

L'INTERVISTA

# Marco Rotondi

## «Le aziende rimettano al centro le persone altrimenti resteranno solo muri e macchinari»

All'Annunziata di Sestri il convegno di formazione di imprenditori e responsabili del personale di alcune delle principali aziende italiane. Il presidente dell'Istituto di Neurosistemica: «La lezione di Olivetti per anni inascoltata: ora chi vuole crescere deve ripartire dai dipendenti»

Daniele Grillo / SESTRILEVANTE

«**L**e nuove generazioni hanno una mentalità completamente diversa rispetto alle precedenti. Per loro sono importanti cose che per noi erano secondarie. Succede che oggi sono anche in numero minore rispetto ai posti a disposizione, dal momento che i pensionati aumentano e i ragazzi diminuiscono. E allora sono i giovani a selezionare il posto dove passeranno gran parte delle loro giornate, non il contrario. Cosa ne deduciamo? Che o le aziende cambiano completamente, o rimarranno soltanto i muri, le attrezzature e nessuno a muoverle».

Marco Rotondi è **ingegnere e psicologo**, una doppia anima che ben descrive il suo percorso. Anni fa parte iniziando a insegnare Sistemi di regolazione all'Università, poi si occupa di progetti in aziende private o a supporto delle stesse. Passa da catene di imbottigliamento a startup innovative, e durante un'esperienza che lo tiene spesso lontano da casa matura il desiderio di cambiare. «Cominciavo ad avere alcune somatizzazioni», ricorda. Si prende un anno sabbatico e si iscrive a Psicologia. Una persona lo chiama da Bruxelles e lo invita a tenere corsi per imprenditori di aziende interessate a diventare competitive anche nell'Europa unita. Continua il suo percorso di laurea fino alla fine, la prospettiva con la quale vede il mondo del lavoro cambia, perché entra in contatto con il mondo delle neuroscienze, e da lì nasce l'**Istituto europeo di neurosistemica**. Realtà in crescita continua, con sede prima in Svizzera poi a Sestri Levante, dove oggi, come ogni anno, si svolge un con-



vegno che vede riuniti imprenditori e dirigenti di importanti aziende italiane nell'ex convento dell'Annunziata.

**«Voglio che la Olivetti non sia solo una fabbrica, ma un modello, uno stile di vita. Voglio che produca libertà e bellezza perché saranno loro, libertà e bellezza, a dirci come essere felici».** Lo diceva Adriano Olivetti, uno degli imprenditori spesso citati nei vostri convegni.

«La Neurosistemica, alla base del nostro approccio, parte dal cervello e dalle persone: ci si è resi conto che il nostro cervello funziona non grazie a una control room, ma attraverso una connessione di moduli funzionali. E allora ci siamo chiesti: perché le aziende non funzionano alla stessa maniera? Eppure esempi li avevamo avuti: Olivetti, Ferrero, Pirelli. Nel Rinascimento industriale italiano c'erano molti imprenditori illuminati che già, di fat-

to, applicavano il modello che perseguiamo».

**Sono passati decenni. Poi cos'è successo?**

«La seconda generazione dei figli che hanno studiato in America è stata condizionata da modelli manageriali Usa, che chiamano le persone "risorse umane". Esseri umani considerati alla stregua di risorse tecnologiche, strumenti che servono per fare profitto, una logica utilitaristica. Per Olivetti era diverso: prima le persone, da lì emergono le idee».

**In rete si trovano facilmente i dati di una recente ricerca, Randstad Workmonitor 2025, condotta su 26.800 lavoratori in 35 Paesi, tra cui 756 in Italia, che parlano chiaro su come oggi i talenti siano alla ricerca di tre fattori: un'esperienza lavorativa personalizzata, un forte senso di comunità e opportunità concrete di sviluppo. È la**

**realtà che trovate realmente nelle nostre aziende?**

«Non sempre. Se non si cambia, ora, si resta al palo. Se uno sul lavoro vuole trovare un ambiente dove esprimersi al meglio, abbiamo bisogno di ambienti diversi come lo siamo noi. Le vecchie modalità che funzionavano per standard non funzionano, oggi. Bisogna ragionare in base ai bisogni».

**Ci porti un esempio.**

«Quando iniziammo a lavorare con Ibm, anni fa, ricordo che i dipendenti erano arrabbiati neri perché a Natale regalavano un bellissimo cofanetto di musica classica. Che però piaceva al 30% dei dipendenti, non alla totalità. Lo vivevano quasi come un oltraggio. Sostituire il paradigma dell'uguaglianza con quello dell'equità: tutti devono essere messi nelle condizioni di dare il meglio».

**E come si fa?**

«Per farlo bisogna conoscere le persone. Un lavoro diffici-



MARCO ROTONDI  
PRESIDENTE ISTITUTO EUROPEO  
DI NEUROSISTEMICA

**«Dalla Liguria molti scappano perché le nostre aziende non lavorano su modelli che mettono al centro il lavoratore»**

le, eh. Ma che dà frutti».

**Mentre il mondo si interroga sull'intelligenza artificiale, voi premete sull'intelligenza naturale. Come si conciliano le due cose?**

«Credo che il motore sia ancora quello dell'intelligenza delle persone. Si potrà diventare bravi a controllare l'intelligenza artificiale, ma dietro ci sono inevitabilmente le persone. Non a caso prima di parlare con lei ho chiesto a ChatGPT di segnalarmi gli imprenditori che hanno fatto grande l'Italia partendo dai dipendenti e ne sono usciti nomi assolutamente a caso. E Adriano Olivetti neppure c'era».

**Una ricerca di Intribe, società tecnologica di ricerche di mercato, svolta su 2142 intervistati, sostiene che il 67,9% di chi ha cambiato lavoro o sta pensando di farlo lo fa per via dello stipendio basso, ma per il 33,7% oltre alla paga contano: management**

**inadeguato (18,1%); mansioni non in linea con i propri sogni (18,1%); mancanza di apprezzamento sul lavoro (14,9%). Non siamo quindi fatti di sole buste paga?**

«Abbiamo recenti ricerche che dicono che essere pagati bene può essere un parametro per la scelta di dove andare a lavorare, ma non lo è per trattenerli in quel posto di lavoro. Detto questo dobbiamo ragionare per "clust" di persone, non siamo tutti uguali. Molti vogliono un buono stipendio, altri prediligono più tempo per la vita privata e rifuggono

**Cos'è il benessere secondo la vostra concezione?**

«Benessere è un termine inflazionato. Noi abbiamo cercato di tradurre a terra tutte le aree nelle quali un'azienda dovrebbe lavorare e l'abbiamo chiamato "benessere organizzativo". Nel Duemila il concetto è diventato "assenza di malessere o di stress da lavoro correlato". Abbiamo dunque chiamato la nostra ricetta Wellness Organizzativo e l'abbiamo costruita su sette domini di benessere psicologico delle persone nel lavoro, che vanno dal ritorno economico al benessere psico-fisico, all'organizzazione del lavoro. Aree sulle quali ogni azienda deve misurarsi».

**Quanto conta essere in un bel posto come la Liguria nella soddisfazione di un lavoratore?**

«Io vedo che molti liguri vanno a lavorare in Lombardia, in Veneto o in Piemonte. Poi tornano volentieri nel weekend. Per l'area personale il mare e la bellezza giocano un ruolo. Ma com'è l'ambiente di lavoro dove passo gran parte della mia settimana? Le aziende liguri che pensano alle persone si contano sulle dita di una mano. In altre regioni c'è tutt'altra sensibilità». —