

Leadership mediterranea: una risposta alla permacrisi

di Simonetta Giordani e Andrea Granelli

MACROTRENDS 2024.25

L'esigenza di valorizzare i fondamenti della storia, della cultura e del *modus operandi* mediterraneo non è solo culturale e identitaria ma soprattutto competitiva: dotare la futura classe dirigente di strumenti metodologici, culturali e attuativi che la mettano in grado di affrontare le sfide del futuro.

Il 31 gennaio 2020 due turisti provenienti dalla Cina sono risultati positivi al virus SARS-CoV-2 a Roma. Da quel giorno il mondo è cambiato. Abbiamo appena iniziato a mettere a fuoco questa pandemia, le sue cause, i suoi processi diffusivi, le possibili cure e – in prospettiva – le tecniche preventive più efficaci. Una parola sta però emergendo: convivenza. Questo male non può infatti essere debellato completamente, ma contenuto.

Inoltre, sommando gli effetti di questa pandemia ad altre “piaghe” che la modernità sta causando alla natura e che non ci abbandoneranno presto – inquinamento, sfruttamento eccessivo delle risorse naturali, monoculture agricole e allevamenti intensivi – incominciano ad emergere alcune caratteristiche del cosiddetto *next normal* – la nuova normalità, o meglio, la “prossima normalità” con la quale stiamo incominciando a confrontarci in modo oramai sistematico.

E poi c'è l'innovazione tecnologica continua e in particolare la rivoluzione digitale, dei dati e dell'Intelligenza artificiale, che tende a trasformare non solo il nostro agire ma anche come noi osserviamo e comprendiamo il mondo che ci circonda.

Dunque, tutto sta cambiando (*panta rei* – tutto scorre – era solito dire il filosofo greco Eraclito): agli impatti della

pandemia si affiancano anche le trasformazioni – già in essere – della tecnologia e del mercato, e cioè dei bisogni dei clienti. Ma oltre a ciò cambia anche l'assetto geopolitico del mondo, aumentano i flussi migratori, la popolazione invecchia.

Emerge allora una vera e propria *poli-crisi*: alle trasformazioni sopra citate si affiancano un sempre più violento cambiamento climatico, una crisi energetica fortemente connessa con le trasformazioni dello scacchiere geopolitico, un'emergenza sanitaria (oltre e a valle del CoVid-19) che sta diventando la norma, e il progressivo depauperamento delle risorse idriche e alimentari... per non parlare del crescente disagio sociale e degli impatti sempre più problematici e invasivi delle guerre sotto casa.

Cogliere il cambiamento non è dunque più un'opzione: è una necessità. La questione è piuttosto come cambiare: guidare il cambiamento o esserne travolti? Lo dice bene il filosofo e sociologo Edgar Morin: «*Ciò che non si rigenera, de-genera*». Anche stando fermi, non facendo nulla, cambiamo rispetto al contesto e rischiamo di degenerare. E in questo vortice le aziende di successo riescono non solo a guidare il proprio cambiamento, ma anche a trasformare questi elementi problematici in vantaggio competitivo, in nuovo spazio d'azione.

Forse, più che di *next normal* dovremmo parlare di *never normal*. E quindi la *poli-crisi* assume le forme di una *permacrisi*.

PERCHÉ UN NUOVO MODELLO DI LEADERSHIP?

I miti creati dalle Business School di stampo anglosassone – alimentati dai valori della tradizione protestante ma soprattutto 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 a discapito di altri fattori competitivi), 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 a obiettivo fine a se stesso), l'internazionalizzazione sfrenata (non solo commerciale ma anche produttiva, che ha fatto riemergere – per contrasto – presupponenza identitaria e nuove forme di sovranismo) e l'iper-finanziarizzazione (che ha promosso i dividendi a indicatore principale del valore di un'azienda) stanno infatti mostrando il fianco e in molti casi si stanno trasformando in veri e propri svantaggi competitivi.

Riannodare i fili – carsici e pertanto mai scomparsi ma solo nascosti – della tradizione italo/mediterranea, attualizzandoli con le specificità e le sfide della modernità, per proporre un'alternativa – non solo valoriale ma anche operativa – all'*Etica protestante e lo spirito del capitalismo*, è diventato necessario.

L'autentica tradizione, infatti, – come i classici nella celebre riflessione di Italo Calvino – è qualcosa di continuamente attuale e duraturo, ed è proprio la sua persistenza che ne sancisce rilevanza e utilità.

Nel suo celebre libro, Max Weber richiama i valori fondativi di quello spirito del capitalismo che ha forgiato aziende e ambiti formativi soprattutto nel mondo anglosassone:

1. **il lavoro come fine** e non come mezzo. Un *beruf* o *calling*, dunque, una sorta di vocazione, un compito assegnato da Dio e da gestire in modo "divino" e tale per cui chi non lavora commette peccato;
2. **l'accumulo di denaro come scopo** per dimostrare in modo naturale la "corretta" gestione del proprio lavoro, e quindi l'essere stato pre-scelto da Dio;
3. **l'iconoclastia per ogni forma di bellezza, di contemplazione, di agio** ... (soprattutto all'interno della corrente più intransigente – quella puritana) considerate forme di auto-compiacimento e deviazione dal *beruf*;
4. una **intrinseca meritocrazia** – solo i prescelti possono salvarsi – che ignora completamente i sommersi, anzi li "male-dice".

I nuovi scenari competitivi e la crisi sempre più pungente che richiamavamo poc'anzi – con il suo portato di instabilità e ambiguità – ci spingono a ricercare i valori fondativi (anche come beni-rifugio per sentirsi più protetti) e ri-creare ove possibile 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 (in particolare, prototipizzazione, riparazione/manutenzione e mentalità a "km zero"), forte radicamento con i territori, innovazione spinta ma sempre nel solco della tradizione.



Vi è quindi – all'interno di questa visione – l'opportunità, ma anche la necessità, di caratterizzare meglio due specifici fattori produttivi chiave: le risorse umane (*homo mediterraneus*) e il contesto/luogo (*locus mediterraneus*) in cui queste risorse operano.

E ciò è necessario perché l'Italia non è un luogo di produzione intercambiabile, ma ha una sua fortissima identità e specificità: è una penisola dove l'acqua è un elemento determinante, ha un'orografia complessa, è organizzata in "8.000 campanili", ha tradizioni culturali rilevanti e molto articolate, ha fatto della piccola dimensione aziendale e del radicamento territoriale un aspetto caratterizzante.

L'esigenza di valorizzare i fondamenti della storia, della cultura e del *modus operandi* mediterraneo non è dunque solo culturale e identitaria, ma soprattutto competitiva: per dotare, cioè, la futura classe dirigente di un surplus di strumenti – metodologici, culturali e attuativi – che la mettano in grado di affrontare le sfide che il futuro ci riserva e che non sono in continuità con quanto abbiamo visto ed esperito fino ad oggi.

Questa esigenza di affrontare il mai visto – gli *unknown unknowns* – sottolinea un altro aspetto, molto trascurato nella cultura manageriale – legato alla potenza dei classici e della tradizione. Lo aveva detto con efficacia il critico letterario Harold Bloom – autore tra gli altri del celebre *Canone occidentale* e recentemente scomparso – in una intervista con *Harvard Business Review*: «La letteratura ha effettivamente una verità fondamentale da insegnare in tema di cambiamento: il cambiamento emerge sempre dall'inatteso». (*Un elenco di letture consigliate per Bill Gates – e per voi: conversazione con il critico letterario Harold Bloom*, HBR, 2001)

La potenza della tradizione non si libera, dunque, con una lettura nostalgica, che vuole ripristinare quanto è già stato, quanto piuttosto con una rilettura creativa che

coglie elementi e suggestioni già visti (e ci protegge da errori già fatti), ma li ricombina in modo completamente nuovo, creando aspetti mai visti con cui possiamo iniziare a confrontarci.

Queste riflessioni possono, o meglio, devono tradursi in un **modello di leadership, mediterranea**, appunto, per risottolineare sia l'appartenenza dell'Italia a un ecosistema più ampio, sia il poter attingere a contributi di pensiero provenienti dalla cultura greca, dalle culture originatesi dalle due altre religioni monoteistiche (ebraismo e Islam) e dal concetto esteso di "latinità", che si fonda sulla diffusione del latino e relativa cultura (pensiamo ad esempio a quella giuridica) e sul ruolo della "Romana Chiesa". Un modello di leadership che deve tradursi in specifiche competenze, abilità e attitudini e in modalità e strumenti per "fabbricarle" e alimentarle.

PERCHÉ MEDITERRANEA?

L'elemento che connota questa forma di leadership è molto più che un mare o una specifica zona geografica. Lo dice in modo efficace Fernand Braudel nella sua celebre introduzione a *Il Mediterraneo*: «Che cos'è il Mediterraneo? mille cose insieme. Non un paesaggio, ma innumerevoli paesaggi. Non un mare, ma un susseguirsi di mari. Non una civiltà, ma una serie di civiltà accatastate le une sulle altre [...] il mare, infatti, quale lo conosciamo e lo amiamo, offre sul proprio passato, la più sbalorditiva e illuminante delle testimonianze». L'Italia è al centro del mediterraneo e quindi ne rappresenta e riassume i caratteri salienti.

*Forse, più che di next normal
dovremmo parlare
di never normal. E quindi
la poli-crisi assume
le forme di una permacrisi.*

I luoghi del Mediterraneo sono veri e propri micro-cosmi, risultato di un dialogo serrato e armonico fra natura e cultura e vetrina delle molteplici e mirabili azioni della creatività umana. Queste loro caratteristiche segnano chi vi abita, lo stimolano e in qualche modo lo plasmano. E oltretutto questo processo è ininterrotto. Ed è proprio la compresenza di diversità e continuità evolutiva, il segno della storia che permane, che rende i luoghi del Mediterraneo dinamici e ideali per la suggestione e ispirazione creatrice.

Lo dice bene Egidio Ivetic ne *Il grande racconto del Mediterraneo*: «La bellezza della natura, le tracce dell'antico, il prestigio della corte, i piaceri del cibo... tutto contribuiva a fare di Napoli [tipico luogo del Grand Tour] la proiezione di un sogno e di un desiderio. Nel tessuto delle vie e dei

vicoli si può facilmente cogliere la fisionomia dell'originaria città greca e quindi la continuità storica dei luoghi». La storia non è infatti solo una disciplina che studia il passato; è uno strumento che ci aiuta a leggere il presente e anticipare il futuro, che fa crescere la nostra consapevolezza dell'*hic et nunc* e delle sue dinamiche, che dipendono sempre dalle molte concause. I luoghi densi di storia sono pertanto ideali nell'aiutare a formarsi questa prospettiva, sono palestre di consapevolezza sulle dinamiche in atto e sulla ciclicità del divenire storico.

Richiamando ancora le parole di Fernand Braudel: «La storia non è altro che una continua serie di interrogativi rivolti al passato in nome dei problemi e delle curiosità – nonché delle inquietudini e delle angosce – del presente che ci circonda e ci assedia. Più di ogni altro universo umano ne è prova il Mediterraneo, che ancora si racconta e si rivive senza posa. [...] Essere stati è una condizione per essere».

LE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP MEDITERRANEA

Le fonti della leadership mediterranea si perdono nella notte dei tempi e hanno contribuito alla nascita della civiltà occidentale ma, come un fiume carsico, non hanno mai abbandonato queste terre e periodicamente – soprattutto in tempi di crisi – sono riemerse dando forza e ispirazione ai leader di successo.

Anche in tempi recenti, figure come Adriano (e Camillo) Olivetti, Enrico Mattei, Francesco Illy, Giannino Marzotto, Lino Zanussi hanno mostrato capacità e competenze che – a un'analisi approfondita – erano riconducibili al modello mediterraneo. Vediamone allora i fattori costitutivi.

Otto, in particolare, sono gli aspetti che caratterizzano il leader mediterraneo.

- **Creativo e multidisciplinare** ("poli-tecnico"), considera la **cultura** come un collante per comprendere e unire diversità e un detonatore per innovare e gestire.
- **Sensibile al contesto** in cui vive e opera, considera la **sostenibilità** (non solo economica, ambientale e sociale ma anche culturale) fondamentale e ha pertanto fatto propria sia la **responsabilità sociale** sia la **cultura artigiana**, fondata sul km zero, sull'economia circolare e sull'importanza della ri-parazione/ri-generazione.
- **Imprenditoriale** nell'approccio, per gestire al meglio la sua "piccola" dimensione, uno Stato che non aiuta e un contesto fatto di diversità e imprevedibilità.
- **Sensibile alla bellezza dell'arte e del design** come elementi non solo ispirativi ma veri e propri fattori competitivi, aggiunge al pensiero calcolante (*logos*) la **metis**, l'intuizione, il pensiero diagonale.
- **Attento alle tradizioni**, non solo per innestare innovazioni efficaci e durature ma anche per attingere a spunti ed esempi per richiamare innovazioni "dimenticate" (come ci ricorda il geniale filosofo napoletano Giambattista Vico).



- Abituato alla **varietà e diversità** che considera opportunità e fattori di sviluppo, se opportunamente gestiti e integrati.
- Ricco di **soft skill**, che considera competenze critiche per “umanizzare” il digitale e avere una marcia in più, ma “hard” nella loro creazione: bisogna infatti investirci molto.
- Abile **comunicatore**, sa unire ai fatti e alla concretezza (*logos*) anche la dimensione estetica, emotiva e musicale del parlare (*pathos*).

Vi sono allora alcuni aspetti caratteristici e particolarmente importanti nell’attuale contesto competitivo su cui bisogna agire per dare corpo a questa forma di leadership. L’ambito d’intervento è ovviamente ampio e multidisciplinare (o meglio poli-tecnico, cioè dalle molte *techne*), ma è necessario porre particolare attenzione a tre specifici ambiti di competenza:

- 1. L’arte della comunicazione**, rileggendo la potenza dell’antica arte retorica mediterranea, ma in chiave contemporanea e soprattutto adattandola anche agli ambienti digitali.
- 2. La cultura digitale** (*digilità*), vista innanzitutto come capacità di comprendere e intervenire sul contesto e prendere decisioni “corrette”, sviluppando non solo una padronanza del digitale ma anche un approccio umanizzante al suo utilizzo, dando concretezza alla visione di Adriano Olivetti.
- 3. Una visione e approccio integrale alla sostenibilità**, intesa in senso allargato rispetto al modello ESG; una sostenibilità che includa anche la tutela del patrimonio culturale (non solo natura ma cultura) e venga vista più come un aspetto decisionale che non semplicemente comportamentale.

È forse utile ricordare – e ciò spiegherebbe l’abilità e piacevolezza comunicativa universalmente riconosciuta agli italiani che molti considerano nativa – che anche la

retorica è una tecnologia non solo mediterranea ma, nei fatti, made in Italy.

Potremmo tradurre l’espressione che indica questa importante disciplina – la *techne retorike* – in “tecnarte” retorica, per restituire alla parola greca *techne* il suo significato doppio di tecnica, un metodo da apprendere e arte, e cioè l’abilità individuale di trasformare i saperi tecnici in un prodotto artistico e personale.

La retorica, dunque, è un prodotto squisitamente mediterraneo: è sì nata in Grecia, ma ha poi preso forma definitiva in Italia. Infatti, la prima codifica della disciplina è stata fatta da due retori siciliani legati alla cultura greca (e Corace da Siracusa) e poi il mondo latino – come non citare Cicerone o Quintiliano – l’ha adottata come elemento costituente la *res publica* e l’ha rafforzata. E infine i grandi predicatori cattolici – i più celebri erano francescani, teatini e gesuiti – l’hanno perfezionata e resa efficacissimo strumento persuasivo.

La centralità della comunicazione nel business e delle abilità persuasive dei leader (e non solo) è sempre più importante, anche se non sempre ha l’attenzione che si merita. Nel lontano 1998, per esempio, uscì un articolo su *Harvard Business Review* dal titolo emblematico: “The Necessary Art of Persuasion”. La tesi dell’articolo era molto esplicita: «Se c’è mai stato un momento per gli uomini d’affari per imparare l’arte della persuasione, è ora».

Sembra però che quell’esortazione sia rimasta inascoltata. Per comprendere ancora meglio il potere della parola (e anche l’attualità e potenza esplicativa dei classici) possiamo richiamare una celebre definizione data proprio dal già citato Gorgia da Lentini: «La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti, essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d’infondere gioia, d’intensificare la compassione [...] in coloro che l’ascoltano penetra sia fremito di paura sia compassione lacrimevole sia rimpianto doloroso». (*Encomio di Elena*)

In filigrana a tutto il ragionamento e come elemento riepilogativo vi è l’importanza della **cultura dei leader**, siano essi imprenditori o manager, intesa non come intellettualismo o nozionismo quanto piuttosto come il detonatore e collante di tutte le altre competenze e attitudini, il cuore della *poli-techne*. Cultura che a livello manageriale viene declinata lungo due sue dimensioni specifiche:

- **Conoscenza di sé** (e degli altri) basato su una visione dell’intelligenza emotiva che unisce e integra le recenti scoperte di psicoanalisi, psicologia cognitiva, antropologia culturale e neuroscienza con l’antica sapienza del sé della cultura mediterranea occidentale (Socrate, Stoicismo, Cattolicesimo).
- **Estetica e potere della bellezza** come motore della creatività e componente fondamentale dell’identità del Mediterraneo. Non basta però frequentare luoghi belli!

Bisogna essere curiosi e allenare lo sguardo per saperne cogliere e gustare la bellezza. Anche in questo caso vi è una sfida alle competenze.

E la cultura si origina nella storia e con la storia. È utile allora riprendere una riflessione illuminante di Antonio Calabrò, presidente di Museimpresa: «Nei musei e negli archivi d'impresa sono custodite storie di persone e di innovazione, immagini di un Paese nei suoi processi di trasformazione. Testimonianze di quanto le nostre imprese siano state e siano tutt'ora il luogo in cui il lavoro è elemento fondante dell'identità nazionale e della cittadinanza. Sono luoghi che comunicano l'avvenire della memoria, ossia la consapevolezza che esiste un legame strettissimo fra tradizione e innovazione, forza del ricordo e costruzione del futuro».

La cultura dei leader, siano essi imprenditori o manager, va intesa non come intellettualismo o nozionismo quanto piuttosto come il detonatore e collante di tutte le altre competenze e attitudini; il cuore della poli-techne.

Cultura che, a sua volta, deve integrare la **dimensione digitale** rendendo possibile una mentalità evoluta e aperta alle trasformazioni tecnologiche, che potremmo battezzare "digilità". La parola – nata dalla fusione di digitale e abilità, ma anche agilità – pone l'accento sulle competenze plurime che il digitale richiede: su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che ci forza non solo ad avere specifiche capacità (abilità), ma deve anche tradursi in comportamenti efficaci (agilità). La digilità non è dunque una semplice infarinatura di termini né il prodotto di un banale addestramento: è il risultato di un percorso educativo. L'alfabetizzazione punta, infatti, a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati. Ma non basta: bisogna costruire comprensione, sensibilità e pensiero critico nei confronti del fenomeno digitale nel suo complesso.

Non è sufficiente conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale (accettando acriticamente il racconto dei fornitori) o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I criteri "obiettivi" di scelta di un'applicazione;
 - La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
 - Gli elementi per costruire *business case* realistici;
 - I modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale;
 - Gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *digital transformation*; cosa cioè deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.
- L'autentica digilità è allora composta da quattro dimensioni:
1. **abilità digitale** "strumentale" e cioè il "saper fare";
 2. **anfibismo** (prendendo in prestito la parola spagnola), che richiede una pari abilità sia in presenza che da remoto e un equilibrio fra tradizione e innovazione;
 3. **pensiero critico**, che aiuta nella comprensione e prevenzione dei lati oscuri del digitale;
 4. **re-design** e cioè la capacità di rileggere e ri-progettare il contesto in cui si opera.

Questo tipo di cultura digitale è un ulteriore esempio di come la mentalità mediterranea si applica e ridefinisce uno specifico ambito aziendale, in questo caso l'attualissima rivoluzione digitale. I contributori a questa visione che ri-mette al centro la cultura sono molti, ma uno merita particolare menzione: Adriano Olivetti. Concludiamo allora questa breve riflessione con le sue parole: «Abbiamo portato in tutti i villaggi le nostre armi segrete: i libri, i corsi, le opere dell'ingegno e dell'arte. Noi crediamo nella virtù rivoluzionaria della cultura che dona all'uomo il suo vero potere». 🍷

GLI AUTORI



Simonetta Giordani è Segretario Generale dell'Associazione Civita.



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