

ECONOMY

Non capi che comandano, ma guide che aprono strade. «Vi raccontiamo perché il mondo ha bisogno di nuovi leader»

Andrea Granelli - Elena Granata 14 Mins Read - 08/03/2026



La leadership tradizionale, erede delle business school anglosassoni, ha esaurito la sua spinta: accentra il potere, riduce i rapporti a performance, si affida a strumenti fragili e a conoscenze parziali. Ma un mondo che si muove così in fretta chiede altro. Ne sono convinti Elena Granata e Andrea Granelli anticipando per la rubrica domenicale Futuro da sfogliare alcuni dei temi tratti nel loro libro "Anima mediterranea. La leadership come arte della guida", Luca Sossella Editore

Quali sfide attendono la società di domani? Quali sono i rischi e quali le possibilità offerte dallo sviluppo tecnologico? Per la rubrica "Futuro da sfogliare" un estratto del [libro Anima Mediterranea](#) di Elena Granata e Andrea Granelli, Luca Sossella Editore.

Già la parola leader – tollerabile in inglese ma inaccettabile in tedesco (*Führer*) – richiederebbe una profonda revisione critica. Il concetto di leadership – nella nostra (e non solo nostra) accezione indica però una visione, un approccio e un insieme di competenze e strumenti necessari per una “buona” guida delle aziende e, più in generale, delle organizzazioni.

Non necessariamente coincide con un ruolo, anzi. Sempre di più una guida efficace presuppone un team al comando e una condivisione profonda con il resto della struttura.

Ciò non vuol dire che non debba esistere un capo, una figura con l’ultima parola sulle decisioni più complesse e controverse e responsabile – in ultima istanza – quando emerge una cattiva conduzione. Ma è sempre più evidente che le competenze necessarie per orientarsi, decidere e coordinare l’agire in un mondo complesso richiede un insieme composito di abilità che difficilmente trovano posto in un’unica figura.



La leadership tradizionale, erede delle business school anglosassoni, ha esaurito la sua spinta: accentra il potere, riduce i rapporti a performance, si affida a strumenti fragili e a conoscenze parziali. Ma un mondo che si muove così in fretta chiede altro. Non un leader che comanda dall’alto, ma una guida che accompagna, custodisce, apre strade. Una guida che intreccia ragione e sensibilità, competenza e ascolto; che mette al centro non solo i risultati, ma il senso, i legami, un futuro condiviso.

Anima mediterranea parte da qui: dal desiderio di guardare alla leadership con occhi diversi, quelli del Mediterraneo. Non semplice categoria storica o geopolitica, ma radice viva e matrice culturale plurale, capace di trasformare la diversità in ricchezza e la bellezza in forza generativa.

È una distinzione cruciale. Il leader è spesso un costrutto retorico, una proiezione collettiva. La guida è una presenza reale. Vive dentro i contesti, ne sente le tensioni. Sa quando tacere. Sa quando fermarsi. Sa che ogni decisione ha un peso ecologico, simbolico, umano. La guida non pianifica soltanto: discerne. Non impone: accompagna. Non controlla: si prende cura.

— Dalla prefazione di Antonio Spadaro S.I.



Anima mediterranea

Elena Granata, Andrea Granelli

Elena Granata, Andrea Granelli

Anima mediterranea

La leadership come arte della guida

Prefazione di Antonio Spadaro S.I.



Anche la visione – un tempo associata a specifici individui con particolari doti di preveggenza, spesso di origine soprannaturale – deve essere il prodotto di un team capace di guardare il contesto di riferimento da diversi punti di vista e di contribuire alla costruzione di una visione integrata e condivisibile attingendo a diversi domini di conoscenza.

Modello e scuole inadeguati

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 sconfigge, 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), 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 PdL (postazioni di lavoro) definite esclusivamente dalla loro metratura e dalla strumentazione necessaria; persino l'abitare è sottoposto a una trasformazione radicale di senso. La casa sta diventando tutto fuorché casa, è investimento, asset economico, contenitore turistico, promessa di rendita. Per questo serve uno sguardo unitario, capace di legare ciò che il mercato tiene separato. Casa, turismo, finanza, lavoro e città non sono crisi distinte, ma manifestazioni di uno stesso modello capitalistico estrattivo, che trasforma tutto – spazi, relazioni, tempo, affetti, corpi e vite – in merce e profitto. La casa è il nostro specchio. Dice come viviamo, come pensiamo le relazioni e i luoghi, come riusciamo a immaginare il futuro. E la stessa cosa potremmo dire del nostro modo di pensare alla salute, al corpo, al viaggio, al tempo libero.

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. Come in una sorta di Truman show, all'uomo è concesso di cullarsi in uno stato di torpore con l'illusione di poter continuare a consumare senza limiti. Questa visione economica incentrata su una crescita priva di regole e soprattutto di limiti è divenuta progressivamente *forma mentis* condivisa.

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. Che non perdona il bello.



Elena Granata

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. Le forme più intransigenti del protestantesimo hanno anche fomentato un'ondata iconoclasta contro l'uso e il culto delle sacre immagini. Seconda dopo quella provocata dall'imperatore bizantino Leone III Isaurico (717-741) l'azione non si limitò a impedire la venerazione di specifiche rappresentazioni o delle reliquie, ma diventò un attacco generalizzato in primis all'arte religiosa ma nei fatti all'arte in genere. Opere d'arte distrutte o mutilate, chiese svuotate nei Paesi Bassi, nel Belgio e nel Lussemburgo tra l'agosto e l'ottobre del 1566. Uno dei momenti più simbolici fu la distruzione della cattedrale di Anversa.

I quadri di Pieter Saenredam ci restituiscono la visione calvinista dei luoghi di culto. Nel suo *Interno della chiesa di Santa Caterina a Utrecht* del 1636 si vede un edificio completamente bianco, un bianco quasi abbacinante senza nessuna immagine, nessuna decorazione, nessun colore, una sorta di purezza del non fare.

Questo rifiuto aprioristico e quasi intimorito della bellezza per non cadere in tentazione, non solo riduce le capacità di immaginare novità e possibilità, ma può creare, a lungo andare, una vera e propria malattia dell'immaginare. E una delle sue cause è la propagazione della lingua statunitense. È la tesi sostenuta da James Hillman in una sua riflessione intitolata

efficacemente *L'iconoclastia puritana e l'ordine del mondo americano* presentata a Ferrara durante un Convegno letterario sull'immaginario contemporaneo.

Questa lingua diffonde una sorta di puritanesimo corrosivo agendo principalmente attraverso il livellamento linguistico, una forma di estremizzazione, secondo Hillman, di quel modello esemplare di riferimento che è la neolingua di cui parla George Orwell in *1984*. Nel romanzo, drammaticamente profetico, il controllo della società avviene anche tramite la semplificazione del linguaggio, che si ottiene riducendolo a un numero sempre più ridotto di parole. Così facendo si giunge a rendere idee differenti con la stessa espressione (e immagine) e si perdono pertanto sia la polisemicità delle parole potenti che le variegate sfumature di significato anche delle espressioni quotidiane.

I valori che hanno attivato questo fenomeno religioso si trasferiscono però anche nel mondo del lavoro: l'iconoclastia diventa il rifiuto di ogni forma di bellezza, di contemplazione, di agio, considerate forme di auto-compiacimento e deviazione dal *Beruf*, la «vocazione professionale» che richiede una vera e propria dedizione completa al lavoro professionale che caratterizza – secondo Max Weber – l'etica protestante e lo spirito autentico del capitalismo. Osserva, infatti, il sociologo tedesco: «Il *Beruf* è ciò che l'uomo deve accettare, a cui si deve "adattare", perché esprime una disposizione divina; questa tonalità soverchia l'altro pensiero che è pure presente: come il lavoro professionale sia un compito, o meglio, il compito assegnato da Dio».



Andrea Granelli

A questo disprezzo per il superfluo si lega non solo la bellezza ma anche l'inatteso-e-non-collocabile che può diventare intuizione "serendipitosa" e quindi innovazione, soprattutto in tempi di grande trasformazione. È pertanto una limitazione dello sguardo non solo arida ma alla lunga inefficace e potenzialmente molto pericolosa.

Risulta evidente quanto questo sistema valoriale confligga con un modello mediterraneo che ha invece fatto della bellezza (ma anche dell'abbondanza, della polisemia, della biodiversità, della ridondanza, dello strabordare, qualcosa di necessario per l'arricchimento dell'esistenza) non solo la cifra identitaria del proprio paesaggio culturale, ma che ha anche trasformato l'estetica dei prodotti in vantaggio competitivo. La storia dell'artigianato e del design è infatti inscindibile dall'amore per la bellezza e dalla conoscenza delle sue numerose e mutevoli forme.

I nuovi scenari competitivi e una crisi sempre più pungente – con il suo portato di instabilità, ambiguità, e ritorno dei valori fondativi (anche come beni-rifugio per sentirsi più protetti) – ri-creano dunque le condizioni per valorizzare i fondamenti della storia, della cultura e del *modus operandi* nati tra le sponde del Mediterraneo, con la loro ricchezza di diversità, tradizione sapienziale, valori comunitari, bellezza e design come fattori competitivi, cultura artigiana (prototipizzazione, manutenzione, km zero, ...), forte radicamento con i territori, innovazione spinta ma sempre nel solco della tradizione.

Particolarmente scioccante è un'analisi pubblicata il 18 novembre 2024 su "The Economist". Il titolo è parlante: «*Is your master's degree useless? New data show a shockingly high proportion of courses are a waste of money*». E il fatto che sia proprio una rivista come "The Economist" a pubblicarlo rende il fenomeno ancora più pungente e rilevante.

Anche il metodo di analisi rivela un aspetto problematico. Si considera praticamente critico il fatto che sempre più frequentemente i master – notoriamente molto costosi – non portano i benefici sperati in termini di aumento delle retribuzioni. Poco o nulla si dice sulle competenze fabbricate e sui metodi educativi adottati. Ed è proprio qui che sta il problema.

La revisione dei modelli educativi e dei contenuti erogati dai master, soprattutto quelli legati al management, è sempre esistita ed ha avuto in particolare un'accelerazione durante il COVID-19. Richiamando una riflessione di Ettore Livini su "La Repubblica", le linee guida sono sintetizzabili in due punti: più intelligenza umana e meno intelligenza artificiale, più spazio al pensiero critico e meno decisioni delegate agli algoritmi. Vi è anche una riflessione critica sui "drammatici errori delle leadership mondiali" fatti durante la pandemia che su stili e competenze manageriali che val la pena rileggere.

La sensazione è però che siano tutte modifiche incrementalì, variazioni che non cambiano la sostanza. Il *mainstream* non è messo in discussione, è solo riparato. E invece la profondità, articolazione e stabilità dalla crisi richiede più coraggio e pensiero critico, più scarto rispetto all'abitudine. Ma, come noto, sono proprio le organizzazioni di maggior successo che hanno più difficoltà a cambiare, proprio perché la loro nomea, la loro dimensione operativa e il loro auto-compiacimento diventano il principale ostacolo al cambiamento.

La fragilità dei metodi di apprendimento

In questo scenario sempre più complesso, che richiede un'attenzione continua e vigile e soprattutto un potenziamento delle nostre capacità sia di capire sia di agire, la risposta del mondo della formazione sembra essere addirittura opposta: proporre un apprendimento sempre più marginalizzato e, al tempo stesso, meno faticoso e più divertente.

Se da un lato crescono l'informazione e i contenuti disponibili, crescono anche il "rumore di fondo", il *fake* e la banalizzazione della conoscenza. Non si tratta quindi solo di catturare l'attenzione dei potenziali discenti. Si tratta anche di irrobustire le loro capacità selettive, come già notava nell'ormai lontano 2001 in modo quasi profetico Clifford Stoll: «Ci sono più cartelloni pubblicitari in Internet che su tutte le strade d'America. Per scovare una pagina interessante tra quintali di immondizia, devo navigare in un mondo che è un monumento al narcisismo o un ininterrotto spot pubblicitario».

Il pericoloso avvicinamento della formazione al mondo dell'intrattenimento si nota innanzitutto nei format, ad esempio ergendo l'*edutainment* a paradigma e criterio progettuale, riempiendo di pillole video di pochi minuti i siti formativi di auto-apprendimento e dando l'indicazione del minutaggio davanti a un articolo per non spaventare il potenziale lettore.

La facilità sembra il criterio fondativo di questo approccio. Un'interessante proposta per contrastare questa deriva cognitiva viene dall'australiano Royal Melbourne Institute of Technology, i cui ricercatori hanno realizzato dei nuovi caratteri partendo dall'ipotesi che la normale lettura dei libri di testo sia in qualche modo "troppo facile". I caratteri sono inclinati di otto gradi a sinistra e contengono dei vuoti che ne ostacolano l'immediata identificazione. L'ipotesi progettuale è che questa piccola deformazione, obbligando il lettore a concentrarsi di più per decifrare il testo, possa aiutare a trattenerne il ricordo. È un'applicazione del cosiddetto *desirable difficulty principle*, che si basa sull'assunto che l'apprendimento troppo agevole "non attacchi". Per leggere dei caratteri poco familiari, infatti, la mente deve rallentare e, così facendo, ha il tempo per far funzionare i processi cognitivi più profondi e rafforzare la fissazione del ricordo.

Vi è, inoltre, un aspetto ancora più preoccupante: il potere dato ai discenti nel valutare la qualità dei contenuti erogati e del formatore. Questa vera e propria "dittatura del discente" sta orientando formatori e contenuti verso i criteri dell'intrattenimento. Un celebre autore televisivo che racconta in maniera intrigante e rilassante i contenuti del suo ultimo libro (che possono essere appresi "semplicemente" leggendolo), sono molto più apprezzati di un formatore sconosciuto ma appassionato che sfida i discenti portandoli fuori dalla loro zona di comfort.

Il ruolo di un autentico formatore non può né deve essere quello dell'imbonitore o del seduttore: deve essere un autentico educatore, in grado cioè di creare le condizioni tali per cui gli allievi sappiano trovare la loro strada. Questo è il significato profondo e autentico di educazione che l'etimologia (e-ducere) ci restituisce. Questa è la sostanziale differenza con la formazione pedissequa che vuole plasmare a immagine e somiglianza del formatore (se-ducere).

Affrontare il problema con questa visione polarizzata di docente-discente è sbagliato. I retori ci ricorderebbero che è un'istanza della cosiddetta "fallacia della falsa dicotomia", ovvero una distorsione cognitiva che ci impedisce di vedere che ci sono posizioni intermedie, più corrette ed efficaci.

È giusto intrigare e sedurre i discenti, ma non con la leva della notorietà (*ethos*) e della poca fatica, alludendo a vie brevi facilmente percorribili. La maieutica è una disciplina antica e forse è giusto ripartire e ispirarci proprio dalle considerazioni programmatiche fatte dagli autorevoli fondatori. Non solo Socrate, che ritiene di dover essere il tafano della città di Atene per pungolarla e svegliarla dal torpore; anche lo stoico Epitteto nelle sue *Diatriche* dichiara: «Ti

invito a venire da me per sentirti dire che ti trovi in un cattivo stato, che ti curi di tutto piuttosto che di ciò di cui dovresti curarti, che ignori il bene e il male e che sei infelice e sfortunato. Bell'invito! E invero, se le parole di filosofi non suscitano queste reazioni, sono cadaveri, sia esse, sia chi le pronuncia». Lo stimolo sferzante, il non adagiarsi mai sugli allori per quanto bravi siamo, l'aprire a un'insoddisfazione strutturale sono infatti tipici dei *mentor* più efficaci, quelli che aiutano a far fiorire nei loro allievi l'arte della guida.

Ci sono dunque tutte le condizioni per affrontare in maniera radicale il ripensamento dei modelli educativi e dei contenuti necessari per formare la nuova classe dirigente.

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 una vera e propria energia – chiamata *dunamis* – che consentiva il vero e proprio cambiamento di stato grazie al quale emergeva l'illuminazione, conversione o – se volessimo usare il linguaggio alchemico – trasmutazione.

Questo cambiamento di stato accompagna sempre le opere mirabili riconducibili alla creatività, siano esse artistiche (stato di grazia), musicali (*in the groove*) o sportive (*in the zone*) o in generale i picchi di performance. In psicologia e meditazione si parla di *mindfulness* e nel mondo aziendale lo psicologo Mihály Csikszentmihályi ha introdotto il concetto di *flow experience*.

Ma che cosa serve per attivare questa energia. A parte la divinità (in questo caso davvero *deus ex machina*), i due fattori fondamentali che diventavano pertanto parte integrante di ogni percorso di tras-formazione (iniziazione direbbero gli antichi) sono: la potenza di un luogo evocativo (*genius loci*) e/o 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.

Andrea Granelli - Elena Granata



Andrea Granelli è esperto di innovazione, leadership e digitale. Ha fondato Loquendo e il fondo Saturn, è stato CEO di tin.it e direttore R&D di Telecom Italia. Già presidente dell'Archivio Storico Olivetti, ha fondato la società di consulenza Kanso. Scrive per "Harvard Business Review Italia" e "Economy". Tra i suoi libri per LSe *Artigiani del digitale* (2010), *Città intelligenti?* (2012), *Roma e il nuovo Grand Tour* (2022, con R. Batosti); *Retorica e business* (Egea, 2014), *Il lato oscuro del digitale* (Franco Angeli, 2017), *Oltre la formazione* (Harvard Business Review, 2024). Elena Granata è professoressa di Urbanistica al Politecnico di Milano, dove si occupa di città, ambiente e nuove forme di abitare. È vice-presidente della Scuola di Economia Civile e membro del Consiglio direttivo di Ambrosianeum. È stata Senior Expert in Urban Studies presso il G20 Sherpa Office della Presidenza del Consiglio. Tra i suoi libri: *Il senso delle donne per la città* (Einaudi, 2023), *EcoLove* (Edizioni Ambiente, 2022, con Fiore de Lettera), *Placemaker* (Einaudi, 2021), *Biodiversity* (Giunti, 2019).