

ITALIA



OLTRE IL GRANDE DISORDINE

I compiti dei leader
e delle imprese per competere
in un mondo diviso

a cura di **Enrico Sassoon**

PROGETTO
MACROTRENDS
2025-2026



Inserito redazionale riservato ai lettori di Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 12.2025 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

In collaborazione con



SIEMENS

Dalla leadership all'arte della guida

di Andrea Granelli

Sapienza, prudenza ed etica per affrontare un mondo sempre più tecnologico e complesso.

UN NUOVO CAMPO DA GIOCO E NUOVE REGOLE RICHIEDONO NUOVI GIOCATORI

Quando il gioco si fa duro, i duri iniziano a giocare
(John "Bluto" Blutarsky nel film *Animal House*)

Il campo da gioco e il contesto competitivo in cui operano le imprese si fa ogni giorno più sfuocato: tutto è più veloce, più instabile, più imprevedibile. Come se ciò non bastasse – o forse proprio a causa di tutto ciò – uno spettro s'aggira per le aziende: lo spettro dell'ambiguità.

Tutto il mondo razionale si è alleato in una santa battuta di caccia contro questo spettro. I motivi sono noti: l'ambiguità non è solo difficile da inquadrare e gestire, ma è anche un solvente dei meccanismi tradizionali di osservazione, valutazione e decisione; li erode dall'interno. Una variabile aziendale è "0 o 1", e non può essere "sia 0 che 1". E non basta usare dei framework tranquillizzanti come la matrice VUCA per neutralizzarla, non basta circondarla e inquadrarla con gli schemi adorati dai *design-thinker*, che danno una parvenza di controllo e attivano il pensiero creativo standardizzato, soprattutto quando integrate con post-it colorati e pennarelloni.

L'ambiguità ci forza a tenere le opzioni aperte alle contraddizioni, a sospendere momentaneamente il giudizio, a rallentare la frenesia di ridurre ogni complessità a poche variabili maneggevoli. Serve quella capacità "negativa" definita da John Keats come il riuscire a «stare nelle incertezze, nei misteri, nei dubbi, senza essere impaziente di pervenire a fatti e a ragioni». Il poeta scelse l'attributo

"negativa" proprio per contrapporla al bisogno "positivo" che spesso abbiamo di intervenire su ogni problema che incontriamo applicando, subito, un atteggiamento improntato alla soluzione.

Evgeny Morozov ha battezzato chi assume questo comportamento patologico "malato di soluzionismo": si comporta, cioè, come se tutto fosse un problema da risolvere, comprese le relazioni e il quotidiano, e utilizza il più frequentemente possibile la tecnologia come rimedio.

Ma abitare l'ambiguità e coglierne le suggestioni richiede uno sguardo differente, capace di vedere oltre il superficiale e afferrarne gli aspetti caratteristici; richiede una mente differente, capace di valutarne significati e implicazioni. E soprattutto richiede la pazienza di aspettare il momento opportuno, il punto di crisi in cui la matassa si scioglie. Crisi che, come ci ricorda l'etimologia greca, viene dal verbo *krino*, che significa distinguere, giudicare; non è dunque il momento di massimo caos e confusione derivante da un evento catastrofico e imprevisto, ma è piuttosto il punto critico di un processo di cambiamento (spesso una vera e propria rigenerazione) che indica con chiarezza la necessità (e quindi il saper) separare, distinguere, prendere una decisione, scegliere.

Il concetto nasce nell'ambiente medico: la crisi di una malattia è quando ne vengono svelate le cause ed è possibile fare una diagnosi. Solo nella crisi (o poco dopo, ma mai prima) si può ipotizzare la prognosi, e cioè interventi efficaci per orientarne in senso positivo il decorso. In questo senso non bisogna fare mosse affrettate presi dall'ansia prestazionale e aspettare il momento opportuno, quando infine il fenomeno viene svelato.

Per questo motivo la prudenza non è una caratteristica dei deboli ma è una delle quattro virtù cardinali, spesso chiamata discernimento (l'arte di prendere le giuste decisioni) e che Platone aveva chiamato *sophia*, sapienza. Essere prudente vuol dire agire nel momento opportuno e non dare a intendere quello che si farà prima di farlo. Ricorda infatti Baltasar Gracián nel suo *Oracolo Manuale ovvero l'arte della prudenza* (1647) che «la più alta perfezione delle azioni dipende dalla padronanza con cui vengono messe in atto [...] e non c'è altra ventura o sventura che la prudenza o l'imprudenza.»

Franz Kafka, nei suoi *Aforismi di Zürau*, completa la riflessione affermando che «ci sono due peccati capitali dell'uomo, da cui derivano tutti gli altri: impazienza e inerzia. A causa dell'impazienza sono stati cacciati dal paradiso, a causa dell'inerzia non vi tornano. Forse però c'è un solo peccato capitale: l'impazienza. A causa dell'impazienza sono stati cacciati, a causa dell'impazienza non tornano.» "Servono nuovi giocatori" non è dunque uno slogan motivazionale; è la dura realtà con cui dobbiamo tutti fare i conti. Non possiamo infatti risolvere i problemi attuali con il pensiero che avevamo quando li abbiamo creati.

DALLA LEADERSHIP ALL'ARTE DELLA GUIDA

Non impariamo nulla da chi ci dice: "fai come me".

I nostri unici maestri sono quelli
che ci dicono "fai con me".

(Gilles Deleuze, *Différence et répétition*)

I miti creati dalle Business School di stampo anglosassone – alimentati dai valori della tradizione puritana – hanno oramai esaurito la loro potenza narrativa e la loro efficacia attuativa. Il management scientifico e l'ossessione per il dato (che ha marginalizzato intuizione e fattori umani), il taylorismo (che ha sacralizzato standardizzazione ed efficienza), la crescita-dimensionale-a-tutti-i-costi (che non può adattarsi a tutti i contesti e tutte le tipologie aziendali), l'innovazione *disruptive* (che sconvolge, tagliando i ponti con il passato e rischia di trasformarsi da mezzo in obiettivo fine a se stesso), l'internazionalizzazione sfrenata (non solo commerciale ma anche produttiva, che ha fatto riemergere l'orgoglio identitario e nuove forme di sovranismo e che ha mostrato le sue fragilità con la guerra dei dazi), l'iper-finanziarizzazione (che ha promosso i dividendi a indicatore principale del valore di un'azienda) e la bellezza considerata lusso e spreco stanno infatti mostrando il fianco e in molti casi stanno diventando svantaggi competitivi.

Non possiamo non constatare che viviamo in un'economia che trasforma ogni bisogno in merce. Il luogo di lavoro diventa un'anonima sommatoria di postazioni di lavoro, definite esclusivamente dalla loro metratura e dalla strumentazione necessaria; persino l'abitare è sottoposto a una trasformazione radicale di senso.

Se tutto è rendita, profitto, risultato, dato tangibile, cosa resta della creatività e dell'immaginazione umana?

Domina un'accezione di economia onnipotente, che può permettersi di non fare i conti con il limite, padrona di tecnologie in grado di mitigare gli effetti indesiderati e collaterali dello sviluppo. Un'economia che ha pensato di poter liberare l'uomo da ogni senso di responsabilità verso le risorse di cui egli stesso vive: suolo, acqua, aria.

Entro questa visione la crescita illimitata diventa l'obiettivo a cui tendere, senza curarsi del limite, del proprio impatto, dei costi sociali e ambientali. Un gigantismo che non perdona il piccolo (interdetta è la piccola dimensione, che va inglobata in quanto inutile al sistema), lo sperimentale, quello che si cura del contesto e della crescita anche delle persone.

E soprattutto, che non perdona il bello. Sembra paradossale, ma la bellezza (l'attenzione al luogo, al design, alla dimensione profondamente spirituale delle cose di cui vogliamo circondarci) è derubricata a vizio intellettuale. Le forme più intransigenti del protestantesimo hanno anche fomentato un'ondata iconoclasta contro l'uso e il culto delle sacre immagini e questa osservazione non è

“La prudenza non è una caratteristica dei deboli ma è una delle quattro virtù cardinali, spesso chiamata discernimento (l'arte di prendere le giuste decisioni) e che Platone aveva chiamato *sophia*, sapienza.”

mia ma viene dall'*Etica protestante e lo spirito del capitalismo* di Max Weber, un libro tanto fondamentale quanto troppo spesso dimenticato.

A questa crisi fondativa delle business school e del modello implicito di leadership che viene lì costruito e da lì propagato, si sta aggiungendo – grazie alla (nuova) leadership politica ed economica americana – il dissolvimento del *soft power* statunitense.

Insieme a Elena Granata – partendo da queste premesse – abbiamo pensato di scrivere *Anima Mediterranea. Dalla leadership all'arte della guida* che integra e completa la riflessione seminale iniziata con Simonetta Giordani e pubblicata proprio su questa rivista. Nella prefazione, Antonio Spadaro sintetizza la questione: «oggi la parola "leadership" è ovunque, ma la sostanza è introvabile. È diventata un mantra vuoto, una formula da *keynote* aziendale, una voce nei CV. Ma intanto, nella realtà, assistiamo alla dissoluzione della guida».

Ed è soprattutto in tempi perigliosi e imprevedibili che servono le guide: guide capaci di sfuggire alle gabbie delle opposizioni nette e di generare senso nei passaggi liminali; guide capaci di assumere la complessità come materia prima; guide in grado di riconoscere che la realtà non è riducibile a numeri o indicatori, che i contesti contano, che i corpi sentono, che le parole pesano; guide che non precedono ma accompagnano, che non trascinano ma aprono sentieri.

Guide capaci di rigenerare dal di dentro la leadership e renderla anche adatta ad abitare l'ambiguità, la complessità e il meticcio delle esperienze umane.

Una nuova (o forse antica) forma di leadership che si fonda sulla convinzione che le soluzioni semplicistiche basate su contrapposizioni superficiali – il giusto contro lo sbagliato, l'antico contro il moderno, la tecnica contro l'umano – non siano più praticabili né desiderabili.

Proponiamo, invece, una nuova forma di leadership che si nutre di *metis*: un'intelligenza sottile, fluida, astuta, capace di sfuggire alle gabbie delle opposizioni nette tipiche del *logos* – il pensiero razionale e calcolante. Un tipo di conoscenza più sapienziale che algoritmica, una razionalità completata da sensibilità femminile.

L'ANIMA MEDITERRANEA PER RIGENERARE LA LEADERSHIP

Il Mediterraneo è un dispositivo per creare civiltà

(Paul Valéry, *programma del
Centre Universitaire Méditerranéen*)

Come ci ricorda Edgar Allan Poe nel suo celebre *La lettera rubata*, spesso la soluzione è proprio davanti ai nostri occhi, ma non la vediamo perché non siamo preparati per riceverla. Quando poi il nostro sguardo è completamente rivolto al futuro – un futuro oltretutto spesso troppo immaginato e “*in the cloud*” – ci si dimentica non solo del presente ma anche del passato.

E nel passato ci sono le nostre origini, le nostre radici. Essere stato è condizione per essere, ci ricorda Fernand Braudel. E tutto ha origine nel Mediterraneo, il *Mare Nostrum* sul quale si affacciano terre di grande ricchezza e diversità, accomunate da traiettorie che si sono incrociate. È infatti capace di generare valori, simboli, colori, sapori, architetture, linguaggi e sensibilità insospettabilmente simpatetiche e armoniche, pur nella differenza delle storie e nonostante la presenza di non poche conflittualità.

Crocevia di civiltà, luogo di mescolanze, di contaminazioni linguistiche, religiose, culturali, e uno spazio che rende possibile e alimenta un pensiero non oppositivo, ma connettivo. Non è un simbolo identitario da difendere ma un metodo, un meccanismo generativo, come nota Paul Valéry, nello scrivere il programma per la nascita del primo centro per gli studi del Mediterraneo (1933) – Il *Centre Universitaire Méditerranéen (CUM)* di Nizza.

Un meccanismo generativo che funziona grazie alle differenze e alle opposizioni polari: non uguaglianza ma similitudine è infatti la cifra del Mediterraneo. Nel già citato *programma* del CUM, Paul Valéry afferma, infatti, che ciò che caratterizza il Mediterraneo non è la diversità ma la somiglianza, somiglianza che crea attrazioni e riconoscimenti, ma anche rifiuti e conflitti. È un vortice da cui emerge una forma più complessa di identità, con le sue grandi potenzialità ma anche con le sue fraglie e fratture. La somiglianza, infatti, si fonda su una grande invarianza e molte piccole differenze.

Il Mediterraneo è dunque un crocevia antichissimo che amalgama diversità e ci consegna una potente tradizione (che deriva dalla parola latina *tradere*, che significa appunto consegnare) molto diversa dal modello anglosassone dominante: performativo, astratto, accelerato, ossessionato dalla misurazione e dalla scalabilità. Il modello che ha colonizzato le business school, gli algoritmi, i manuali. E che oggi mostra tutti i suoi limiti.

Questo richiamo alle tradizioni che hanno creato i luoghi in cui agiamo non vuole essere conservativo ma innovativo. È infatti proprio quando il tempo si fa tempestoso che servono solide radici. Il radicamento non è chiusura, ma è

riattivare dalle fondamenta per estendere le proprie chio-me ancora più in là, per superare i propri limiti ed entrare in territori inesplorati.

La tradizione non confligge con l'innovazione, l'accende, la spinge, la rende possibile. Ma la tradizione per farsi innovazione ha bisogno dell'iniziazione. La conoscenza deve farsi vitale e diventare enzima per accendere e ravvivare le scintille dell'innovazione.

L'antica cultura misterica sapeva perfettamente che la trasformazione dell'individuo (*mindset change*, diremmo oggi) richiedeva non solo il trasferimento di saperi codificati (la dimensione formativa), ma anche l'attivazione di un'energia – chiamata *dynamis* – che consentiva il vero e proprio cambiamento di stato grazie al quale emergeva l'illuminazione, la conversione o – se volessimo usare il linguaggio alchemico – trasmutazione. Senza questa forza il sapere acquisito rimaneva lettera morta, sapere enciclopedico da scaffale.

Gli attivatori del meccanismo trasformativo – e quindi parte integrante di ogni percorso di iniziazione – sono due: la potenza di un luogo evocativo (*genius loci*) e la presenza – reale o evocata – di una figura carismatica, spesso il fondatore stesso del *ghenos* di cui gli iniziati fanno parte (*genius familiae*).

La tradizione culturale, pertanto, riunisce e tramanda questa doppia dimensione dei luoghi nella loro identità ed evoluzione storica e di persone carismatiche che hanno contribuito a forgiare e rendere questi luoghi fortemente simbolici e generativi.

Ma il cuore dell'anima mediterranea è la *metis*. È noto, ad esempio, che Odisseo sconfigge la forza bruta di Polifemo con la sua *metis*, una serie di astuzie che rimandano agli elementi costitutivi della civiltà umana:

- il vino puro con cui l'eroe ubriaca il Ciclope;
- il bastone di olivo lavorato e appuntito al fuoco con cui lo acceca;
- l'astuzia verbale, che gli fa cambiare il suo nome in *Nessuno*.

Sono esempi di applicazione potente della *metis* – il cui appellativo è anche intelligenza ritorta e mimetica – capacitazione in grado di generare nell'antagonista stupore inatteso, meraviglia, spiazzamento e talvolta arriva addirittura a stordirlo.

Non possiamo più, infatti, attingere solo dalla ragione, dal *logos*: la componente razionale e algoritmica non basta per cogliere la realtà nella sua pienezza e complessità e trasformarla. Serve altro. La complessità richiama la molteplicità – di competenze necessarie, di scenari possibili e di combinazioni generabili con quanto già sappiamo – e questo è il regno della *metis*. Non bastano i dati, anche quando sono “big”; servono anche le tracce, le intuizioni, l'immaginazione.

Ma l'applicazione più potente della *metis* è il contrasto della forza bruta e della violenza selvaggia. Il mito greco lo

descrive nello scontro fra il possente Amico, re dei Bebrici, e Polluce. Violando le regole dell'ospitalità, Amico obbliga gli Argonauti appena sbarcati sulle sue terre a un incontro di lotta. Accetta il confronto Polluce e il re dei Bebrici cerca subito di fargli paura, ma Polluce si prepara e scalda i muscoli secondo l'usanza greca, mentre Amico resta immobile a osservarlo e minacciarlo, sopraffatto dall'ira e dalla brama di vittoria.

Poi inizia ad attaccare senza sosta, ma alla cieca, nell'intento di ucciderlo; Polluce gli contrappone invece tecnica e abilità – *technè* e *metis* – che gli permettono di schivare i colpi e di cogliere il momento opportuno (*kairos*) per agire: dopo aver infatti compreso le mosse del nemico, l'eroe riesce a colpirlo all'orecchio, spezzandogli il collo.

Oggi l'uso della forza brutta nelle dinamiche competitive si vede in come si allenano le piattaforme dell'IA generativa, a cui si danno in pasto tonnellate di dati spesso dalla dubbia qualità e sempre più frequentemente strappati ai proprietari; si vede nella voracità energetica dei sistemi che gestiscono le criptovalute e i sistemi di block-chain; si vede nei processi messi in atto per accaparrarsi le terre rare, si vede nell'uso dei dazi per rifondare le alleanze internazionali.

La *metis* è dunque molto più che conoscenza codificata; è un'abilità divergente che va oltre la forza cieca della finanza, della potenza di calcolo, dei big data, dell'Intelligenza artificiale. E ciò grazie anche alla sua importante componente femminile.

La tessitura, l'attività femminile per antonomasia nella Grecia classica, deve essere eseguita con la *metis*, che consente alla tessitrice di intrecciare sapientemente il filo dell'ordito con quello della trama.

La lavorazione dei tessuti prevede in realtà due operazioni: la filatura, vale a dire la separazione di un filo dal groviglio della lana, e poi la tessitura vera e propria, consistente nel tendere il filo nell'ordito e intrecciarlo quindi con la trama. Si tratta di operazioni che seguono due differenti schemi mentali – prima separare e isolare, poi mettere insieme e assemblare – e che richiedono pertanto un'intelligenza composita e sofisticata.

QUALI COMPETENZE SONO PARTICOLARMENTE NECESSARIE?

Ciò che non so, nemmeno credo di saperlo
(Socrate in Platone, *Apologia di Socrate*)

L'arte della guida richiede di rafforzare, e soprattutto riorientare, alcune competenze chiave, facendo leva sulla loro matrice mediterranea. Questo processo va visto come un'integrazione e completamento delle competenze e attitudini previste dai modelli *mainstream*. Sarebbe ingenuo pensare che queste competenze – da sole – rendano possibile l'arte della guida. D'altra parte, però, senza queste ulteriori capacità (intese anche – come nel caso della parola o dell'innovazione – come differenti modalità per definirle, coltivarle e usarle) l'arte della guida sarebbe incompleta, zoppa e quindi alla lunga inefficace.

Nella figura è illustrato lo schema che definisce l'anima mediterranea su cui fondare una nuova arte della guida, più adatta alle sfide che ci aspettano e ai terreni di gioco in cui ci troviamo ad agire e che è espanso nel libro scritto assieme a Elena Granata.

Senso del limite e del proprio agire

Un'innovazione centrata sull'uomo

L'arte
e il valore della bellezza



La parola
e il senso critico

Il valore
del tempo

La cura e il design
dei luoghi

- Geo-**storicizzare** eventi, persone e innovazione
- Radicarsi nei **luoghi** e dentro **reticoli sociali**
- Attingere alla *Metis*: femminile, astuzia, ambiguità
- Mescolare la **lingua madre** con la **lingua padre**



“L’arte della guida richiede di rafforzare, e soprattutto riorientare, alcune competenze chiave, facendo leva sulla loro matrice mediterranea.”

Il punto di sintesi è la sapienza da cui dobbiamo ri-partire per riparare l’attuale arte del governo e proteggerla dalle derive tecnocratiche di una tecnologia sempre più potente e invadente.

La sapienza è molto più che conoscenza, sapere algoritmico o *big data*; è un impasto dove conoscenza, intuizione e valori etici producono qualcosa di diverso e più potente; è un meccanismo che va molto oltre la potenza combinatoria delle piattaforme dell’IA generativa. E la sua rilevanza diventa centrale nei processi decisionali perché ci aiuta a cogliere nella loro integralità le sfide della sostenibilità. E la sapienza è simboleggiata nella cultura greca e romana dalla civetta: uccello notturno che vede prima degli altri. il suo volto rotondo con dei grandi occhi e un becco adunco fanno intravedere la forma della lettera *phi*, la prima della parola greca *philosophia*, la filosofia intesa come amore per la saggezza.

Da un’abilità decisionale a tre dimensioni – poiché di un’azione si tende a valutare la fattibilità, l’utilità per il mercato e la remunerazione del capitale investito – la sostenibilità richiede infatti di sviluppare una vera e propria capacità di discernimento in grado di prendere decisioni che

abbraccino più aspetti. Non solo le tre dimensioni indicate, ma anche l’equilibrio sociale, la qualità ambientale, il grado di irrobustimento di clienti e fornitori, il benessere psicologico dei dipendenti. Si tratta di decisioni, dunque, permeate di valori etici, che quindi non devono essere solo “corrette” ma anche “giuste”.

Dobbiamo accettare il limite e la finitudine senza però rinunciare a fare il massimo per comprendere e agire. Questo è il dilemma che sottende ogni autentico processo decisionale e che richiede – per essere gestito – di introdurre la dimensione etica che si affianca alla dimensione prettamente tecnico-economica, che tende a concentrarsi sulla massimizzazione dell’utilità e la fattibilità progettuale.

Infatti, come ha osservato il filosofo Paul Goodman, «dipenda o no dalla nuova ricerca scientifica, la tecnologia è un ramo della filosofia morale, non della scienza» e il nostro agire, anche quello orientato dalla tecnica, è sempre, in ultima istanza, una questione morale. 🍷

L’AUTORE



Andrea Granelli è fondatore e CEO di Kanso e co-fondatore della Fondazione Venture Thinking.