

Leadership in tempo di crisi

Riscoprire le radici mediterranee dell'arte della guida

○ Andrea Granelli

Esperto di innovazione e leadership
<andrea.granelli@kanso.it>

classe dirigente • cultura • etica sociale • leadership • marketing • nuove tecnologie • potere • regione mediterranea • stili di vita

○ Le business school di matrice anglosassone vivono oggi un singolare contrasto: da un lato sono ancora considerate come punti di riferimento, dall'altro le loro ricette per la formazione della classe dirigente aziendale appaiono sempre più inadeguate a un mondo in profonda evoluzione. In che senso questo modello può essere messo in discussione? Come la cultura classica della regione mediterranea può offrire un modello alternativo di leadership?

«**T**utto si muove e nulla sta fermo». Questa è la formulazione, sintetica e di grande fortuna mediatica, del pensiero di Eraclito, riportata da Platone nel suo dialogo *Cratilo*, che oggi percepiamo quanto mai attuale. **Viviamo infatti in un'epoca segnata da cambiamenti sempre più rapidi e in campi diversi.** Questa constatazione è evidente se si considera il flusso frenetico e continuo dell'innovazione tecnologica e, in particolare, la cosiddetta rivoluzione digitale, che tende a trasformare non solo il nostro agire, ma anche il nostro modo di osservare e comprendere il mondo che ci circonda. Ma vale anche per le trasformazioni in atto a seguito dei cambiamenti climatici, della ridefinizione degli equilibri politici internazionali dovuta al ritorno dei sovranismi e delle autocrazie, dei flussi migratori in crescita o delle dinamiche demografiche, che vedono l'Occidente invecchiare inesorabilmente. Non è trascurabile poi l'impatto della pandemia da COVID-19, che ci ha costretto, tra le altre cose, a familiarizzarci con il concetto di **convivenza con il rischio**: ci sono mali che non possono essere debellati completamente, ma solo contenuti. Questi sono alcuni tra i fattori che stanno profondamente ridisegnando il contesto globale e che cominciano a prefigurare alcune caratteristiche della "prossima normalità" con la quale ci dovremo confrontare.

Cogliere il cambiamento, pertanto, non è più un'opzione, ma una necessità. Lo dice bene il filosofo e sociologo francese Edgar Morin (2020): «Ciò che non si ri-genera, de-genera». Anche stando fermi, non facendo nulla, se il contesto cambia non si è più adatti a esso e si rischia di degenerare. Per non esserne travolti, il quesito da porsi è: **come guidare il cambiamento? Chi lo deve guidare e con quali abilità e attitudini, affinché possa essere orientato? Come porre le basi per una rigenerazione?**

In questo tempo di crisi e di profonde trasformazioni è necessario ripartire dalla formazione della nuova classe dirigente aziendale, mettendole a disposizione strumenti adeguati ad affrontare le sfide del tempo e adatti alle capacità dell'essere umano di assorbire e fare proprie le trasformazioni. La cassetta degli attrezzi dei manager va pertanto riletta con una spinta progettuale, basata su un solido spirito critico. Non si possono risolvere i problemi con la stessa mentalità e capacità di quando sono sorti, ma nemmeno ricorrendo "l'innovazione a tutti i costi", che rischia di aumentarne entità e complessità uscendo dall'alveo della tradizione.

La crisi formativa della classe dirigente

I miti creati dalle business school di stampo anglosassone, alimentati dai valori della tradizione puritana, propongono una narrazione autocentrata, che è sempre meno ancorata alla concretezza e all'articolazione dei fenomeni, finendo così per parlare di realtà idealizzate, e ne logora la potenza comunicativa. A essere ridimensionata è anche la loro efficacia, nel momento in cui **sono rimessi in discussione** alcuni pilastri della loro impostazione. Tra questi rientrano **il management scientifico e l'ossessione per il dato**, che ha emarginato intuizione e fattori umani; il taylorismo, che ha sacralizzato standardizzazione dei prodotti ed efficienza, ha spezzettato il lavoro e tolto il senso di responsabilità; il dogma della crescita dimensionale a tutti i costi, che non può adattarsi a tutti i contesti e tutte

Taylorismo

Sistema di organizzazione scientifica del lavoro che prende il nome dal suo ideatore, l'ingegnere statunitense F.W. Taylor (1856-1915). Esso si basa sulla razionalizzazione del processo produttivo secondo criteri di massima efficienza economica, ottenuta mediante la scomposizione e la parcellizzazione delle attività nei singoli movimenti che le compongono, ai quali vengono attribuiti tempi standard di esecuzione.

le tipologie aziendali; l'innovazione distruttiva, che taglia i ponti con il passato, e rischia di trasformarsi da mezzo a 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; l'iperfinanziarizzazione, che ha promosso i dividendi a indicatore principale del valore di un'impresa, concentrandosi su obiettivi a breve

termine e riducendo gli investimenti; il bello interpretato semplicemente come lusso e spreco.

Tali miti sono espressione di 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. Se tutto è rendita, profitto, risultato, dato tangibile, che 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, che ha pensato di poter liberare l'essere umano da ogni senso di responsabilità verso le risorse di cui vive. Entro questa visione la crescita continua diventa l'obiettivo a cui tendere, senza curarsi del limite, dell'impatto delle proprie azioni, dei costi sociali e ambientali. Si tratta di un gigantismo che non perdona il piccolo (che va inglobato, in quanto inutile al sistema), lo sperimentale, tutto ciò che si prende cura del contesto e della crescita delle persone, e che soprattutto 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 vezzo intellettuale**. Questo accade quando la bellezza non è considerata una componente fondamentale da integrare nel risultato del processo produttivo, rilevante anche in chiave competitiva con altri prodotti. Va ricordato, inoltre, che la bellezza giunge a toccare dimensioni profonde perché interagisce con il senso estetico, ma se questa prospettiva non è presa in considerazione e si ragiona solo in termini di utilità, allora diventa presto fastidiosa e da eliminare perché comporta spreco e distoglie dagli obiettivi (la funzionalità, la semplicità, il costo contenuto).

A questa crisi fondativa delle business school e del modello di leadership da queste costruito, si sta aggiungendo il **dissolvimento del soft power statunitense**, che nel passato ha contribuito a renderle culturalmente accettabili o addirittura desiderabili, a seguito delle scelte compiute dalla presidenza Trump e dai rappresentanti del mondo della tecnologia e della finanza come Elon Musk, Jeff Bezos e Mark Zuckerberg. Le evidenze sono numerosissime, ma forse la più autentica è una recente dichiarazione del Presidente statunitense: «L'unico limite al mio potere è la mia moralità, non ho bisogno del diritto internazionale». Anche gli attacchi al cuore del sistema accademico liberal e multiculturale degli Stati Uniti sono emblematici, come dimostrano ad esempio le multe di oltre 700 milioni di dollari imposte ad Harvard e alla Columbia University per la loro eccessiva indipendenza e tolleranza verso punti di vista non allineati con il pensiero del Presidente.

Un nuovo modello di leadership – o meglio di arte della guida

Oggi si parla ovunque di leadership, ma nelle forme di un mantra vuoto, di una semplice voce nelle biografie professionali. Nella realtà, assistiamo a una sua vera e propria dissoluzione nelle imprese, nelle istituzioni, nella scuola, nella politica. **Abbiamo leader, ma non abbiamo più guide capaci di sfuggire alle gabbie delle opposizioni nette** e di generare senso nei passaggi liminali, in grado di «assumere la complessità come materia prima», riconoscendo che «la realtà non è riducibile a numeri o indicatori, che i contesti contano, che i corpi sentono, che le parole pesano» (Spadaro 2025, 10); guide che non precedono ma accompagnano, che non lasciano ma aprono sentieri. È possibile immaginare un modello alternativo, più adatto a fare fronte al tempo di policrisi che stiamo vivendo?

Allontanandoci dal modello statunitense e osservando il contesto a noi più vicino della cultura mediterranea, possiamo renderci conto che essa offre un approccio diverso alla vita, per molti versi ancora da scoprire. Come è stato infatti osservato: «Il Mediterraneo [...] non è un simbolo identitario da difendere. È un metodo. È un modo di stare al mondo generativo grazie alle differenze e alle opposizioni polari che generano questo spazio riconosciuto come “nostro”» (*ivi*, 8). È allora proprio **questa matrice mediterranea che può rigenerare la leadership intesa come arte della guida**, rafforzando e riorientando alcune competenze chiave, secondo un processo che va visto come una integrazione e completamento dei requisiti e delle attitudini previsti dai modelli oggi diffusi. Sarebbe ingenuo pensare che queste competenze da sole rendano possibile l'arte della guida. D'altra parte, però, senza queste ulteriori capacità, l'arte della guida sarebbe incompleta, e quindi alla lunga inefficace.

Identifichiamo in particolare **tre pilastri** su cui rifondare il modello di leadership:

– la **saggezza tecnica**, che rientra nella più ampia sapienza e consiste nel possedere non solo una conoscenza profonda della tecnologia, ma anche delle dinamiche trasformative che questa innesca, in termini di precondizioni e impatti, e di saper padroneggiare anche i suoi lati oscuri (il pensiero critico sulla tecnologia). Qui cogliamo una differenza tra il modello delle business school e la visione mediterranea. Nella prima prospettiva, le dimensioni problematiche sono considerate transitorie perché verranno superate in versioni successive o dipendenti dalla scarsa competenza di chi utilizza un certo strumento tecnico. La visione mediterranea, invece, considera la tecnologia un *pharmakon*, qualcosa che può fare sia il bene sia il male, per questo va studiata anche la sua dimensione patologica in una prospettiva più ampia a quella dell'uso;

– una vera e propria **fioritura delle arti liberali**, intese come competenze molto pregiate, caratterizzanti e difficili da misurare e sviluppare,



con particolare attenzione a quelle di matrice mediterranea: la retorica, come scienza del ragionare, l'estetica e la storia dell'arte, intese come conoscenza e gusto della bellezza e della varietà;

– una **conoscenza profonda del contesto temporale** in cui si opera, nelle sue molteplici dimensioni e declinazioni: come tempo cronologico e tempo opportuno, in forma sincrona o asincrona, soggettiva od oggettiva, fisica o digitale, funzionale o simbolica.

Tali pilastri sono a loro volta sorretti da **due valori fondamentali**: **il sacro**, che ispira il rapporto con il creato e forgia il senso del limite; **il femminile**, inteso secondo un noto proverbio cinese come l'“altra metà del cielo”, che unito al mascolino assicura vita e generatività.

Questi aspetti non rappresentano la totalità della conoscenza che deve possedere una guida che si muove in contesti complessi e tempi burrascosi, ma sono il valore aggiunto della storia e cultura mediterranea che dovrebbe essere inserito negli attuali curricula per la formazione dei leader.

Ripartire dalla sapienza... e dalla civetta

Sempre nella tradizione mediterranea si può rinvenire un altro importante rimedio alle derive di una tecnologia sempre più potente e invadente: la sapienza, definita come «l'arte di costruire la propria vita, [che] detta i criteri che consentono agli uomini di fare della propria esistenza un'“opera d'arte”», che comporta «l'intelligenza delle cose umane, la conoscenza dell'esperienza degli antichi, i consigli per vivere bene ed essere felici» (Corradino e Pani 2019). La sapienza ha una dimensione corporea, quasi viscerale. La sua etimologia, infatti, è legata al sapore, al verbo latino *sapere*, «avere sapore». Osserva a questo proposito il monaco benedettino tedesco Anselm Grün (2005): «**Il sapiente ha sviluppato buon gusto per l'essenziale, ha gusto per il bene e il bello, per ciò che all'uomo fa veramente bene.** Egli conosce anche il sapore del male. Per i Padri della Chiesa il male ha sempre un sapore cattivo e amaro». Si tratta a ben vedere di una riproposi-

«A voi, che siete impegnati nella difesa della dignità delle donne e nella promozione dei loro diritti, vorrei chiedere di lasciarvi guidare dallo spirito di umanità e di compassione nel servizio al prossimo. [...] Così farete emergere i doni incommensurabili di cui Dio ha arricchito la donna, facendola capace di comprensione e di dialogo per ricomporre i conflitti grandi e piccoli, di sensibilità per sanare le ferite e prendersi cura di ogni vita, anche a livello sociale, e di misericordia e tenerezza per tenere unite le persone».

PAPA FRANCESCO, Messaggio in occasione della Conferenza Internazionale “Donne verso l'Agenda per lo Sviluppo post-2015: quali sfide dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile?”, 23 maggio 2015.

zione moderna della potente intuizione di Ignazio di Loyola, che afferma nei suoi *Esercizi spirituali*: «Non è il molto sapere che sazia e soddisfa l'anima, ma il sentire e gustare le cose internamente» (EESS n. 2).

La sapienza è anche la dote che generalmente accompagna l'operatore di pace, e proprio per questo può diventare l'antidoto più efficace contro l'intolleranza e l'odio. Da questo punto di vista, è qualcosa di più dell'intelligenza, che può sempre essere usata per compiere il male. Osserva infatti lo psicologo statunitense Robert Sternberg: «Le persone intelligenti possono odiare, quelle sagge no. Persone come Gandhi, Martin Luther King, Madre Teresa e Nelson Mandela condividevano le nostre stesse passioni umane, ma grazie alla saggezza sono riuscite ad andare oltre l'odio per abbracciare l'amore e la pace» (Sternberg 2007).

Nella cultura greca la civetta, animale fedele ad Atena, è il simbolo della sapienza stessa. È una sorta di logo dell'approccio mediterraneo alla vita. La sua forza deriva dal saper vedere prima degli altri, una preveggenza che non deriva dal caso o dall'azzardo, né dallo scrutare astri, interiora di animali o volo degli uccelli, ma da una vera e propria arte di sondare le tenebre, quelle che ci circondano e quelle interiori, e di saper trarne indicazioni e suggerimenti utili e applicabili.

La civetta richiama un sapere che va oltre la mera razionalità e il calcolo algoritmico; **un sapere che attraversa l'ambiguità, che riconosce i limiti, che accetta la parzialità della conoscenza, che talvolta si trasforma addirittura in una forma di coincidenza degli opposti, e che riporta l'essere umano al centro**, riaffermando il fatto che le macchine e la potenza della tecnica rappresentano semplicemente degli strumenti, seppur potentissimi, che si giustificano solo se posti al servizio del bene comune e dell'umanità. Il rischio è invece che da strumenti-al-servizio si trasformino in componenti-al-posto-di. Pensiamo all'uso smodato dell'intelligenza artificiale generativa come sostitutivo della conoscenza assimilata, o dei motori di ricerca come sostituti di una capacità di memorizzazione di conoscenza e ricordi.

Non solo dati e tecnologia

Tra le figure più note della letteratura classica emerge Ulisse, che sconfigge la forza bruta di Polifemo con la sua intelligenza arguta. Si tratta di un esempio potente di applicazione di una forma particolare di intelligenza, appuntita, intuitiva, che gli antichi greci chiamavano *metis*, capace di generare nell'antagonista stupore, meraviglia, spiazzamento e talvolta arrivare addirittura a stordirlo. Non si può infatti attingere solo dalla ragione, dal pensiero logico e calcolante: **la componente razionale e algoritmica non basta per cogliere la realtà nella sua pienezza e complessità**, che richiama la molteplicità di competenze necessarie, di scenari possibili e di

combinazioni generabili con quanto già sappiamo. Serve anche altro. Tale forma di intelligenza può svolgere un ruolo importante anche nel contrastare l'uso della forza bruta e della violenza selvaggia. Essa rappresenta molto più di una conoscenza codificata: è un'abilità divergente che va oltre la forza cieca della finanza, della potenza di calcolo, dei big data, dell'intelligenza artificiale, perché tiene in conto anche l'intuito, le emozioni, il senso della bellezza, la visione etica. In questo senso, ritroviamo la dimensione propria della sapienza come forma di conoscenza in grado di integrare tra loro elementi distinti, che non sono però tra loro incompatibili.

Il percorso per affrontare il cambiamento è appena iniziato. Una cosa è certa: **sarà molto difficile affrontare un contesto come quello attuale**, così differente, imprevedibile e in continua trasformazione, **senza guide autentiche, capaci di una gestione collegiale, non autocratica e auto-centrata**, in grado di fare leva sulla tecnologia integrandola con intuizione e pensiero critico, attente non solo alla sostenibilità economica ma anche alla dimensione sociale, ambientale e culturale. Non si tratterà solo di decidere, comandare e controllare, ma anche di rischiare, discernere, orientare, motivare, riparare, sperimentare. La rigenerazione non può che partire da un atto di consapevolezza del leader e dal suo necessario e naturale senso di inadeguatezza rispetto alle sfide che dovrà affrontare. **Il mondo chiede oggi un profilo di leader molto più ampio rispetto a quelli a cui siamo abituati**: multidisciplinare e multiculturale, denso di valori, aperto anche alle novità spiazzanti e mosso da obiettivi che non si riducono al solo profitto. Tutto ciò richiede, allo stesso tempo, comprensione e accettazione di quanto rimane non chiaro, pacatezza e coraggio, intransigenza e tolleranza, uno sguardo basato sui fatti e intuizione e ispirazione. Ripartire dalla cultura mediterranea può così rappresentare un passo fondamentale nella rigenerazione di una leadership più al passo con i tempi e più autenticamente umana.

Risorse

- CORRADINO S. – PANI G. (2019), *La sapienza*, Pietro Vittorietti, Palermo.
- GRANATA E. – GRANELLI A. (2025), *Anima mediterranea. La leadership come arte della guida*, Luca Sossella Editore, Bologna.
- GRÜN A. (2005), *Leadership con valori*, Queriniana, Brescia.
- MORIN E. (2020), *La fraternità, perché? Resistere alla crudeltà del mondo*, AVE, Roma.
- SPADARO A. (2025), «Una civetta sul Mediterraneo», in GRANATA E. – GRANELLI A., *Anima mediterranea. La leadership come arte della guida*, Luca Sossella Editore, Bologna.
- STERNBERG R.J. (2007), «Capire e combattere l'odio», in Id. (ed.), *Psicologia dell'odio. Conoscerlo per superarlo*, Erickson, Trento.