



LEADER NON SI NASCE, MA SI DIVENTA IN QUESTI TEMPI GLOBALIZZATI

Data: 14 Marzo 2026 - Di Danilo Breschi

Rubrica: [Pensare il pluriverso](#)

Recensione a: S. Vlahovic – A. De Nisco, *Leadership in the Globalization Era*, [UNINT University Press](#), Roma 2024, pp. 134, € 12,00.

Oggi, o almeno da quando l'inglese è la lingua dominante in larga parte del globo e quella che consente di parlarci dall'uno all'altro capo del mondo, si dice: *leadership*. Ma in realtà quel che la parola esprime è tema attraente e controverso sin dalla notte dei tempi. Ed infatti la si può e la si è declinata in ambito militare, politico, religioso, sociale ed economico. Oggi *leadership* è quasi insostituibile non solo per un'anglofonia egemone, ma perché è parola densa che si adatta ad essere tradotta in modi diversi a seconda del contesto.

È anzitutto guida, l'atto di condurre e la capacità di farlo. In termini più istituzionali o gerarchici, adatti a contesti militari o aziendali, tendenzialmente rigidi, indica il comando o la direzione. Spesso è usato come sinonimo di carisma, ma qui si descrive la qualità personale del leader piuttosto che il ruolo occupato. Usata in senso politico, ma anche di mercato, può segnalare il primato, l'egemonia. Suggerisce pertanto non poche *skills*, più o meno *soft*, più o meno *hard*, un tempo si sarebbe detto abilità, ma anche virtù, ossia la capacità di trascinare e guidare gli altri, l'esercizio dell'autorità, intesa come autorevolezza che fa crescere, in conformità con l'etimo della parola *auctoritas*. Caratteristiche di un leader sono il coraggio, l'empatia, la curiosità,

ilpensierostorico.com

Leader non si nasce, ma si diventa in questi tempi globalizzati

<https://ilpensierostorico.com/leader-si-diventa/>

la propensione a correre rischi ponderati, la lungimiranza. Virtù antiche, appunto. Ma la leadership indica anche un ruolo di coordinamento e ispirazione. Vale ieri come oggi, per un eroe mitico come Achille o il manager di una grande azienda, così come di una start-up dei nostri giorni.

È soprattutto nell'ambito aziendale, o meglio organizzativo, e in quello politico, soprattutto internazionale, che i due autori di *Leadership in the Globalization Era* concentrano la loro attenzione. Entrambi docenti all'Università degli Studi Internazionali di Roma (UNINT), insieme ad altri colleghi e colleghe dello stesso Ateneo hanno contribuito a costituire e continuano ad animare la Scuola di Economia, Relazioni Internazionali e Diplomazia (SERID), un percorso di alta formazione progettato per fornire competenze interdisciplinari a chi desidera operare in contesti globali complessi. Questo volume è sia premessa sia frutto di questo tipo di esperienza formativa e di studio originale e feconda.

Perché partire *da* e concentrarsi *su* un concetto ed una pratica come la leadership? Anzitutto per la sua polivalenza, testimoniata appunto dalle sue possibili declinazioni in molteplici ambiti dell'esistenza e dalle diverse traduzioni di cui è suscettibile in una lingua come la nostra. Ma poi anche perché è un termine-concetto di cui molto si parla, ma sulla cui essenza, dicono gli autori, non c'è affatto una definitiva e condivisa comprensione. Eloquente una citazione messa a mo' di epigrafe del primo capitolo, dedicato ad introdurre il fenomeno oggetto di studio: «*Leadership is like a beauty – it's hard to define but you know it when you see it*». La frase è di Warren Bennis, tratta dal suo libro *On Becoming a Leader* (1989, più volte ristampato), considerato un best seller mondiale e una pietra miliare della letteratura sul management. Al pari della bellezza, resta arduo definire cosa sia questa misteriosa leadership, eppure è un attimo riconoscerla, senza nemmeno che ti sorgano dubbi in proposito. S'impone di per sé, basta vederla all'opera. Si manifesta ed è subito chiaro di cosa si tratti. A livello di sentimento, meno di ragione.

ilpensierostorico.com

Leader non si nasce, ma si diventa in questi tempi globalizzati

<https://ilpensierostorico.com/leader-si-diventa/>

Il volume di Sanja Vlahovic e Alessandro De Nisco, pensato anzitutto come testo utile a fini didattici, è anche un agile resoconto critico della letteratura esistente sul tema. Andando subito al punto, diciamo che loro intenzione è impugnare il mito secondo cui leader si nasce grazie a certi attributi e caratteristiche, quelle sopra elencate, da cui discenderebbe il corollario per cui la leadership non può essere coltivata, né insegnata né appresa. Dopo una sintetica ma puntuale ricognizione su come la leadership sia stata concepita e valutata dai filosofi nel corso dei secoli, dall'antichità (Lao Tzu, Confucio, Platone e Plutarco, per citarne alcuni) al Medioevo (il neo-aristotelismo degli Scolastici, anzitutto), passando per Rinascimento, Illuminismo e Romanticismo (da Machiavelli a Hobbes, da Locke a Rousseau, da Kant a Hegel, da Stuart Mill a Nietzsche, da Weber a Freud) per giungere ai nostri tempi (interessanti gli argomenti adottati a giustificare l'inserimento di un pensatore come Heidegger, per molti inaspettato su un tema del genere), i due autori esaminano le teorie che hanno costruito la letteratura, diciamo tradizionale, sull'argomento. Mi limito a citarne alcune.

La teoria del “grande uomo” (*Great Man Theory*), le cui origini risalgono a metà circa dell'Ottocento, e la successiva “teoria dei tratti” (*Trait Theory*), paradigma dominante nella ricerca accademica fino agli anni Quaranta del Novecento, rappresentano il primo vero filone di studi sulla leadership come oggetto di studio disciplinare a sé stante. L'idea di fondo comune ad entrambe è che si tratti di una dote innata. Leader si nasce, non si diventa. In particolare, nel primo caso si sostiene che la storia sia plasmata da individui eccezionali, dotati di carisma e intelletto superiori, che emergono nei momenti di crisi per guidare le masse. Nel secondo caso, una sorta di evoluzione scientifica della prima teoria, si cerca di stilare un elenco di tratti distintivi (fisici, mentali e caratteriali) che separano i capi dai seguaci. La fiducia in sé stessi, assieme ad energia e integrità, parrebbero requisiti essenziali.

La teoria comportamentale (*Behavioral Leadership Theory*) ha rappresentato invece la grande svolta degli anni Quaranta e Cinquanta. L'attenzione si è

ilpensierostorico.com

Leader non si nasce, ma si diventa in questi tempi globalizzati

<https://ilpensierostorico.com/leader-si-diventa/>

spostata da *chi* è il leader (tratti innati) a *cosa fa* (comportamenti appresi). Questo significa che non si tratta più di Dna, ma di un insieme di stili d'azione che chiunque, o quasi, può imparare. In primo luogo si tratta di concentrarsi sulla pianificazione, sul rispetto delle scadenze e l'efficienza tecnica. In secondo luogo si tratta di puntare sulle relazioni, il supporto emotivo, la fiducia e il benessere della propria squadra di lavoro, del team. L'importanza di questa teoria consiste nel fatto che ha in qualche modo "democratizzato" la leadership. A far la differenza sono l'addestramento (*training*) e la formazione.

Tra le numerose altre teorie, merita qui segnalare la cosiddetta *Path-Goal Theory*, che propone un modello di leadership contingente, o situazionale, che sposta il focus sulla motivazione dei collaboratori. Compito principale del leader è rendere appunto il percorso verso l'obiettivo il più chiaro e agevole possibile per il proprio gruppo, la propria squadra. Il leader è, per usare un termine oggi in voga, un facilitatore, che definisce aspettative e standard di performance, rimuovendo gli ostacoli che frenano il team. Quel che si valorizza della leadership è, in questo caso, la capacità di essere flessibile e di cambiare stile in base alla situazione e alle caratteristiche dei collaboratori. Trattasi di teoria che apre alle innovazioni ulteriori che la leadership del futuro dovrà acquisire, specialmente per capire come attrezzare organizzazioni, tanto in ambito economico quanto politico, capaci di rispondere alle sempre nuove e crescenti sfide poste dalla globalizzazione, compresi gli stop e le relative trasformazioni che quest'ultima ha subito e subisce da quasi quarant'anni, ossia dalla fine degli anni Ottanta.

L'era digitale, dentro la quale siamo ormai entrati e finiremo per essere sempre più immersi, mette a repentaglio, ad esempio, un elemento che, a prima vista, parrebbe favorito e migliorato dalle nuove tecnologie cyber. Non è solo questione di tutela della privacy e sicurezza delle informazioni, sicuramente un problema assai delicato e rilevante, ma anche e soprattutto della protezione e promozione di abilità che il leader non solo deve avere, ma deve anche saper trasmettere. Da sempre. Mi riferisco alla capacità di

ilpensierostorico.com

Leader non si nasce, ma si diventa in questi tempi globalizzati

<https://ilpensierostorico.com/leader-si-diventa/>

concentrazione, alla profondità del pensiero (il cosiddetto *Deep Work*), per non parlare della qualità delle relazioni umane. Tutto ciò può essere messo a repentaglio dalla digitalizzazione, molto più che potenziato e valorizzato. Lo stesso dicasi per comunicazione autentica, empatia, fiducia. Ma anche l'attenzione, intesa al modo di Simone Weil, ossia come generosità e accoglienza dell'inatteso, l'imprevisto.

Date queste premesse, il libro di Vlahovic e De Nisco consente pertanto di impostare le prime risposte alla domanda su quali possano essere i punti di convergenza tra una leadership aziendale ed una politica. Ancor prima di definirli, occorre però comprendere che le nostre organizzazioni, dalle più piccole alle più grandi, non sono più «isole separate, ma piuttosto parti integrali di un vasto oceano all'interno del quale noi [manager, dirigenti, operatori, collaboratori, etc., ndr.] condividiamo la nostra esistenza con altre organizzazioni e sistemi» (p. 111; trad. it. mia). Infine, e soprattutto, occorre mettersi bene in testa che il vero leader non è mai solo. L'uomo solo al comando è il vincitore di un gioco a somma zero. Uno trionfa, tutti gli altri galleggiano nell'anonimato. Bisogna riassegnare il giusto valore al tempo, per saper gestire al meglio il disagio dell'attesa. Com'è ormai chiaro ed evidente a tutti, ignoto e incertezza si gestiscono peggio rispetto al pre-digitale. Il vero leader del domani dovrà essere come un termostato, che non misura solo, ma registra e regola la temperatura. E prima di tutto il leader che sia davvero tale deve mostrarsi capace di gestire se stesso. Autogoverno, dominio di sé, ma sempre in un contesto altamente relazionale e fecondo di socialità. Rimanendo parte attiva della comunità. Non *autarkeia*, perciò, ma *enkràteia*, ovvero la padronanza sulle proprie passioni e impulsi al fine di incanalarli, così che non ci siano distanza e differenza tra ciò che il leader chiede a se stesso e ciò che l'insieme di coloro che accettano questa leadership esige da sé e per sé. Un ponte tra l'etica del singolo e la coesione del gruppo. Socrate, Senofonte, Aristotele già ne parlarono diffusamente. C'è sempre, o quasi, qualcosa di antico che alimenta e corrobora il nuovo. Passato remoto e futuro ulteriore.

ilpensierostorico.com

Leader non si nasce, ma si diventa in questi tempi globalizzati

<https://ilpensierostorico.com/leader-si-diventa/>