

Data: 28.01.2026 Pag.: 14
 Size: 300 cm2 AVE: € 48000.00
 Tiratura: 54208
 Diffusione: 115868
 Lettori: 657000



Il leader deve creare energia per nutrire l'immaginazione

Vivere l'impresa

Andrea Lipparini e Benedetto Vigna

Il ruolo del leader oggi è profondamente legato all'energia di individui e team. Il leader genera energia quando dà senso, direzione e intensità al lavoro, quando rende chiaro perché vale la pena impegnarsi e verso quale obiettivo muoversi. Ma, in sistemi organizzativi sempre più complessi, generare energia non è sufficiente. Senza una capacità di governo, l'energia si disperde, si consuma rapidamente e rischia di trasformarsi in entropia più che in efficacia, generando fatica mentale, emotiva e fisica. L'energia, in realtà, non manca. È continuamente prodotta da ambizione, pressione competitiva, tecnologia e velocità. Il problema è che spesso non viene trasformata in lavoro utile. Attriti, interruzioni, urgenze permanenti e saturazione dell'attenzione fanno sì che molta energia potenziale si perda lungo il percorso. La leadership oggi consiste quindi sia nell'attivare energia sia nel saperla trasformare, riducendo le dispersioni.

In un sistema complesso, infatti, l'efficacia non dipende dalla quantità di energia disponibile, ma dalla capacità di orientarla e convertirla in azioni coerenti. È un principio che vale nei sistemi fisici e biologici e che riguarda sempre più da vicino anche le organizzazioni. Quando l'attenzione è frammentata e le priorità si moltiplicano, il rendimento complessivo del sistema diminuisce: si lavora molto, ma si avanza poco. In questo scenario, l'energia più preziosa non è quella da accumulare, ma quella che può circolare nel sistema ed essere trasformata in efficacia. L'energia non è solo individuale: è un fenomeno collettivo, che si amplifica o si riduce in base alle interazioni, ai contesti e alle scelte organizzative. Non serve l'energia

**L'OBIETTIVO
È QUELLO DI
RIDURRE L'ATTRITO,
ELIMINARE
CIÒ CHE CONSUMA
ATTENZIONE SENZA
CREARE VALORE**

dell'accelerazione continua, ma quella necessaria per concentrarsi, sostenere uno sforzo nel tempo, non saturare ogni spazio con risposte immediate.

L'energia non serve solo a eseguire. Serve anche per affrontare la salita, sostenere lo sforzo cognitivo e mantenere continuità di pensiero. Senza energia disponibile, la curiosità si arresta e l'immaginazione non prende forma. La curiosità è un bisogno innato dell'individuo: la spinta a guadagnare quota per vedere cosa c'è in cima alla collina. È ciò che porta a non fermarsi al punto

di osservazione attuale e a cercarne uno più alto. L'immaginazione, invece, è la capacità di vedere ciò che si trova oltre la collina, ciò che dal basso restava invisibile.

Nei team esausti, bloccati nel fondovalle dell'esecuzione, tutto appare piatto e prevedibile.

I problemi si assomigliano, le soluzioni si ripetono, il futuro viene letto come una semplice estensione del presente. Quando invece l'energia viene liberata e orientata, diventa possibile guadagnare quota e vedere

Data: 28.01.2026 Pag.: 14
 Size: 300 cm2 AVE: € 48000.00
 Tiratura: 54208
 Diffusione: 115868
 Lettori: 657000



nuovi paesaggi: emergono connessioni prima invisibili, alternative inattese, nuove domande.
 È da questo nuovo punto di osservazione che nasce l'immaginazione. Non come fantasia astratta, ma come capacità concreta di concepire possibilità che prima non erano nemmeno pensabili. L'immaginazione è il risultato di uno sguardo che ha saputo prendere distanza, sostenuto da un'energia trasformata in efficacia.
 In questo contesto, il ruolo del leader cambia profondamente. Non è solo colui che attiva energia, ma chi si prende cura del modo in cui essa circola nel sistema. Per diventare un moltiplicatore di energia collettiva, il leader dovrebbe ridurre l'attrito, eliminare ciò che consuma attenzione senza creare valore. E, punto molto importante, proteggere gli spazi di concentrazione e di pensiero non immediatamente finalizzato.
 Questo lavoro di cura non riguarda singole decisioni, ma il disegno complessivo del contesto in cui le persone operano. L'obiettivo è un'energia «pulita» che, non contaminata dalle distrazioni e non assorbita dalle urgenze, assicuri continuità e qualità nel tempo. Una leadership efficace, orientata a moltiplicare le opportunità per individui e team, dovrebbe agire per cambiare il loro punto di osservazione.

*Ordinario di Strategia, Università di [Bologna](#),
 Associate Dean, [Bologna Business School](#);
 Ceo Ferrari*

© RIPRODUZIONE RISERVATA