

IMPRONTE

LA
TRASFORMAZIONE
DELLA FILIERA
DELLE
COSTRUZIONI



ANNO I - numero 1 | 07/2026

autore:
LAPO SECCIANI - ver.01

SOMMARIO

0. PREMESSA

1. LE IMPRESE EDILI NON HANNO UN PROBLEMA TECNICO. HANNO UN PROBLEMA MANAGERIALE.

*PERCHÉ CONTINUIAMO A CERCARE LE SOLUZIONI NEL POSTO
SBAGLIATO*

2. UN SETTORE CHE CRESCE, MA NON NECESSARIAMENTE EVOLVE

SVILUPPO E CRESCITA NON SONO SINONIMI

3. QUANDO IL LAVORO AUMENTA PIÙ VELOCEMENTE DELL'IMPRESA

IL MOMENTO IN CUI IL SUCCESSO DIVENTA UN RISCHIO

4. LA COMPETENZA NON DIVENTA ORGANIZZAZIONE DA SOLA

DAL TALENTO INDIVIDUALE ALL'INTELLIGENZA COLLETTIVA

5. UN'IMPRESA NON È UNA MACCHINA

LE ORGANIZZAZIONI FUNZIONANO COME ORGANISMI VIVENTI

6. IL CULTO DEL TECNICO

QUANDO LA SPECIALIZZAZIONE DIVENTA UN LIMITE

7. IL MANAGER NON È COLUI CHE CONTROLLA TUTTO *GUIDARE SIGNIFICA CREARE LE CONDIZIONI PERCHÉ GLI ALTRI POSSANO DARE IL MEGLIO*

8. LA REGIA DELLE CONNESSIONI

IL VALORE NASCE NEGLI SPAZI TRA LE COMPETENZE

9. L'IMPRESA CHE VERRÀ *UNA NUOVA IDEA DI LEADERSHIP PER LA FILIERA DELLE COSTRUZIONI*

10. BIBLIOGRAFIA

0. PREMESSA

Ci sono riflessioni che nascono leggendo libri, altre durante una conferenza o davanti a un foglio bianco.

Questa, invece, è nata nei corridoi delle imprese, nelle sale riunioni, sui cantieri, durante una telefonata con un imprenditore o una pubblica amministrazione. È nata ascoltando persone diverse affrontare, spesso con parole differenti, lo stesso problema.

Da alcuni anni ricopro il ruolo di Direttore Generale all'interno di una società ibrida di ingegneria e costruzioni. È una posizione che mi permette di attraversare organizzazioni, parlare con imprenditori, professionisti, investitori, amministratori pubblici e collaboratori, cercando ogni volta di comprendere cosa facesse davvero funzionare un'impresa.

Con il tempo ha iniziato a prendere forma una convinzione.

Più osservo il settore, più mi convinco che il problema non sia dove tutti continuano a cercarlo. Ogni anno aumentano le competenze, evolvono gli strumenti, si affinano le tecnologie. Eppure c'è una fragilità che continua a riaffiorare. Non riguarda il modo in cui costruiamo gli edifici. Riguarda il modo in cui guidiamo le organizzazioni che quegli edifici li progettano, li realizzano e li gestiscono.

Mi capita spesso di uscire da una riunione con la sensazione di aver appena visto all'opera persone di enorme valore. Professionisti preparati, imprenditori competenti, tecnici capaci. Eppure, tornando in macchina, il pensiero è quasi sempre lo stesso: il problema non era la qualità delle persone. Era il modo in cui quelle persone erano riuscite - o non erano riuscite - a lavorare insieme.

È in questi momenti che mi ritrovo a pormi sempre la stessa domanda.

E se il principale limite della nostra filiera non fosse la tecnica?

E se fosse, invece, la nostra capacità di mettere in relazione competenze, persone e visioni?

E se fosse, invece, la nostra capacità di mettere in relazione competenze, persone e visioni?

Non ho la presunzione di avere una risposta definitiva.

Questo Journal nasce da quella domanda. Non pretende di offrire risposte definitive. È il tentativo di mettere ordine a una riflessione che continua ad accompagnarmi e di condividerla con chi, ogni giorno, vive questo settore con la stessa curiosità, le stesse responsabilità e, forse, gli stessi dubbi.



1. LE IMPRESE EDILI NON HANNO UN PROBLEMA TECNICO HANNO UN PROBLEMA MANAGERIALE

perché continuiamo a cercare le soluzioni nel posto sbagliato

Ogni volta che il settore delle costruzioni attraversa una fase di difficoltà, la ricerca delle cause sembra seguire un percorso ormai prevedibile. Si parla di norme troppo complesse, di burocrazia, di margini sempre più ridotti, di difficoltà nel reperire personale qualificato, di digitalizzazione, di sostenibilità, di accesso al credito o di aumento dei costi delle materie prime.

Tutte questioni reali, che incidono quotidianamente sul lavoro di imprese e professionisti e che meritano di essere affrontate con serietà.

Eppure, osservando il settore da vicino, ho maturato la convinzione che nessuna di queste rappresenti il vero nodo della questione.

Non perché siano irrilevanti. Al contrario. Ma perché, nella maggior parte dei casi, sono la conseguenza di un problema più profondo e raramente affrontato.

Un problema manageriale.

È una tesi che, a prima vista, può sembrare provocatoria. Del resto, quello delle costruzioni è uno dei settori con la più alta concentrazione di competenze specialistiche. Ingegneri, architetti, geologi, impiantisti, strutturisti, direttori dei lavori, responsabili della sicurezza, esperti energetici, economisti, giuristi. Poche filiere richiedono una tale quantità di conoscenze tecniche per portare a compimento un progetto.

E proprio per questo il paradosso diventa ancora più evidente.

Più cresce il livello delle competenze individuali, più diventa difficile trasformarle in una capacità collettiva.

In questi anni mi capita spesso di entrare in contatto con organizzazioni molto diverse tra loro.

Alcune sono piccole realtà professionali, altre imprese strutturate, altre ancora grandi gruppi capaci di gestire interventi complessi. Cambiano le dimensioni, il mercato di riferimento e il livello di specializzazione. Cambia perfino la qualità tecnica delle persone coinvolte. C'è però un elemento che continua a ripresentarsi con sorprendente regolarità.

Le difficoltà raramente nascono dalla mancanza di competenze.

Nascono dal modo in cui quelle competenze vengono organizzate, coordinate e messe in relazione.

Vedo imprese perdere opportunità non perché incapaci di realizzarle, ma perché incapaci di decidere con tempestività. Vedo professionisti eccellenti lavorare gli uni accanto agli altri senza riuscire a lavorare davvero insieme. Vedo organizzazioni investire in software sempre più evoluti continuando però a prendere decisioni attraverso processi confusi, frammentati e fortemente dipendenti dalle singole persone.

In tutti questi casi il problema non è la tecnica.

È la capacità di trasformare la tecnica in organizzazione.

Ed è proprio qui che, a mio avviso, si trova uno dei più grandi equivoci della nostra filiera. Siamo abituati a pensare che il valore di un'impresa coincida con il livello delle competenze che possiede. In parte è vero. Ma è solo una parte della storia.

Perché il valore non nasce semplicemente dalla qualità dei singoli professionisti, ma dalla capacità dell'organizzazione di mettere quelle competenze in relazione, trasformarle in una visione comune e tradurle in decisioni coerenti, capaci di generare risultati.

Per molti anni il vantaggio competitivo delle imprese è coinciso con un sapere tecnico difficile da replicare. Oggi quel sapere rimane indispensabile, ma non basta più a distinguere un'organizzazione. La vera differenza la fanno la capacità di integrare discipline diverse, di costruire fiducia tra le persone, di prendere decisioni rapide senza perdere qualità e di mantenere una visione comune anche quando i progetti aumentano di numero, di dimensione e di complessità.

È per questo che credo sia arrivato il momento di cambiare la domanda.

Non dovremmo più chiederci come rendere le nostre imprese ancora più competenti dal punto di vista tecnico. Dovremmo iniziare a chiederci come renderle migliori nel governare la complessità.

[segue...]

Perché, se la diagnosi è sbagliata, anche le soluzioni finiranno inevitabilmente per esserlo.

Per comprendere perché questo accade, però, è necessario fare un passo indietro e osservare come è cambiata la filiera delle costruzioni negli ultimi anni. Perché il problema manageriale non nasce nel vuoto: è il risultato di una trasformazione molto più profonda di quanto siamo abituati a raccontare.



2. UN SETTORE CHE CRESCE, MA NON NECESSARIAMENTE EVOLVE

sviluppo e crescita non sono sinonimi

Uno degli equivoci più ricorrenti nel mondo delle costruzioni nasce dall'abitudine a utilizzare come sinonimi due parole che, in realtà, descrivono fenomeni profondamente diversi: crescita ed evoluzione.

Per molti anni abbiamo valutato un'impresa quasi esclusivamente attraverso i suoi numeri. Il fatturato aumenta, il portafoglio ordini si amplia, le persone crescono, i cantieri si moltiplicano, le commesse diventano più importanti. Tutti segnali positivi, che raccontano un'organizzazione capace di conquistare mercato e generare valore economico.

La crescita, però, non coincide necessariamente con lo sviluppo.

È possibile crescere senza evolvere. Ed è possibile continuare a evolvere anche in assenza di una crescita immediatamente visibile.

È una distinzione che può sembrare soltanto linguistica, ma che in realtà cambia completamente il modo di leggere un'organizzazione.

La crescita riguarda ciò che un'impresa produce. Lo sviluppo riguarda ciò che un'impresa diventa.

La prima può essere misurata attraverso numeri, bilanci e indicatori economici. Il secondo si manifesta nella qualità delle decisioni, nella maturità dell'organizzazione, nella capacità delle persone di lavorare insieme, nell'autonomia dei processi e nella solidità della cultura aziendale.

Sono dimensioni meno visibili, più difficili da rappresentare in un report o in un conto economico, ma spesso sono proprio quelle che determinano la capacità di un'impresa di affrontare il futuro.

Nel settore delle costruzioni questa distinzione assume un'importanza ancora maggiore. Negli ultimi anni la filiera ha vissuto una fase di crescita

straordinaria, alimentata da importanti investimenti pubblici, dagli incentivi fiscali, dalla transizione energetica, dal PNRR e da una domanda crescente di riqualificazione del patrimonio edilizio. Per molte organizzazioni questo ha significato acquisire nuove commesse, assumere personale, ampliare le proprie competenze e confrontarsi con progetti sempre più complessi.

Ma ogni crescita porta con sé una domanda inevitabile.

L'organizzazione è cresciuta con la stessa velocità del lavoro?

È una domanda che raramente compare nei consigli di amministrazione, eppure dovrebbe essere una delle prime. Perché il rischio più grande non è crescere troppo poco. È crescere più rapidamente della propria capacità organizzativa.

Quando questo accade, le inefficienze iniziano a moltiplicarsi quasi impercettibilmente. Le decisioni rallentano, il coordinamento diventa più complesso, la comunicazione perde efficacia, aumentano le dipendenze da poche persone chiave e ogni nuovo progetto richiede uno sforzo organizzativo sempre maggiore rispetto al precedente.

Paradossalmente, questi segnali vengono spesso interpretati come il prezzo inevitabile del successo. In realtà rappresentano qualcosa di diverso. Sono il sintomo di una crescita che non è stata accompagnata da un corrispondente processo evolutivo.

Un'organizzazione evolve quando non si limita ad aggiungere persone, competenze o strumenti, ma modifica il proprio modo di funzionare. Quando riesce a trasformare la complessità in metodo, l'esperienza in conoscenza condivisa e il lavoro quotidiano in patrimonio organizzativo. È in questo passaggio che un insieme di professionisti diventa realmente un'impresa.

Per questo motivo ritengo che il futuro della filiera non dipenderà soltanto dalla capacità di intercettare nuove opportunità di mercato. Dipenderà soprattutto dalla capacità di utilizzare ogni fase di crescita come occasione per ripensare l'organizzazione, rafforzarne le relazioni interne e costruire processi capaci di sostenere la complessità che inevitabilmente accompagnerà i prossimi anni.

Perché crescere è un risultato. Evolvere è una scelta.

Ed è proprio da questa scelta che dipende la qualità delle imprese che saremo in grado di costruire.

3. QUANDO IL LAVORO AUMENTA PIÙ VELOCEMENTE DELL'IMPRESA

*il momento in cui il successo
diventa un rischio*

Esiste un momento nella vita di molte imprese che, almeno all'apparenza, coincide con il raggiungimento del successo. Le commesse aumentano, il mercato risponde positivamente, il portafoglio ordini si amplia, entrano nuovi clienti, vengono assunte nuove persone e il fatturato continua a crescere. È la fase che ogni imprenditore desidera raggiungere e che, spesso, rappresenta il risultato di anni di sacrifici, investimenti e lavoro.

Eppure è proprio in questo momento che iniziano a manifestarsi le fragilità più profonde dell'organizzazione.

Può sembrare un paradosso. Siamo portati a pensare che i problemi nascano quando il lavoro manca, mentre tendiamo ad associare l'abbondanza di opportunità a una condizione di stabilità. Nella realtà accade spesso il contrario. La scarsità mette in discussione il mercato. La crescita mette in discussione l'impresa.

Ogni nuova commessa introduce variabili aggiuntive, richiede coordinamento, genera relazioni, produce informazioni, aumenta le decisioni da prendere e moltiplica le interazioni tra persone, discipline e processi. Se l'organizzazione cresce con la stessa velocità del lavoro, questa complessità viene assorbita naturalmente. Se invece il lavoro corre più rapidamente della struttura che dovrebbe sostenerlo, la complessità smette di essere una risorsa e diventa un fattore di instabilità.

È in questa fase che iniziano ad apparire segnali apparentemente scollegati tra loro. Le riunioni aumentano ma producono meno decisioni. Le persone hanno la sensazione di lavorare sempre di più, senza riuscire a recuperare tempo. I responsabili vengono coinvolti in ogni scelta, anche la più operativa. Le priorità cambiano continuamente, le informazioni si disperdono tra telefonate, e-mail, messaggi e riunioni improvvisate. Tutti sono

[segue...]





o impegnati. Sempre meno persone riescono, però, ad avere una visione complessiva di ciò che sta accadendo.

Il fenomeno più interessante è che, nella maggior parte dei casi, queste situazioni vengono

interpretate come problemi di capacità produttiva. Si pensa di avere bisogno di nuove assunzioni, di un software più evoluto, di procedure più dettagliate o di una diversa distribuzione dei carichi di lavoro. Sono interventi che possono certamente produrre benefici, ma raramente affrontano la causa del problema.

Perché il vero limite non è quasi mai rappresentato dalla quantità di lavoro.

È la capacità dell'organizzazione di governarne la crescente complessità.

Ogni impresa possiede una soglia oltre la quale il proprio modello organizzativo smette di essere sufficiente. Fino a quel momento le relazioni personali compensano l'assenza di processi strutturati, l'esperienza dei singoli colma le lacune organizzative e la disponibilità delle persone permette di risolvere problemi che il sistema non è ancora in grado di gestire autonomamente. Quando però il volume delle attività continua ad aumentare, questo equilibrio diventa progressivamente più fragile.

Non è un cambiamento improvviso. È un deterioramento lento, quasi impercettibile. L'organizzazione continua a funzionare, ma richiede uno sforzo crescente per ottenere gli stessi risultati. Ogni nuovo progetto assorbe più energia del precedente. Ogni decisione coinvolge più persone. Ogni imprevisto produce effetti che si propagano ben oltre il contesto in cui nasce.

È proprio in questa fase che molte imprese iniziano inconsapevolmente a confondere dedizione con efficienza. Le giornate si allungano, aumentano le urgenze, cresce la disponibilità personale di imprenditori, manager e collaboratori, mentre il sistema continua a poggiare sempre più sulle persone anziché sull'organizzazione. La conseguenza è che il successo diventa progressivamente dipendente dall'impegno straordinario di pochi individui, invece che dalla solidità del modello con cui l'impresa opera.

È questo il punto in cui la crescita smette di rappresentare soltanto un'opportunità e inizia a diventare un rischio. Non perché il lavoro sia troppo, ma perché l'impresa continua ad affrontare una complessità nuova con una struttura pensata per una realtà che non esiste più.

Ogni impresa può sostenere più lavoro. Poche sono preparate a sostenere più complessità.

Per comprendere perché questo accade è necessario guardare ancora più in profondità. Perché, se il problema non è il lavoro e nemmeno la qualità delle persone, allora occorre capire perché la competenza, da sola, non riesce a trasformarsi in organizzazione.

4. LA COMPETENZA NON DIVENTA ORGANIZZAZIONE DA SOLA

dal talento individuale all'intelligenza collettiva

Se dovessimo individuare una delle convinzioni più radicate nel mondo delle costruzioni, probabilmente sarebbe questa: per costruire una grande impresa è sufficiente riunire grandi professionisti. È un'idea comprensibile, quasi intuitiva. Se ogni singolo tecnico possiede competenze elevate, esperienza consolidata e capacità di risolvere problemi complessi, viene naturale pensare che anche l'organizzazione, nel suo insieme, sarà inevitabilmente eccellente.

La realtà, però, racconta una storia diversa.

Le organizzazioni non sono la semplice somma delle persone che le compongono.

Sono il risultato delle relazioni che riescono a costruire tra quelle persone.

È una differenza sottile, ma decisiva. Perché il talento appartiene agli individui. L'organizzazione appartiene al sistema. Confondere questi due livelli significa attribuire alle persone responsabilità che, molto spesso, sono proprie del modello organizzativo nel quale operano.

Nel settore delle costruzioni questo equivoco emerge con particolare evidenza. Le imprese investono nella formazione, ricercano professionisti qualificati, acquisiscono nuove competenze specialistiche e costruiscono gruppi di lavoro sempre più ricchi dal punto di vista tecnico. È un percorso indispensabile, che rappresenta uno dei principali fattori di crescita dell'intera filiera.

Eppure, nonostante questo patrimonio di conoscenze, molte organizzazioni continuano a sperimentare le stesse difficoltà: decisioni lente, informazioni che non circolano, responsabilità poco chiare, sovrapposizioni operative, dipendenza da poche figure chiave e una crescente difficoltà nel coordinare attività sempre più interconnesse.

Il problema, ancora una volta, non risiede nella

qualità delle competenze.

Se dovessimo individuare una delle convinzioni più radicate nel mondo delle costruzioni, probabilmente sarebbe questa: per costruire una grande impresa è sufficiente riunire grandi professionisti. È un'idea comprensibile, quasi intuitiva. Se ogni singolo tecnico possiede competenze elevate, esperienza consolidata e capacità di risolvere problemi complessi, viene naturale pensare che anche l'organizzazione, nel suo insieme, sarà inevitabilmente eccellente.

La realtà, però, racconta una storia diversa.

Le organizzazioni non sono la semplice somma delle persone che le compongono.

Sono il risultato delle relazioni che riescono a costruire tra quelle persone.

È una differenza sottile, ma decisiva. Perché il talento appartiene agli individui. L'organizzazione appartiene al sistema. Confondere questi due livelli significa attribuire alle persone responsabilità che, molto spesso, sono proprie del modello organizzativo nel quale operano.

Nel settore delle costruzioni questo equivoco emerge con particolare evidenza. Le imprese investono nella formazione, ricercano professionisti qualificati, acquisiscono nuove competenze specialistiche e costruiscono gruppi di lavoro sempre più ricchi dal punto di vista tecnico. È un percorso indispensabile, che rappresenta uno dei principali fattori di crescita dell'intera filiera.

Eppure, nonostante questo patrimonio di conoscenze, molte organizzazioni continuano a sperimentare le stesse difficoltà: decisioni lente, informazioni che non circolano, responsabilità poco chiare, sovrapposizioni operative, dipendenza da poche figure chiave e una crescente difficoltà nel coordinare attività sempre più interconnesse.

Il problema, ancora una volta, non risiede nella qualità delle competenze.

Risiede nella loro capacità di lavorare insieme.

Una competenza produce valore quando viene messa in relazione con le altre. Quando dialoga con discipline differenti, quando contribuisce a una decisione condivisa, quando diventa parte di un processo capace di generare risultati che nessun professionista, da solo, potrebbe raggiungere.

È questo il passaggio che trasforma un gruppo di esperti in una vera organizzazione.

Troppo spesso immaginiamo che la collaborazione nasca spontaneamente dal semplice fatto di

[segue...]

lavorare nello stesso luogo o di partecipare allo stesso progetto. In realtà la collaborazione è una competenza organizzativa. Richiede linguaggi comuni, obiettivi condivisi, ruoli chiari, fiducia reciproca e, soprattutto, una regia capace di mantenere allineate persone che osservano la stessa realtà da prospettive inevitabilmente diverse.

Un ingegnere strutturista, un architetto, un impiantista, un direttore di cantiere o un responsabile amministrativo non guardano lo stesso progetto con gli stessi occhi. Ognuno porta con sé competenze, responsabilità, priorità e criteri decisionali differenti. È proprio questa diversità a rappresentare il più grande patrimonio di un'organizzazione. Ma perché diventi un vantaggio competitivo deve essere governata.

Non basta mettere attorno a un tavolo professionisti eccellenti per ottenere decisioni eccellenti.

Occorre creare le condizioni affinché quelle competenze possano dialogare, contaminarsi e costruire una visione comune.

È in questo spazio che nasce l'intelligenza collettiva. Non come semplice collaborazione tra persone, ma come capacità dell'organizzazione di generare risultati superiori alla somma dei contributi individuali. Quando questo accade, il sapere non rimane confinato nei singoli professionisti, ma diventa patrimonio condiviso. L'esperienza non si disperde con il turnover delle persone. Le decisioni non dipendono più esclusivamente dall'intuizione dei migliori, ma dalla qualità del sistema che le rende possibili.

Ed è proprio qui che, a mio avviso, si misura la maturità di un'impresa.

Non nella quantità delle competenze che riesce ad attrarre. Ma nella capacità di trasformarle in un modo di lavorare comune.

Perché è questo il passaggio che permette all'organizzazione di continuare a crescere senza dipendere continuamente dall'eroismo, dalla disponibilità o dal talento straordinario dei singoli. Da questo punto di vista, il management non sostituisce la competenza tecnica.

Le permette di esprimere tutto il proprio valore.

***Le competenze costruiscono il sapere.
L'organizzazione trasforma quel sapere in valore.***



5.

UN'IMPRESA NON È UNA MACCHINA

*dal talento individuale
all'intelligenza collettiva*

Per molto tempo abbiamo descritto le imprese utilizzando il linguaggio delle macchine. Abbiamo parlato di ingranaggi, di meccanismi, di efficienza, di controllo, di ottimizzazione dei processi e di riduzione degli errori. È una metafora che ha accompagnato lo sviluppo dell'industria moderna e che, ancora oggi, influenza profondamente il modo in cui pensiamo alle organizzazioni.

Eppure ogni volta che osservo un'impresa mi convinco sempre di più che quella metafora, oggi, non sia più sufficiente.

Una macchina funziona quando ogni componente esegue perfettamente il compito per cui è stato progettato. È prevedibile, replicabile e controllabile. Se un elemento si guasta, lo si sostituisce e il sistema torna a funzionare esattamente come prima.

Le organizzazioni non funzionano così.

Un'impresa è composta da persone, e le persone non sono componenti intercambiabili. Portano con sé competenze, certamente, ma anche esperienze, aspettative, paure, motivazioni, valori, sensibilità e modi diversi di interpretare la realtà. Ogni relazione modifica il comportamento del sistema. Ogni decisione genera conseguenze che vanno ben oltre il singolo processo nel quale nasce. Ogni cambiamento produce nuovi equilibri, nuove dinamiche e nuove possibilità.

Per questo motivo credo che sia più corretto immaginare un'impresa come un ECO-sistema.

Un ECO-sistema non cresce aggiungendo semplicemente nuovi elementi. Cresce costruendo relazioni sempre più ricche, equilibrate e armoniche tra le parti che lo compongono. Ogni nuovo elemento acquista significato soltanto quando entra in relazione con l'insieme, contribuendo al suo equilibrio e alla sua capacità di evolvere.

Lo stesso accade nelle organizzazioni.

Assumere nuove persone, introdurre nuove

competenze o adottare nuovi strumenti non garantisce, di per sé, un'evoluzione dell'impresa. Così come un ECO-sistema non diventa più equilibrato semplicemente aumentando le sue dimensioni, anche un'organizzazione non diventa più solida soltanto perché cresce.

Ciò che determina la sua qualità è la capacità di costruire connessioni.

Sono le relazioni a permettere alle informazioni di circolare, alla conoscenza di diventare patrimonio condiviso, ai problemi di trasformarsi in occasioni di apprendimento e alle decisioni di produrre effetti coerenti con la direzione dell'impresa. Quando queste connessioni sono deboli, ogni funzione tende inevitabilmente a lavorare per sé stessa. Quando invece sono solide, l'organizzazione sviluppa una capacità che nessun individuo possiede singolarmente: quella di apprendere come sistema.

È proprio in questo spazio che nasce la cultura organizzativa.

La cultura non coincide con un insieme di valori dichiarati su una parete o all'interno di un codice etico. È il modo in cui le persone prendono decisioni quando nessuno dice loro cosa fare. È il modo in cui affrontano un conflitto, condividono un'informazione, gestiscono un errore, accolgono un nuovo collega o reagiscono a un cambiamento inatteso.

È, in altre parole, il comportamento collettivo che emerge dalle relazioni quotidiane.

E al centro di queste relazioni esiste un elemento che nessuna procedura è in grado di sostituire. La fiducia.

La fiducia riduce la necessità di controllo, rende più rapide le decisioni, favorisce la collaborazione tra competenze diverse e permette alle persone di assumersi responsabilità senza temere continuamente il giudizio o l'errore. Al contrario, quando la fiducia viene meno, ogni attività richiede verifiche, autorizzazioni, conferme e controlli aggiuntivi. L'organizzazione continua a funzionare, ma consuma progressivamente sempre più energia per ottenere gli stessi risultati.

Per questo motivo credo che il vero patrimonio di un'impresa non risieda esclusivamente nelle sue persone, né tantomeno nei suoi processi.

Risiede nella qualità delle relazioni che è riuscita a costruire nel tempo.

Perché sono quelle relazioni a rendere possibile la collaborazione, la collaborazione a generare fiducia, la fiducia a consolidare una cultura condivisa e la

[segue...]

cultura a permettere all'organizzazione di evolvere anche quando tutto intorno cambia.

Ed è forse questa la più grande differenza tra una macchina e un organismo vivente.

La macchina continua a funzionare finché ogni componente esegue il proprio compito.

Un ECO-sistema continua a evolvere perché ogni elemento vive attraverso le relazioni che costruisce con gli altri.

Le imprese non crescono quando migliorano i loro processi. Crescono davvero quando maturano le relazioni che tengono insieme quei processi.



6. IL CULTO DEL TECNICO

il momento in cui il successo diventa un rischio

Parlare di "culto del tecnico" può sembrare, a prima vista, una provocazione. In realtà non lo è, almeno non nei confronti della competenza tecnica. Sarebbe una contraddizione rispetto a tutto ciò che ho cercato di sostenere finora, perché non esiste impresa senza competenza, non esiste qualità senza conoscenza e non esiste innovazione senza specializzazione. Il punto, quindi, non è mettere in discussione il valore dei tecnici, ma interrogarsi sulla cultura che, nel corso degli anni, ha finito per attribuire alla competenza specialistica un ruolo che va oltre ciò che essa, da sola, può realmente offrire.

Nel settore delle costruzioni questa cultura è profondamente radicata, ed è naturale che sia così. Progettiamo edifici, infrastrutture, impianti e spazi destinati a durare nel tempo; ogni decisione produce conseguenze economiche, ambientali e sociali rilevanti e la qualità tecnica rappresenta non soltanto un requisito competitivo, ma una responsabilità nei confronti delle persone e delle comunità. È proprio per questo che abbiamo imparato a riconoscere nella specializzazione uno dei principali fattori di valore della nostra filiera.

Quello che oggi credo sia necessario mettere in discussione non è questo principio, bensì l'idea che la competenza tecnica sia sufficiente, da sola, a guidare un'organizzazione. Come accade spesso, infatti, una qualità può trasformarsi in un limite quando diventa l'unica chiave attraverso cui interpretiamo la realtà. Negli anni abbiamo finito per identificare il professionista migliore con il manager migliore, il progettista più competente con il responsabile più adatto e lo specialista più autorevole con la persona naturalmente destinata a guidare un'impresa. È un'associazione tanto diffusa quanto raramente messa in discussione, eppure competenza tecnica e capacità manageriale appartengono a piani differenti.

La competenza permette di approfondire, progettare, verificare, risolvere problemi specialistici e produrre qualità tecnica. Il management, invece, ha una natura diversa. Non consiste nell'essere il professionista più preparato, ma nel creare le condizioni affinché competenze diverse possano dialogare, integrarsi e contribuire a un obiettivo comune. È la differenza che esiste tra

chi eccelle in una disciplina e chi rende possibile la collaborazione tra discipline differenti.

È per questo che, ogni volta che rifletto sul ruolo del manager, mi viene spontaneo pensare alla figura del direttore d'orchestra. Nessuno si aspetta che sia il miglior violinista, il miglior percussionista o il miglior pianista. Il suo valore non consiste nel sostituirsi ai musicisti, ma nel permettere a ciascuno di esprimere il proprio talento nel momento giusto, con il giusto equilibrio e nella direzione comune dell'opera. Se ogni musicista iniziasse a suonare seguendo esclusivamente il proprio spartito, avremmo probabilmente grandi esecutori, ma non avremmo un'orchestra.

Credo che questa sia una delle trasformazioni culturali più importanti che il settore delle costruzioni sarà chiamato ad affrontare nei prossimi anni. Per troppo tempo abbiamo immaginato che il vantaggio competitivo di un'organizzazione dipendesse soprattutto dalla qualità delle sue eccellenze tecniche. Oggi diventa sempre più evidente che il vero vantaggio nasce dalla capacità di mettere quelle eccellenze in relazione, trasformando una somma di competenze individuali in una capacità collettiva di comprendere la complessità, prendere decisioni e generare valore.

In questa prospettiva cambia anche il significato stesso della leadership. Guidare un'organizzazione non significa possedere tutte le risposte, ma costruire un contesto nel quale le risposte possano emergere dall'incontro tra competenze differenti, esperienze diverse e punti di vista complementari. È una funzione profondamente manageriale e, proprio per questo, profondamente umana, perché richiede ascolto, fiducia, capacità di connessione e una visione capace di tenere insieme persone, discipline e obiettivi.

Forse il vero cambiamento culturale che attende il nostro settore non consiste nel formare tecnici sempre più competenti. Consiste nel riconoscere che la competenza raggiunge il proprio massimo valore soltanto quando incontra un'organizzazione capace di valorizzarla, perché il futuro non apparterrà alle imprese con i migliori specialisti, ma a quelle capaci di trasformare le migliori specializzazioni in un'unica intelligenza collettiva.

La competenza distingue i professionisti. È la cultura organizzativa che distingue le imprese.

7. IL MANAGER NON È COLUI CHE CONTROLLA TUTTO

*guidare significa creare le
condizioni perchè gli altri
possano dare il meglio*

Se dovessi riassumere in una sola frase l'idea di management che ha accompagnato gran parte della storia delle organizzazioni, probabilmente direi questa: il manager è colui che controlla. Controlla le persone, i processi, i tempi, i costi, le informazioni e, in fondo, ogni decisione rilevante. Più riesce a mantenere il controllo, più viene percepito come un buon manager.

È un'immagine che ha avuto un senso in un contesto economico caratterizzato da stabilità, ripetitività e prevedibilità, nel quale la capacità di standardizzare le attività rappresentava uno dei principali fattori di competitività. In quel modello organizzativo il management coincideva, in larga misura, con la capacità di ridurre l'incertezza, limitare gli errori e garantire che ogni parte dell'organizzazione eseguisse correttamente il proprio compito.

Oggi, però, le organizzazioni si muovono in uno scenario profondamente diverso. La complessità cresce più velocemente della possibilità di controllarla, i mercati cambiano continuamente, le competenze diventano sempre più specialistiche e le decisioni richiedono il contributo simultaneo di professionalità differenti. Pensare che una sola persona possa governare ogni informazione e controllare ogni scelta non è soltanto irrealistico: rischia di diventare il principale ostacolo allo sviluppo dell'organizzazione.

Più un'impresa cresce, infatti, più aumenta la quantità di decisioni che devono essere prese ogni giorno. Se tutte continuano a convergere verso un'unica figura, l'organizzazione rallenta inevitabilmente. Non perché il manager non sia competente, ma perché nessuna persona possiede il tempo, l'energia e la capacità cognitiva per assorbire una complessità che appartiene ormai all'intero sistema.

È in questo momento che cambia il significato

[segue...]





stesso del management.

Guidare non significa accentrare ogni decisione, ma creare un contesto nel quale le decisioni possano essere prese nel modo migliore possibile, dalle persone più competenti, nel momento in cui servono e con una direzione condivisa. Il ruolo del manager non consiste nel sostituirsi all'organizzazione, ma nel renderla progressivamente capace di funzionare anche senza il suo intervento continuo.

Per questo motivo considero il management una funzione profondamente generativa. Ogni scelta organizzativa dovrebbe aumentare l'autonomia, la responsabilità e la capacità di collaborazione delle persone, perché un'organizzazione realmente matura non è quella nella quale tutti dipendono dal manager, ma quella nella quale il manager ha costruito le condizioni affinché ciascuno possa contribuire con consapevolezza al risultato comune.

Naturalmente questo non significa rinunciare alla guida.

Al contrario, significa esercitarla in modo diverso. Significa definire una direzione chiara, costruire una cultura condivisa, rendere espliciti gli obiettivi, favorire il dialogo tra competenze differenti e creare un ambiente nel quale fiducia e responsabilità possano crescere insieme. Il controllo, in questa prospettiva, non scompare. Cambia natura. Non si esercita sulle singole persone, ma sulla qualità del sistema, sulla coerenza delle relazioni e sulla capacità dell'organizzazione di rimanere allineata alla propria visione.

È forse questa la differenza più profonda tra il capo e il manager. Il capo tende a diventare il punto attraverso cui tutto deve passare. Il manager, invece, costruisce un'organizzazione nella quale il valore non si concentra in una persona, ma si distribuisce tra le relazioni, i processi e le competenze che rendono possibile il lavoro collettivo.

Quando questo accade, l'impresa smette di dipendere dall'eroismo quotidiano di chi la guida e inizia a sviluppare una forza molto più stabile: quella di un ECO-sistema capace di apprendere, adattarsi ed evolvere nel tempo senza perdere la propria identità.

Forse è proprio questo il compito più autentico del management. Non essere la persona indispensabile, ma costruire un'organizzazione che lo diventi.

Un grande manager non è colui dal quale dipende tutto.

È colui grazie al quale l'organizzazione è capace di esprimere il meglio di sé.

8. LA REGIA DELLE CONNESSIONI

il valore nasce negli spazi tra le competenze

Se c'è una convinzione che ha accompagnato tutto il percorso di queste pagine è che il valore di un'organizzazione non coincida con la semplice somma delle competenze che possiede. Ogni capitolo, da prospettive differenti, ha cercato di mostrare come il vero patrimonio di un'impresa non risieda esclusivamente nelle persone, nei processi o nelle tecnologie, ma nella capacità di mettere questi elementi in relazione tra loro. È proprio in questo passaggio che, a mio avviso, si trova il significato più autentico del management.

Per lungo tempo abbiamo immaginato il manager come il centro dell'organizzazione, la figura dalla quale dipendono le decisioni più importanti e attraverso la quale devono necessariamente transitare informazioni, autorizzazioni e responsabilità. Era un modello coerente con organizzazioni più semplici, nelle quali il controllo rappresentava la principale forma di governo della complessità. Oggi, però, la complessità non può più essere governata soltanto attraverso il controllo, perché cresce più rapidamente della capacità di qualsiasi individuo di contenerla.

Se il valore non nasce nelle singole competenze, ma nelle relazioni che esse riescono a costruire, allora anche il ruolo del management cambia profondamente. Il suo compito non consiste più nell'accentrare tutto, ma nel progettare e governare gli spazi nei quali le competenze possono incontrarsi, confrontarsi e generare qualcosa che, individualmente, nessuno sarebbe in grado di produrre.

È questo che definisco la regia delle connessioni.

Parlo di regia perché il termine richiama un'idea diversa da quella del comando. Il regista non sostituisce gli attori, non scrive ogni battuta durante la rappresentazione e non interpreta ogni personaggio. Costruisce una visione, dà significato alle relazioni tra le parti, mantiene coerenza all'insieme e permette a ciascuno di esprimere il proprio ruolo all'interno di una storia comune. Il risultato finale non appartiene al singolo

protagonista, ma all'armonia che nasce dall'incontro di tutti i contributi.

Credo che questo descriva con efficacia anche ciò che accade nelle organizzazioni.

Ogni impresa è attraversata quotidianamente da centinaia di connessioni. Alcune sono evidenti: quelle tra progettazione e cantiere, tra ufficio tecnico e amministrazione, tra direzione e collaboratori, tra impresa e cliente. Altre sono molto meno visibili, ma non per questo meno importanti. Sono le connessioni tra esperienze differenti, tra linguaggi specialistici, tra generazioni, tra intuizioni che appartengono a persone diverse e che soltanto entrando in relazione possono trasformarsi in innovazione.

È proprio in questi spazi, spesso invisibili, che nasce il valore.

Non dentro la competenza, ma tra una competenza e l'altra.

Non dentro il singolo processo, ma nelle connessioni che uniscono processi differenti.

Non dentro il ruolo, ma nella qualità delle relazioni che quel ruolo è capace di costruire.

Quando queste connessioni sono deboli, l'organizzazione tende inevitabilmente a frammentarsi. Ogni funzione ottimizza il proprio lavoro senza comprendere l'effetto che produce sull'intero sistema. Le informazioni rallentano, le decisioni si complicano e la collaborazione diventa uno sforzo straordinario anziché un comportamento naturale. Quando invece le connessioni sono solide, l'organizzazione acquisisce una qualità completamente diversa: la capacità di apprendere, adattarsi ed evolvere come un unico ECO-sistema.

Per questo motivo sono convinto che il management del futuro dovrà dedicare meno energie al controllo delle singole attività e molte più energie alla progettazione delle relazioni. Significa costruire contesti nei quali il dialogo sia naturale, la fiducia possa consolidarsi, le competenze si contaminino reciprocamente e la conoscenza smetta di essere un patrimonio individuale per diventare una risorsa condivisa.

In fondo, ogni organizzazione è attraversata da due tipi di infrastrutture. Esistono quelle materiali, fatte di edifici, tecnologie, strumenti e processi. Ma esistono anche infrastrutture invisibili, costituite dalle relazioni, dalla fiducia, dalla cultura e dalla qualità delle connessioni che tengono insieme l'intero sistema. Sono queste ultime a determinare la capacità di un'impresa di affrontare la complessità, di innovare e di creare valore nel

[segue...]

tempo.

Forse è proprio questa la funzione più autentica del management: non essere il centro dell'organizzazione, ma la regia delle connessioni che permettono all'organizzazione di esprimere tutta la propria intelligenza collettiva.

Il valore non nasce nelle competenze. Nasce nelle connessioni che le trasformano in una visione comune.



9. L'IMPRESA CHE VERRÀ

una nuova idea di leadership per la filiera delle costruzioni

La filiera delle costruzioni sta attraversando uno dei momenti più significativi della propria storia recente. Cambiano le tecnologie, evolvono i materiali, si affermano nuovi modelli digitali, cresce l'attenzione verso la sostenibilità, aumentano le responsabilità nei confronti dell'ambiente e delle comunità. Allo stesso tempo cambiano le aspettative delle persone, le modalità di collaborazione, i modelli di lavoro e la velocità con cui le organizzazioni sono chiamate a prendere decisioni.

Di fronte a questa trasformazione, il rischio più grande è credere che il cambiamento riguardi soltanto gli strumenti.

Negli ultimi anni abbiamo investito molto nell'innovazione tecnologica. Abbiamo introdotto il BIM, sviluppato nuovi sistemi costruttivi, migliorato le prestazioni energetiche degli edifici, digitalizzato processi, sperimentato materiali sempre più performanti e affinato metodologie progettuali che soltanto pochi anni fa sembravano impensabili. È un'evoluzione straordinaria. Ma non sarà sufficiente.

Perché il futuro della filiera non dipenderà esclusivamente dalla qualità delle tecnologie che sapremo adottare, bensì dalla qualità delle organizzazioni che sapremo costruire. È questa, probabilmente, la vera sfida che ci attende.

L'edilizia è sempre stata un settore capace di progettare opere straordinarie. Ha costruito città, infrastrutture, scuole, ospedali, luoghi di lavoro e spazi destinati a migliorare la vita delle persone. Ogni progetto nasce dalla collaborazione tra professionalità differenti che, mettendo insieme competenze, esperienze e responsabilità, trasformano un'idea in una realtà concreta.

Forse è arrivato il momento di applicare la stessa capacità progettuale alle nostre imprese.

Per troppo tempo abbiamo considerato l'organizzazione come una conseguenza naturale della crescita. Oggi diventa sempre più evidente che è vero il contrario. È la qualità dell'organizzazione a determinare la qualità della

crescita. Per questo motivo progettare un'impresa richiede la stessa attenzione con cui progettiamo un edificio: significa comprendere il contesto, definire una visione, creare connessioni solide, immaginare spazi nei quali persone e competenze possano collaborare in modo armonico e duraturo.

L'impresa che verrà non sarà quella che controllerà ogni attività con maggiore precisione. Sarà quella che saprà liberare il potenziale delle persone costruendo relazioni fondate sulla fiducia, sulla responsabilità e sulla condivisione di uno scopo comune. Non misurerà il proprio successo soltanto attraverso il fatturato, la dimensione o il numero delle commesse, ma anche attraverso la capacità di apprendere, adattarsi e generare valore per tutti i soggetti che partecipano al proprio ECO-sistema.

Questo cambiamento riguarda l'intera filiera.

Riguarda le imprese di costruzione, gli studi di architettura e di ingegneria, i progettisti, gli investitori, i produttori di materiali, le pubbliche amministrazioni, le università e tutti coloro che, ogni giorno, contribuiscono a dare forma ai luoghi nei quali viviamo. Perché ogni edificio nasce molto prima del cantiere. Nasce nella qualità delle relazioni che rendono possibile immaginarlo, progettarlo, realizzarlo e gestirlo nel tempo.

Forse è proprio questa la nuova responsabilità della leadership.

Non limitarsi a costruire edifici migliori.

Ma contribuire a costruire organizzazioni migliori, perché saranno queste a rendere possibile un'edilizia più innovativa, più sostenibile e, soprattutto, più umana.

In fondo, ogni epoca lascia la propria impronta attraverso ciò che costruisce.

La nostra non sarà ricordata soltanto per gli edifici che avremo realizzato, ma per il modo in cui avremo scelto di realizzarli, di collaborare e di generare valore insieme.

È questa l'impresa che immagino.

Un'impresa capace di progettare non soltanto opere, ma anche relazioni. Non soltanto risultati, ma anche fiducia. Non soltanto crescita, ma anche evoluzione.

Perché, alla fine, costruire significa sempre dare forma a un futuro.

E il primo luogo nel quale quel futuro deve essere progettato non è il cantiere. È l'organizzazione.

Il futuro dell'edilizia non dipenderà dagli edifici che sapremo costruire, ma dalle organizzazioni che sapremo diventare.

journal #1

IL MANAGEMENT NELLE COSTRUZIONI

L'IMPRONTA

*Ogni impresa lascia un segno.
Lo fanno gli edifici che realizza, le città che
trasforma, i cantieri che apre e le opere che
consegna.
Ma l'impronta più profonda è spesso invisibile.
È quella che lascia nelle persone che la vivono ogni
giorno.
Per questo credo che costruire organizzazioni
migliori significhi, prima di tutto, contribuire a
costruire una società migliore.
Perché ogni impresa è molto più di ciò che
produce.
È il modo in cui sceglie di farlo.*

10. BIBLIOGRAFIA

MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE

- **Drucker, P. F.** The Effective Executive. Harper & Row, 1967.
- **Drucker, P. F.** Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, 1973.
- **Mintzberg, H.** Managers Not MBAs. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- **Mintzberg, H.** Managing. Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- **Senge, P. M.** La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'organizzazione che apprende. Sperling & Kupfer.
- **Laloux, F.** Reinventare le organizzazioni. ESTE.

LEADERSHIP E CULTURA ORGANIZZATIVA

- **Heifetz, R. A.** Leadership Without Easy Answers. Harvard University Press.
- **Edmondson, A.** The Fearless Organization. Wiley.
- Covey, S. R. Le 7 regole per avere successo. FrancoAngeli.

COMPLESSITÀ E SISTEMI

- **Morin, E.** Introduzione al pensiero complesso. Sperling & Kupfer.
- **Capra, F.** La rete della vita. Rizzoli.
- Meadows, D. H. Thinking in Systems. Chelsea Green Publishing.

INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO

- **Kotter, J. P.** Leading Change. Harvard Business School Press.
- **Christensen, C. M.** The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.

PERSONE E RELAZIONI

- **Sinek S.** Start With Why. Portfolio.
- **Pink D.** Drive. Riverhead Books.

RIFERIMENTI DELL'AUTORE

- **Secciani, L.** www.laposecciani.com



