

Lectio Magistralis MIB Trieste School of Management

01.07.2025

Professor Nanut, autorità accademiche, civili, militari, diplomatiche e religiose, studentesse e studenti, signore e signori,

Sono davvero onorato e grato per questo Diploma MBA Honoris Causa, per il quale ringrazio il Professor Nanut, il Professor Tracogna, il Professor Venier, e tutto il team della MIB Trieste School of Management.

Questa istituzione, di cui ho avuto la fortuna di essere presidente per tre anni, col tempo è andata guadagnandosi un grande e meritato prestigio internazionale.

Sempre più studenti da tutto il mondo vengono qui a studiare e acquisire competenze fondamentali, attratti non solo dalla qualità della formazione, ma anche dal fascino unico e dall'ambiente multiculturale di Trieste, questa splendida città che 194 anni fa ha visto nascere le Generali.

Prima di iniziare, permettetemi di salutare con particolare affetto proprio gli studenti qui presenti.

Mi auguro davvero che le considerazioni che condividerò possano risultare per tutti voi non solo interessanti, ma soprattutto in qualche modo utili per la vostra carriera futura.

Vorrei dedicare questa mia lectio magistralis ad un tema di grande rilevanza: la leadership consapevole.

Non esiste organizzazione, in qualsiasi ambito della vita umana, che non preveda una qualche forma di leadership. Ciascuno di noi ha quindi avuto modo, nella propria vita personale e professionale, di confrontarsi con molteplici leader... e allo stesso modo si sarà trovato, almeno in qualche occasione, a dover agire come tale.

La mia carriera si è sviluppata interamente nel privato, tra gruppi assicurativi e società di investimento, e ho anche avuto la fortuna di ricoprire ruoli istituzionali in ambito accademico e culturale.

Proprio alla luce della mia esperienza, vorrei illustrarvi la mia idea di leadership, concentrandomi sulle caratteristiche fondamentali che credo che un capo di azienda debba oggi avere.

Innanzitutto, la consapevolezza di non poter avere successo da solo, e il possedere quindi un forte senso di squadra e una grande empatia verso i collaboratori.

Oltre a questo, la capacità di implementare processi strutturati e definire responsabilità chiare... l'avere una mente aperta e coraggio nei momenti che contano... il saper mantenere alti livelli di energia... il guardare ben oltre l'immediato, e altro ancora.

La prima organizzazione con cui veniamo a contatto nella nostra vita è la famiglia, per cui fin dalla nascita sperimentiamo modelli di leadership altrui e contemporaneamente formiamo il nostro.

Lo facciamo in modo soggettivo, sulla base del nostro carattere, delle convinzioni personali, del percorso formativo, delle esperienze e anche delle passioni e degli interessi.

Nel mio caso, ha avuto grande importanza il fatto di aver studiato all'École Polytechnique, dove mi sono laureato in Ingegneria.

Questa scuola è stata creata nel 1794, in pieno periodo rivoluzionario, e poi militarizzata a distanza di dieci anni da Napoleone Bonaparte.

La formazione è di tipo prevalentemente ingegneristico, scientifico e matematico, cosa che ha contribuito a plasmare la mia *forma mentis* e il mio modo di ragionare e analizzare le cose.

Accanto a questo, hanno anche un peso rilevante la pratica sportiva e la disciplina militare, due ambiti che mi hanno insegnato numerose lezioni che ho poi potuto applicare nella mia carriera manageriale.

Sono appassionato di sport da sempre, e il praticarlo attivamente mi aiuta anche a mantenere un alto livello di energia, che per un leader è un tema di grande rilevanza.

Quando infatti la tua energia è bassa, le persone se ne accorgono subito, e questo influenza negativamente anche il loro livello di energia.

Naturalmente lo stesso vale in senso opposto, e alimentare l'energia dei singoli individui porta ad aumentare l'energia collettiva...

...un po' come il pedalare in gruppo ti porta a sviluppare una velocità maggiore, facendo anche meno fatica.

Per molti anni ho giocato a rugby, e questo ha contribuito a plasmare la mia idea di leadership, che è appunto profondamente legata al collettivo e al fare squadra.

Il rugby, infatti, non ti insegna solo valori fondamentali quali il rispetto, la lealtà e l'integrità, ma anche la consapevolezza di dover sempre dipendere dagli altri per raggiungere il successo.

In uno sport con 15 giocatori per squadra, neppure i fuoriclasse assoluti possono vincere le partite da soli, ancor meno i campionati o le coppe.

Bisogna quindi lavorare con i compagni di squadra, fidarsi di loro, supportarsi... e credo che lo stesso valga nella gestione delle grandi aziende.

Per quanto competente, nessun leader può infatti conoscere tutto e avere una risposta a tutto.

Proprio per questo, è fondamentale circondarsi di persone capaci, che abbiano una mente brillante e una forte conoscenza tecnica, ma anche il giusto spirito quando affrontano nuove sfide o quando si trovano a lavorare sotto pressione...

...figure che ti supportino nelle decisioni che sei chiamato a prendere, e dalle quali tu stesso possa continuamente imparare.

La storia dello sport ci parla però anche di grandi squadre ricchissime di talento individuale ma incapaci di vincere, in quanto incapaci di essere un collettivo.

Un fresco esempio calcistico è quello del Paris Saint-Germain, che solo dopo aver operato questa trasformazione, anche a costo di rinunciare a grandi stelle come Neymar, Messi o Mbappé, è riuscita a vincere la prima Champions League della sua storia.

Le dinamiche aziendali possono essere simili... ed è proprio qui che un leader, nel suo essere una via di mezzo tra un presidente, un allenatore e un giocatore, è chiamato a creare un ambiente che permetta a tutti di esprimersi al meglio.

Come? Innanzitutto, dimostrando di essere lui stesso un giocatore di squadra e di avere fiducia nei propri manager e colleghi... permettendo loro di essere pienamente responsabilizzati... di prendere decisioni e di esprimere le proprie idee e i propri dubbi con fiducia e senza timori.

Quando tutti questi aspetti trovano applicazione nella quotidianità, diventa anche più facile aumentare l'intelligenza collettiva del gruppo, ossia la capacità dei singoli di cooperare per raggiungere gli obiettivi comuni... stimolare l'intelligenza collettiva è un punto centrale nella mia visione di leadership.

Winston Churchill esortava ad accogliere con favore anche le critiche, sostenendo che a volte esse rappresentano l'unico strumento che abbiamo per apprendere.

Personalmente, credo ci sia tanto da guadagnare dall'incoraggiare la condivisione delle critiche costruttive e dal tenerle realmente in considerazione... anche se questo può voler dire accettare qualche complicazione in più e dover magari ricomporre il consenso del team dopo discussioni particolarmente franche.

Capite bene come una cultura aziendale di questo tipo debba essere condivisa a tutti i livelli dell'organizzazione, e debba soprattutto trovare legittimazione ogni giorno, nei fatti concreti.

Credo molto nel concetto di *leading by example* e nell'effetto virtuoso che la consistenza tra parole e azioni dei leader può generare nell'intero ambiente di lavoro...

...ma se questa consistenza manca, le conseguenze sull'armonia individuale e collettiva non potranno che essere fortemente negative.

Allo stesso modo, bisogna essere sempre presenti per le proprie persone, e saperle ascoltare quando più ne hanno bisogno.

Lo *human touch* è ancor più fondamentale oggi che vediamo l'intelligenza artificiale svilupparsi in modo sempre più rapido...

...perché, come dico spesso, esiste l'intelligenza artificiale ma non esisteranno mai emozioni artificiali. E sono proprio le emozioni che spesso ci muovono e ci fanno fare la differenza.

Come accennavo, quello militare è stato un altro ambiente cruciale per lo sviluppo del mio stile di leadership.

L'aver servito nella Marina mi ha infatti insegnato molto su temi quali la disciplina, l'autorevolezza, l'importanza di avere ruoli e responsabilità ben definiti, la capacità di prendere decisioni anche in condizioni complicate, e l'umiltà di servire per un obiettivo più alto rispetto al proprio volere personale.

Quando si occupano posizioni di vertice, ci saranno sempre problemi da risolvere e fattori al di fuori del tuo controllo.

Proprio per questo, è importante sviluppare metodi che permettano di approcciare ciascuna situazione, per quanto diversa, in modo strutturato, pratico ed efficiente.

Su questo, le regole del mondo militare sono particolarmente illuminanti.

Ad esempio, alcuni di voi sapranno che in un elicottero militare ci sono sempre due posti di comando e due piloti, ma durante il volo è sempre e solo uno dei due a guidare.

L'operazione con cui il comando passa da un pilota all'altro avviene attraverso una procedura formale tanto semplice quanto fondamentale per evitare ambiguità o fraintendimenti, in cui pilota alla guida dice all'altro "prendi tu il controllo"... il secondo pilota conferma la presa in carico rispondendo "ho io il controllo"... e il primo ribadisce "hai preso tu il controllo".

Proprio come in ambito militare, anche nelle aziende è importante poter contare su processi consolidati e chiari, e sapere sempre chi fa cosa e chi è responsabile di cosa...

...e a proposito di controllo, è fondamentale saperlo mantenere sempre, anche nelle situazioni più critiche.

Un paio di anni fa, in occasione di un evento che riuniva i 200 leader di Generali a livello globale, abbiamo ospitato come speaker l'ex ammiraglio della marina statunitense James Stavridis.

Quando aveva 34 anni, era al comando di una nave che aveva l'ordine di raggiungere in fretta il Golfo Persico. Dovendo fare un ancoraggio obbligato durante l'attraversamento del Canale di Suez, aveva iniziato la manovra seguendo le indicazioni di un capitano della marina egiziana che doveva supportarlo in quel compito specifico... ma dopo pochi minuti, uno dei suoi sottufficiali più giovani, di soli 22 anni, gli disse chiaramente che, proseguendo in quella direzione, avrebbero finito per incagliarsi.

Reduce da quasi due giorni senza dormire, Stavridis rifiutò ripetutamente di dare ascolto al collega, certo che il capitano egiziano non potesse essersi sbagliato, trattandosi di una manovra di ordinaria routine... fino a quando, in un contesto sempre più teso, il giovane sottufficiale non mise in atto un gesto di vero e proprio ammutinamento, ordinando lui stesso di invertire motori e di gettare l'ancora.

Questa risolutezza convinse finalmente Stavridis a fermare subito la nave e fare tutte le dovute verifiche, che confermarono come il suo sottufficiale avesse ragione.

La decisione di ascoltarlo, seppur presa dopo una resistenza iniziale molto forte, gli evitò così un incidente che ne avrebbe portato all'immediato licenziamento...

...oltre ad insegnargli una serie di lezioni fondamentali sul tenere sempre a bada il proprio ego, non dare nulla per scontato, e capire come le proprie condizioni psico-fisiche possano indebolire o addirittura annullare la capacità di prendere buone decisioni.

Questa storia ci insegna anche che la leadership va ben al di là dell'età o delle semplici gerarchie.

Tutti noi, quando entriamo in un ambiente lavorativo nuovo, o quando magari abbiamo ancora poca esperienza, possiamo essere timidi, insicuri e aver timore di esprimerci...

...ma se da un lato è importante essere umili e rispettosi, dall'altro non dobbiamo evitare di esporci quando pensiamo di avere ragione su qualcosa, anche a costo di finire su posizioni opposte rispetto a quelle dei nostri superiori.

Non a caso, la leadership si lega anche al tema del coraggio.

Avere coraggio significa affrontare le sfide senza nascondersi e senza arrendersi... significa prendere decisioni difficili, assumersi le proprie responsabilità e anche prendere dei rischi calcolati... significa intervenire per correggere gli errori... e significa difendere le proprie azioni quando sono attaccate ingiustamente...

...e naturalmente, essere coraggiosi quando conta è fondamentale anche per ispirare i propri colleghi, cementare lo spirito di squadra e aumentare il coraggio del collettivo, perché incoraggiandosi a vicenda si diventa più forti.

Anche il modo in cui si affrontano le sconfitte può essere segno di leadership e coraggio.

Il fallimento è un aspetto inevitabile dell'esperienza umana, ma è come reagiamo e ci rialziamo che fa davvero la differenza. Vale per tutti, ancor più per chi ha il compito di guidare grandi organizzazioni.

Nelson Mandela diceva che *“non si perde mai. O si vince, o si impara”*. È una riflessione potente, che ciascuno di noi dovrebbe tenere sempre ben presente.

Le situazioni difficili, le decisioni sbagliate e gli errori sono spesso le esperienze, per quanto dolorose, che più ci insegnano, ed è proprio nei momenti di crisi o nei fallimenti che si sviluppano consapevolezza, resilienza e visione.

Un leader che sa leggere i propri insuccessi come occasioni di apprendimento costruisce una cultura organizzativa più matura, capace di evolversi e migliorare nel tempo.

Infine, il coraggio aumenta quando si ha la consapevolezza di ciò che si sta facendo e di dove si sta andando.

Proprio per questo, un leader deve sviluppare una visione che vada oltre l'immediato e la durata del proprio incarico, che guidi le scelte quotidiane e che lasci un impatto anche nel lungo periodo.

Le decisioni più importanti non producono risultati immediati, ma costruiscono valore nel tempo... e un buon leader lavora non solo per sé o per il presente, ma per creare le condizioni affinché altri possano raccogliergli i frutti in futuro. È questo tipo di leadership che lascia un'eredità solida e significativa.

Chiaramente, accanto a questo, ogni giorno ci si confronta con obiettivi, scadenze e urgenze che hanno un orizzonte temporale molto più breve ma che possono essere ugualmente importanti...

...e può anche però capitare che i presupposti alla base delle strategie e delle visioni di lungo periodo, oppure degli obiettivi di breve periodo, possano cambiare, a volte in modo piuttosto radicale, inatteso e rapido.

Da ormai dieci anni ho il privilegio di guidare un gruppo globale come Generali, e in questo lasso di tempo, proprio grazie al fatto di aver sempre avuto una direzione di marcia ben definita, abbiamo saputo concludere con successo tre piani strategici.

Ciascuno di essi aveva alla base un chiaro obiettivo: il primo, il turnaround industriale... il secondo, l'ottimizzazione della nostra macchina operativa... il terzo, la crescita sostenibile... mentre il quarto, che stiamo eseguendo da inizio anno, si concentra sulla ricerca dell'eccellenza in tutto quello che facciamo.

Il successo di questi tre piani, confermato anche dall'aver garantito nello stesso periodo il più alto rendimento totale per gli azionisti del settore assicurativo europeo, è però avvenuto in un contesto esterno di grande complessità.

Soprattutto dalla pandemia in poi, infatti, l'ordine globale a cui siamo stati a lungo abituati è andato sempre più modificandosi.

Nuovi assetti geopolitici, conflitti armati e guerre commerciali hanno influenzato l'economia e i mercati finanziari globali, provocando fenomeni di volatilità. Il tutto, sullo sfondo di tendenze globali di lungo periodo quali il cambiamento climatico e la rivoluzione digitale e dell'intelligenza artificiale.

Questi avvenimenti hanno naturalmente anche avuto un impatto concreto sul nostro business e sui nostri piani strategici. In particolare, l'aumento improvviso dei tassi di interesse ha impattato severamente il nostro business Vita, e lo stesso hanno fatto nel ramo Danni gli alti livelli di inflazione, costringendoci a fare dei cambiamenti in corsa e a definire dei chiari piani di azione.

In questo senso, diventa imprescindibile essere capaci di adattarsi in fretta al contesto che si modifica, anche a costo di uscire dalle proprie zone di comfort... e naturalmente, possono tornare utili lezioni preziose imparate in esperienze passate.

Proprio il non aver paura di uscire dalla comfort zone è un altro elemento fondamentale per essere un leader sempre più consapevole.

Ci sono tanti modi per mettersi continuamente alla prova al di fuori della propria comfort zone, ma credo che uno dei più importanti sia senza dubbio il maturare esperienze all'estero...

...e questo è un consiglio che ci tengo a dare a tutti gli studenti qui presenti.

Vivere e lavorare all'estero ti permette infatti di confrontarti con culture, abitudini e situazioni diverse, arricchendoti sotto ogni punto di vista... e credo sia ancora più importante farlo per chiunque ambisca ad occupare ruoli manageriali in realtà multinazionali.

In questi contesti è infatti normale avere team formati da persone di diversa provenienza, e saper gestire la multiculturalità e la diversità in senso più ampio, ad esempio anche a livello di genere, rendendoli assoluti punti di forza, rappresenta una competenza ormai imprescindibile per un leader.

Poco fa accennavo all'attuale scenario esterno e alle sfide che esso pone. Proprio alla luce di questa complessità, credo sia necessario un approccio differente... non solo rispetto al business ma più in generale.

Un gruppo globale come Generali gioca un duplice ruolo strategico a livello sistemico. Come assicuratori, offriamo infatti protezione a individui, famiglie e imprese contro rischi imprevedibili, mentre come investitori istituzionali contribuiamo alla stabilità e alla crescita economica dei paesi in cui operiamo...

...e mi accorgo sempre più di come grandi aziende come la nostra possano e debbano fornire un contributo determinante a livello sociale, unendo le forze con governi, istituzioni pubbliche, realtà accademiche e altri soggetti privati per affrontare tematiche di vasta portata.

Disponiamo infatti di forze e mezzi significativi... abbiamo le conoscenze per fornire un importante ruolo di supporto ai decisori politici, con i quali manteniamo relazioni istituzionali solide in numerosi paesi... e abbiamo anche la capacità di far succedere le cose in tempi rapidi.

Proprio per questo, credo che un leader del settore privato debba necessariamente avere questa sensibilità e questa capacità di guardare molto più in là rispetto al solo business di riferimento, impegnandosi in prima persona anche su temi di interesse comune più generale.

Per spiegare meglio quello che intendo con questo concetto, permettetemi di portarvi un paio di esempi pratici di come lo abbiamo declinato all'interno del nostro gruppo.

Già a partire dal 2020 ci siamo impegnati in prima persona presso le istituzioni europee per promuovere il lancio di forme di partenariato pubblico-privato per superare la crisi del coronavirus e rilanciare l'economia del continente.

Oltre a questo, nel 2022 abbiamo annunciato una partnership pluriennale con il Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite per ideare nuove soluzioni assicurative

e di finanziamento del rischio volte a migliorare la resilienza climatica delle comunità e delle imprese locali nei paesi in via di sviluppo.

Sempre sul tema della vulnerabilità, nel 2017 abbiamo lanciato The Human Safety Net, una rete globale che mira a sbloccare il potenziale delle persone che vivono in circostanze svantaggiate, con un focus particolare su famiglie fragili e rifugiati con potenziale imprenditoriale.

The Human Safety Net, che ha sede nelle Procuratie di Piazza San Marco a Venezia, è presente oggi in 26 paesi, collabora con quasi 80 ONG e attraverso i suoi programmi ha già cambiato la vita di quasi 800mila beneficiari.

Infine, qui a Trieste abbiamo recentemente presentato Agorai Innovation Hub, un altro importante progetto di partenariato pubblico-privato volto a creare uno dei centri di ricerca più importanti in Italia e in Europa per la Data Science e l'Intelligenza Artificiale avanzata.

Tutte queste iniziative fanno parte del nostro impegno a favore della sostenibilità, un altro ambito in cui la consistenza tra motivazioni, parole e azioni deve essere massima, pena la perdita immediata di reputazione e credibilità dell'intera azienda e di chi la rappresenta.

Proprio questo è un altro aspetto fondamentale, nonché l'ultima riflessione su cui vorrei porre la vostra attenzione.

Credo infatti che leadership voglia anche necessariamente dire agire in modo retto e non avere zone d'ombra nel proprio modo di essere e di fare.

Se ci vogliono anni per costruirsi una reputazione solida, basta pochissimo per distruggerla. E in un mondo in cui tutto può diventare virale nel giro di pochi secondi, le conseguenze della perdita di reputazione possono essere ancora più irreversibili... e non solo per un leader e per la sua carriera.

Ciascun leader rappresenta una organizzazione, e quando le azioni o le parole dei leader ne vanno a macchiare la credibilità, riducendone l'appeal e il valore anche in maniera significativa, il prezzo da pagare può essere molto alto anche per le persone che hanno la sola colpa di lavorare per quell'organizzazione.

C'è quindi un tema di responsabilità etica connesso al concetto di leadership, ed è fondamentale non dimenticarselo mai.

In conclusione, spero di essere riuscito ad illustrarvi in modo chiaro le caratteristiche fondamentali che credo che un leader debba possedere.

Giocare di squadra... fidarsi delle proprie persone... creare un ambiente sano che stimoli l'intelligenza e l'energia collettiva e che esalti le diversità culturali... mettersi in discussione... avere coraggio e disciplina... sviluppare una visione di lungo termine... impegnarsi anche a favore della società, e tanto altro ancora.

E naturalmente, applicare tutto questo ogni giorno, per confermare continuamente la propria autorevolezza e alimentare la fiducia in te all'interno della propria squadra.

Oltre a questo, credo che il ruolo del leader di impresa sia andato ampliandosi sempre più, di pari passo con la complessità crescente della società in cui viviamo e delle sfide del nostro tempo.

E se rimane fondamentale garantire la buona gestione dell'azienda che si è chiamati a guidare, assicurandone la sostenibilità finanziaria e operativa, sono cambiati i modi in cui farlo, e anche gli stakeholder ai quali rendere conto...

...gli azionisti, certamente, ma anche i dipendenti, i fornitori, gli operatori finanziari, i decisori politici, le comunità in cui operiamo e la società nel suo insieme.

Si tratta quindi di un ruolo molto complesso, che richiede di adottare e sviluppare al tempo stesso numerose capacità tecniche, *skill* personali più *soft*, e di mettersi in gioco continuamente...

...ma è anche una sfida incredibilmente stimolante, e non c'è riconoscimento più gratificante dell'accorgersi di aver creato con il proprio lavoro valore reale per molte persone...

...e di averlo fatto insieme ai colleghi che ogni giorno ti accompagnano in questo percorso.

Grazie mille a tutti.