parte riconducibili ai dirigenti dell'organizzazione.

3.2.9 Ipotesi sui programmi formativi

I risultati suggeriscono di articolare le azioni di sviluppo in modo mirato a ridurre i principali gap rispetto alle nuove sfide competitive, con un'attenzione specifica ai manager del cluster 2 (che esprimono livelli medi inferiori in tutte le dimensioni). Sul fronte della complessità geopolitica appare prioritario rafforzare la capacità di leggere i contesti, costruire scenari e tradurre le implicazioni in scelte operative, anche attraverso *laboratori di analisi dei casi* e *simulazioni* su decisioni in condizioni di incertezza (filiera, mercati, dazi, sanzioni, partner internazionali). Poiché gli item relativi a mediatori/consulenti e network internazionale risultano i più deboli, è inoltre utile prevedere *workshop* e *laboratori di networking* orientati a far emergere quali relazioni esterne attivare, con quali interlocutori, e con quale proposta di valore.

Per la digitalizzazione e l'Intelligenza Artificiale risulta rilevante consolidare un lessico comune e un orientamento pratico: cosa è realistico delegare alle tecnologie, dove l'IA aggiunge valore nei processi, e quali sono i rischi (dati, uso non etico, affidamento acritico alle risposte). In questa direzione, *workshop* e *laboratori* centrati su casi d'uso aziendali (e su esempi di fallimenti e incidenti) possono sostenere un approccio più consapevole e manageriale, senza trasformare il tema in un approfondimento tecnico. Parallelamente, è importante rendere esplicito il tema del pensiero critico e della responsabilità: l'IA come acceleratore del lavoro, non come sostituto del giudizio.

Sul versante della sostenibilità sociale, i dati indicano un ambito percepito come più "vicino", ma non per questo acquisito in modo uniforme: emergono tensioni legate soprattutto alla gestione della diversità e, più in generale, alla qualità della leadership quotidiana. In questo senso, interventi basati su *laboratori di analisi dei casi* e *simulazioni* di situazioni tipiche (feedback difficili, equità percepita, gestione di team intergenerazionali, integrazione di fragilità e disabilità) possono aiutare a rendere coerenti intenzioni e pratiche. Un supporto individuale di *coaching* (e, dove utile, *team coaching*) può rafforzare la capacità di tenere insieme performance e cura, evitando che l'attenzione alle persone venga vissuta come "aggiuntiva" o solo valoriale.

Infine, sulla sostenibilità ambientale il punto discriminante non è tanto la sensibilità, quanto la capacità di collegare iniziative e processi a scelte di innovazione che tengano insieme competitività e impatto. Qui possono essere utili *workshop* e percorsi di *open innovation* (anche



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

con partner esterni) per mettere a fuoco priorità, vincoli e opportunità, e per trasformare la sostenibilità da adempimento a leva di riprogettazione. Nel complesso, le indicazioni emerse orientano verso un percorso che mantenga un nucleo comune e che, senza irrigidirsi in una logica didattica, favorisca momenti di confronto su casi reali, sperimentazione e accompagnamento, differenziando intensità e focus in funzione dei ruoli e del contesto aziendale.

3.2.10 Descrizione dei comportamenti combinando questionario e manager presenti ai focus group

A valle di queste analisi statistiche è possibile incrociare i dati del questionario con i contributi individuali dei soggetti che hanno preso parte ai Focus Group. Incrociando le affermazioni dei partecipanti ai Focus Group con i dati del questionario si può verificare una corrispondenza tra la valutazione individuale e le affermazioni fatte nella parte qualitativa delle analisi appunto usando un altro linguaggio. Questa metodologia consente di rendere più tridimensionale il significato che il questionario di assessment assume. Attraverso l'analisi delle affermazioni dei soggetti, dunque si può comprendere meglio il significato delle competenze di riferimento.

Open Manager

In merito alle competenze dell'Open Manager un partecipante ai focus group che fa parte del cluster 1, ovvero medio-alto, afferma l'importanza di sviluppare il pensiero critico all'interno del team: non dare nulla per scontato. Ovvero, sviluppare un approccio logico alla realtà, il confronto con gli altri e il contatto con il mondo imprenditoriale. Si ritiene di valore il confronto con i top performer dell'industria italiana e non solo il contesto reggiano di riferimento. L'invito di questo manager è non avere paura di *“far bene il proprio mestiere”* di prendersi rischi, poiché in quanto dirigenti *“siamo licenziabili se non raggiungiamo i risultati. Quindi almeno proviamoci!”*. Questo significa non temere di esprimere il proprio punto di vista con spirito di un conflitto generativo che poi è in grado di *“trovare la quadra”*.

Un altro partecipante indica l'importanza di mettersi in discussione, atteggiamento riconducibile al già citato pensiero critico. L'atteggiamento in questo caso va combinato all'ascolto dei collaboratori per sviluppare soluzioni più efficaci e costruire la cultura del team.

Le figure manageriali devono confrontarsi anche con il tema della velocità, che è un aspetto strategico nei contesti complessi. Appartenere a un gruppo multinazionale significa partecipare a progettualità estese di miglioramento dell'organizzazione. Queste progettualità complesse comportano una velocità di adattamento per riuscire a raggiungere numerosi obiettivi e a svolgere diverse attività. Ciò va in contrasto, a volte, con la scarsa reattività del contesto italiano a cui si appartiene. Viene dunque avvertita la necessità di aumentare il proprio grado di *openness*.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Competenze manageriali in uno scenario caratterizzato da un'alta complessità geopolitica

La complessità geopolitica ha un impatto sulla realtà dell'impresa quando si appartiene ad una multinazionale americana particolarmente sensibile alle dinamiche della nuova Presidenza. Dunque, il top management dell'azienda può “*forzare la mano*” in una direzione accondiscendente ai diktat politici. Al tempo stesso, l'impresa americana è di proprietà di un fondo che ha, da un paio di anni, acquisito il controllo e di cui si ipotizza l'uscita tra un anno. Un sistema come questo ha un alto tasso di incertezza poiché cambiano spesso le priorità. Ciò aumenta lo stress e fa uscire dalla comfort zone.

La prospettiva del mutamento della governance e il contesto geopolitico mutevole richiedono il mantenersi focalizzati sugli obiettivi dell'organizzazione nonostante il “*rumore di fondo*”, sviluppando continuità strategica e operativa. In un mondo perturbato ci sono molte distrazioni che bloccano l'iniziativa. Bisogna continuare a parlare coi clienti come avveniva prima e questo è possibile se si mantiene alta la fiducia verso il futuro.

Competenze manageriali per la sostenibilità sociale

Il tema della sostenibilità sociale ha grosse implicazioni, maggiormente attenzionate dalle grandi aziende rispetto alle piccole. Porre l'essere umano al centro significa, ad esempio, valutare con attenzione l'aspetto salariale, poiché nel nostro paese a differenza che negli altri paesi avanzati, il reddito da profitto supera quello da salario. Bisogna valutare anche altri aspetti come il *wellbeing*, il bilanciamento dei tempi di vita e tempi di lavoro; quindi, tutte e tre le lettere della ESG sono importanti da trattare.

La sostenibilità sociale ha varie implicazioni. Ad esempio, il tema dell'*aging*, laddove si mischiano nel training diverse generazioni per favorire il confronto tra colleghi. Oppure dei gruppi di *kaizen*, ovvero di miglioramento continuo, per favorire lo scambio tra giovani e senior dell'organizzazione. I progetti di inclusione si estendono anche alla integrazione delle disabilità come, ad esempio, nel caso di un ragazzo autistico che diventa dipendente a tempo determinato.

In imprese con forte connotazione manifatturiera e con una forte componente maschile, si avverte la necessità di sviluppare i processi di inclusione, in particolare, la parità di genere. Analogamente vi è la consapevolezza che le diverse generazioni hanno bisogni diversi e che vanno compresi per dare loro adeguata attenzione.

In generale l'inclusione è possibile quando il management dà l'opportunità ai collaboratori di esprimere le proprie idee senza temere conseguenze. È importante far sentire tutti sicuri, junior e senior. Poiché è vero che in azienda vi sono persone che fanno un mestiere da 25 anni e ritengono di conoscerlo bene, insieme a giovani che sono tecnicamente meno preparati, ma che hanno altri tipi di competenze utili all'organizzazione.

Competenze di management di IA e digitalizzazione

Sul tema dell'IA e digitalizzazione si avverte ancora molta distanza e interrogativi da parte dei colleghi sulla motivazione per cui è importante occuparsene. Si tratta, dunque, di condurre



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

delle attività di analisi nell'organizzazione per comprendere gli ambiti di applicazioni e gli strumenti da mettere a disposizione dei colleghi. Sono in corso assessment interni per comprendere dove e come investire. Naturalmente si avvertono anche i rischi di questa tecnologia e, quindi, è necessario sviluppare una cultura degli strumenti. Da un lato, c'è il tema della protezione e l'utilizzo dei dati, aspetti su cui le università e gli istituti di ricerca possono essere di supporto per comprendere come creare una cultura di utilizzo etico e sicuro. Viene avvertito come rischioso anche l'utilizzo acritico degli strumenti di intelligenza artificiale come i Large Language Model, che potrebbe comportare un'attribuzione di valore ad affermazioni o a dati inesatti. Il pensiero critico viene chiamato in causa da più soggetti, che sottolineano l'importanza di avere le proprie idee per evitare che la macchina li “fagociti”. Padroneggiare la materia rimane un prerequisito essenziale: solo chi dispone di una solida base di competenze è in grado di sfruttare l'intelligenza artificiale come strumento di accelerazione, mantenendo il controllo sulla qualità dell'output. Il rischio maggiore riguarda i professionisti meno esperti che, potendo accedere facilmente e rapidamente alle informazioni, potrebbero non sviluppare la capacità di valutarne criticamente l'affidabilità. Ottenere risposte senza dover “faticare” per cercarle rischia, infatti, di impoverire proprio quel processo di apprendimento esperienziale che, in ambito lavorativo, è alla base della crescita professionale. Lo sforzo nel comprendere e nel dare senso è un aspetto molto formativo che, grazie alle nuove tecnologie, non è più necessario percorrere. Infine, si rileva che nella trasformazione digitale portata dall'intelligenza artificiale ciò che è importante è la valorizzazione dell'umano, ben descritta dal termine “Umanesimo digitale” e che riconduce alla capacità di ascoltare, di riflettere, di mettersi in discussione e di stare in relazione con gli altri per comprendere come utilizzare le nuove tecnologie per supportare le persone al lavoro.

Competenze manageriali per la sostenibilità ambientale

Molti dichiarano che in questi anni il tema della ESG è diventato strategico. Ci si spinge, ad esempio, a ragionare in termini di *eco design* per unire business e sostenibilità in maniera indissolubile. Indubbiamente, il quadro regolamentare ha avuto un peso. Infatti, le grandi aziende hanno richiesto alle piccole e medie imprese un adeguamento dei propri processi produttivi e commerciali agli standard della sostenibilità rendendoli prerequisiti per la partnership. Si citano esperienze anche nella relazione con i collaboratori, laddove si mettono a disposizione colonnine per ricaricare auto elettriche o monopattini o biciclette. Inizialmente è richiesta una “forzatura”, ma questo contribuisce a far vedere, per piccoli step, gli impatti positivi di iniziative di sostenibilità, favorendone una comprensione del valore.

Si può affermare che la sostenibilità sia “*un'analisi del rischio a 360°*”: non è solo guardare all'ambiente ma è “*guardare all'impresa da tutte le parti*”. Ciò significa imporsi un'analisi critica della propria organizzazione. Questo è il vero grande vantaggio di un approccio sostenibile: il porsi sotto esame, guardarsi e avere la consapevolezza dell'impatto delle proprie azioni.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

3.2.10 Descrizione dei due cluster manageriali

Giunti al termine dell'analisi possiamo sintetizzare ciò che emerso per dare una descrizione complessiva dei manager che appartengono ai due cluster.

Cluster 1 Medio Alto – Sintesi

È il cluster dei manager strutturati, orientati alla crescita e alla complessità.

Raccoglie prevalentemente dirigenti e manager senior, inseriti in organizzazioni medio-grandi o grandi, spesso internazionalizzate, con maggiore accesso a risorse, reti e leve decisionali. Questi manager si percepiscono competenti (e lo sono anche nei comportamenti) sulle cinque dimensioni chiave: Open Management, geopolitica, IA/digitalizzazione, sostenibilità sociale e ambientale.

Dal punto di vista dello stile:

- Vivono l'openness come leva strategica, non come valore astratto: innovazione collettiva, apprendimento dagli errori, networking orientato al business.
- Affrontano la complessità esterna (geopolitica, mercati, tecnologia) con un approccio attivo: scenario planning, uso di reti, consulenti, partnership.
- Considerano IA e digitalizzazione come terreno di governo manageriale, non solo tecnico: valore, rischio, etica, competenze delle persone.
- Leggono sostenibilità ambientale e sociale come dimensioni integrate alla strategia e all'innovazione, non come adempimenti.

Si tratta di manager evoluti, orientati al futuro, capaci di stare nella complessità senza difendersi, con un'identità professionale forte e una buona fiducia nel proprio ruolo.

Cluster 2 Medio – Sintesi

È il cluster dei manager più difensivi, radicati nel contesto e concentrati sulla tenuta interna.

È composto in larga parte da manager e responsabili operanti in PMI o organizzazioni meno strutturate, con minor presenza dirigenziale e una maggiore concentrazione su ruoli HR/gestionali. Qui emerge una autovalutazione sistematicamente più bassa su tutte le dimensioni chiave, in particolare su IA/digitalizzazione e complessità geopolitica.

Dal punto di vista dello stile:

- L'openness è vissuta più come relazione e appartenenza che come leva strategica: contano molto i legami interni e il clima.
- È forte il senso di identità con l'azienda e con i colleghi (company concern): protezione, continuità, prossimità.
- La complessità esterna viene percepita più come un vincolo da affrontare che come un'opportunità: meno reti, meno mediatori, meno investimenti sul contesto internazionale.
- Su IA e digitale il comportamento reale spesso c'è, ma la fiducia di ruolo è fragile: prevale una sottostima di sé e una percezione di “non essere all'altezza”.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- La sostenibilità sociale è sentita e praticata nel quotidiano, ma più come responsabilità morale che come disegno sistemico (vi è più interesse per il benessere e le motivazioni dei collaboratori) che per la sostenibilità sociale nel suo complesso

Si tratta di manager affidabili, orientati alla cura e alla tenuta dell'organizzazione, meno proiettati verso il futuro, con un rapporto più prudente (talvolta insicuro) con l'innovazione e la complessità.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

4. Lo strumento di assessment

A questo punto siamo in grado di definire le caratteristiche dello strumento di assessment in grado di misurare lo *Skill Mix* necessario per competere nel contesto contemporaneo.

L'analisi che abbiamo svolto ci ha consentito di costruire un questionario di valutazione, identificare quali sono gli item in grado di misurare le 5 dimensioni che abbiamo identificato ed anche due cluster che rappresentano le configurazioni attuali di esercizio delle competenze manageriali nel campione.

La metodologia di ricerca della Cluster Analysis attraverso il metodo *k-medie* è risultata efficace non solo per descrivere le caratteristiche dei manager oggetto della ricerca, ma anche per la successiva configurazione dello strumento di valutazione. In modo semplice, la cluster analysis a *k-medie* serve a dividere i rispondenti in un numero prefissato di gruppi (*k*) in cui le persone risultano il più possibile simili tra loro. Per costruire i gruppi, il metodo identifica per ciascun cluster un punto di riferimento (detto *centroide*), che rappresenta il profilo medio del gruppo sulle variabili considerate. L'algoritmo assegna ogni persona al centroide più vicino, ricalcola i centroidi sulla base delle nuove assegnazioni e ripete questi passaggi finché la composizione dei gruppi non cambia più (o cambia in modo trascurabile). In questo modo si ottengono cluster "compatti": le distanze all'interno di ciascun gruppo sono ridotte, mentre i gruppi risultano tra loro più distinti. Nel nostro caso (vedi il paragrafo 3.2.5) abbiamo provato diversi valori di *k*, ma data la bassa numerosità dei soggetti coinvolti abbiamo convenuto di scegliere un valore di *k* pari a 2 con rispettivamente 27 (cluster 1) e 15 (cluster 2) manager.

Per la costruzione dello strumento di assessment possiamo, dunque, ripartire dai centroidi individuati in fase di analisi e costruire un algoritmo che assegni un nuovo soggetto al cluster la cui distanza tra il rispettivo centroide e i valori di sintesi del nuovo soggetto inserito (le risposte alle domande 45, 51, 57, 62, 68) sia minore.

Nota importante sulla numerazione degli item: in questo report i risultati statistici fanno riferimento al questionario della ricerca (con la numerazione originale degli item). Nello strumento di assessment, invece, l'item 61 ("Sono disponibile a ridefinire le mie competenze per integrare l'Intelligenza Artificiale...") è stato eliminato perché poco coerente con gli altri item del raggruppamento. Di conseguenza, nel questionario di assessment la numerazione degli item successivi scala di una posizione: l'item 63 del questionario di ricerca diventa item 62 nel questionario di assessment e l'item 69 diventa item 68. Attenzione: nelle formule sottostanti, quando si utilizzano le medie di riferimento dei cluster per gli item 62 e 68, si stanno usando gli stessi valori calcolati nella ricerca sugli item 63 e 69 (qui semplicemente rinumerati, non ricalcolati). Per evitare ambiguità, nelle formule dell'algoritmo qui sotto useremo quindi la numerazione del questionario di assessment: 45, 51, 57, 62, 68.

Il calcolo del profilo del nuovo utente sarà effettuato in due parti. Una prima parte in cui viene fatto il calcolo per assegnare il nuovo utente al cluster 1 o 2. Successivamente si va nel dettaglio su ognuna delle 5 dimensioni del *Nuovo Skill Mix Manageriale*. Infatti, abbiamo identificato un algoritmo non solo per attribuire l'utente al cluster generale, ma anche per



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

comprendere come si compone la valutazione attraverso sotto cluster. In altre parole, un utente potrebbe appartenere al cluster 1 in generale, ma essere cluster 2 ad esempio sulle competenze geopolitiche e sulla sostenibilità sociale. Poiché è stato definito un profilo per ognuna delle dimensioni, il profilo finale è il risultato composito di un profilo generale e delle 5 dimensioni.

4.1 Criteri di attribuzione dei punteggi

Di seguito si sintetizzano i criteri adottati per trasformare le risposte al questionario in punteggi utilizzabili nello strumento di assessment. L'obiettivo è rendere trasparente (e replicabile) il passaggio dalle risposte grezze ai punteggi di sintesi e alle regole di classificazione dei profili:

- Scale di risposta. la quasi totalità degli item utilizza una scala Likert a 4 punti (1 = “fortemente in disaccordo”; 4 = “fortemente d'accordo”).
- Item *reverse*. alcuni item sono formulati in modo inverso (reverse) e devono essere ricodificati prima di qualsiasi calcolo (medie, distanze dai centroidi, assegnazione cluster). La ricodifica avviene invertendo la scala: per item su scala 1-4. Gli item sono il 18, 30, 39, 44.
- Item di sintesi su scala 1-10. gli item 45, 51, 57, 63, 69 utilizzano una scala numerica 1-10 (1 = “per nulla vicino”; 10 = “del tutto vicino”) per rilevare sfumature di prossimità identitaria/valoriale.

4.2 L'algoritmo per calcolare il profilo

Per ogni nuovo utente, l'algoritmo confronta le risposte con i due profili medi emersi dall'analisi (cluster 1 = profilo “medio-alto” e cluster 2 = profilo “medio”). Il confronto avviene sulle domande chiave del questionario di assessment (45, 51, 57, 62, 68): per ciascuna domanda si calcola di quanto la risposta dell'utente si discosti dal valore medio del cluster (in valore assoluto) e poi si sommano questi scostamenti. In questo modo si ottengono due punteggi complessivi: S1 (distanza dal profilo medio del cluster 1 = medio alto) e S2 (distanza dal profilo medio del cluster 2= medio). L'utente viene assegnato al cluster per cui la distanza è minore: se S1 è più piccolo di S2, il profilo dell'utente è più vicino al cluster 1; viceversa, se S2 è più piccolo di S1, il profilo è più vicino al cluster 2.

Quindi l'algoritmo risulta così costruito:

Calcolare il valore S1 di questa Somma

$$\begin{aligned} D1(45) &= \text{valore assoluto differenza (domanda 45 - 7,67)} + \\ D1(51) &= \text{valore assoluto differenza (domanda 51 - 7,26)} + \\ D1(57) &= \text{valore assoluto differenza (domanda 57 - 8,59)} + \\ D1(62) &= \text{valore assoluto differenza (domanda 62 - 8,33)} + \\ D1(68) &= \text{valore assoluto differenza (domanda 68 - 7,59)} \end{aligned}$$



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Calcolare il valore S2 di questa Somma

$D2(45) = \text{valore assoluto differenza (domanda 45 - 6,40)} +$

$D2(51) = \text{valore assoluto differenza (domanda 51 - 5,33)} +$

$D2(57) = \text{valore assoluto differenza (domanda 57 - 6,33)} +$

$D2(62) = \text{valore assoluto differenza (domanda 62 - 5,53)} +$

$D2(68) = \text{valore assoluto differenza (domanda 68 - 5,53)}$

Se $S1 < S2$ mostrare il profilo medio alto

Se $S2 < S1$ mostrare il profilo medio

4.3 Algoritmo sotto-profilo

L'output dello strumento prevede 5 sotto-profilo (uno per ciascuna dimensione). Ogni sotto-profilo viene scelto confrontando la risposta dell'utente con i due valori medi (cluster 1 = profilo medio-alto; cluster 2 = profilo medio) e selezionando il profilo più vicino.

Per ciascuna dimensione calcola due scostamenti: X (distanza dal profilo medio del cluster 1) e Y (distanza dal profilo medio del cluster 2). Se $X < Y$ seleziona il sotto-profilo medio-alto; se $Y < X$ seleziona il sotto-profilo medio. Nel report finale incolla tutti e 5 i sotto-profilo, ognuno composto da titolo + testo, nell'ordine riportato qui sotto.

Algoritmo

1) Sotto-profilo Open Manager (domanda 45)

Calcola:

$X = \text{valore assoluto differenza |domanda 45 - 7,67|}$

$Y = \text{valore assoluto differenza |domanda 45 - 6,40|}$

Se $X < Y$ incolla: B – Open Manager – profilo medio-alto.

Se $Y < X$ incolla: B – Open Manager – profilo medio.

2) Sotto-profilo Complessità geopolitica (domanda 51)

Calcola:

$X = \text{valore assoluto differenza |domanda 51 - 7,26|}$

$Y = \text{valore assoluto differenza |domanda 51 - 5,33|}$

Se $X < Y$ incolla: C – Complessità geopolitica – profilo medio-alto.

Se $Y < X$ incolla: C – Complessità geopolitica – profilo medio.

3) Sotto-profilo Sostenibilità sociale (domanda 57)

Calcola:

$X = \text{valore assoluto differenza |domanda 57 - 8,59|}$

$Y = \text{valore assoluto differenza |domanda 57 - 6,33|}$

Se $X < Y$ incolla: D – Sostenibilità sociale – profilo medio-alto.

Se $Y < X$ incolla: D – Sostenibilità sociale – profilo medio.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

4) Sotto-profilo IA e digitalizzazione (domanda 62 ex domanda 63)

Calcola:

$X = \text{valore assoluto differenza} \mid \text{domanda 62} - 8,33 \mid$

$Y = \text{valore assoluto differenza} \mid \text{domanda 62} - 5,53 \mid$

Se $X < Y$ incolla: E – IA e digitalizzazione – profilo medio-alto.

Se $Y < X$ incolla: E – IA e digitalizzazione – profilo medio.

5) Sotto-profilo Sostenibilità ambientale (domanda 68 ex domanda 69)

Calcola:

$X = \text{valore assoluto differenza} \mid \text{domanda 68} - 7,59 \mid$

$Y = \text{valore assoluto differenza} \mid \text{domanda 68} - 5,53 \mid$

Se $X < Y$ incolla: F – Sostenibilità ambientale – profilo medio-alto.

Se $Y < X$ incolla: F – Sostenibilità ambientale – profilo medio.

In Appendice C – Profili dello strumento di assessment si possono visionare i profili e sotto profili.

Conclusioni

In conclusione, la ricerca ha permesso di aggiornare il framework dell'Open Management integrandolo con quattro dimensioni oggi decisive per la competitività: complessità geopolitica, gestione dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione, sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale. L'analisi combinata di letteratura, focus group e questionario (N=42) evidenzia un quadro chiaro: i manager percepiscono maggiore confidenza sulla sostenibilità sociale, mentre dichiarano maggiori difficoltà sulle competenze geopolitiche; inoltre emerge un divario marcato tra due profili (cluster) che differiscono sistematicamente nelle autovalutazioni, con una criticità particolarmente netta sulla gestione dell'IA/digitalizzazione.

Pur con i limiti legati alla numerosità e alla natura esplorativa dello studio, i risultati risultano sufficientemente coerenti per sostenere due esiti operativi: (1) la definizione di uno strumento di assessment agile, ancorato a item di sintesi e collegato ai centroidi dei cluster; (2) l'individuazione di priorità formative concrete, con interventi mirati su *scenario planning* e network/mediatori per la geopolitica, alfabetizzazione e governo responsabile dell'IA, consolidamento delle pratiche di *people management* per la sostenibilità sociale e sviluppo di innovazione (anche radicale) per la sostenibilità ambientale.

Il percorso di ricerca apre a due direzioni di sviluppo tra loro complementari: da un lato, la validazione dello strumento su un campione più ampio e diversificato, al fine di verificarne la stabilità psicometrica e la capacità discriminante rispetto ai diversi profili manageriali; dall'altro, la traduzione operativa dei gap rilevati in un piano di sviluppo modulare, calibrato per ruolo e contesto aziendale.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

È in questo passaggio, dalla misurazione all'intervento, che il “*Nuovo Skill Mix Manageriale*” può dispiegare la propria funzione di leva concreta di competitività.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Riferimenti bibliografici

- Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC psychology*, 12(1), 195.
- Artinger, F. M., Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Gigerenzer, G., Artinger, S., & van Dick, R. (2025). Coping with uncertainty: The interaction of psychological safety and authentic leadership in their effects on defensive decision making. *Journal of Business Research*, 190, 115240.
- Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: Insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*.
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(2), 1648.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of business ethics*, 87(2), 221-236.
- Boroş, S., & Gorbatai, A. (2024). Walking the tight rope of DEI implementation: paradox mindset and emotional capabilities as preconditions for middle managers' success. *Frontiers in Psychology*, 15, 1396512.
- Bozonelos, D., & Tsagdis, D. (2023). From fragmented geopolitics to geopolitical resilience in international business. *AIB Insights*, 23(2), 1-7.
- Bruttini, P. (2022). *OPEN MANAGEMENT IN OPEN ORGANIZATION*. PhD Thesis. Università degli Studi di Udine.
- Bruttini, P., Mariani, P., Marletta, A., Masserini, L., & Zenga, M. (2022). *A new definition of the professional figure Open Manager*. In Book of short papers-10th International Conference IES 2022-Innovation and Society 5.0: Statistical and Economic Methodologies for Quality Assessment (pp. 413-416). PKE.
- Bruttini, P., Gallo, M., Mariani, P., & Menini, T. (2023). *Innovation in Management: towards the Open Manager*. In Book of Short papers 11th International Conference IES 2023 (pp. 126-131). IIViandante-Copyright© 2023 Edizioni BACME Srls.
- Bruttini, P., Gallo, M., Mariani, P., & Menini, T. (2024). *Management styles and innovation*. Management Decision.
- Bruttini, P., Mariani, P., Marletta, A., Masserini, L., & Zenga, M. (2025). *Defining the Open Manager: features and attitudes of a new professional figure*. *Annals of Operations Research*, 1-12.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Chari, A., Converse, N., Mehl, A., Milesi-Ferretti, G. M., & Vansteenkiste, I. (2025). *Geopolitical Tensions and International Financial Fragmentation: Evidence and Implications*. ICMB International Center for Monetary and Banking Studies.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33-58.
- Christina, J. L., Alamelu, R., & Nigama, K. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discover Sustainability*, 6(1), 666.
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2026). The relationship of flexible working arrangements on work-family conflict, work-life balance and organizational commitment: a systematic review and meta-analysis. *BMC psychology*.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2023). Leadership competencies in turbulent environments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 349–374.
- Dong, R. K., & Li, X. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of safety research*, 91, 1-19.
- Doornenbal, B. M., Spisak, B. R., & van der Laken, P. A. (2022). Opening the black box: Uncovering the leader trait paradigm through machine learning. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101515.
- Dorn, A. (2025). Will AI be the new manager? AI's influence on managerial responsibilities and competencies [Tesi magistrale, Lund University]. LUP Student Papers.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Erhabor, N. I. (2018). Developing leaders through mentoring in environmental education. *International Journal of Environmental & Science Education*, 13(9), 771–782.
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Ludwikowska, K. (2023). Editorial: Leadership, diversity and inclusion in organization. *Frontiers in Psychology*, 14, 1184939.
- Ho, H. C. (2025). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: An extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 40(1), 21-36.
- Hoque, F., Davenport, T. H., & Nelson, E. (2025). Why AI demands a new breed of leaders. MIT Sloan Management Review Online, 1–5.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Hamori, M., Monneuse, D., & Yan, Z. (2024). Gender promotion gaps across business units in a multiunit organization: Supply-and demand-side drivers. *Human Resource Management, 63*(6), 959-979.
- Kanyangale, M. I. (2023). The Nature of Sustainable Leadership: Pitfalls, Insights and New Model. *Leadership for Sustainable and Educational Advancement-Advancing Great Leaders and Leadership*.
- Levy, C., Singhal, S., & Watters, M. (2024). A proactive approach to navigating geopolitics is essential to thrive. *McKinsey, November, 12*.
- Li, X., Ling, C. D., & Zhu, J. (2025). Implications of inclusive leadership for individual employee outcomes: A meta-analytic investigation of the mediating mechanisms and boundary conditions. *Asia Pacific Journal of Management, 42*(4), 2257-2294.
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC psychology, 12*(1), 540.
- Mahran, K., & Elamer, A. A. (2023). Chief executive officer (CEO) and corporate environmental sustainability: A systematic literature review and avenues for future research. *Business Strategy and the Environment, 32*(7), 4217–4249.
- Maizza, A., Stefanizzi, P., & Cretì, C. (2024). L'impatto dell'intelligenza artificiale sul management e le nuove professioni. Quaderni di Ricerca sull'Artigianato – Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale, 3(2024), 307–325.
- McKinsey Global Institute. (2024). A proactive approach to navigating geopolitics is essential to thrive. McKinsey Global Institute Report. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-proactive-approach-to-navigating-geopolitics-is-essential-to-thrive>
- McKinsey Global Institute. 2025, 26 August. *How CEOs are responding to geopolitical uncertainty*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/how-ceos-are-responding-to-geopolitical-uncertainty?cid=eml-web>
- Menini, T., Bruttini, P., Mariani, P., & Gallo, M. (2023). The open manager approach: innovation in management styles. In DYNAMICS OF SOCIO ECONOMIC SYSTEMS–DySES 2023 (pp. 35-35). Editorial Universidad de Almería, 2023.
- Murray, S., 2025, 15 October, *Why innovators can't afford to ignore geopolitics*. MIT Management Sloan School. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-innovators-cant-afford-to-ignore-geopolitics>
- Pansini, M., Buonomo, I., & Benevene, P. (2024). Fostering sustainable workplace through leaders' compassionate behaviors: Understanding the role of employee well-being and work engagement. *Sustainability, 16*(23), 10697.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024–1030.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Pratheek, S., & Bhattacharya, S. (2023). The role of strategic leadership in building organizational resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 412–428.
- Qamar, F., Afshan, G., & Rana, S. A. (2023). Sustainable HRM and well-being: systematic review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-51.
- Resanovich, S. L., Hopthrow, T., & Randsley de Moura, G. (2024). Growing greener: Cultivating organisational sustainability through leadership development. *Sustainability*, 16(1), 155.
- Rosamilha, N. J., & Da Silva, L. F. (2025). The project manager of tomorrow: Knowledge and competencies for a globalised and digital future. *Manejamento e Inovação*.
- Rodríguez-Araneda, M. J., & Livacic-Rojas, P. (2025). Virtuous leadership for social sustainability: integrating psychological Well-Being and attitudes towards people with disabilities in the workplace. *Administrative Sciences*, 15(5), 155.
- Selleri, L. (2024). Il Vantaggio Competitivo dell'Impresa in un Mercato Altamente Dinamico, Valorizzando le Potenzialità dell'Intelligenza Artificiale. *Economia Aziendale Online*, 15(2), 261-296.
- Takashi, M. (2013). *Environmental Leadership Capacity building in higher education*. Springer.
- Verbeke, A., & Hutzschenreuter, T. (2021). From fragmented geopolitics to geopolitical resilience in international business. *Journal of International Business Studies*, 52(7), 1419–1436.
- Unioncamere. (2023). *Excelsior – Sistema informativo per l'occupazione e la formazione*. Unioncamere.
- Compact, U. G. (2020). *Leadership for the Decade of Action: A United Nations Global Compact-Russell Reynolds Associates Study on the Characteristics of Sustainable Business Leaders*. UN Global Compact: New York, NY, USA.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- Zhao, K., Hsieh, W., Faulkner, N., & Smith, L. (2025). A systematic meta-review of organizational diversity and inclusion interventions and their associated outcomes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(9), 53-71.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Appendice

Appendice A – Traccia dei Focus Group

Nota metodologica: la traccia ha svolto una funzione orientativa. Le domande sono state adattate nel corso di ciascun focus in funzione della dinamica conversazionale e degli approfondimenti emersi spontaneamente dai partecipanti.

Area 1 — Openness

- Quali sono le modalità per fare innovazione in azienda?
- Quale ruolo interpreta nel processo di innovazione? Quali azioni intraprende?
- In particolare, qual è il rapporto tra cultura dell'innovazione e orientamento al business?
- La velocità che ruolo gioca? Meglio essere lenti e precisi o veloci e imprecisi?
- Vi sono culture più verticali e gerarchiche e altre più orizzontali. Queste ultime sono più orientate alle persone, migliorano il clima, ma potrebbero essere più lente e meno performanti se il business è molto strutturato. Per essere innovativi in questi mercati, cosa è preferibile?

Area 2 — Complessità geopolitica

- Come avvertite lo scenario internazionale contemporaneo di frammentazione? Prevalgono rischi oppure vedete anche opportunità?
- Come deve essere la capacità del leader rispetto a questa frammentazione?
- Come si può sviluppare una sensibilità geopolitica sul piano personale e a livello organizzativo?
- In che misura possono essere utili il supporto di esperti e policy maker, e in quali situazioni?

Area 3 — Intelligenza Artificiale

- In che modo state integrando l'intelligenza artificiale e come può essere utilizzata per aumentare la capacità competitiva dell'impresa?
- Le competenze digitali presenti in azienda sono sufficienti per l'AI?
- Qual è il livello di competenza tecnica necessaria per un manager?
- La prospettiva di un uso massiccio dell'AI comporta per il manager un cambio di ruolo nella direzione di un'analisi più sistematica dei dati, ma anche di una configurazione di soluzioni che sono sempre più nell'area di discrezionalità del manager stesso. Come vi posizionate rispetto a questo?
- Come vivete il fatto che l'AI possa produrre decisioni di buona qualità?
- Vi è un impatto dell'AI sull'atteggiamento del manager e sui comportamenti che deve agire?
- Cosa significa avere un approccio data driven e come è possibile svilupparlo in azienda presso di voi e i collaboratori?



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Quale attenzione dovranno avere i manager nell'inserimento di macchine che saranno in grado di fare attività specializzate ma fortemente integrate con le persone?
- Quali modalità saranno necessarie per rimuovere le resistenze al cambiamento?
- Vi sono implicazioni etiche nell'uso dell'AI? Quali sono le principali e quali gli elementi di attenzione per i manager?

Area 4 — Sostenibilità sociale

- A cosa serve la leadership inclusiva?
- In che modo, nella vostra esperienza, un manager può rendere concreti e visibili i valori di inclusione, equità e rispetto della diversità nel quotidiano organizzativo?
- Avete vissuto situazioni in cui avete creato — o non siete riusciti a creare — uno spazio sicuro per l'espressione di punti di vista, identità o bisogni diversi?
- Che responsabilità ha la leadership rispetto ai propri errori e alle critiche provenienti dai collaboratori?
- Vi capita di gestire aspettative o bisogni contrastanti tra generazioni diverse all'interno della vostra azienda o team? Come vivete queste tensioni? Esistono modalità per far dialogare persone di generazioni diverse? Quali? Che ruolo può avere il manager nel trasformare le differenze generazionali in una risorsa condivisa?
- Quali difficoltà incontrate nel superare resistenze interne quando si introducono pratiche più inclusive?

Area 5 — Sostenibilità ambientale

- La sostenibilità è una priorità dell'organizzazione di cui fate parte o è una delle dimensioni da presidiare?
- Qual è la sua motivazione personale a perseguire la sostenibilità?
- Che ruolo ha l'urgenza in questo ambito?
- Come i manager possono promuovere una cultura della sostenibilità nell'organizzazione?
- Che approccio adottate concretamente per promuovere la sostenibilità presso i collaboratori?
- Come raccogliete informazioni e identificate minacce e opportunità rispetto alle dinamiche della sostenibilità?



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Appendice B – Questionario Nuovo Skill Mix Manageriale

Mail di accompagnamento al questionario

Nuovo Skill Mix Manageriale _ CIG B83967968C

Gentile Manager / Imprenditore,

questo questionario nasce nell'ambito del progetto di ricerca "**Nuovo Skill Mix Manageriale**", un'iniziativa promossa da **Fondirigenti** insieme a **CIS, Forma del Tempo, Confindustria e Federmanager Reggio Emilia**.

Il nostro obiettivo è mappare le competenze cruciali per guidare le imprese della provincia di Reggio Emilia in un contesto economico, sociale e geopolitico in continua evoluzione. Vogliamo sostenere attivamente la leadership del territorio, fornendo strumenti concreti per affrontare le sfide del futuro.

Perché il tuo contributo è importante?

Le tue risposte ci permetteranno di:

- **Affinare il modello di competenze** e lo strumento di assessment dedicato.
- **Identificare i nuovi stili manageriali** emergenti dall'analisi dei dati.
- **Supportare lo sviluppo strategico** del tessuto imprenditoriale locale.

Struttura del questionario

L'indagine è suddivisa in due sezioni:

1. **Dati anagrafici e professionali:** per contestualizzare i risultati.
2. **Core Questionnaire:** 55 domande focalizzate sulle competenze chiave.

🕒 **Tempo stimato:** circa 15 minuti.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Testo in Google Moduli

Nuovo Skill Mix Manageriale _ CIG B83967968C

Gentile Manager / Imprenditore,

L'indagine proposta è suddivisa in due sezioni:

1. **Dati anagrafici e professionali:** per contestualizzare i risultati.
2. **Core Questionnaire:** 55 domande focalizzate sulle competenze chiave.

🕒 **Tempo stimato:** circa 15 minuti.

La ringraziamo per il tempo che ci dedicherà.

* Indica una domanda obbligatoria

E mail *

1. Nome e Cognome*

2. Titolo di studio

- Media Inferiore
- Diploma
- Laurea

3. Altra formazione significativa

- Master
- Seconda Laurea
- Dottorato

4. È inquadrato come dirigente?

- Sì
- No

5. In quale area funzionale opera?

- AD Direzione Generale



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Amministrazione & Finanza
- Commerciale
- Marketing e comunicazione
- Operations
- Qualità sicurezza ambiente
- Personale
- Innovazione R&D
- ICT
- Altro _____

6. Da quanto tempo è nel ruolo?

- 1-3 anni
- 4-6 anni
- 7-10 anni
- >10 anni

7. Da quanto tempo lavora in questa azienda

- <1 anno
- 1-3 anni
- 4-6 anni
- 7-10 anni
- >10 anni

8. In quante aziende ha lavorato precedentemente

- 0
- 1-3
- 4-5
- >5

9. Ragione sociale azienda

Aderente a Fondirigenti (SI/NO)

- SI
- NO

10. Filiera produttiva a cui appartiene la sua azienda

- Agribusiness
- Chimica
- Costruzioni
- Difesa/Aeronautica
- Energia
- Finanza



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- o ICT
- o Meccanica
- o Mediatico/Audiovisivo
- o Metallurgia e siderurgia
- o Mezzi di trasporto
- o Packaging
- o Sanità
- o Sistema Casa
- o Sistema Moda
- o Trasporto e logistica
- o Turismo e beni culturali
- o Servizi
- o Altro

--

11. Numero di addetti

- o 10-49
- o 50-149
- o 150-249
- o >250

12. Classe di fatturato

- o 2-10 mln
- o 11-25 mln
- o 25-50 mln
- o >50 mln

13. Internazionalizzazione

- o Impresa multilocalizzata Italia - estero
- o Impresa non internazionalizzata

14. Sede principale in Italia

- o Nord Ovest (Regioni: Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia)
- o Nord Est (Regioni: Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige e Veneto)
- o Centro (Regioni: Toscana, Umbria, Marche e Lazio)
- o Sud e isole (Regioni: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia)

Core Questionnaire: domande focalizzate sulle competenze chiave



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

15. Riesco ad accettare cambiamenti continui nel mondo del business *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

16. È importante ammettere i propri errori con i collaboratori *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

17. Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

18. Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

19. È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

20. Nel contesto professionale, agisco molto velocemente *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

21. Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni. *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

22. Il business oggi richiede il massimo della coerenza*
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
23. Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può darmi una mano*
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
24. Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business*
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
25. Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si auto-controllino*
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
26. Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia *
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
27. Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità *
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
28. Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business *
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- o Fortemente d'accordo
29. Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti *
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
30. Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori *
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
31. Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle *
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
32. In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni *
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
33. Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda*
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
34. Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività*
- o Fortemente in disaccordo
 - o Parzialmente in disaccordo
 - o Parzialmente d'accordo
 - o Fortemente d'accordo
35. Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace *



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Fortemente in disaccordo
 - Parzialmente in disaccordo
 - Parzialmente d'accordo
 - Fortemente d'accordo
36. Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione*
- Fortemente in disaccordo
 - Parzialmente in disaccordo
 - Parzialmente d'accordo
 - Fortemente d'accordo
37. Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare *
- Fortemente in disaccordo
 - Parzialmente in disaccordo
 - Parzialmente d'accordo
 - Fortemente d'accordo
38. Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili *
- Fortemente in disaccordo
 - Parzialmente in disaccordo
 - Parzialmente d'accordo
 - Fortemente d'accordo
39. Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri*
- Fortemente in disaccordo
 - Parzialmente in disaccordo
 - Parzialmente d'accordo
 - Fortemente d'accordo
40. Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici*
- Fortemente in disaccordo
 - Parzialmente in disaccordo
 - Parzialmente d'accordo
 - Fortemente d'accordo
41. Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda*
- Fortemente in disaccordo
 - Parzialmente in disaccordo
 - Parzialmente d'accordo
 - Fortemente d'accordo
42. Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi *



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

49. Utilizzo consulenti o mediatori culturali per comprendere meglio i contesti internazionali che non conosco e con cui ho relazioni professionali *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

50. Investo per la creazione di un mio network internazionale per gestire i problemi o cogliere le opportunità nei Paesi con cui lavoro *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

51. In relazione al contesto caratterizzato da alta complessità geopolitica, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste *

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Per nulla vicino | | | | | | | | | Del tutto vicino |

52. Sono solito dare l'opportunità ai collaboratori di esprimere le proprie idee senza temere conseguenze *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

53. Il manager si preoccupa del benessere individuale dei collaboratori *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

54. Mi impegno ad approfondire sistematicamente le motivazioni che guidano i miei collaboratori *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Fortemente d'accordo

55. Sono impegnato per favorire l'equità nelle promozioni, nella performance review e per garantire un buon work life balance *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

56. L'azione manageriale deve darsi come priorità anche l'integrazione delle diversità di genere, etniche, generazionali e delle disabilità *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

57. In relazione alla richiesta di aumentare in azienda la sostenibilità sociale, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?*

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Per nulla vicino | | | | | | | | | Del tutto vicino |

58. Possiedo una conoscenza delle principali tecnologie di intelligenza artificiale e sono capace di immaginare il modo di usarle per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

59. Sono impegnato/a nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori e in particolare dell'intelligenza artificiale *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

60. Sono in grado di analizzare criticamente le informazioni e le risposte fornite dall'IA prima di accettarle o utilizzarle *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

- Fortemente d'accordo

61. Sono disponibile a ridefinire le mie competenze per integrare l'Intelligenza Artificiale nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle conoscenze *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

62. Sono impegnato a diffondere la conoscenza dei rischi dell'Intelligenza Artificiale connessi alla protezione dei dati e al loro uso non etico *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

63. In relazione alla richiesta di gestire in azienda l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, quanto si sente vicino a soddisfare le competenze richieste?*

- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Per nulla | | | | | | | | | | Del tutto |
| vicino | | | | | | | | | | vicino |

64. Sto realizzando iniziative concrete che favoriscono la sostenibilità ambientale per la mia organizzazione ed i collaboratori *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

65. Avverto l'urgenza di un'azione rispetto al tema della sostenibilità ambientale *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo

66. La responsabilità di un manager è mobilitare i dipendenti attorno a obiettivi ecologici di lungo periodo *

- Fortemente in disaccordo
- Parzialmente in disaccordo
- Parzialmente d'accordo
- Fortemente d'accordo



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Appendice C – Profili dello strumento di assessment

A - Profilo medio alto

Questo è il profilo di un test che misura alcune competenze fondamentali del manager contemporaneo.

Le competenze di questo test sono state individuate in più ricerche finanziate da Fondirigenti dal 2020 al 2026. In particolare, l'ultima del 2026, è stata realizzata da CIS S. CONS. R.L, Federmanagement e Confindustria Reggio Emilia. Il disegno di ricerca, l'analisi dei dati e la stesura dei profili è stata realizzata da Forma del Tempo.

Il test ha l'obiettivo di darle una restituzione su cinque dimensioni che nascono dall'analisi aggiornata della letteratura sulle competenze strategiche dei manager nei contesti attuali, che registrano una forte discontinuità rispetto al passato.

Il primo cluster fa riferimento all'Open Manager che è una figura orientata allo sviluppo del profilo innovativo dell'impresa, in particolare adottando l'approccio della Open Innovation. L'Open manager sviluppa la sua azione integrando due macro aree di competenze :

- a) da un lato adotta una leadership maturata dopo la crisi di Lehman Brothers, all'insegna dell'etica, dell'autenticità valoriale, dei processi di empowerment e di valorizzazione delle persone. Ciò al fine di responsabilizzare e ingaggiare il più possibile;
- b) il secondo gruppo è costituito dalle competenze del Manager dell'Innovazione, come la costruzione di un clima di innovazione, la capacità di creare contatti e alleanze, la capacità di intercettare innovazioni nell'ecosistema, costruire accordi vantaggiosi, portare le innovazioni all'interno dell'impresa e favorirne l'integrazione nella value proposition.

Il secondo cluster di competenze è la capacità di muoversi in uno scenario geopolitico complesso. Si riferisce alla capacità del manager di orientarsi e produrre valore anche in un contesto incerto, articolato e di difficile prevedibilità. Questo comporta la capacità di rimanere sempre aggiornati sui cambiamenti del contesto, fare sense making con i collaboratori, utilizzare mediatori culturali per comprendere, crearsi un network internazionale.

Il terzo cluster è quello della sostenibilità sociale. In questo raggruppamento, ci sono le competenze che mettono in primo piano la disponibilità a concedere ai collaboratori di esprimersi senza timore, la capacità di favorire il benessere, considerare come importante l'equità nelle promozioni e nella performance review e infine l'integrazione delle diversità di genere etniche, generazionali e delle disabilità.

Quest'ultimo cluster si rivela decisivo nel tempo presente, poiché risponde ai bisogni delle persone di maggiore giustizia sociale e benessere intrapsichico e interpersonale. In particolare, il segmento più giovane dei lavoratori in azienda, la Zgen, è molto sensibile a queste dimensioni.

Il quarto cluster riguarda la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale. La recente rivoluzione dell'intelligenza artificiale ha ulteriormente amplificato il gap digitale tra le realtà più evolute e consapevoli e altre decisamente in ritardo in questo cambiamento. Dagli studi emerge che



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

può essere utile avere una conoscenza delle tecnologie, sviluppare le competenze digitali dei collaboratori, avere un approccio critico verso l'intelligenza artificiale e impegnarsi a contenere i rischi della intelligenza artificiale rispetto al suo uso non etico e alla cyber security.

L'ultimo cluster è quello relativo alla sostenibilità ambientale. Questa è una dimensione di particolare rilevanza ormai da alcuni anni che porta l'azienda a mettere al centro la valutazione dell'impatto e la promozione di azioni che favoriscano un profilo più etico nella tutela dell'ambiente. Nel quadro di forte incertezza attuale, questo cluster sembra solo in parte prioritario. Le competenze sono collegate ad azioni concrete per favorire la sostenibilità, aumentare la consapevolezza dei collaboratori, mantenere network per raccogliere le informazioni e muoversi verso innovazioni radicali che coniughino sostenibilità e competitività.

Il profilo che lei sta leggendo è articolato sulla base di questi cinque cluster di competenze. Il feedback contenuto in questo profilo la colloca all'interno di un cluster di comportamenti che lei ha in comune con decine di altri manager.

Lei ha conseguito un punteggio medio alto nelle competenze oggetto dell'assessment. Questo risultato evidenzia una capacità manageriale ben sviluppata nel leggere e presidiare contesti complessi, segnati da variabili esterne sempre più rilevanti, come l'incertezza geopolitica, le sfide dell'innovazione aperta, la transizione digitale, la valorizzazione delle differenze e l'attenzione agli impatti ambientali e sociali dell'organizzazione.

I manager che si collocano in questa fascia mostrano in genere una maggiore prontezza nell'interpretare scenari instabili, nel costruire relazioni e reti utili dentro e fuori l'organizzazione, nel sostenere il contributo delle persone attraverso condizioni di ascolto, fiducia e sicurezza, e nel promuovere contesti di lavoro in cui sia più facile ingaggiarsi, esprimere idee e partecipare in modo responsabile. A questo si affianca una sensibilità più strutturata verso l'innovazione digitale e verso la valutazione delle decisioni non solo in termini di efficacia immediata, ma anche di impatto sul piano organizzativo, sociale e ambientale. Si tratta quindi di un profilo che esprime risorse manageriali solide, già riconoscibili nei comportamenti, e suscettibili di ulteriore qualificazione nello specifico sottoprofilo emerso.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

A - Profilo medio

Questo è il profilo di un test che misura alcune competenze fondamentali del manager contemporaneo.

Le competenze di questo test sono state individuate in più ricerche finanziate da Fondirigenti dal 2020 al 2026. In particolare, l'ultima del 2026, è stata realizzata da CIS S. CONS. R.L., Federmanagement e Confindustria Reggio Emilia. Il disegno di ricerca, l'analisi dei dati e la stesura dei profili è stata realizzata da Forma del Tempo.

Il test ha l'obiettivo di darle una restituzione su cinque dimensioni che nascono dall'analisi aggiornata della letteratura sulle competenze strategiche dei manager nei contesti attuali, che registrano una forte discontinuità rispetto al passato.

Il primo cluster fa riferimento all'**Open Manager** che è una figura orientata allo sviluppo del profilo innovativo dell'impresa, in particolare adottando l'approccio della Open Innovation. L'Open manager sviluppa la sua azione integrando due macroaree di competenze:

- a) da un lato adotta una leadership maturata dopo la crisi di Lehman Brothers, all'insegna dell'etica, dell'autenticità valoriale, dei processi di empowerment e di valorizzazione delle persone. Ciò al fine di responsabilizzare e ingaggiare il più possibile;
- b) il secondo gruppo è costituito dalle competenze del Manager dell'Innovazione, come la costruzione di un clima di innovazione, la capacità di creare contatti e alleanze, la capacità di intercettare innovazioni nell'ecosistema, costruire accordi vantaggiosi, portare le innovazioni all'interno dell'impresa e favorirne l'integrazione nella value proposition.

Il secondo cluster di competenze è la **capacità di muoversi in uno scenario geopolitico complesso**. Si riferisce alla capacità del manager di orientarsi e produrre valore anche in un contesto incerto, articolato e di difficile prevedibilità. Questo comporta la capacità di rimanere sempre aggiornati sui cambiamenti del contesto, fare sensemaking con i collaboratori, utilizzare mediatori culturali per comprendere, crearsi un network internazionale.

Il terzo cluster è quello della **sostenibilità sociale**. In questo raggruppamento, ci sono le competenze che mettono in primo piano la disponibilità a concedere ai collaboratori di esprimersi senza timore, la capacità di favorire il benessere, considerare come importante l'equità nelle promozioni e nella performance review e infine l'integrazione delle diversità di genere etniche, generazionali e delle disabilità.

Quest'ultimo cluster si rivela decisivo nel tempo presente, poiché risponde ai bisogni delle persone di maggiore giustizia sociale e benessere intrapsichico e interpersonale. In particolare, il segmento più giovane dei lavoratori in azienda, la Zgen, è molto sensibile a queste dimensioni.

Il quarto cluster riguarda la **digitalizzazione e l'intelligenza artificiale**. La recente rivoluzione dell'intelligenza artificiale ha ulteriormente amplificato il gap digitale tra le realtà più evolute e consapevoli e altre decisamente in ritardo in questo cambiamento. Dagli studi emerge che può essere utile avere una conoscenza delle tecnologie, sviluppare le competenze digitali dei collaboratori, avere un approccio critico verso l'intelligenza artificiale e impegnarsi a contenere i rischi della intelligenza artificiale rispetto al suo uso non etico e alla cyber security.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

L'ultimo cluster è quello relativo alla **sostenibilità ambientale**. Questa è una dimensione di particolare rilevanza ormai da alcuni anni che porta l'azienda a mettere al centro la valutazione dell'impatto e la promozione di azioni che favoriscano un profilo più etico nella tutela dell'ambiente. Nel quadro di forte incertezza attuale, questo cluster sembra solo in parte prioritario. Le competenze sono collegate ad azioni concrete per favorire la sostenibilità, aumentare la consapevolezza dei collaboratori, mantenere network per raccogliere le informazioni e muoversi verso innovazioni radicali che coniughino sostenibilità e competitività.

Il profilo che lei sta leggendo è articolato sulla base di questi cinque cluster di competenze. Il feedback contenuto in questo profilo la colloca all'interno di un cluster di comportamenti che lei ha in comune con decine di altri manager.

Lei ha conseguito un **punteggio medio** nelle competenze oggetto dell'assessment. Questo risultato segnala una presenza significativa delle competenze considerate, ma anche una loro espressione non sempre stabile nei contesti più complessi e sfidanti, caratterizzati da incertezza geopolitica, innovazione aperta, trasformazione digitale, valorizzazione delle differenze e crescente attenzione agli impatti ambientali e sociali dell'organizzazione.

I manager che si collocano in questa fascia mostrano in genere una consapevolezza presente rispetto a questi fattori, che tuttavia non sempre si traduce in una capacità continuativa di orientare relazioni, decisioni e processi in modo coerente. Possono quindi alternare letture adeguate del contesto a momenti di minore incisività nell'attivare reti, sostenere l'engagement delle persone, creare ambienti sufficientemente sicuri per favorire il contributo diffuso e presidiare in modo maturo le sfide della sostenibilità e dell'innovazione digitale. Si tratta di un profilo che esprime potenzialità concrete, che possono trovare maggiore consistenza e direzione in relazione allo specifico sottoprofilo emerso.

Testo dei sottoprofili

B- Open manager - profilo medio alto

Lei ha conseguito un risultato medio alto rispetto al cluster delle competenze dell'Open Manager.

I manager che appartengono a questo cluster hanno una buona propensione a costruire relazioni di sviluppo e delega con i collaboratori. Inoltre, hanno una prospettiva positiva a portare il loro baricentro anche all'esterno dell'organizzazione, costruendo relazioni generative con soggetti esterni che possono aumentare il profilo innovativo dell'organizzazione.

Su una dimensione che chiamiamo **Collective Innovation** questi manager dedicano tempo alle relazioni con i collaboratori ed è probabile che questo abbia un impatto positivo sul team working, nonché sulla propensione generale all'innovazione. Per loro è positivo anche il **Networking Focus**. Rivolgono la loro attenzione alle reti che hanno un impatto positivo sul business, mantenendo intatta la fiducia di poter superare gli ostacoli che si incontrano sul



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

cammino. Rispetto a una terza dimensione, il **Company Concern**, mantengono uno sguardo razionale verso le relazioni con i colleghi e tendono a prestare maggior attenzione agli aspetti tecnologici e di processo.

B- Open manager - profilo medio

Lei ha conseguito un risultato medio rispetto al cluster delle competenze dell'**Open Manager**. Questo significa che lo sguardo e le energie che mette nell'organizzazione sono probabilmente più collegate ad aspetti di ottimizzazione. Potrebbe dare meno rilevanza all'autonomia dei collaboratori e all'incremento della capacità innovativa dell'azienda attraverso l'ecosistema.

Sulla dimensione che chiamiamo **Collective Innovation** ha raccolto un punteggio non elevato. Rispetto alla media degli altri manager può tendere a fare meno riunioni di analisi degli errori fatti con i collaboratori e a non curare a sufficienza il clima che favorisce comportamenti innovativi.

Potrebbe tendere a considerare secondaria la dimensione detta **Networking Focus**. Va ricordato infatti che lo sviluppo del business e dell'innovazione nei contesti contemporanei va di pari passo con la generazione di reti professionali di valore. Questa apertura al contesto produce la consapevolezza crescente di potercela fare, anche nelle situazioni di difficoltà, attraverso lo sviluppo della fiducia in sé.

Rispetto alla relazione che lei ha con l'azienda, tende a creare un legame più diretto. Questa dimensione detta **Company Concern**, indica un positivo legame che tuttavia può diventare un ostacolo ad una visione più razionale e dinamica. L'innovazione e la competitività, infatti, in certe fasi della vita organizzativa, richiedono la capacità di mettere in discussione i modelli consolidati.

C- Competenze manageriali in uno scenario caratterizzato da un'alta complessità geopolitica - profilo medio alto

Ha conseguito un punteggio medio alto sul cluster delle competenze per la gestione della complessità geopolitica.

I manager che conseguono un punteggio medio alto tendono più frequentemente ad utilizzare consulenti e mediatori culturali per comprendere meglio i contesti internazionali. Questa competenza diventa decisiva per interpretare nel modo corretto elementi che potrebbero essere fraintesi a causa dei bias culturali. Il supporto di queste risorse, in particolare, consente di prendere decisioni che considerano le specificità del contesto. I manager appartenenti a questo cluster inoltre sono orientati a costruirsi network internazionali. Ciò consente loro di raccogliere le informazioni e comprendere in maniera più efficace la complessità con cui si trovano ad operare.

C- Competenze manageriali in uno scenario caratterizzato da un'alta complessità geopolitica - profilo medio

Ha conseguito un punteggio medio sul cluster delle competenze per la gestione della complessità geopolitica.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

I manager che conseguono un punteggio medio si distinguono per un limitato orientamento ad utilizzare consulenti e mediatori culturali per comprendere meglio i contesti internazionali. Questa minore attenzione comporta una maggiore difficoltà a capire la natura e le motivazioni di processi in atto nei diversi contesti geopolitici. Ciò, nel lungo periodo, può comportare un impatto negativo sulla capacità di decidere efficacemente, nei contesti internazionali a rischio. I manager appartenenti a questo cluster, inoltre, hanno più difficoltà a costruirsi network internazionali. Ciò rende loro più difficile raccogliere le informazioni e comprendere in maniera più efficace la complessità con cui si trovano ad operare. Nonché trovare risorse locali che possano supportare l'azienda nei momenti critici.

D- Competenze manageriali per la sostenibilità sociale - profilo medio alto

Ha conseguito un punteggio medio alto sul cluster delle competenze per la gestione della sostenibilità sociale.

I manager che conseguono un punteggio medio alto si distinguono per la capacità di creare un clima di accettazione dello scambio delle idee e dei punti di vista. In questo contesto, i collaboratori non temono di esprimersi e di dare il proprio contributo.

L'organizzazione, quindi, diventa socialmente più sostenibile, quando alla libertà di espressione si affianca una più ampia equità delle promozioni, della performance review e un miglior bilanciamento tra vita professionale e vita privata.

In particolare, i manager di questo cluster si distinguono per un trattamento efficace delle diversità di genere, etniche, generazionali e delle disabilità. Queste condizioni consentono una maggiore inclusione dei talenti e un approccio meno stereotipato. Nel lungo periodo, ciò comporta una maggiore performance.

D- Competenze manageriali per la sostenibilità sociale - profilo medio

Ha conseguito un punteggio medio sul cluster delle competenze per la gestione della sostenibilità sociale.

I manager che conseguono un punteggio medio si distinguono per una minor capacità di creare un clima di accettazione dello scambio delle idee e dei punti di vista. In questo contesto, i collaboratori potrebbero tardare a esprimere la propria idea temendone le conseguenze.

I manager di questo cluster sono mediamente attenti al benessere individuale dei loro collaboratori. Il benessere viene da loro ritenuto un fattore importante per favorire la performance. Così come questi manager danno valore alle motivazioni dei collaboratori e sono disponibili ad accettare un dialogo con loro.

Al contrario, i manager di questo cluster potrebbero tardare o non essere efficaci nell'integrare le diversità di genere, etniche, generazionali e delle disabilità. Questo potrebbe comportare l'innescarsi di una cultura che talvolta vede prevalere i pregiudizi anziché la valorizzazione dei talenti e dei meriti.

E- Competenze di management di intelligenza artificiale, digitalizzazione - profilo medio alto

Ha conseguito un punteggio medio alto sul cluster delle competenze di intelligenza artificiale e digitalizzazione.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

I manager che appartengono a questo cluster hanno intrapreso il percorso di approfondimento e ricerca sulle tecnologie più evolute e in merito alla digitalizzazione e all'intelligenza artificiale nell'organizzazione. In particolare, riflettono con più continuità rispetto alle applicazioni in azienda per aumentare la capacità competitiva. La loro ricerca si estende ai collaboratori, favorendone la crescita attraverso attività formative e la messa a disposizione delle tecnologie.

Tendono, dunque, a adottare un approccio più critico rispetto al contributo dell'intelligenza artificiale, mantenendo piena consapevolezza dei rischi e degli impatti che queste tecnologie hanno sugli individui e sull'organizzazione.

E- Competenze di management di intelligenza artificiale, digitalizzazione - profilo medio

Ha conseguito un punteggio medio sul cluster delle competenze di intelligenza artificiale e digitalizzazione.

I manager che appartengono a queste cluster hanno tardato un po' a intraprendere la comprensione e applicazione delle tecnologie digitali e IA al business della propria organizzazione. Ciò ha comportato per alcuni di loro un incremento del digital gap rispetto ad altri soggetti. Possono tendere a vivere con disagio questo gap e a tardare ulteriormente il processo di apprendimento.

Nel loro percorso sanno di dover rivolgere la loro attenzione, prima di tutto, sullo sviluppo delle competenze dei collaboratori in materia digitale, nonché adottare un approccio critico, ma non svalutante nei confronti della tecnologia.

In ultima stanza, dovrebbero prestare attenzione ai rischi che le tecnologie comportano, sia per il loro uso non etico, che per la protezione dei dati.

F- Competenze manageriali per la sostenibilità ambientale - profilo medio alto

Ha conseguito un punteggio medio alto sul cluster delle competenze per la sostenibilità ambientale.

I manager che appartengono a questo cluster sono impegnati in maniera più consistente nella realizzazione di iniziative concrete che favoriscano la sostenibilità ambientale. Svolgono quest'azione spinti dal senso dell'urgenza, rispetto all'ambiente e alla competitività dell'impresa. Questi manager sono anche orientati, mediamente, a mantenere network che consentano di raccogliere informazioni per valutare l'impatto ambientale dell'impresa. Per questi manager vi è un maggior investimento sul tema della sostenibilità, coniugandone la dimensione sociale con quella competitiva dell'organizzazione.

F- Competenze manageriali per la sostenibilità ambientali - profilo medio

Ha conseguito un punteggio medio sul cluster delle competenze per la sostenibilità ambientale. I manager che appartengono a questo cluster hanno più difficoltà a realizzare iniziative concrete per la sostenibilità. Sono consapevoli dell'urgenza che questo tema propone all'organizzazione, ma hanno delle difficoltà a produrre azioni concrete. I network professionali per raccogliere informazioni e identificare minacce opportunità sono valorizzati,



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

ma solo fino ad un certo punto. Complessivamente questi manager hanno più difficoltà a integrare la sostenibilità nella value proposition dell'azienda.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Appendice D – Modello delle competenze *Nuovo Skill Mix Manageriale*

OPEN MANAGER

n.	Item	Competenza in italiano	Definizione
1	<i>Riesco a accettare cambiamenti continui nel mondo del business</i>	Adattabilità	Orientamento alla flessibilità e adattamento al cambiamento continuo.
2	<i>È importante ammettere i propri errori con i collaboratori</i>	Trasparenza relazionale	Comportamento che promuove la fiducia attraverso la condivisione aperta delle informazioni e l'espressione dei propri pensieri e sentimenti minimizzando, al contempo, l'espressione delle proprie emozioni inappropriate.
3	<i>Colgo tutte le occasioni che mi si presentano per imparare cose nuove</i>	Desiderio di apprendere	Orientamento a impiegare molto tempo per ampliare le proprie conoscenze. Adoperarsi a imparare cose nuove, anche in assenza di ricompense esterne.
4	<i>Preferisco i collaboratori che sanno imporsi sugli altri (REVERSE)</i>	Team work	Propensione a favorire relazioni di collaborazione nel team, al di là dei rapporti formali. Alla base del mindset dei modelli agili.
5	<i>È sempre opportuno dare occasioni di visibilità ai collaboratori</i>	Distribuzione del potere	Dare voce ai propri collaboratori, permettendogli di essere coinvolti nel processo decisionale, ascoltando le loro idee e preoccupazioni.
6	<i>Nel contesto professionale, agisco molto velocemente</i>	Orientamento all'azione	Orientamento a trasformare rapidamente una decisione in un'attività orientata agli obiettivi da raggiungere.
7	<i>Nella presa delle decisioni metto in discussione le mie opinioni</i>	Elaborazione equilibrata	Analizzare oggettivamente tutti i dati rilevanti prima di pervenire ad una decisione. Svolge questa attività con propensione critica anche sulle sue opinioni, senza indulgere nella protezione del proprio ruolo.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

8	<i>Il business oggi richiede il massimo della coerenza</i>	Adattabilità	Flessibilità e adattamento al cambiamento continuo.
9	<i>Di fronte a qualunque compito critico conosco sempre qualcuno che può darmi una mano</i>	Capacità di stabilire contatti	Attitudine a stabilire e mantenere attivamente relazioni e reti sia di natura professionale che personale.
10	<i>Riesco sempre a sviluppare relazioni con interlocutori che possano avere impatto sul business</i>	Creazione di alleanze	Attitudine a promuovere alleanze strategiche che superano barriere e integrano gli sforzi per raggiungere obiettivi comuni.
11	<i>Favorisco nei collaboratori l'adozione di indicatori affinché si auto-controllino</i>	Self Management	Favorire la distribuzione della responsabilità nel team, sia nel momento di pianificazione che in quello di (auto) controllo.
12	<i>Mi aspetto che i miei collaboratori siano in grado di cambiare in autonomia</i>	Facilitazione dell'apprendimento	Tendenza a promuovere i processi apprendimento nel team, seguendo con gradualità i processi di cambiamento individuale, stimolandoli con azioni specifiche.
13	<i>Per il funzionamento del team è sempre necessario chiarire le priorità</i>	Chiarificazione dei ruoli	Chiarire responsabilità, aspettative e obiettivi di performance ai collaboratori e ai partner.
14	<i>Sono sempre attento a identificare aree di potenziale crescita del business</i>	Conoscenza della prospettiva di business dell'azienda	Avere un orientamento a considerare le dimensioni di business, anche quando non sono direttamente connesse al proprio ruolo



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

15	<i>Dedico riunioni periodiche a fare il punto della situazione, analizzare le esperienze e imparare dagli errori fatti</i>	Apprendimento dagli errori	Capacità e attitudine a organizzare eventi periodici di retrospettiva, per verificare l'efficacia dell'attività svolte, nonché apprendere dagli errori.
16	<i>Non sempre è opportuno darsi come priorità lo sviluppo di carriera dei propri collaboratori</i>	Aiutare i collaboratori a crescere professionalmente e ad avere successo	Orientamento del leader ad aiutare i collaboratori a raggiungere il proprio pieno potenziale e ad avere successo nella propria carriera
17	<i>Di fronte alle resistenze delle persone, agisco per superarle</i>	Assertività e Perseveranza	Attitudine a influenzare i contesti sociali; perseveranza nel raggiungimento degli obiettivi e, di fronte a resistenze, elaborare strategie di gestione.
18	<i>In ogni contesto in cui vado cerco immediatamente di creare relazioni</i>	Capacità di stabilire contatti	Attitudine a stabilire e mantenere attivamente relazioni e reti sia di natura professionale che personale.
19	<i>Sento di essere affezionato ai colleghi di quest'azienda</i>	Identificazione organizzativa	Orientamento ad associare gli scopi personali a quelli aziendali, vivendo come propri i successi ed i fallimenti del gruppo al quale si appartiene. Si distingue una componente affettiva (coinvolgimento emotivo in un gruppo) e una cognitiva (consapevolezza della propria appartenenza al gruppo).
20	<i>Talvolta mi occupo personalmente di scrivere le procedure che regolano le attività</i>	Controllo dei processi	Propensione ad esercitare un controllo sui processi impegnandosi in prima persona nella stesura delle procedure.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

21	<i>Bisogna dare fiducia ai collaboratori affinché possano gestire le situazioni critiche nel modo che ritengono più efficace</i>	Sviluppare i collaboratori	Orientamento del leader favorire lo sviluppo delle competenze dei collaboratori attribuendogli responsabilità, autonomia e influenza nel processo decisionale.
22	<i>Riesco a creare un clima che spinge ogni membro del team all'innovazione</i>	Favorire un clima di innovazione	Orientamento a creare situazioni in cui i collaboratori sono stimolati ad essere propositivi per innovare i processi e i prodotti. Si qualifica come alternare la capacità di immaginare nuove soluzioni e, a seguire, di fare un'analisi di applicabilità.
23	<i>Non perdo mai la fiducia e l'idea di potercela fare</i>	Fiducia in sé stessi	Capacità del manager di tollerare il giudizio degli altri, auto-motivarsi e avere fiducia nelle proprie capacità e prestazioni attese. Positività.
24	<i>Spesso immagino di fare cose che altri ritengono impossibili</i>	Visionarietà	Capacità di legittimarsi a immaginare soluzioni ingegnose, connettere mercati e soluzioni tecnologiche in modo nuovo.
25	<i>Nella presa di decisioni non sempre è necessario valutare l'impatto sugli altri</i>	Elaborazione equilibrata	Analizzare oggettivamente tutti i dati rilevanti prima di pervenire ad una decisione. Svolge questa attività con propensione critica anche sulle sue opinioni, senza indulgere nella protezione del proprio ruolo.
26	<i>Nel mio lavoro so che devo convincere anche i miei nemici</i>	Persuasione	Capacità di costruire strategie argomentative per influenzare l'interlocutore e far sì che modifichi la sua opinione.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

27	<i>Ritengo di identificarmi totalmente con la mia azienda</i>	Identificazione organizzativa	Orientamento ad associare gli scopi personali a quelli aziendali, vivendo come propri i successi ed i fallimenti del gruppo al quale si appartiene. Si distingue una componente affettiva (coinvolgimento emotivo in un gruppo) e una cognitiva (consapevolezza della propria appartenenza al gruppo).
28	<i>Per svolgere il mio lavoro devo maturare una conoscenza profonda delle tecnologie e dei processi organizzativi</i>	Competenza tecnica eccellente	Possedere una profonda conoscenza della tecnologia e dei processi organizzativi interni all'organizzazione
29	<i>E' importante creare contesti di lavoro in cui le persone possono autogestirsi</i>	Self Management	Favorire la distribuzione della responsabilità nel team, sia nel momento di pianificazione che in quello di (auto) controllo.
30	<i>Non sempre è opportuno che i subordinati contribuiscano alla presa delle decisioni importanti</i>	Distribuzione del potere	Dare voce ai propri collaboratori, permettendogli di essere coinvolti nel processo decisionale e ascoltando le loro idee e preoccupazioni

COMPETENZE MANAGERIALI IN UNO SCENARIO CARATTERIZZATO DA UN'ALTA COMPLESSITA' GEOPOLITICA

n.	Item	Competenza	Definizione	Fonte letteratura
I	<i>Nel contesto competitivo internazionale monitoro le evoluzioni, sono solito costruire scenari e</i>	Pensiero multilivello	Avere consapevolezza di come le crescenti tensioni geopolitiche e la frammentazione finanziaria stiano rimodellando l'architettura finanziaria internazionale. Monitorare le evoluzioni nelle relazioni internazionali, costruire	Chari, A., Converse, N., Mehl, A., Milesi-Ferretti, G. M., & Vansteenkiste, I. (2025). <i>Geopolitical Tensions and International Financial Fragmentation: Evidence and Implications</i> . ICMB International



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

	<i>diverse strategie per ridurre i rischi.</i>		scenari, valutare come queste influenzino la propria industria. Anticipare gli effetti delle dinamiche economiche. Analizzare la politica su più livelli (individuo, impresa, stato blocchi regionali).	Center for Monetary and Banking Studies. Bozonelos, D., & Tsagdis, D. (2023). From fragmented geopolitics to geopolitical resilience in international business. <i>AIB Insights</i> , 23(2), 1-7. Verbeke, A., & Hutzschenreuter, T. (2021). From fragmented geopolitics to geopolitical resilience in international business. <i>Journal of International Business Studies</i> , 52(7), 1419–1436.
2	<i>Sistematicamente aiuto i collaboratori a comprendere l'impatto su di loro delle decisioni prese dall'azienda, per reagire ai cambiamenti geopolitici.</i>	Attribuzione di senso geopolitico	Tradurre scenari geopolitici in implicazioni concrete per supply chain, investimenti, persone. Capacità di sensemaking: tradurre segnali deboli (nuove alleanze, dazi, sanzioni, controlli sui dati) in scelte operative e strategiche; capacità narrativa per spiegare le scelte all'organizzazione.	McKinsey Global Institute. 2025, 26 August. <i>How CEOs are responding to geopolitical uncertainty</i> . McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/how-ceos-are-responding-to-geopolitical-uncertainty?cid=eml-web Levy, C., Singhal, S., & Watters, M. (2024). A proactive approach to navigating geopolitics is essential to thrive. <i>McKinsey</i> , November, 12.
3	<i>Dedico un tempo significativo per conoscere ed approfondire le dinamiche geopolitiche</i>	Geopolitical literacy	Concepire la geopolitica come un processo endogeno e continuo che deve essere presidiato con continuità	Verbeke, A., & Hutzschenreuter, T. (2021). From fragmented geopolitics to geopolitical resilience in international business. <i>Journal of International Business Studies</i> , 52(7), 1419–1436.
4	<i>Utilizzo consulenti o mediatori culturali per comprendere meglio i contesti internazionali che non conosco e con cui ho relazioni professionali</i>	Uso di mediatori culturali	Rafforzare le connessioni con esperti di relazioni internazionali, istituzioni, associazioni di categoria, policy maker, enti regolatori e altri stakeholder pubblici Poiché il contesto è fortemente influenzato da regole, sussidi, controlli e accordi internazionali da comprendere appieno.	Bozonelos, D., & Tsagdis, D. (2023). From fragmented geopolitics to geopolitical resilience in international business. <i>AIB Insights</i> , 23(2), 1-7. Murray, S., 2025, 15 October, <i>Why innovators can't afford to ignore geopolitics</i> . MIT Management Sloan School. https://mitsloan.mit.edu/ideas-



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l’Innovazione e la Competitività

				made-to-matter/why-innovators-cant-afford-to-ignore-geopolitics
5	<i>Investo per la creazione di un mio network internazionale per gestire i problemi o cogliere le opportunità nei Paesi con cui lavoro</i>	Networking internazionale	La leadership innovativa non è solo tecnica, ma “relazionale”: costruire alleanze, contribuire alla definizione di standard, negoziare condizioni che permettano a nuove tecnologie di prosperare in modo sostenibile. In termini più estesi questo significa costruire reti, favorire la collaborazione e gestire le aspettative delle diverse parti interessate.	<p>Murray, S., 2025, 15 October, <i>Why innovators can’t afford to ignore geopolitics</i>. MIT Management Sloan School. https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-innovators-cant-afford-to-ignore-geopolitics</p> <p>Pourkarimi, J. (2025). Leadership competencies in turbulent environments. In <i>Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem</i>. IntechOpen.</p> <p>Day, D. V., & Dragoni, L. (2023). Leadership competencies in turbulent environments. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i>, 10(1), 349–374.</p>

COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITA’ SOCIALE

1	<i>Sono solito dare l’opportunità ai collaboratori di esprimere le proprie idee senza temere conseguenze.</i>	Garantire spazi sicuri	Creare un clima di alta sicurezza psicologica che abbassi l’incertezza percepita e favorisca l’assunzione di rischi consapevoli e la presa delle decisioni. Ciò al fine di incrementare la salute e la sicurezza del lavoratore.	<p>Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers’ mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. <i>BMC psychology</i>, 12(1), 195.</p> <p>Dong, R. K., & Li, X. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. <i>Journal of safety research</i>, 91, 1-19.</p>
---	---	------------------------	--	---



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

2	<i>Il manager si preoccupa del benessere individuale dei collaboratori</i>	Interesse per le persone	Farsi carico del benessere del lavoratore per migliorare il benessere e, tramite esso, l'engagement. Far leva sul benessere per creare ambienti di lavoro inclusivi, supportivi e sostenibili.	Pansini, M., Buonomo, I., & Benevene, P. (2024). Fostering sustainable workplace through leaders' compassionate behaviors: Understanding the role of employee well-being and work engagement. <i>Sustainability</i> , 16(23), 10697.
3	<i>Mi impegno ad approfondire sistematicamente le motivazioni che guidano i miei collaboratori</i>	Comprensione delle motivazioni	Saper cogliere e soddisfare bisogni di autonomia, competenza, relazione e crescita.	Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. <i>BMC psychology</i> , 12(1), 540.
4	<i>Sono impegnato per favorire l'equità nelle promozioni, nella performance review e per garantire un buon work life balance</i>	Equità nel performance management e nelle carriere	Impegnarsi per instaurare giustizia procedurale, distributiva, interpersonale e informativa al fine di migliorare commitment ed engagement.	Ho, H. C. (2025). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: An extended job demands-resources model. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 40(1), 21-36. Rodríguez-Araneda, M. J., & Livacic-Rojas, P. (2025). Virtuous leadership for social sustainability: integrating psychological Well-Being and attitudes towards people with disabilities in the workplace. <i>Administrative Sciences</i> , 15(5), 155.
5	<i>L'azione manageriale deve darsi come priorità anche l'integrazione delle diversità di genere, etniche, generazionali e delle disabilità</i>	Intelligenza multiculturale	Esercitare una leadership inclusiva delle diversità per creare un ambiente di lavoro in cui siano favoriti la sicurezza psicologica, i comportamenti innovativi, la creatività, l'espressione personale.	Li, X., Ling, C. D., & Zhu, J. (2025). Implications of inclusive leadership for individual employee outcomes: A meta-analytic investigation of the mediating mechanisms and boundary conditions. <i>Asia Pacific Journal of Management</i> , 42(4), 2257-2294. Rodríguez-Araneda, M. J., & Livacic-Rojas, P. (2025). Virtuous leadership for social sustainability: integrating psychological Well-Being and attitudes towards people with disabilities in the



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

				workplace. <i>Administrative Science</i> , 15 (5), 155.
--	--	--	--	---

COMPETENZE DI MANAGEMENT DI IA E DIGITALIZZAZIONE

1	<i>Possiedo una conoscenza delle principali tecnologie di intelligenza artificiale e sono capace di immaginare il modo di usarle per supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei suoi obiettivi.</i>	Competenza sulla IA e applicazione strategica	Conoscenza delle caratteristiche e dei processi di funzionamento delle principali piattaforme ed applicazioni di IA e loro applicabilità nel contesto organizzativo.	Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. <i>Procedia Computer Science</i> , 200, 1024–1030. Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: Insights from a systematic literature review. <i>Review of Managerial Science</i> .
2	<i>Sono impegnato/a nello sviluppo delle competenze digitali dei collaboratori e in particolare dell'intelligenza artificiale.</i>	Promozione della cultura IA e Digital	Gestione proattiva dell'adozione dell'AI, con attenzione alla comunicazione, alla riduzione della resistenza e al coinvolgimento dei dipendenti.	Dorn, A. (2025). Will AI be the new manager? AI's influence on managerial responsibilities and competencies [Tesi magistrale, Lund University]. LUP Student Papers.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

3	<i>Sono in grado di analizzare criticamente le informazioni e le risposte fornite dall'IA prima di accettarle o utilizzarle.</i>	Pensiero critico sull'IA	La capacità di analizzare criticamente i dati, attivare processi di validazione e riscontro, estrarre insight rilevanti.	Doornenbal, B. M., Spisak, B. R., & van der Laken, P. A. (2022). Opening the black box: Uncovering the leader trait paradigm through machine learning. <i>The Leadership Quarterly</i> , 33(5), 101515. Hoque, F., Davenport, T. H., & Nelson, E. (2025). Why AI demands a new breed of leaders. <i>MIT Sloan Management Review Online</i> , 1–5.
4	<i>Sono impegnato a diffondere la conoscenza dei rischi dell'Intelligenza Artificiale connessi alla protezione dei dati e al loro uso non etico.</i>	Promozione dell'Etica IA	Progettare utilizzi ed interazioni con l'AI che rispettino principi etici quali autodeterminazione nel processo decisionale, equità e tutela della privacy. A questi si aggiungono ulteriori criteri guida, tra cui la protezione dell'individuo, una distribuzione utile e bilanciata delle mansioni e condizioni di lavoro che favoriscano comunicazione, cooperazione e inclusione sociale.	Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. <i>Procedia Computer Science</i> , 200, 1024–1030.

COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE

1	<i>Sto realizzando iniziative concrete che favoriscono la sostenibilità per la mia organizzazione ed i collaboratori</i>	Implementazione di Iniziative di Sostenibilità	la capacità di tradurre strategie sostenibili in azioni pratiche, misurabili e inclusive, coinvolgendo l'organizzazione e i collaboratori, in contesti di incertezza.	Kanyangale, M. I. (2023). The Nature of Sustainable Leadership: Pitfalls, Insights and New Model. <i>Leadership for Sustainable and Educational Advancement-Advancing Great Leaders and Leadership</i> . Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. <i>Sustainability</i> , 15(2), 1648.
---	--	--	---	---



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

2	<p><i>Avverto l'urgenza di un'azione rispetto al tema della sostenibilità ambientale.</i></p>	<p>Senso di urgenza per la sostenibilità</p>	<p>Chiara comprensione dell'urgenza dello stato attuale della sostenibilità e della necessità di azione. Tale motivazione è influenzata dall'etica ambientale, dalla capacità di soddisfare diversi bisogni e di comprendere le interconnessioni tra ambiente, economia e società, fattori che incidono sulla volontà di agire per risolvere problemi ambientali e sviluppare leader ambientali.</p>	<p>Takashi, M. (2013). Environmental Leadership Capacity building in higher education. Springer.</p> <p>Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. <i>Journal of business ethics</i>, 87(2), 221-236.</p>
3	<p><i>La responsabilità di un manager è mobilitare i dipendenti attorno a obiettivi ecologici di lungo periodo.</i></p>	<p>Mobilitazione di lungo periodo per la sostenibilità</p>	<p>Capacità di mobilitare i dipendenti attorno a obiettivi ecologici di lungo periodo.</p>	<p>Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. <i>Academy of Management journal</i>, 43(4), 571-604.</p> <p>Resanovich, S. L., Hophthrow, T., & Randsley de Moura, G. (2024). Growing greener: Cultivating organisational sustainability through leadership development. <i>Sustainability</i>, 16(1), 155.</p>
4	<p><i>Agisco sistematicamente per creare e mantenere network, per raccogliere informazioni, identificare minacce e opportunità al fine di incrementare la sostenibilità ambientale della</i></p>	<p>Creare e mantenere network per conoscere e interpretare i dati di sostenibilità e ingaggio</p>	<p>Le attività di leadership esterne all'impresa sono fondamentali per la gestione delle problematiche ambientali, al fine di creare e mantenere network per raccogliere informazioni, identificare minacce e opportunità e negoziare accordi, elementi centrali nella missione ambientale dell'organizzazione.</p>	<p>Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. <i>The Leadership Quarterly</i>, 5(3-4), 271-276.</p> <p>Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. <i>Sustainability</i>, 15(2), 1648.</p>



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

	<i>mia organizzazione</i>			
5	<i>Mi adopero a sviluppare un'innovazione radicale per rendere la mia impresa al tempo stesso sostenibile e competitiva.</i>	Capacità di trasformazione per integrare sostenibilità e competitività	Capacità di implementare la trasformazione verso la sostenibilità non per via incrementale, ma disruptive. I leader sostenibili hanno il coraggio di sfidare i modelli consolidati. Si basano sulla scienza e sulla volontà di affrontare l'incertezza	Compact, U. G. (2020). Leadership for the Decade of Action: A United Nations Global Compact-Russell Reynolds Associates Study on the Characteristics of Sustainable Business Leaders. UN Global Compact: New York, NY, USA.



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

Appendice E – Staff di ricerca

Coordinamento e Gestione

Il coordinamento generale e la gestione operativa del progetto sono stati affidati a **CIS S. CONS. R.L.** (Società di Servizi di Confindustria Reggio Emilia), in qualità di unico soggetto attuatore. Per integrare le competenze specialistiche necessarie all'analisi, all'interpretazione e alla progettazione delle varie fasi dell'iniziativa, CIS si è avvalso della collaborazione strategica del partner progettuale **Forma del Tempo**.

Paolo Bruttini

Socioanalista, imprenditore e consulente di sviluppo organizzativo. Socio fondatore e presidente di Forma del Tempo srl.

Laurea Economia, PhD Ingegneria Industriale, formazione Psicosocionalitica. Adjunct Professor di Bologna Business School, insegna Leadership e People Management.

È Vicepresidente di Apaform (Associazione dei formatori di management). Dal 1990 svolge docenze e consulenze su comportamenti organizzativi, sviluppo del capitale sociale e umano, change management. Numerose diagnosi organizzative e culturali, progetti di sviluppo organizzativo e change management e ricerca psicosociale. Ha lavorato per grandi imprese italiane e multinazionali tra cui Allianz, Cassa Depositi e Prestiti, Coca-Cola, Coop, Ducati, Enel, Engineering, Ferrari, Intesa Sanpaolo, L'Oreal, Regione Emilia-Romagna, UPS.

È key note speaker sui temi della Open Leadership e dello Sviluppo di Organizzazioni Aperte. È coautore dell'Open Leadership Manifesto. Ha scritto diversi articoli e libri di management e organizzazione. Gli ultimi volumi che ha curato sono *Città dei capi* (IPSOA, 2014), *Coaching: come trasformare individui e organizzazioni* (IPSOA, 2015), *Nudge solutions Program* (Guerini, 2022).

Valentina Lanzoni

Psicologa e formatrice, attualmente specializzanda in psicoterapia ad indirizzo Cognitivo Neuropsicologico. La sua attività professionale si concentra sulla formazione, con particolare attenzione alle tematiche della psicologia digitale e all'utilizzo delle nuove tecnologie per lo sviluppo delle competenze trasversali. In precedenza, ha condotto ricerche nell'ambito delle competenze manageriali e del rapporto tra innovazione tecnologica e processi di gestione delle risorse umane.

Supervisione per le analisi statistiche e l'analisi dei dati

Paolo Mariani

Paolo Mariani è professore ordinario di Statistica economica presso l'Università di Milano-Bicocca e direttore scientifico del "Bicocca - Applied Statistics Center" (B-ASC). La sua



SKILL MIX MANAGERIALE

Competenze per l'Innovazione e la Competitività

ricerca applicata per finalità di business si concentra attualmente sul mercato del lavoro, sulla gestione dei dati e sulle tecniche di accesso al mercato.