

Data: 06.08.2025      Pag.: 11  
 Size: 302 cm2      AVE: € 39562.00  
 Tiratura: 91744  
 Diffusione: 138603  
 Lettori: 713000



# Il leader generativo ascolta e fa in modo che la squadra dia il meglio

## Il libro

Andrea Lipparini e Benedetto Vigna

**O**gni organizzazione attraversa fasi diverse: slanci iniziali, accelerazioni improvvise, momenti di smarrimento o rallentamento. In tutte queste transizioni, il ruolo del leader non si esaurisce nell'indicare la direzione. Anzi: è proprio quando la rotta è incerta che emerge il valore di una

leadership capace di ascoltare. Perché un leader che non ascolta, presto o tardi smette anche di vedere ciò che conta davvero. E quando questo accade, anche il progetto più ambizioso può perdere forza, coesione, slancio.

Oggi viviamo in un'epoca in cui la complessità ha preso il posto della linearità. Le coordinate si sono fatte mobili, i riferimenti tradizionali meno affidabili. Algoritmi, intelligenza artificiale, pressioni competitive e crisi globali ridefiniscono in modo continuo ciò che consideriamo "normale". In questo contesto, la vera sfida della leadership non è avere tutte le risposte, ma saper tenere unite le persone intorno a un senso condiviso.

Il libro *Il coraggio e la visione. Alessandro Magno e la leadership generativa* (di Gianfranco di Pietro e Andrea Lipparini, Il Mulino, pagg. 328, € 24), da cui prende spunto questa riflessione, parte da un momento emblematico della storia del condottiero macedone: l'ammutinamento del suo esercito sulle rive di un fiume ai confini dell'India. Dopo anni di conquiste straordinarie, Alessandro Magno si ritrovò di colpo isolato. I soldati, logorati dalle battaglie, dal clima, dalla mancanza di una meta percepibile, si rifiutarono di proseguire. Non fu una ribellione fisica, ma simbolica: non si riconoscevano più nella visione del loro leader.

Questo episodio mette in luce un tema sempre attuale: la perdita di fiducia non avviene per un errore strategico, ma per un'incrinatura emotiva. Quando il leader si disconnette dalla propria squadra, quando smette di ascoltare e di cogliere i segnali deboli, si interrompe quel patto implicito che tiene coeso il gruppo. E anche la più brillante strategia rischia di fallire. Nel mondo aziendale accade lo stesso. Le imprese che riescono a crescere in modo sostenibile sono quelle che non si limitano a dare ordini, ma costruiscono relazioni. Quelle che agiscono come una One Company, dove la coerenza tra parole e comportamenti, tra valori dichiarati e pratiche quotidiane, è tangibile. In queste realtà la visione non è solo un manifesto, ma una cultura condivisa.

Il leader generativo non è colui che trascina gli altri con il carisma, ma chi crea le condizioni perché ciascuno possa dare il meglio. È colui che riconosce la fatica, che accoglie il dissenso come stimolo, che alimenta le energie invece di bruciarle. È capace di leggere il contesto e, soprattutto, le persone. Perché il vero vantaggio competitivo oggi non sta nelle risorse materiali, ma nella qualità delle relazioni.

Come ricordato nella prefazione al libro: «Non c'è leadership possibile senza una profonda comprensione della natura umana.

Data: 06.08.2025      Pag.: 11  
 Size: 302 cm2      AVE: € 39562.00  
 Tiratura: 91744  
 Diffusione: 138603  
 Lettori: 713000



Solo chi sa creare connessioni autentiche e senso condiviso riesce a guidare le persone in contesti incerti». È un messaggio che va dritto al cuore delle organizzazioni contemporanee. La capacità di ascolto – quella vera, non strumentale – non è più una *soft skill* opzionale, ma un elemento strategico. Così come la capacità di orchestrare le differenze, di valorizzare prospettive eterogenee, di prevenire il disallineamento prima che si trasformi in disincanto. Le persone non dimenticano mai come le facciamo sentire. La fiducia si gioca nei dettagli: uno sguardo, un'esclusione, un messaggio incoerente. La leadership generativa nasce proprio da qui: dalla consapevolezza che guidare significa prendersi cura delle connessioni che uniscono le persone a una direzione. Non è un modello facile. Richiede presenza, lucidità, coraggio. Ma è l'unico in grado di resistere alla prova del tempo. Perché non costruisce seguaci, ma compagni di viaggio. Non impone, ma coinvolge. Non consuma, ma rigenera. Oggi più che mai, serve una leadership che sappia coniugare visione e umanità. Una leadership capace di vedere lontano, ma anche di restare vicina. Perché in un mondo dove tutto cambia velocemente, il vero punto fermo restano le relazioni che sappiamo costruire.

*Ordinario di Strategia aziendale presso l'Università di [Bologna](#) e associate dean presso la [Bologna Business School](#)  
 Amministratore delegato di Ferrari*

© RIPRODUZIONE RISERVATA