

Costruire la leadership nell'era della globalizzazione frammentata

di Andrea Granelli

In un contesto di trasformazione continua come l'attuale, un leader deve non solo saper padroneggiare competenze specialistiche, ma anche integrare domini di conoscenza molto distanti tra loro e riuscire a essere autenticamente trans-disciplinare.

Una delle conseguenze dell'era che stiamo attraversando, caratterizzata da trasformazioni continue e da una sorta di policrisi (vedi il saggio di Stefano Venier) allo stesso tempo ambientale, energetica, sanitaria, sociale e geopolitica, è un fenomeno che possiamo chiamare **globalizzazione frammentata**. Un mercato sì globale, ma sempre più composto da singoli mercati che cercano autonomia e regole proprie: innanzitutto i mercati nazionali alimentati da un crescente sovranismo, che oscillano fra l'adesione a regole internazionali e l'imposizione di comportamenti specifici. Ma anche i mercati creati da istanze religiose; pensiamo ad esempio alla specificità e rilevanza dei mercati kosher o halal. Esistono infine i mercati criminali, simili al "dark web" per le logiche di funzionamento, globali e molto rilevanti dal punto di vista economico, ma completamente separati dai mercati tradizionali.

Veri e propri frammenti, dunque, non tanto per la loro dimensione – possono essere anche molto grandi – ma per il loro perimetro spesso frastagliato e per la loro parziale autonomia rispetto alle regole globali. Non sono il prodotto di un *divide et impera* strutturato, ma si originano da processi centrifughi talvolta improvvisi e poco armonizzati con la situazione pre-esistente. Frammenti che tendono non più a cooperare, ma a competere, spesso in modo distruttivo, fermando crescita, progresso ed equità. Ed è in particolare la crisi del paradigma della crescita – considerato da molti un assunto indiscutibile – che crea timore e disorientamento.

Echeggiano ancora le parole pronunciate nel 2002 da George W. Bush a Silver Spring: «La crescita, dato che è la chiave del progresso ambientale e fornisce le risorse che permettono di investire nelle energie pulite, rappresenta la soluzione e non il problema». È però oramai evidente ai più – e la pandemia del Covid unita ai disastri climatici di quest'estate non fanno che ribadirlo – che la crescita economica non può essere l'unico metro per orientare le decisioni più importanti: è infatti uno strumento molto potente e generalmente utile, ma non deve trasformarsi in un fine, e non deve sostituirsi al *purpose* dell'azienda. Non può essere l'unica misura per discernere fra ben-essere e mal-essere, fra buone e cattive decisioni economiche.

LA FRAMMENTAZIONE È ANCHE INTERIORE

La frammentazione del mondo si rafforza anche in seguito a una rarefazione sempre più diffusa delle grandi narrazioni unificanti – le ideologie, i miti, le visioni filosofiche o religiose – che hanno sempre permesso di creare una visione integrata e comprensibile della realtà, altrimenti percepita come caos: un insieme di segni tra di loro slegati e spesso addirittura incompatibili, l'informazione degradata a rumore di fondo.

L'iper-pragmatismo dei nostri tempi ha infatti ucciso le capacità simboliche di andare oltre il segno e trovare significati che consentono di attuare connessioni, di far emergere trame.

Il rifugio nell'iperspecialismo – o nella sua declinazione geopolitica, il sovranismo, – certamente riduce la complessità creando un "piccolo mondo" dove si ha la sensazione di poter controllare e orientare il contesto. Ma è una difesa tattica e ha il fiato corto, perché ci auto-confini in spazi sempre più ristretti e impedisce le sintesi e la costruzione di una visione d'insieme.



Si è, inoltre, inceppata la capacità di pensare al futuro: perfino gli ambientalisti e i cultori delle città del futuro non riescono più a formulare visioni ideali e desiderabili – l’eden, il giardino-paradiso arabo, la città ideale – ma fondano il loro punto di vista su rappresentazioni apocalittiche da contrastare: una per tutte l’apocalissi ambientale, dove solo un approccio auto-punitivo o ipertecnologico – con la tecnologia nuovo deus ex machina capace di risolvere qualsiasi problema, anche quelli generati da un suo abuso – può salvarci dall’abisso.

Questa combinazione di sguardo miope sul presente e difficoltà di immaginare un futuro ideale si trasforma in pulsione distopica. Dovremmo invece, come ci suggerisce Annachiara Sacchi, «concentrarci sul futuro che possiamo creare, invece che sulle cattive abitudini da evitare [...] Non sarebbe stato lo stesso se Martin Luther King avesse urlato: “Ho un incubo”».

Forse questo pessimismo fondativo nasce dal fatto che la frammentazione non è solo a livello macro, ma si riflette anche a livello micro – direttamente nelle persone. E lo fa lungo due direttrici.

Una **frammentazione psicologica** che tende a dissolvere il centro unitario delle persone, smembrandole. Non è questo il luogo per affrontare un tema ben noto agli psicologi. Certamente fenomeni come il disturbo dissociativo dell’identità, la schizofrenia o moltiplicazione senza controllo delle maschere sociali richiesta dai social media (e adesso anche dal Metaverso) rendono sempre più problematica la domanda “chi sono io?”.

Una **frammentazione del tempo**: la progressiva accelerazione dei ritmi di vita e di lavoro ha prodotto una frammentazione della nostra esperienza temporale e una sua contrazione all’istantaneità di un presente – *hic et nunc* – da consumare subito. Nota Pietro Raimondi nel suo *Storie del tempo* che questa «sensazione di sbriciolamento temporale, questo atomizzarsi nell’immediatezza» si nota anche nella trasformazione dell’orologio: dagli orologi analogici con i quadranti di forma circolare per riprodurre il continuo girare celeste del sole nell’arco delle 24 ore ai quadranti degli orologi elettronici in cui l’ora appare sotto la forma istantanea di una pura cifra aritmetica in sé, senza alcun visibile riferimento al tempo naturale, né quello trascorso né quello a venire».

UN NUOVO SET DI COMPETENZE PREGIATE

La cifra fondamentale di questo cambiamento di contesto è la **perdita del controllo** (per lo meno presunto) nell’orientare l’attività trasformatrice delle imprese. Perdita di controllo dovuta, come vedevamo, sia alla moltiplicazione di fattori esogeni che interferiscono con i piani aziendali, sia a una imprevedibilità spinta che può addirittura generare disorientamento e arrendevolezza. Usando una potente metafora, potremmo dire che si è

“rotto il cosmo”: è cioè fallita l’attività di “cosmizzazione” – come la chiamava il grande storico delle religioni Mircea Eliade. Un’attività che l’uomo ha sempre svolto per controllare il caos e il disorientamento: la “creazione simbolica di un mondo, un cosmo appunto, organizzato e orientato che fosse comprensibile e prevedibile”.

Questa potente metafora è stata ripresa negli anni Novanta da uno dei padri del pensiero organizzativo – Karl E. Weick – in un suo celebre articolo (*The Collapse of Sensemaking in Organizations. The Mann Gulch Disaster*), dove analizzava i rischi associati al non sapersi staccare dalla conoscenza pregressa quando il contesto si trasforma. In questo articolo introduce l’espressione *vu jādé* – l’opposto di *déjà vu* – per descrivere il disorientamento originato da un brutale mutamento di contesto, che egli chiama esplicitamente episodio “cosmologico”, caratterizzato dal fatto che «people suddenly and deeply feel that the universe is no longer a rational, orderly system».

LE REGOLE DEL CAMBIAMENTO

Come si affronta allora un “cambio di mondo”? Il punto di partenza è il **coraggio e la forza di carattere** per accettare di non poter controllare la situazione senza impaurirsi né demotivarsi. Il vero leader è capace di guidare anche certezze e sicurezze, facendo leva più sull’autorevolezza che non sull’autorità e non appoggiandosi sui saperi accumulati e sulle formule sperimentate.

Un tempo le doti che caratterizzavano un leader erano legate al carattere; erano infatti virtù, giustizia, forza, prudenza, temperanza. Oggi si sono trasformate in competenze con qualche briciola di attitudine. Ma è la crisi che ci ricorda l’importanza non solo delle competenze, ma di un carattere forte ed equilibrato, coraggioso ma prudente: una fusione di virtù e valori, capace di dare corpo a *purpose* potenti.

E poi si devono possedere tre competenze chiave.

Innanzitutto saper **abitare l’ambiguità**: non pretendere di capire tutto, non ridurre la complessità del reale a schemi e polarizzazioni maneggevoli. Nel suo discorso agli scrittori de *La Civiltà Cattolica*, Papa Francesco lo dice in modo molto chiaro ed efficace: «Non cadete nella tentazione di addomesticare le frontiere: si deve andare verso le frontiere e non portare le frontiere a casa per verniciarle un po’ e addomesticarle». Oltretutto l’ambiguità è ricchissima di informazione, ma richiede uno sguardo diverso. Lo chiarisce in modo efficace Gustave Thibon – il celebre “filosofo contadino”: «Uno dei segni della mediocrità di spirito è vedere contraddizioni laddove ci sono soltanto contrasti – tensione feconda tra poli diversi e complementari».

In secondo luogo, saper **dare senso e comprensibilità** a fatti e numeri apparentemente slegati, se non addirittura incompatibili. Questa capacità, spesso più intuitiva che analitica, richiede di saper attingere sia dai big data





che dagli small data, sia dalla quantità che dalla qualità, e richiede a sua volta due ulteriori competenze: il pensiero critico – per non dare nulla per scontato e cercare le cause di un fenomeno al di là delle apparenze – e quella competenza che, nel linguaggio di Steve Jobs, chiameremmo “connettere i punti”, e che ci consente di trovare analogie e similitudini dove tutti vedono solo differenze e lontananze.

Infine, **possedere un’abilità psicologica**, per comprendere noi stessi e gli altri anche al di fuori della zona di comfort. Questa capacità va molto oltre il semplice sapere psicologico e ci consente di comprendere il mondo in modo obiettivo, liberandoci anche dal gioco dei nostri bias cognitivi. Lo dice molto bene Pallada, un poeta del IV secolo, commentando il celebre “conosci te stesso” inciso sul frontone del tempio di Apollo a Delfi. Com’è noto, la cultura spartana era minimalista e lo stile comunicativo compresso – laconico appunto – una sorta di MP3 *ante litteram*; le loro sentenze sapienziali (i celebri apoftegma) andavano dunque decomprese e aperte alla spiegazione. Commenta allora Pallada: «Di un po’: com’è che tu misuri il cosmo e i limiti della terra, tu che porti un piccolo corpo formato da poca terra? Misura prima te stesso e conosci te stesso, e poi calcolerai l’infinita estensione della terra. Se non riesci a calcolare il poco fango del tuo corpo, come puoi conoscere la misura dell’incommensurabile?»

LA SFIDA DELLA FORMAZIONE

La sfida maggiore nel cambiare, oggi, capacità e comportamenti non è però tanto nel definire cosa fare quanto piuttosto nel **come farlo**. La sfida sta soprat-

tutto nel “fabbricare” queste capacità e competenze e si collega a un tema più ampio: funziona oggi la formazione? È sufficiente partecipare ad alcuni corsi, leggere qualche *executive summary* e vedere qualche pillola video per apprendere? È davvero efficace la crescente compressione e riduzione dei contenuti formativi per mantenere viva l’attenzione di un discente sempre più distratto e meno motivato? E, soprattutto, quanto ci si ricorda di ciò che è stato trasferito – in aula o tramite una piattaforma digitale – e si è capaci di trasferirlo con efficacia ai propri collaboratori?

Uno dei segnali della sconfitta della formazione e della sua crescente irrilevanza sta proprio nel progressivo “rimpicciolimento” dei contenuti formativi. Frasi come “mi raccomando, il video non può durare più di 10 minuti altrimenti si annoiano e non seguono più”, oppure “due ore di seminario sono troppe, i partecipanti staccano e pensano ad altro” sono la norma negli input per la progettazione formativa.

Questa ossessione per la *brevitas* si vede anche nel mondo dei *media*. A partire dai 15 minuti degli eventi TED agli articoli in digitale, che oramai devono indicare il tempo di lettura sotto il titolo, come se fosse un criterio di scelta importante e paragonabile all’argomento trattato.

La formazione si è dunque arresa: ha perso il suo ruolo istituzionale (dovere e opportunità) e compete con l’intrattenimento per catturare e mantenere l’attenzione. E ciò crea un ciclo vizioso che ne accresce la marginalità e l’inefficacia.

Inoltre l’esperienza sul campo non è più sufficiente per controbilanciare l’assenza di saperi teorici. Come noto,

infatti, un aspetto tipico del cambiamento in contesti fortemente trasformativi – soprattutto quando agisce su più dimensioni – è che chi deve guidarlo non può attingere troppo a esperienze pregresse. Perfino Alessandro Magno – forse il più grande generale dei suoi tempi – sarebbe stato inadeguato, se non addirittura dannoso, se avesse dovuto combattere con le armi da fuoco.

Questa crisi della formazione non dipende solo dalla minore volontà e interesse dei discenti e dalla crescente inefficacia dei processi formativi: se non siamo intimamente convinti e soprattutto predisposti ad accettare novità disimparando ciò che è oramai obsoleto e addirittura dannoso, la formazione non sarà mai efficace e l'apprendimento stabile. «Meglio una testa ben fatta che ben piena» ci ricorda Montaigne.

Questa **predisposizione all'apprendimento** è certamente spinta dalla voglia di novità, dalla curiosità per ciò che è diverso da noi e da un costruttivo senso di inadeguatezza e di umiltà, ma richiede innanzitutto un *mindset* aperto al cambiamento: la capacità di uscire dalla sicurezza del noto e dalle rendite di posizione per entrare in territori inesplorati, dove non siamo noi a guidare. Deve poi possedere anche alcune specificità.

Innanzitutto deve poter attingere a una **mente bisociativa**, capace di affrontare l'ambiguità e i paradossi e fare coesistere ipotesi interpretative della realtà anche fra di loro contraddittorie. Una mente capace, dunque, di abitare e sfruttare contesti ambigui. Come chiarisce Arthur Koestler ne *L'atto della creazione*, l'individuo creativo è colui che riesce a operare contemporaneamente su piani cognitivi diversi e a mettere poi in contatto tali piani tra di loro.

In secondo luogo, deve avere la flessibilità ed elasticità di passare continuamente, nei ragionamenti, **dal particolare al generale e viceversa**. Solo così si comprendono i fenomeni nella loro complessità e integralità cogliendone sia i dettagli che la vista d'insieme.

E infine deve riuscire a formulare continuamente **ipotesi esplicative** (ragionamento abduttivo) valutandone nel contempo gli **impatti** (what-if) spingendosi dal probabile al possibile per aumentare la gamma delle opzioni.

RIGENERARE LA FORMAZIONE

Propongo allora tre punti di attacco per incominciare a rigenerare la formazione in un'era dove incertezza e interdisciplinarietà sono le cifre costitutive e dove l'onnipresenza utile ma spesso ingombrante della tecnologia richiede sempre di più anche sapienza e competenze umanistiche.

Innanzitutto **mettere al centro la creazione di soft skill** – e prioritariamente l'intelligenza emotiva, l'arte retorica, il pensiero critico e il *sense making* (la già citata abilità a “connettere i punti”). Gli antichi Greci avevano compreso la natura e anche la complessità nel formare

queste competenze, che infatti chiamavano **techne** per esprimere due concetti fra loro collegati: sia tecnica che forma d'arte. Infatti la parola indica sia il metodo (la tecnica) necessario per praticarla, sia il suo prodotto che, quando è degno di nota, riesce a superare il metodo stesso diventando arte. La complessità e ambiguità nel definire le soft skill e “crearle” dipende da due fattori: perché designano sia un'abilità spontanea che una competenza acquisita con l'insegnamento; e perché designano tanto una semplice tecnica, quanto all'opposto ciò che nella creazione supera la tecnica e si deve esclusivamente al genio del creatore stesso.

Per rafforzare e padroneggiare le soft skill bisogna anche uscire dalla retorica della concretezza e del *learning by doing*. Non basta, cioè, studiare (poco) e sperimentare (molto) sul campo: bisogna – per essere tra i bravi – studiare molto, riuscire ad avere anche intuizioni (che vanno oltre il sapere codificato), saper riflettere e soprattutto applicare il pensiero critico per arrivare a una nuova consapevolezza del fenomeno. Solo così si possono scoprire modi diversi di fare ciò che si è sempre fatto.

In secondo luogo, porre particolare ed esplicita attenzione alla **memorizzazione di quanto appreso o vissuto**. L'esplosione informativa, la stanchezza cognitiva (esasperata dal digitale) e l'invecchiamento della popolazione (che indebolisce progressivamente la memoria) riducono infatti fortemente le nostre capacità di ricordo e di riutilizzo creativo di quanto appreso. Vanno pertanto costruiti strumenti e percorsi espliciti di memorabilità per rafforzare il ricordo e il suo riutilizzo e condivisione con altri. Ce lo ricorda Kant nelle sue riflessioni sull'antropologia: «*Tantum scimus, quantum memoria tenemus*» (sappiamo solo ciò che conserviamo nella memoria). Due strumenti sono particolarmente efficaci.

Un uso estensivo degli **aforismi**: con un contenuto super concentrato, pura essenza, e “impacchettato” in modo che sia memorabile – cioè che non solo colpisca l'attenzione, ma ne faciliti il ricordo – i migliori aforismi riescono a unire efficienza ed efficacia comunicativa. Ma vi aggiungono anche il potere dell'*ethos*: quell'*ipse dixit* che lo lega a una figura autorevole e stimata e quindi capace di disinserrire la sospettosità e aprire le porte della fiducia. Frasi incandescenti e non riducibili, potenti “cortocircuiti cognitivi”, se enunciate nel momento giusto possono creare piccole ma potenti illuminazioni.

Un contenitore/strumento – lo **zaino digitale** – che contiene, conserva e facilita l'accesso della nostra conoscenza ed esperienza accumulata, che in questo modo non viene dispersa né dipende solo dalla funzionalità ed efficacia della nostra memoria biologica. Inoltre, come un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario per gestire gli imprevisti, anche il nomade digitale,

se vuole lavorare dovunque e per lunghi periodi, deve possedere un suo zaino digitale.

E infine ritorna centrale il **ruolo dell'educatore**, del supporto alla regia del nostro percorso di apprendimento, che non può in nessun modo essere sostituito da una piattaforma digitale. Ritorna in mente la figura del *pareiasstes*, letteralmente colui che dice la verità e agisce di conseguenza. Questo leader morale descritto con efficacia da Michel Foucault nel suo celebre *Discorso e verità nella Grecia antica* «fa uso della sua libertà, e sceglie il parlar franco invece della persuasione, la verità invece della falsità o del silenzio, il rischio di morire invece della vita e della sicurezza, la critica invece dell'adulazione».

Una figura densa di esperienze, sia consapevole di ciò che ha vissuto sia capace di trasferirlo non forzando imitazione ed emulazione ma la costruzione di una via personale, come l'etimologia di educazione ci suggerisce: far sì che ciascuno prenda la propria strada verso nuove direzioni (*e-ducere*) e non apprendere ripetendo a immagine e somiglianza del formatore (*se-ducere*), attratti dalle sue prescrizioni – siano esse imposte o seduttive.

Un vero maieuta, che diventa testimone della propria esperienza professionale per dimostrare – non tanto con le parole (*logos*), ma con i fatti e la propria storia (*bios*) – che quella cosa, seppur difficile, si può effettivamente fare, che quella crisi, seppur minacciosa, si può effettivamente superare.

UNA DISCIPLINA DELL'INTER-DISCIPLINARIETÀ

Rimane un'ultima considerazione. Il finlandese Sitra – uno dei *think tank* più attivi e creativi nel *foresight*, la metteva in luce già nel lontano 2016: «I trend vengono sì presentati come indipendenti, ma dobbiamo evidenziare il fatto che sono **fortemente interconnessi e interdipendenti**; tutti hanno in comune dei punti di intersezione». Questa importante constatazione – a ben vedere – non è altro che la riproposizione di una riflessione che Marco Aurelio fa nei suoi *Ricordi*: «Tutte le cose sono concatenate reciprocamente e il vincolo che le unisce è sacro, e non ve n'è, per così dire, alcuna che sia estranea all'altra, poiché tutte formano un complesso e coordinano l'ordine stesso del mondo».

Per questo motivo un leader deve non solo saper padroneggiare competenze specialistiche, ma deve anche saper integrare domini di conoscenza, deve essere autenticamente **inter-disciplinare** o, come dicono gli esperti di complessità, **trans-disciplinare**; capace di trascendere le barriere originarie di ciascuna disciplina in modo generativo, mescolando più scienze e contributi possibili per generare nuove interpretazioni di un fenomeno. Il filosofo Giorgio Agamben si spinge ancora più avanti e ci da un'indicazione chiara: «Serve una disciplina dell'inter-disciplinarietà».

Ogni crisi – pensiamo a quella ambientale o energetica – richiede, per essere compresa e consentire di intervenire con efficacia, competenze molto specialistiche e in continuo aggiornamento; spinge dunque verso un'iperspecialismo. Ma, al contempo, richiede un'integrazione dei saperi, una visione d'insieme per cogliere la *big picture* e capire le implicazioni profonde di ogni decisione, soprattutto gli impatti nel medio-lungo termine.

E allora ci può venire d'aiuto impratichirci con la scienza della complessità e i suoi metodi e approcci. Uno dei maggiori esperti, Alberto De Toni, ci fornisce a questo proposito alcuni suggerimenti preziosi: «Scopo della scienza della complessità è in ultima analisi lo studio dell'emergere di proprietà collettive, indotte dalle leggi fondamentali, ma che rompono i confini tradizionali fra le scienze: gli oggetti elementari sono studiati grazie a una scienza, le proprietà collettive da un'altra. E i sistemi complessi vivono nello spazio interdisciplinare che così si è creato.

La sfida che la complessità prospetta alla scienza tradizionale è dunque sostanzialmente quella di saper conquistare il territorio della interdisciplinarietà, in una geografia universale dove gli oggetti elementari possono essere ad esempio elettroni, cellule, tessuti, organi, persone e così via». 🍷

L'AUTORE



Andrea Granelli è fondatore e presidente di Kanso (consulenza nell'innovazione e change management). Nel 1989 entra in McKinsey e lavora per un certo periodo anche presso l'ufficio di Lisbona. Nel 1995 diventa il braccio destro di Nichi Grauso – fondatore di Video On Line (VOL) – e partecipa al lancio di Internet in Italia. Nel 1996 vende VOL a Telecom Italia e fa nascere tin.it di cui fa l'AD per diversi anni. Nel 2001 è nominato AD di Tilab e responsabile delle attività R&S del gruppo Telecom. Ha creato molte aziende e lanciato diverse iniziative: TILab, Loquendo, il fondo Saturn (New York), l'Interaction Design Institute di Ivrea. Scrive periodicamente di tecnologie digitali e innovazione su quotidiani e riviste e ha pubblicato diversi libri. È stato presidente dell'Archivio Storico Olivetti, direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy, e membro del Consiglio Nazionale del WWF.