FONDAZIONE BRUNO KESSLER
MAGAZINE

Una leadership emotiva, positiva e generativa

29 Settembre 2026

Ospite di FBK per tenere un inspirational talk, Arturo Maria Cardelùs ha condiviso la sua vasta esperienza nello sviluppo di aziende internazionali, nella guida e nella formazione di migliaia di dipendenti, rivelando la formula per il successo attraverso le relazioni, la fiducia, la credibilità e le forze motrici emotive che devono essere coltivate.

Abbiamo incontrato il manager di lungo corso e gli abbiamo chiesto di soffermarsi su alcuni aspetti per approfondire la sua visione della leadership, fra aneddoti e lezioni apprese.

Giancarlo Sciascia (GS): “Spesso si mappa un’azienda attraverso il suo organigramma ufficiale, ma esiste un’infrastruttura invisibile fatta di relazioni personali, fiducia e scambi informali. Nella sua esperienza, in che modo questa rete invisibile determina il successo o il fallimento quotidiano di un progetto, al di là delle procedure scritte?”

Arturo Maria Cardelùs (AMC): Perché un progetto trionfi occorre che, prima di tutto, sia un progetto costruttivo per l’azienda, e non per la persona che lo ha disegnato; a tale scopo deve avere un endorsement convinto, risorse adeguate e un supporto solido. Non è una questione meramente numerica ma un bilancio da fare a 360° in termini di “peso aziendale”. Ciò implica che può non bastare escogitare un’iniziativa che promette risultati concreti, serve anche che chi la dirige assicuri allineamento con l’organizzazione, che si inserisca cioè in un buon rapporto con il management, poiché senza il consenso dei superiori non andrà avanti. In altre parole, dobbiamo assicurarci che il progetto apporti un cambiamento positivo in azienda; che sia visto con favore dalle persone che coinvolgerà, e questo vale sia per i rapporti diretti che per quelli indiretti; che sia presentato col coinvolgimento di altre persone in grado di “accreditarlo” e influenzarne la percezione e quindi il potenziale successo.

GS: “Come fa un leader a mappare, comprendere e ‘coltivare’ questa infrastruttura relazionale, specialmente oggi che il lavoro ibrido rischia di allentare i legami spontanei?”

AMC: Essenzialmente, prendendosi cura delle relazioni personali. Per fare questo ha molta importanza trattare le persone con sincerità, con lealtà, costruendo legami fiduciari a tutti livelli. Non basta prendere le decisioni ma serve assumersi responsabilità; un altro aspetto importante è stabilire collaborazioni coi colleghi quando si presenta l’occasione; infine, per una persona

intelligente, aperta e collaborativa, non ci vuole molto tempo per leggere e comprendere le situazioni.

GS: “Ci può raccontare un episodio in cui la solidità delle relazioni interne – e non un processo formale – ha permesso al suo team di superare una crisi o un momento di forte pressione?”

AMC: C’erano tre direttori importanti in competizione fra loro per la costruzione di una nuova fabbrica in Europa. Con l’aiuto e la cooperazione di colleghi attivi nei reparti industriale, finanziario, e delle relazioni umane, convinsi il top management a costruirla dove io volevo.

Il “No” costruttivo: assumersi responsabilità per generare valore

GS: Le è mai capitato nella sua carriera di dover prendere una posizione contraria rispetto ai suoi superiori per proteggere il valore del lavoro o l’impatto sul cliente? Cosa ha guidato la sua scelta e come è finita?

AMC: Ricordo un episodio emblematico. Avevo realizzato un bellissimo deal, nel quale un nostro prodotto, sconosciuto negli USA ma molto popolare in Europa, sarebbe stato commercializzato con il brand di una popolarissima azienda di prodotti al consumo statunitense. Abbiamo fatto un lancio molto positivo e le premesse di un grande successo erano chiare. Tuttavia con l’arrivo di un nuovo amministratore delegato nella nostra azienda, il progetto fu cancellato.

GS: Si parla molto di allineamento valoriale, ma a volte lealtà personale e interesse dell’organizzazione non coincidono. Secondo lei, come e quando un collaboratore dovrebbe trovare il coraggio di dire di ‘no’ a direttive gerarchiche reputate palesemente disfunzionali?

AMC: Prima di poter esprimere il proprio dissenso è fondamentale avere una credibilità affermata e riconosciuta; senza una storia personale credibile non c’è storia; in secondo luogo, ma solo in secondo luogo, servono anche solide ragioni. Quando si hanno entrambe le condizioni, la probabilità che tutto fili liscio si alza molto.

GS: Qual è la differenza tra un dissenso distruttivo e un “no” che invece crea valore? Come si comunica una radicale contrarietà senza incrinare il rapporto di fiducia?

AMC: L’unico aspetto di fondamentale importanza in casi simili è individuare sempre le ragioni reali, non personali, dietro, anzi dentro, il dissenso. Se c’è un esame attento su questo aspetto, il dissenso può essere motivato e costruttivo, altrimenti il rischio di conseguenze negative e imprevedibili aumenta notevolmente.

Il jolly dello spirito di squadra

GS: Ci può raccontare un episodio in cui la solidità delle relazioni interne, e non un processo formale, ha permesso al suo team di superare una crisi o un momento di forte pressione?

AMC: C’erano tre direttori importanti in competizione fra loro per la costruzione di una nuova fabbrica in Europa. Certamente l’aiuto e la cooperazione di colleghi attivi nei reparti industriale, finanziario, e delle risorse umane hanno creato le basi per convincere il top management a costruirla dove volevo io, ma quello che ha fatto la differenza vera è stato il morale e la dedizione alla causa che il top management ha percepito nel mio team durante le loro visite. Quello che loro hanno visto nelle relazioni interne al team ha fatto sì che la decisione presa fosse quella che auspicavo: la forza dei legami tra le persone, la coesione nella corsa verso la causa comune, la

volontà di tutti di andare oltre gli ostacoli pur di conseguire gli obiettivi aziendali. Questo ha fatto credere al top management che la scommessa, con un team così coeso e motivato, sarebbe stata vincente, perché percepita come più sicura rispetto alle altre opzioni. Questo, in definitiva, è quel che intendo quando dico che la solidità delle relazioni interne fa davvero la differenza.

Influenza senza autorità: affermare buone idee dal basso

GS: Capita spesso che le idee più innovative arrivino da chi non ha ancora l'autorevolezza formale o il ruolo per imporle. Come si agisce nel tempo per accreditare e far digerire una buona idea quando manca l'autorità per decretarla?

AMC: Il processo comincia, semplicemente, vendendo l'idea al superiore immediato. Questo è, e sempre sarà, il primo passo. Se il superiore la accetta, da quel momento, insieme, si può preparare la strada a seguire, che può essere una strada verticale oppure orizzontale, dipende sempre delle amicizie, alleanza, influenze. Faccio mia la massima di Angela Duckworth: "Le ricerche hanno dimostrato che la disponibilità a chiedere aiuto è fondamentale per il successo."

Una definizione di leadership

GS: Dal punto di vista di un manager, come si costruisce un ambiente in cui le persone si sentano sicure nel proporre idee fuori dagli schemi e, soprattutto, come ci si assicura che la gerarchia non diventi un filtro che spegne le voci più promettenti?

AMC: Prima di tutto il superiore deve essere un vero leader. Cosa vuol dire essere un vero leader? Una persona aperta a tutti, che dà l'esempio, che sa delegare e fa crescere il proprio gruppo. Questi sono i miei semplici segreti di una persona che trionfa.

Confronto fra leaders

A margine dell'incontro per tutti i dipendenti, Cardelùs ha incontrato la Lead Community di FBK, a cui partecipano decine di responsabili di unità che si ritrovano periodicamente per condividere buone pratiche e discutere sulle sfide quotidiane legate alla complessità della gestione di un gruppo di ricerca, tra vincoli interni ed esterni all'organizzazione, sotto la pressione della concorrenza e dei rapidi avanzamenti della conoscenza.

Dal *"me"* al *"noi"*

Dopo aver distinto fra cosa si intende per boss e per leader, con il primo "basato sull'autorità derivante dal proprio ruolo gerarchico", mentre il secondo "si fonda sull'autorevolezza e sulla capacità di ispirare e guidare il gruppo", Cardelùs ha sottolineato l'importanza di fondare le relazioni sulla fiducia reciproca, costruita attraverso l'esempio quotidiano, fatto di ascolto, atteggiamento positivo e attitudine a riconoscere i meriti e attribuire i successi alla squadra.

Un altro aspetto di primaria importanza è la capacità di selezionare persone motivate oltre che qualificate, il talento non basta, è cruciale mantenere elevata la motivazione. Serve circondarsi delle persone migliori, delegare cedendo potere, e far crescere il gruppo, affrontando ogni confronto con onestà, integrità e chiarezza, allineando continuamente i valori finché possibile, e solo in caso di distanze incolmabili escogitare "piani b" ragionevoli.



In particolare, è emerso come nel contesto scientifico-tecnologico le metriche di valutazione siano complesse perché comprendono aspetti non facilmente riconducibili a indicatori quantitativi, che prendano in considerazione sia il breve periodo che la prospettiva evolutiva, tenendo assieme impatto accademico e reputazione, ma anche conciliazione vita-lavoro e obiettivi sostenibili, condivisi e misurabili nella loro reale rilevanza, mettendo in evidenza i benefici concreti per l'organizzazione, nonché per tutti i suoi stakeholder, generati da ogni decisione.

Un botta e risposta interdisciplinare e intergenerazionale, tra aneddoti e quesiti che talvolta restano inevitabilmente aperti, prendendo spunto dall'esperienza di lungo corso di un manager internazionale con ruoli di grande peso e responsabilità, e realizzando come i modelli organizzativi siano andati cambiando nel corso del tempo, e con essi anche il senso stesso del lavoro sia in discussione.

Dentro la crisi della modernità liquida, in cui la digitalizzazione spinta e l'intelligenza artificiale stanno trasformando la nostra società, rischiando di ridurre l'essere umano a un ingranaggio isolato, incoraggiare legami autentici tra pari, costruire comunità, è già, se non la risposta, un primo importante rimedio.



GS: Qual è il suo **“Take home message”**?

AMC: “La cosa più importante per me, il mio impegno principale, era far crescere le persone che lavoravano con me, non sfruttarle, portarle avanti, cercare il posto più adatto per ognuno in base alle proprie caratteristiche. Questo vale non solo sul lavoro ma si sviluppa anche attraverso le attività formative, io ad esempio portavo il mio gruppo fuori a studiare, negli USA, dove per loro lo shock era doppio, per il dinamismo contagioso e la diversità culturale del luogo, e per l’intensità del corso di 15 giorni fianco a fianco con altri talenti internazionali. Per me vale l’insegnamento della parabola evangelica dei talenti: il successo di un leader può essere misurato dalla sua capacità di favorire il successo delle persone che coordina.”

Biografia

Classe 1942, Arturo Maria Cardelùs è stato per decenni una bandiera del gruppo Ferrero; dal 1999 al 2012 ha ricoperto la carica di amministratore delegato per l’area Sud America, in Russia e nella CSI, portando l’organico da 150 persone nel 2001 a oltre 2.500 dipendenti nel 2010 e rendendo il mercato della CSI uno dei primi tre mercati di maggior successo per il gruppo Ferrero. Laureatosi con lode alla Harvard Business School, ha iniziato la sua carriera come venditore presso la Johnson-Wax USA, per poi diventare vicepresidente per l’America Latina e il Canada. Ha ricoperto il ruolo di vicepresidente esecutivo per il settore internazionale presso Estée Lauder USA, di direttore generale presso Barilla in Italia e di direttore generale della divisione intercontinentale presso Iberia in Spagna. Attualmente, è Presidente del consiglio di sorveglianza della Luxembourg School of Business.

LINK

https://magazine.fbk.eu/it/news/una-leadership-emotiva-positiva-e-generativa/

TAG

- #Cardelùs
- #collaborazione
- #comunità
- #conflitto
- #diversità
- #feedback
- #gerarchia
- #InspirationalTalks
- #lavoro
- #leadership
- #lealtà
- #mentorship
- #professionalità
- #sincerità
- #successo
- #talento

AUTORI

- Giancarlo Sciascia