

Il manager anfibio: leadership, arti liberali e tecnologie dell'umano

Imprenditore, consulente e pensatore laterale, Andrea Granelli attraversa da decenni il confine tra tecnologia, cultura e scienze umane, mettendo l'innovazione al servizio del cambiamento organizzativo e del futuro del lavoro.



Nel panorama della consulenza e dell'innovazione italiana, Andrea Granelli occupa il posto dell'umanista digitale che non ha paura di citare Marziano Capella insieme alle neuroscienze. Appassionato di innovazione e cambiamento, è CEO di Kanso, società di consulenza che si occupa di change management e co-fondatore di Venture Thinking, fondazione che ha l'obiettivo di contribuire a ripensare e progettare i luoghi e gli spazi di lavoro. È stato membro del Comitato di valutazione del CNR, direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy, presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti, membro del Consiglio Nazionale del WWF, nonché fondatore e CEO di Tin.it, l'operatore Internet del gruppo Telecom Italia. Ha maturato una solida competenza nella consulenza tradizionale grazie ad anni di attività nel settore, di cui cinque trascorsi in McKinsey. Autore di decine di libri e di articoli pubblicati su testate come *Harvard Business Review*, *Il Sole 24 Ore*, *MIT Technology Review* ed *Economy*.

Lo abbiamo incontrato per capire quali competenze definiranno un leader nel 2026. Ne è emerso un ritratto che scardina l'idea tradizionale di management, sostituendola con un modello multidimensionale dove la tecnica è nulla senza le "fondamenta dell'umano".

L'antidoto alla complessità: soft skills e intelligenza emotiva

Spesso derubricate a "competenze leggere", le soft skills sono per Granelli l'unico vero argine contro la complessità di un mondo indecifrabile. «*Le macchine tenderanno a imitarle, ma non potranno mai farlo in maniera generativa*», sottolinea. «*Per essere una guida nel 2026, non basta più saper gestire processi; occorre possedere intelligenza emotiva, pensiero critico, sguardo al futuro e cultura estetica. Sono queste le dimensioni propriamente umane che la tecnologia non può codificare*».

Il cuore della riflessione di Granelli risiede nella necessità di un connubio tra tre aree di competenza: economica, tecnica e umanistica. Ripescando la tradizione delle arti liberali, quelle che, nel Medioevo, "fondavano" l'essere umano. E da qui parte un monito ai manager moderni: «*Bisogna studiare. Sempre. Ci vogliono richiami vaccinali continui. Senza queste fondamenta, cambiare mestiere o evolvere diventa impossibile; con esse, il leader acquisisce una solidità che prescinde dal settore di riferimento*».

«*Per essere una guida nel 2026, non basta più saper gestire processi; occorre possedere intelligenza emotiva, pensiero critico, sguardo al futuro e cultura estetica. Sono queste le dimensioni propriamente umane che la tecnologia non può codificare*».

La retorica e il potere della "Disputatio"

Uno dei passaggi più intensi dell'intervista riguarda la rivalutazione della retorica, non come una vuota tecnica di persuasione, ma come la capacità di ragionare e smontare pensieri fallaci. La domanda qui sorge spontanea: come si impara davvero? Granelli recupera il concetto medievale di *disputatio*.

«*Non puoi dire di aver capito veramente qualcosa se non lo hai masticato con i denti della disputa*», afferma citando il matematico Cantor. L'apprendimento moderno è spesso passivo: guardiamo un video, leggiamo un post, assistiamo a un webinar. Ma questo, per Granelli, non è imparare; è solo accumulare informazioni "a pappagallo". La vera conoscenza nasce quando difendiamo un'idea da qualcuno che ci attacca. In azienda, questo significa passare dalla cultura del "consenso a tutti i costi" a quella del confronto critico e costruttivo. «*La disputatio diventa così una tecnologia cognitiva che obbliga il leader a verificare la tenuta dei propri ragionamenti, a usare il silenzio come strumento d'ascolto e a proteggersi dalle fake news o dalle logiche fallaci. Saper argomentare significa, in ultima analisi, saper decidere consapevolmente*».



Il manager anfibio e la "space awareness"

Se il cambiamento non deve essere subito, il leader deve sviluppare un punto di vista originale su come abitare gli spazi. Granelli introduce il concetto di **space awareness**: la consapevolezza dello spazio come tecnologia.

*«Il lavoro ibrido è un termine improprio, quasi dispregiativo», spiega. «Io su questo tema preferisco parlare di manager anfibio». L'anfibio è colui che sa lavorare sott'acqua (nel digitale) e fuori dall'acqua (in presenza) con la stessa efficacia. Qui entra in gioco il *Venture Thinking* legato al design: gli spazi non sono contenitori neutri, ma "place technologies" che abilitano o depotenziano le competenze. «Un leader consapevole - sottolinea - sa che una riunione in videocall richiede un'energia e una prossemica diverse rispetto a un incontro fisico. Chi non sa dominare il mezzo digitale è un leader depotenziato; chi non sa essere "fisico" e catturare il pubblico in presenza è un leader dimezzato. L'essere anfibio permette di fare lo switch istantaneo: che arrivi un lockdown o una fiera di settore, la guida non perde la sua capacità di influenza perché ha imparato a respirare in entrambi gli ecosistemi».*

Chi non sa dominare il mezzo digitale è un leader depotenziato; chi non sa essere "fisico" e catturare il pubblico in presenza è un leader dimezzato.

Lo zaino digitale e lo scalpello di Michelangelo

Con l'onestà di chi osserva i propri limiti, Granelli affronta il tema dell'invecchiamento e della memoria. Se la mente diventa più fragile, la tecnologia deve diventare una protesi della conoscenza. La sua soluzione è lo **"zaino digitale"**: un archivio permanente e strutturato di decenni di studi.

«Michelangelo era il più grande scultore, ma senza scalpello non era nessuno. Qual è lo scalpello di un manager?». Spesso i manager hanno strumenti tecnici (KPI, budget, software), ma mancano di utensili cognitivi. Lo zaino digitale è il metodo con cui Granelli "scannerizza" la sua biblioteca: oltre duemila volumi, centinaia di migliaia di slide, appunti e riflessioni sedimentate in quarant'anni. Non è un semplice backup, ma un'estensione operativa del cervello. Costruire il proprio zaino significa non sprecare le letture. Sottolineare, sintetizzare e archiviare in un luogo digitale ricercabile trasforma la formazione passeggera in un asset aziendale permanente. È lo strumento che permette di trasformare la cultura in decisione rapida ed efficace.



Conoscenza ed emozione: diventare ciò che si è

Infine, il benessere psicologico. Le grandi responsabilità portano stress, ma la difesa non è solo organizzativa: è emotiva. «*Conosci te stesso e diventi ciò che sei*». Per Granelli, un leader che non sa distinguere tra paura e ansia, o che non percepisce il malessere dei collaboratori perché non sa dare un nome alle emozioni, non può intervenire efficacemente.

L'intelligenza emotiva non è una dote innata e mistica, ma una competenza che richiede metodo, costanza e, soprattutto, tempo dedicato allo studio del sé. «*Non fate cose stupide, studiate*». La formazione, quella che lui definisce training, non ha confini. «*Leggere Dostoevskij o visitare un museo è formazione tanto quanto un corso di finanza, a patto che non resti un atto solipsistico. La conoscenza richiede il dialogo e il confronto con l'altro per sedimentarsi. Se le idee non vengono "masticate" nel confronto, rimangono inerti*». In conclusione la linea tracciata è chiara. Nel 2026, la guida sarà colui che saprà unire lo scalpello della tecnica alla profondità della cultura umanistica, muovendosi con agilità anfibia tra i mondi della complessità e portando con sé lo zaino di una vita di apprendimento continuo.