

Recensione del libro “Beyond management. 100 parole per un manager umanista” di A. Biffi – G.A. Lodigiani – G. Mannozi – B. Neri – S. Vender

Sofia Maria Pedro¹

Abstract: *Nel presente contributo si propone la recensione del libro “Beyond Management. 100 parole per un manager umanista” di Alfredo Biffi, Giovanni Angelo Lodigiani, Grazia Mannozi, Barbara Neri e Simone Vender. La scelta di recensire questa recente pubblicazione è legata alla natura ampia e interdisciplinare della riflessione proposta, che interpreta il lavoro contemporaneo non solo come dimensione economico-produttiva, ma anche come spazio di costruzione dell'identità personale e delle relazioni interumane. Attraverso cento parole chiave, il volume invita a superare una visione esclusivamente tecnica del management, riportando al centro la persona nei contesti lavorativi. Le parole diventano così strumenti interpretativi e progettuali per orientare pratiche organizzative più consapevoli e attente alla dimensione umana. In questa prospettiva, il linguaggio assume un ruolo decisivo nel modellare culture organizzative, comportamenti e relazioni, rendendo comunicazione ed emozioni elementi centrali della leadership. Grazie al contributo di cinque autori con background differenti, il libro propone una visione della leadership fondata su ascolto, responsabilità relazionale e valorizzazione dell'unicità dei collaboratori. Ne emerge un'idea di management che integra efficienza e umanità, capace di affrontare le sfide contemporanee senza perdere di vista la centralità dell'esperienza umana nel lavoro.*

Parole chiave: *lavoro; umanesimo; relazioni; comunicazione; emozioni.*

Abstract: *This paper presents a review of the book “Beyond Management. 100 parole per un manager umanista” by Alfredo Biffi, Giovanni Angelo Lodigiani, Grazia Mannozi, Barbara Neri, and Simone Vender. The decision to review this recent publication is linked to the broad and interdisciplinary nature of its approach, which interprets contemporary work not only as an economic and productive dimension, but also as a space for the construction of personal identity and interpersonal relationships. Through one hundred key words, the volume encourages readers to move beyond a purely technical view of management, bringing the person back to the center of organizational contexts. Words thus become interpretative and design tools for guiding more aware and human-centered organizational practices. In this perspective, language plays a decisive role in shaping organizational cultures, behaviors, and relationships, making communication and emotions central elements of leadership. Drawing on the contributions of five authors with different backgrounds, the book proposes a vision of leadership based on listening, relational responsibility, and the recognition of employees' uniqueness. It outlines a concept of management that combines efficiency and humanity, capable of addressing contemporary challenges without losing sight of the central role of human experience in work.*

Keywords: *work; humanism; relationships; communication; emotions.*

¹ Dottoressa in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Padova. E-mail: sofiamariapedro@gmail.com

Quando si affronta il tema del lavoro, il primo richiamo che emerge quasi immediatamente è l'articolo 1, comma 1 della Costituzione: "L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro". Sebbene il suo significato sia stato oggetto di diverse interpretazioni, è ampiamente condiviso che questa disposizione non rimandi a un semplice 'dovere di lavorare', ma al contributo che ciascun individuo può offrire alla vita della comunità². In questa prospettiva, secondo una lettura consolidata in dottrina, il lavoro non si esaurisce né in un fine in sé né in un mero mezzo di sostentamento, ma si configura come lo strumento attraverso cui la persona realizza pienamente la propria identità e personalità.

A partire da questa forte impostazione che eleva il lavoro a principio ispiratore nell'ordinamento italiano, nel tempo sono emerse nuove esigenze e nuove problematiche legate al mondo del lavoro, molto più complesse rispetto al contesto in cui la Costituzione entrò in vigore il 1° gennaio 1948. Temi come il *whistleblowing*, il *mobbing* e il controllo a distanza da parte del datore di lavoro rappresentano questioni oggi centrali. A questi si aggiungono le trasformazioni legate al lavoro digitale e alle piattaforme *online* (come *delivery* e *freelance online*) insieme alla diffusione dello *smart working*, all'uso di contratti brevi o intermittenti e quindi a forme di maggiore precarietà. Anche fenomeni come il *burnout*, l'ansia da prestazione e la crescente esigenza di equilibrio tra vita privata e professionale rientrano tra le nuove sfide del mondo del lavoro contemporaneo.

In questo scenario emerge con forza la necessità, da parte dei *manager*, di rimanere al passo con i cambiamenti e di affrontare in modo preparato e innovativo le nuove sfide organizzative; parallelamente, si sviluppano numerosi filoni di studio volti a migliorare l'ambiente lavorativo, aumentare la produttività e rendere i luoghi di lavoro più attrattivi. Tuttavia, nell'analisi di queste trasformazioni si rischia talvolta di perdere di vista un elemento essenziale: il lavoro non è soltanto un oggetto di studio o un insieme di processi standardizzabili e preconfezionati, ma incide profondamente sulla vita delle persone. Secondo Eurostat, in Italia si lavora in media circa 36 ore a settimana³ e una persona svolge attività lavorativa per circa 33 anni nel corso della propria vita⁴. Ciò significa che il lavoro occupa circa un terzo della nostra esistenza, configurandosi come uno dei principali contesti in cui l'individuo costruisce la propria identità, sviluppa relazioni e manifesta la propria dimensione emotiva e personale. L'idea che il lavoro non sia soltanto una fonte di reddito, ma anche uno spazio di realizzazione personale, relazionale e sociale, e che proprio da questa consapevolezza debbano prendere avvio i percorsi di miglioramento degli ambienti lavorativi, è alla base del libro *Beyond Management. 100 parole per un manager umanista*, scritto da cinque autori – Alfredo Biffi⁵, Giovanni Angelo

² Del Punta R., (2020).

³ Eurostat (2026).

⁴ SNI - Camera di commercio di Palermo Enna (2024).

⁵ Alfredo Biffi, professore di Organizzazione Aziendale presso l'Università dell'Insubria e in istituzioni come SDA Bocconi e l'Università Cattolica di Milano, svolge attività di ricerca, didattica e consulenza nell'ambito della prospettiva socio-tecnica, che pone la persona al centro delle soluzioni organizzative.

Lodigiani⁶, Grazia Mannozi⁷, Barbara Neri⁸ e Simone Vender⁹ - con *background* differenti e competenze eterogenee, che consentono di proporre una visione del *management* interdisciplinare e, in particolare, innovativa.

I cinque autori hanno perseguito, nella stesura del volume, un obiettivo ambizioso e significativo: non realizzare un glossario tecnico, né un manuale di organizzazione aziendale o di *team building*, ma un'opera capace di offrire spunti di riflessione e stimoli aperti al miglioramento professionale e personale. Il testo si rivolge in particolare al *manager*, proponendo una visione della *leadership* che non prescinda dal valore della parola, delle relazioni e, soprattutto, dalla centralità della dimensione umana che caratterizza ogni collaboratore all'interno delle organizzazioni.

In questa prospettiva, gli autori hanno selezionato cento parole chiave, pensate come strumenti di lettura e di progettazione per individuare soluzioni e affrontare la complessità organizzativa, mantenendo sempre al centro i collaboratori non come risorse o capitale umano, bensì come persone. Da questa impostazione deriva il titolo *Beyond Management*, che richiama il superamento di una visione puramente tecnica del *management* in favore di una prospettiva più umanistica.

Le cento parole sono organizzate in tre sezioni: La Parte I, intitolata *Il lavoro manageriale*, include i capitoli *Prove di management*, *Essere manager*, *Quale lavoro?*, *Sfide* e *Rischi*; la Parte II, *La persona e il gruppo*, comprende i capitoli *Persona*, *Emozioni*, *Interazioni* e *Dinamiche di gruppo e gestione dei conflitti*; infine, la Parte III, *Valori umanistici (da riconoscere)*, include i capitoli su *I valori fondanti*, e *Dalla teoria alla pratica*.

Pur essendo organizzate per capitoli e corredate da descrizioni specifiche, le parole presentate nel volume non si presentano come elementi isolati. Nel corso della lettura emerge, infatti, come molte di esse instaurino un dialogo reciproco e acquisiscano maggiore chiarezza e profondità grazie al confronto con altre voci presenti nell'opera. Procedendo tra le diverse sezioni, il lettore comprende che le parole selezionate non sono semplicemente descritte nel loro significato semantico, ma sono pensate per suscitare riflessioni, interrogativi e percorsi interpretativi che si sviluppano attraverso connessioni talvolta distribuite in parti differenti del volume. Il linguaggio, infatti, è composto da una molteplicità di termini attraverso i quali vengono espressi concetti, sentimenti e idee. La scelta di determinate parole, piuttosto che di altre, rappresenta uno degli strumenti fondamentali mediante cui gli individui costruiscono relazioni e attribuiscono significato alla realtà che li circonda.

⁶ Giovanni Angelo Lodigiani è docente di Giustizia riparativa all'Università dell'Insubria e membro del CeSGReM; è inoltre esperto tecnico-scientifico presso la Conferenza Nazionale per la Giustizia Riparativa.

⁷ Grazia Mannozi, professoressa ordinaria di Diritto penale presso l'Università dell'Insubria, dirige il CeSGReM ed è esperta in giustizia riparativa e sistemi sanzionatori; ha inoltre contribuito alla Riforma Cartabia.

⁸ Barbara Neri opera nel campo dell'innovazione organizzativa e professionale, ed è consulente, formatrice e responsabile della comunicazione per la divulgazione scientifica in ambito medico.

⁹ Simone Vender, professore onorario di Psichiatria presso l'Università dell'Insubria, ha approfondito temi legati alla psicopatologia, alle relazioni interpersonali e di gruppo, nonché all'organizzazione dei servizi psichiatrici.

A tal proposito, risulta particolarmente significativa la celebre affermazione di Ludwig Wittgenstein nel *Tractatus Logico-Philosophicus* (1921): “I limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo”. Pur trattandosi di una posizione riconducibile al cd. “primo Wittgenstein”, successivamente rielaborata in favore di una concezione più dinamica del linguaggio nelle *Ricerche filosofiche* (1953), tale riflessione evidenzia il ruolo centrale delle parole nella costruzione dell’esperienza umana. Da questa prospettiva, la scelta di termini ricchi di significato, evocativi e capaci di stimolare dubbi e domande non si esaurisce sul piano comunicativo, ma può produrre effetti concreti anche nei contesti in cui tali parole vengono impiegate. Ciò appare particolarmente rilevante negli ambienti lavorativi, dove il linguaggio contribuisce a modellare relazioni, pratiche organizzative e culture professionali. In tale direzione si colloca anche la prefazione di Niccolò Branca, che sottolinea con forza il valore del significato e l’importanza di una comunicazione interpersonale autentica:

“Le parole [...] hanno il potere di influenzare il pensiero perché creano il substrato su cui si muove la nostra vita. Possono destare – o al contrario, attenuare – emozioni come la paura, il dolore, la tristezza, oppure la gioia, l’entusiasmo, l’euforia. Possono aprire o chiudere il campo delle possibilità. Le parole gentili, profonde, positive, ci aiutano a creare pensieri gentili, profondi, positivi. Le parole ciniche, superficiali, negative, prima o poi daranno forma a pensieri con le medesime caratteristiche”¹⁰.

Considerata l’importanza che le parole assumono nella costruzione delle relazioni, una delle principali sfide consiste nell’utilizzarle con consapevolezza, scegliendole con cura affinché ogni contesto lavorativo possa diventare un luogo più piacevole, sicuro, accogliente e inclusivo. Un primo passo in questa direzione è rappresentato dalla capacità di riconoscere i collaboratori come persone, valorizzandone non soltanto la professionalità, ma anche l’unicità e le caratteristiche individuali.

Nel mondo del lavoro è fondamentale sentirsi parte di un gruppo e condividere obiettivi comuni; al tempo stesso, però, è altrettanto importante che ciascuno possa esprimere le proprie inclinazioni personali e vedere riconosciuta la propria individualità. È proprio intorno a questa tensione tra dimensione individuale e dimensione relazionale che il volume offre numerosi spunti di riflessione. Sebbene alcune prospettive possano apparire, a una prima lettura, quasi contrastanti, esse restituiscono in realtà le molteplici sfaccettature della persona inserita all’interno di un’organizzazione. Da un lato emerge il tema della costruzione dell’identità professionale¹¹ e della necessità di elaborare una ‘maschera’ — concetto che si ricollega, sul piano etimologico, al significato originario di ‘persona’ — anche al fine di tutelare e preservare la propria sfera privata¹². Dall’altro lato, diverse voci del volume sottolineano l’importanza di atteggiamenti e comportamenti che favoriscono la relazione con gli altri: la gratitudine nei confronti dei colleghi¹³, l’aiuto come strumento per promuovere crescita, educazione e apprendimento all’inter-

¹⁰ Biffi A. et al., (2025), 13.

¹¹ Si veda *Identità professionale* di Alfredo Biffi in Ivi, 53-55.

¹² Si veda *Persona (maschera)* di Simone Vender in Ivi, 154-155.

¹³ Si veda *Gratitudine* di Grazia Mannozi in Ivi, 167-168.

no dell'organizzazione¹⁴, nonché la capacità di chiedere scusa, gesto spesso difficile ma potenzialmente decisivo per migliorare i rapporti interpersonali¹⁵.

Questa prospettiva richiama il pensiero di Giambattista Vico, secondo il quale l'essere umano è caratterizzato dalla compresenza di *suitas* e *socialitas*, ossia di individualità e socialità, dimensioni che convivono tanto nella struttura fondamentale della persona quanto nella sua esperienza concreta¹⁶. Alla luce di tale duplice natura, il volume mostra efficacemente le sfide e, al contempo, le opportunità che caratterizzano il *management* inteso come gestione delle persone nella loro "multidimensionalità", utilizzando un termine particolarmente caro al pensiero vichiano.

A tal proposito e a titolo esemplificativo, il libro evidenzia come l'errore non debba essere interpretato esclusivamente come una colpa o una fonte di vergogna, bensì come un'occasione per generare apprendimento e costruire valore¹⁷. Analogamente, viene richiamato il cd. effetto Hawthorne, ossia il fenomeno per cui l'incremento della produttività risulta strettamente collegato all'attenzione esercitata dai responsabili e alle dinamiche di ascolto, dialogo e interazione che ne derivano¹⁸. Infine, la crescita delle persone viene presentata non come il semplice risultato di programmi di addestramento, formazione o sviluppo di carriera, ma come l'espressione di una costante attenzione quotidiana verso il collaboratore e i suoi bisogni professionali e personali¹⁹.

Proprio in ragione della pluralità di bisogni, aspettative e dimensioni personali che si manifestano negli ambienti di lavoro, il *manager* assume il ruolo di punto di riferimento chiamato a orientare le persone e a progettare soluzioni adeguate alle difficoltà che possono emergere all'interno delle organizzazioni. Il volume propone, a tal proposito, differenti modelli manageriali. Viene descritto il *micromanager*, figura priva di lungimiranza, che tende a disperdersi nelle attività di dettaglio ed è guidata prevalentemente da una logica di controllo²⁰; il *leader* perfezionista, che rinuncia all'aspirazione alla perfezione per favorire una maggiore partecipazione e responsabilizzazione dei collaboratori²¹; e il *manager* olistico, capace di riconoscere e valorizzare l'identità professionale di ciascuna persona, nella consapevolezza che il raggiungimento degli obiettivi organizzativi dipende anzitutto dalle persone, autentica leva per la costruzione di sistemi organizzativi sostenibili²².

Considerata la centralità delle parole nei processi organizzativi, il *manager* deve inoltre essere in grado di comunicare in modo costruttivo, responsabile e consapevole con i propri collaboratori. Sebbene esistano strumenti manageriali indispensabili per il buon

¹⁴ Si veda *Aiutare* di Simone Vender in Ivi, 203-204.

¹⁵ Si veda *Chiedere scusa* di Simone Vender in Ivi, 207-208.

¹⁶ Reggio F., (2010), 158. Per un maggiore approfondimento sul pensiero di Giambattista Vico, si veda Vico G., (1999).

¹⁷ Si veda *Errore* di Barbara Neri in Biffi A. et al., (2025), 29-31.

¹⁸ Si veda *Effetto Hawthorne* di Barbara Neri in Ivi, 51-52.

¹⁹ Si veda *Sviluppo* di Alfredo Biffi in Ivi, 105-106.

²⁰ Si veda *Micromanagement* di Barbara Neri in Ivi, 39-41.

²¹ Si veda *Leader perfezionista* di Barbara Neri in Ivi, 58-60.

²² Si veda *Manager olistico* di Alfredo Biffi in Ivi, 61-63.

funzionamento delle organizzazioni, quali l'organigramma²³, la delega²⁴, il progetto²⁵, il colloquio di valutazione²⁶ e l'*onboarding*²⁷, la comunicazione continua a rappresentare un elemento imprescindibile per la costruzione di contesti lavorativi sani, collaborativi e orientati alla crescita. Essa costituisce, probabilmente, il più importante strumento di cui il *manager* dispone per promuovere relazioni efficaci. In tale contesto, assumono particolare rilevanza la capacità di costruire rapporti fondati sulla fiducia, tema che attraversa più volte il volume²⁸; la disponibilità a fornire *feedback* finalizzati al miglioramento e alla crescita professionale dei collaboratori attraverso una comunicazione attenta non solo al contenuto del messaggio, ma anche alle modalità con cui esso viene trasmesso²⁹; la scelta di privilegiare il dialogo diretto, l'ascolto attivo e la capacità di cogliere significati impliciti rispetto a forme comunicative più impersonali, quali *e-mail* e messaggi, che rischiano talvolta di impoverire il confronto³⁰; nonché la consapevolezza che il sentirsi 'indietro' può derivare non tanto da una carenza di risultati professionali, quanto da un disequilibrio più profondo che coinvolge il benessere personale e la qualità delle relazioni lavorative³¹, rappresentano tutti elementi essenziali per la costruzione di ambienti di lavoro più umani.

Non solo la comunicazione, ma anche la dimensione emotiva riveste un ruolo centrale, tanto da essere oggetto di un intero capitolo del volume (Parte II, Capitolo VII, *Emozioni*). Si tratta di una scelta significativa e, per certi aspetti, controcorrente, soprattutto in un contesto in cui gli ambienti lavorativi tendono spesso a essere resi impersonali e distaccati, con un'attenzione quasi esclusiva alla produttività e al risultato. In questo processo, le persone rischiano di essere considerate più come strumenti funzionali che come soggetti portatori di esperienza. La vita lavorativa è infatti attraversata da una vasta gamma di emozioni, anche molto differenti tra loro: si può passare dalla delusione all'entusiasmo, dalla gioia alla tristezza, e sperimentare al contempo incertezza, paura, rabbia, sorpresa o vergogna. Come osserva Giovanni Angelo Lodigiani in *Ego*,

“è impensabile proporsi leader ed essere analfabeti sotto il profilo emotivo o non conoscere, adeguatamente, la grammatica delle emozioni e dei bisogni umani. Ri-conoscere cosa proviamo per includere ciò che prova chi vive accanto a noi è tempo *I care*”³².

In effetti, le emozioni, come altre forme di percezione, hanno la capacità di darci informazioni e conoscenze sul mondo esterno, rappresentando, in tal senso, una specie di 'guida interna' riguardo al rapporto tra il soggetto e le circostanze. Da una reazione emotiva veniamo a sapere molte cose relativamente a quanto è in gioco per una persona nel suo incontro con l'ambiente e nella vita in generale, a come la persona interpreta sé

²³ Si veda *Bani* di Barbara Neri in Ivi, 25-26.

²⁴ Si veda *Errore* di Barbara Neri in Ivi, 29-31.

²⁵ Si veda *Progetto (come management)* di Alfredo Biffi in Ivi, 42-43.

²⁶ Si veda *Feedback* di Barbara Neri in Ivi, 47-48.

²⁷ Si veda *Benarrivato* di Simone Vender in Ivi, 187-188.

²⁸ Si veda *Fiducia* di Grazia Mannozi in Ivi, 32-33.

²⁹ Si veda *Feedback* di Barbara Neri in Ivi, 47-48.

³⁰ Si veda *Follower* di Barbara Neri in Ivi, 49-50.

³¹ Si veda *Indietro* di Grazia Mannozi in Ivi, 194-196.

³² *Ego* di Giovanni Angelo Lodigiani in Ivi, 143.

stessa e il mondo, e con quali timori o aspettative elabora tale incontro³³. Poiché le emozioni emergono anche nei contesti lavorativi, in situazioni tanto positive quanto critiche, diventa fondamentale sviluppare l'intelligenza emotiva; questa, pur richiedendo impegno e pazienza, e andando in parte contro la retorica del controllo, consente di costruire relazioni più autentiche e di promuovere fiducia, rispetto e senso di appartenenza³⁴.

Un ulteriore aspetto che emerge con forza dalla lettura del volume è la consapevolezza delle trasformazioni che caratterizzano il lavoro contemporaneo e delle possibili strategie per affrontarle senza perdere di vista la centralità della persona. Tra le sfide più rilevanti figurano il crescente bisogno di disconnessione³⁵ e il fenomeno delle Grandi Dimissioni (*Great Resignation*)³⁶, entrambi interpretabili come espressione di una più ampia trasformazione culturale che attribuisce crescente valore al tempo personale e al benessere individuale, nella ricerca di un equilibrio più sostenibile tra vita professionale e vita privata. A ciò si aggiungono i cambiamenti che hanno interessato il concetto stesso di luogo di lavoro, non più circoscritto allo spazio fisico tradizionale, ma ridefinito dalla diffusione dello *smart working* e dei contesti di *coworking*³⁷. Parallelamente, la difficoltà di mantenere la concentrazione nelle attività lavorative risulta accentuata dall'uso intensivo dei dispositivi digitali e dal frequente controllo delle *e-mail*, fattori che favoriscono distrazioni ricorrenti³⁸. In tale scenario si inseriscono anche comportamenti riconducibili al *phubbing*, ossia l'atto di ignorare le persone presenti per rivolgere l'attenzione allo *smartphone*, che incidono negativamente sulla qualità delle interazioni e delle relazioni nei contesti lavorativi³⁹.

Nonostante il rilievo di queste nuove sfide, riconducibili soprattutto all'evoluzione tecnologica e alle trasformazioni socio-culturali che interessano le generazioni contemporanee, gli autori recuperano alcuni insegnamenti del pensiero antico in una prospettiva di riscoperta di un umanesimo applicato al lavoro. Accanto al richiamo all'etimologia latina e greca dei termini impiegati, utile a chiarirne il significato e a stimolare riflessioni riconducibili a un'idea di *beyond management*, vengono infatti ripresi diversi concetti della tradizione classica come strumenti interpretativi e orientativi.

Tra questi, la locuzione *festina lente*, resa in italiano con l'espressione "affrettati lentamente" e attribuita da Svetonio all'Imperatore Augusto, che sintetizza l'idea di un agire rapido ma al tempo stesso prudente e accurato⁴⁰; la nozione di *pausare*, verbo del latino tardo, che indica l'interruzione temporanea dell'attività come spazio necessario di riposo e riflessione⁴¹; la metafora della società come corpo umano nell'*Apologo di Menenio*

³³ Boella L., (2008), 58.

³⁴ *Paragonarsi (tra persone)* di Barbara Neri in Biffi A. et al., (2025), 217-218. Sul tema dell'intelligenza emotiva, l'autrice richiama diversi contributi scientifici, tra cui quelli del Complexity Institute e di vari studiosi del settore. Per un approfondimento si vedano, in particolare, Mancini G. – Trombini E., (2017) e Goleman D., (2019).

³⁵ Si veda *Disconnessione* di Barbara Neri in Biffi A. et al., (2025), 71-72.

³⁶ Si veda *Great Resignation* di Simone Vender in Ivi, 75-76.

³⁷ Si veda *Posto* di Simone Vender in Ivi, 79-80.

³⁸ Si veda *Distrazione* di Simone Vender in Ivi, 140-141.

³⁹ Si veda *Assenza (phubbing – educazione)* di Barbara Neri in Ivi, 181-182.

⁴⁰ Si veda *Velocità «Festina lente»* di Giovanni Angelo Lodigiani in Ivi, 109-110.

⁴¹ Si veda *Pausare* di Giovanni Angelo Lodigiani in Ivi, 149-150.

Agrippa, che mostra come l'entusiasmo possa emergere quando esiste condivisione di un progetto comune⁴²; il principio della *parresia* tanto caro agli antichi greci, inteso come libertà e franchezza del dire, che nei contesti organizzativi favorisce fiducia, trasparenza e relazioni autentiche⁴³; la descrizione del frammento proveniente dalla *Tavola Smeraldina*, uno scritto ermetico che fa riscoprire la qualità umana e unica dell'umiltà; e infine la nozione greca di *phronesis* (φρόνησις), tradotta come saggezza pratica, che in ambito professionale consente di trasformare conoscenze e competenze in capacità operative concrete e contestualmente adeguate⁴⁴.

Mentre il mondo del lavoro cambia rapidamente sotto l'effetto della tecnologia, della globalizzazione e dei nuovi modelli organizzativi, alcune esigenze fondamentali dell'essere umano rimangono immutate. L'invito degli autori è dunque quello di non ignorarle, bensì di riconoscerle e valorizzarle anche all'interno degli ambienti lavorativi. Particolarmente significativo è il fatto che, pur essendo costruito attraverso la selezione di cento parole per delineare la figura di un *manager* umanista, il volume non si rivolga esclusivamente ai *manager*. Anche i collaboratori, infatti, svolgono un ruolo essenziale nel rendere i contesti organizzativi più attenti alla dimensione umana, a partire dall'uso consapevole del linguaggio e dalle modalità con cui si costruiscono le relazioni professionali, potendo al contempo trarre dalla lettura stimoli utili al proprio sviluppo personale e professionale.

L'auspicio è che *Beyond Management. 100 parole per un manager umanista* possa raggiungere un numero sempre maggiore di persone che, indipendentemente dal ruolo ricoperto all'interno delle organizzazioni, possa essere spinto a concepire il lavoro non solo come mezzo di sostentamento o strumento per il raggiungimento di obiettivi, ma come spazio di crescita personale e professionale, in cui la dimensione umana dell'individuo sia pienamente riconosciuta e valorizzata. Tale prospettiva richiama i principi fondamentali dell'articolo 1, comma 1, della Costituzione, richiamati in apertura della presente recensione.

Nel complesso, il contributo dell'opera si inserisce in un più ampio processo di ripensamento del lavoro contemporaneo, in cui la dimensione organizzativa non può essere separata da quella umana. In un contesto caratterizzato da trasformazioni rapide che coinvolgono luoghi, organizzazioni, strumenti di lavoro e, in particolare, i lavoratori, emerge con forza la necessità che il lavoro e i suoi ambienti diventino sempre più attenti alle persone, alle relazioni e alla qualità dell'esperienza vissuta: in una sola parola, più umani.

⁴² Si veda *Delusione/Entusiasmo* di Simone Vender in Ivi, 161-164.

⁴³ Si veda *Umiltà* di Grazia Mannozi in Ivi, 243-244.

⁴⁴ Si veda *Saggezza* di Grazia Mannozi in Ivi, 255-257.

Bibliografia

- Biffi A. et al., (2025), *Beyond management. 100 parole per un manager umanista*, LIBRI ESTE, Milano.
- Boella L., (2008), *Neuroetica. La morale prima della morale*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Del Punta R., (2020), *Art. 1 cost.*, in Del Punta R. – Scarpelli F. (a cura di), *Codice del Lavoro commentato*, Wolters Kluwer, Milano.
- Eurostat (2026), *Average work week nearly 36 hours in the EU in 2025*, disponibile in <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260527-1> [8 giugno 2026].
- Goleman D., (2019), *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*, BUR Rizzoli, Milano.
- Mancini G. – Trombini E., (2017), *Intelligenza emotiva*, Clueb, Bologna.
- Reggio F., (2010), *Giustizia dialogica. Luci e ombre della Restorative Justice*, FrancoAngeli, Milano.
- SNI - Camera di commercio di Palermo Enna, (2024), *La vita lavorativa sale a 33 anni, ma in Ue L'Italia è penultima: la classifica Eurostat*, disponibile in <https://sni.unioncamere.it/approfondimenti/la-vita-lavorativa-sale-33-anni-ma-ue-litalia-e-penultima-la-classifica-eurostat> [8 giugno 2026].
- Vico G., (1999), *Scienza nuova*, in A. Battistini (a cura di), *Opere*, Mondadori, Milano.

