

MICHELE
CARUSO

**HUMAN
LEADER**

ISPIRARE PERSONE E ORGANIZZAZIONI
NELL'ERA DELL'INCERTEZZA E DELL'AI

PREFAZIONE DI SABRINA MARRANO

FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

MICHELE
CARUSO

**HUMAN
LEADER**

ISPIRARE PERSONE E ORGANIZZAZIONI
NELL'ERA DELL'INCERTEZZA E DELL'AI

PREFAZIONE DI SABRINA MARRANO

FRANCOANGELI

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835195450

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti
non appartenenti a FrancoAngeli.

*A mio figlio Lorenzo,
con la speranza che, attraverso queste pagine,
possa scoprire le coordinate di un mondo migliore.*

*A mia moglie Ilaria,
perché senza le equazioni dell'amore
nessuna rinascita dell'umano,
nessun rifiorire, sarebbe possibile.*

Indice

Prefazione , di <i>Sabrina Marrano</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
Premessa: la ripresa di una tradizione antica	»	21
1. Il contesto: perché parliamo (ancora) di Leadership. I <i>question markers</i>: elevazione e riscatto	»	23
1.1. I <i>question markers</i> siamo noi	»	23
1.2. Nuove menti possono fare la differenza	»	26
1.3. Dialogo tra generazioni	»	28
1.4. L'utopia giovanile	»	29
1.5. Mutamento generazionale	»	30
1.6. Il vuoto che logora, il mal dell'anima	»	32
1.7. Il ruolo dell'Unione Europea e il risveglio dell'anima	»	35
1.8. Costruttori di vele	»	37
1.9. Uomini della pioggia	»	38
1.10. Luci nella notte	»	40
1.11. Sapienza, amore e virtù: il veltro	»	43
2. Le sette forze della Nuova Leadership	»	45
2.1. La forza della diplomazia	»	46
2.2. La forza della responsabilità e del problem solving	»	47
2.3. La forza della squadra	»	48

2.4.	La forza dell'equilibrio tra intelligenza umana e intelligenza artificiale	pag.	50
2.5.	La forza delle idee	»	58
2.6.	La forza delle donne e il punto di saturazione del capitalismo	»	60
2.7.	La forza della carità e del cambiamento di sé	»	63
3.	Tra complessità e cambiamento: i sei rischi e le sei tentazioni del Leader	»	67
3.1.	Il Leader nella società	»	67
3.2.	Il rischio di non agire: l'azione come essenza della Leadership	»	69
3.3.	Il rischio dell'agire opportunistico	»	71
3.4.	Il rischio dell'invidia e della mediocrità	»	72
3.5.	Il rischio di un impoverimento emotivo: istruzione e valori umani	»	74
3.6.	Il rischio di alimentare l'ignoranza	»	77
3.7.	Il rischio di dimenticare il tempo per gli altri	»	80
3.8.	La tentazione di sfruttare gli altri	»	81
3.9.	La tentazione di sentirsi onnipotenti	»	82
3.10.	La tentazione di soffocare il dissenso ad ogni costo e con ogni mezzo	»	83
3.11.	La tentazione di cavalcare l'odio mediatico	»	85
3.12.	La tentazione di rimpiazzare tutto e tutti con l'AI	»	86
3.13.	La tentazione di sfruttare il pianeta senza limiti	»	88
4.	La Nuova Frontiera del XXI secolo: come si diventa Leader oggi. Un vademecum	»	91
4.1.	Diventare sé stessi	»	91
4.2.	La politica per una nuova Leadership	»	93
4.3.	La psicologia: il cammino esistenziale del Leader	»	96
4.4.	Il taoismo, una filosofia dello spirito per i Leader	»	98
4.5.	La trasformazione personale del Leader	»	100
4.6.	Ricchezza e finanza personale, parabole per il Leader	»	103
4.7.	La filosofia del successo: il desiderio e il pensiero	»	105

5. Visioni sulla Leadership Nuova: gli esempi di un Umanesimo Nuovo	pag.	109
5.1. Grazie per le rose, grazie per le spine	»	112
5.2. Verso un Nuovo Umanesimo: lavoro, giustizia, spiritualità	»	113
5.3. Il Leader e la capacità di sognare cose che non sono state mai	»	114
5.4. Il coraggio di provare e l'Influential Leadership	»	116
5.5. Un capitalismo umanistico: la bellezza al centro della Nuova Leadership	»	117
5.6. Il CEO Factor e la sopravvivenza del genere umano	»	118
5.7. L'anima lungimirante della Leadership	»	119
5.8. La scelta del coraggio. Virtù della democrazia, sale della terra	»	121
5.9. Il ruolo trasformativo del Leader di oggi. Un nuovo patto sociale	»	123
Conclusione. Una pietra per costruire la città dell'Uomo, ovvero il Leader del futuro	»	127
Il punto archimedeo	»	128
Postfazione	»	131
Bibliografia essenziale	»	133

*Oh me! Oh vita! Domande come queste mi perseguitano,
infiniti cortei di infedeli, città gremite di stolti,
di me stesso che sempre mi rimprovero,
(Perché chi più stolto di me, chi più infedele?)*

*Degli occhi che invano bramano la luce, delle cose spregevoli, della lotta
che senza fine si rinnova.*

*Dei miseri frutti di tutto, delle folle che avanzano lente e sordide, che vedo
intorno a me,
Degli anni vuoti e inutili degli altri, e di me intrecciato a loro, la domanda,
ahimè! Così triste, ricorrente.*

Cosa c'è di buono in tutto questo, oh me, oh vita?

Risposta.

*Che tu sei qui, che la vita esiste e l'identità,
Che il potente spettacolo continua e che tu puoi contribuire con un verso.*

Walt Whitman

Prefazione

di Sabrina Marrano*

Ci sono libri che arrivano nel momento giusto.

Non perché offrano risposte definitive, ma perché hanno il coraggio di formulare le domande che il nostro tempo spesso evita.

Human Leader di Michele Caruso è uno di questi.

Viviamo in un'epoca segnata da una straordinaria contraddizione: siamo più connessi che mai, eppure profondamente soli; disponiamo di strumenti potentissimi per trasformare il mondo, ma faticiamo a immaginare il futuro; abbiamo moltiplicato le possibilità, ma smarrito, talvolta, il senso della direzione.

In questo scenario di incertezza diffusa, la leadership non può più essere interpretata come una semplice capacità di guida, né ridotta a un insieme di competenze manageriali. Guidare oggi significa, prima di tutto, saper leggere il tempo che abitiamo. Significa avere la sensibilità di riconoscere le fragilità del presente, il coraggio di attraversarle e la visione necessaria per trasformarle in opportunità di rinascita collettiva.

È proprio qui che si colloca il contributo prezioso di Michele Caruso.

Questo libro nasce da una riflessione lunga una vita. Non è un testo scritto sull'onda di una moda culturale o professionale. È il frutto di un

* Journalist, Publisher & Media Executive. CEO & Founder – Sibillamedia Director – l'Opinionista News General Council Member – Confindustria.

percorso interiore cominciato quando il suo autore era ancora un ragazzo, in un piccolo paese del Sud Italia, animato da una domanda tanto semplice quanto radicale: che cosa significa davvero essere leader?

Trovo straordinario che questo interrogativo sia rimasto vivo per vent'anni, accompagnando Michele attraverso esperienze internazionali di altissimo profilo, tra grandi organizzazioni globali, istituzioni accademiche prestigiose e contesti culturali profondamente diversi. Eppure, ciò che colpisce leggendo queste pagine è che, nonostante la solidità dell'esperienza e della competenza, non sia mai venuta meno quella tensione originaria: il desiderio di costruire un Nuovo Umanesimo.

Una leadership più umana. Una società più equilibrata. Un futuro più condiviso.

Da giornalista, negli anni, ho avuto il privilegio di raccontare centinaia di storie di impresa, innovazione, coraggio e trasformazione. Ho incontrato imprenditori che hanno saputo reinventarsi nei momenti più difficili, giovani talenti alla ricerca di un proprio spazio, manager chiamati a prendere decisioni complesse in tempi di profonda instabilità.

E ho imparato una cosa fondamentale: i leader più autentici non sono quelli che possiedono tutte le risposte.

Sono quelli che non smettono di porsi domande.

Michele definisce la nostra generazione – e, in fondo, tutte le generazioni contemporanee – come *question markers*, punti interrogativi viventi. Trovo questa immagine di una potenza straordinaria.

Viviamo interrogandoci sul lavoro, sull'identità, sull'amore, sulla stabilità economica, sul significato stesso dell'appartenenza. Siamo immersi in un presente che cambia rapidamente ma che, paradossalmente, sembra spesso incapace di offrire nuove certezze. I giovani, in particolare, portano sulle proprie spalle un peso enorme: sono la generazione più istruita della storia e, al tempo stesso, una delle più vulnerabili; possiedono strumenti senza precedenti, ma faticano a trovare un terreno stabile su cui costruire il proprio futuro.

Eppure, sarebbe un errore considerare questa fragilità come un limite. Forse è proprio in questa inquietudine che si nasconde il seme della trasformazione. Forse essere "punti interrogativi" significa, oggi, custodire la capacità più preziosa di tutte: quella di immaginare possibilità nuove.

Come madre, questo tema mi tocca profondamente. Ogni volta che guardo mio figlio, penso al mondo che saremo capaci di consegnargli. Mi domando quale esempio sapremo offrire, quali modelli di leadership sceglieremo di incarnare, quale idea di umanità lasceremo in eredità alle nuove generazioni.

Perché la leadership non riguarda soltanto chi guida aziende, istituzioni o comunità. Riguarda ciascuno di noi. Riguarda il modo in cui scegliamo di stare nelle relazioni. Di affrontare le difficoltà. Di esercitare responsabilità. Di costruire fiducia.

Nel suo libro, Michele Caruso ci invita a un cambio di paradigma profondo: abbandonare una concezione verticale, performativa e spesso disumanizzante della leadership per abbracciare un modello fondato sull'ascolto, sulla consapevolezza, sulla capacità di generare significato.

Un *Leader umano*, appunto. Un *Leader* che non parta dai sistemi, ma dalle persone. Una rivoluzione silenziosa della *Leadership* che ci chiede di rallentare per comprendere meglio, di ascoltare prima di decidere, di coltivare il dubbio come spazio fertile del pensiero.

In un tempo segnato dall'inverno demografico dell'Occidente, dalla precarietà crescente, dalla crisi delle relazioni e dal senso diffuso di disorientamento, questo approccio appare non solo auspicabile, ma necessario.

Le nuove generazioni hanno bisogno di essere ascoltate. Le organizzazioni hanno bisogno di nuova linfa.

La società intera ha bisogno di nuove menti. Non menti semplicemente brillanti. Menti capaci di umanità.

Abbiamo urgente bisogno di leader che sappiano guardare ai giovani non come a una categoria da gestire, ma come a interlocutori essenziali per ripensare il futuro.

Abbiamo bisogno di costruire un dialogo autentico tra generazioni, di riconoscere che il sapere non si trasmette in una sola direzione, ma si rigenera continuamente nell'incontro tra esperienza e visione, tra memoria e innovazione.

In questo senso, il libro di Michele è anche un ponte. Tra il ragazzo che scriveva i suoi primi pensieri sulla leadership e l'uomo che oggi li rilegge con il senno del tempo. Tra il passato che ci ha formati e il futuro che siamo chiamati a costruire. Tra ciò che siamo e ciò che possiamo ancora diventare.

C'è un passaggio che attraversa queste pagine e che sento particolarmente vicino: l'idea del *rifiorire*. Rifiorire dopo la crisi. Rifiorire dopo la disillusione. Rifiorire dopo il dubbio. È una parola potente, perché ci ricorda che la trasformazione non coincide con la perdita, ma con la possibilità di una nuova fioritura.

E forse è proprio questo il compito più alto della leadership contemporanea: aiutare persone e organizzazioni a rifiorire. Non imponendo direzioni. Non offrendo illusioni. Ma generando senso.

Questo libro è un invito a farlo. A riscoprire il valore della complessità. A riconoscere la bellezza delle domande aperte. A scegliere, ogni giorno, di essere costruttori di un'umanità più consapevole.

In fondo, ogni autentica leadership inizia così: da un atto di responsabilità verso il futuro. E il futuro, oggi, ha bisogno di donne e uomini capaci non soltanto di guidare, ma di ispirare. Capaci di vedere nell'incertezza non una minaccia, ma uno spazio di possibilità. Capaci di credere, ancora, che il mondo possa essere ricostruito insieme.

Per questo, *Human Leader* non è soltanto un libro da leggere. È una riflessione da portare dentro il proprio lavoro, nelle proprie relazioni, nelle proprie scelte quotidiane. Un invito a diventare leader più consapevoli. Ma, soprattutto, persone pienamente umane.

Sabrina Marrano

Introduzione*

Un altro libro sulla leadership? La sua storia, in realtà, comincia molto tempo fa: iniziai a scrivere questo libro all'età di quindici anni, nel dedalo dei pensieri di un adolescente pugliese, nato in quel paesino del Sud Italia che si chiama Rignano Garganico, un borgo da mille anime sui monti del Gargano.

Provavo un desiderio irrefrenabile di capire le complesse dinamiche del mondo, di intercettare, forse senza troppo successo, un piccolo granello di leadership dentro di me, in quegli anni così complessi in cui sentiamo di poter diventare qualunque cosa nella vita.

Pur peccando a tratti di superbia e, al tempo stesso, dell'ingenuità tipica dell'adolescenza, sentivo dentro di me la passione verso la magnifica arte della leadership, quella capacità di influenzare, motivare e guidare un insieme di persone verso il raggiungimento di un obiettivo comune.

Forse ad ardere dentro di me erano solo la speranza di un futuro migliore e la consapevolezza ancora acerba di voler contribuire a migliorarlo, la voglia di costruire un Nuovo Umanesimo.

Oggi, ormai nell'età adulta (già qualche capello bianco fa capolino), a esattamente vent'anni dagli esordi del mio progetto, riprendo

* Nel corso di questo libro, il termine "uomo" è da intendersi in senso generale, universale e inclusivo, come rappresentazione della persona umana, nella sua costituzione fisica e spirituale, indipendente-mente da qualsivoglia connotazione di genere o di identità.

quel piccolo libro per riformularlo – senza modificarne il fervore originale – attraverso la lente dell’uomo che sono o che sto diventando.

Ho voluto conservare molteplici aspetti della sua forma adolescenziale che, credo e spero, il lettore non mancherà di individuare: sono le parti più colme di citazioni, come spesso accade quando i pensieri giovanili non sono ancora del tutto compiuti e ci si affida alle parole di altri per dar voce a ciò che si ha nel proprio cuore.

Per dirla prendendo in prestito l’abilità oratoria di Cicerone nelle *Filippiche*¹: «I pensieri che vengono in un secondo tempo di solito sono i più saggi». Questo libro nasce così: come un ritorno sulle idee, un esercizio di comprensione che solo il senno di poi rende possibile. Negli ultimi tredici anni ho attraversato, a diversi livelli di responsabilità, contesti complessi tra consulenza, agenzie di comunicazione e Università, in più parti del mondo. Ma più dei ruoli e dei luoghi, ciò che conta è quello che queste esperienze mi hanno lasciato: uno sguardo più lucido e consapevole sulle organizzazioni e, prima ancora, sulle persone che le rendono vive.

Questo percorso mi ha permesso non solo di condividere conoscenze, ma anche di confrontarmi con centinaia di giovani talenti, dai quali ho ricevuto entusiasmo, spirito critico, la forza del dubbio e la bellezza di chi crede ancora che il mondo sia un luogo da ricostruire insieme. La loro energia, le loro visioni inedite sul futuro e il loro desiderio di cambiamento sono stati, e continuano ad essere, per me una fonte inesauribile di ispirazione per continuare a credere in un mondo più giusto e più umano.

«C’è una cosa più importante del nostro fiorire: il nostro rifiorire», ha scritto José Tolentino Mendonça², poeta, teologo e biblista portoghese.

La vita è una lunghissima storia di rinnovamento e rinascita: rinasciamo all’infinito e rifioriamo fino all’ultimo secondo.

*Il nostro giocare in piccolo non serve al mondo.
Non c’è nulla di illuminato nello sminuire sé stessi cosicché gli altri*

¹ Cicerone, *Filippiche*, II, 1.

² Tolentino Mendonça J. (2018), *Elogio della sete*, Milano, Vita e Pensiero.

non si sentano insicuri intorno a noi. Siamo tutti nati per risplendere.

Marianne Williamson

Una consapevolezza mi giunge oggi giorno ancor più chiara e limpida: come nella formula della relatività ristretta di Einstein, in ogni essere umano risiede una immane quantità di energia che è nascosta e che facciamo fatica a liberare per sprigionare bellezza e diffondere luce.

Pier Paolo Pasolini³ ha descritto magistralmente questa forza dello spirito: «Ti insegnano a non splendere. E tu splendi, invece! La tolleranza è solo e sempre puramente nominale, è anzi una forma di condanna più raffinata».

Tutti i grandi uomini sono dei sognatori.

Woodrow Wilson

Nel riformulare e completare questo libro, ho cercato, seguendo l'insegnamento di Niccolò Machiavelli⁴, di guardare alla *verità effettuale della cosa* e non solo all'*immaginazione di essa*. Gli aspetti trattati nel presente lavoro sono una parte, anche se non trascurabile, di quelli ritenuti più significativi ed utili per cogliere anche solo un'immagine della Leadership nuova di cui il nostro tempo ha un disperato bisogno.

Negli ultimi anni, infatti, si è osservata una preoccupante tendenza globale verso l'adozione di regimi autoritari o di forme di democrazia "monca". Il Democracy Index 2025 dell'Economist Intelligence Unit⁵ ha confermato che solo il 45% della popolazione mondiale vive in una democrazia, mentre il 40% si trova sotto "regimi autoritari", in lieve aumento rispetto all'anno precedente. Il punteggio medio globale si attesta a 5,18 – anche qui in linea con il 2024, ma in calo rispetto al 2023, che già rappresentava il livello più basso dal 2006, a conferma

³ Pasolini P.P. (1976), "Gennariello", *Lettere luterane*, Torino, Einaudi.

⁴ Machiavelli N., *Il Principe*, cap. 15.

⁵ The Economist Intelligence Unit (2026), *Democracy Index 2025*, The Economist Group, <https://www.economist.com/interactive/democracy-index-2025>.

di un trend di progressiva erosione della qualità democratica nel mondo.

Negli Stati Uniti, l'amministrazione di Donald Trump sta mostrando segnali evidenti di un'inclinazione autoritaria, minando l'indipendenza del sistema giudiziario, indebolendo le istituzioni federali e cercando di silenziare le voci dissenzianti nei media e nelle istituzioni culturali. In Russia, il presidente Vladimir Putin ha consolidato il potere attraverso la repressione dell'opposizione politica, il controllo dei media e l'annessione territoriale, sfidando apertamente le norme del diritto internazionale⁶.

In America Latina, il Venezuela è un esempio recente di erosione democratica: l'ormai ex governo di Nicolás Maduro (a sua volta oggetto di un colpo di mano degli Stati Uniti) è stato accusato di repressione dell'opposizione, manipolazione elettorale e violazioni dei diritti umani. In Asia, l'India ha registrato, già a partire dal 2017⁷, un declino nel suo punteggio democratico, passando da "democrazia completa" a "democrazia imperfetta", a causa di restrizioni alle libertà civili e di pressioni sulla libertà di stampa. Questi esempi riflettono una tendenza più ampia in cui Leader populistici e autoritari stanno guadagnando terreno, spesso attraverso l'erosione graduale dei principi democratici e l'accentramento del potere.

Il rafforzamento dei sistemi antidemocratici e antiliberali conduce inevitabilmente a un acuirsi delle disuguaglianze sociali, poiché priva le persone degli strumenti fondamentali per la partecipazione politica, la tutela dei diritti e la redistribuzione equa delle risorse. Già l'11 aprile 1996, in occasione del 50° anniversario della Foundation for Economic Education (FEE) al Waldorf Astoria Hotel di New York, Margaret Thatcher – allora ex Primo Ministro britannico – metteva in luce un principio fondamentale: la prosperità di una nazione non dipende tanto dalla ricchezza delle sue risorse naturali, quanto dalla solidità delle sue istituzioni e dalla libertà economica che è in grado di garantire (anche

⁶ ISPI (2025), *La svolta USA sull'Ucraina e la sfida europea dopo Trump*, Paolo Gnes, 21 febbraio 2025, <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/la-svolta-usa-sullucraina-e-la-sfida-europea-dopo-trump-201270>.

⁷ ESPAS (2017), *Tendenze globali fino al 2030: l'UE sarà in grado di affrontare le sfide future?*, <https://espas.eu/files/generated/document/en/espas-report-2015it.pdf>.

se la libertà economica portata all'eccesso può essere a sua volta nemica della prosperità).

Come affermava in quell'occasione:

«I paesi non diventano ricchi in proporzione alle loro risorse naturali. Se così fosse, la Russia oggi sarebbe il paese più ricco del mondo.

Anche l'Angola sarebbe molto prospera.

Ci sono molti altri paesi con abbondanti risorse naturali, ma non hanno mai sviluppato un'economia imprenditoriale capace di valorizzarle.

La Russia possiede tutto: petrolio, gas, diamanti, platino, oro, argento, legname, un suolo fertile e ricco – eppure è rimasta povera.

Guardate invece il Giappone: nessuna risorsa naturale. La Svizzera: nessuna risorsa naturale. Taiwan: nessuna risorsa naturale. Hong Kong: nessuna risorsa naturale. Eppure, gli stessi cinesi che vivono a Hong Kong hanno ottenuto risultati completamente diversi rispetto a quelli che vivono nella Cina continentale. La differenza sta nel sistema politico: è il sistema che incoraggia l'iniziativa, che dà alle persone la cornice giusta per agire».

Queste derive verso forme di Leadership che non pongono l'uomo al centro, sollevano profonde preoccupazioni per il futuro della democrazia, dei diritti civili e del benessere collettivo a livello globale. Esse devono spingerci a riflettere sull'essenza profonda di una Nuova Leadership per il XXI secolo. Come affermò John F. Kennedy nel suo discorso inaugurale da Presidente degli Stati Uniti, il 20 gennaio 1961, «l'uomo detiene nelle proprie mani mortali il potere di abolire tutte le forme di povertà umana, ma anche quello di sopprimere tutte le forme di vita umana».

Quando iniziai a scrivere questo libro, nel lontano 2005, mai avrei immaginato verso quale carenza di leadership di lì a poco il nostro mondo sarebbe stato scaraventato. Questo lo rende più che mai attuale, utile e, spero, di grande ispirazione.

Negli ultimi tempi vi è un gran pullulare di libri sulla leadership, proprio in questa epoca in cui si registra una grandissima mancanza di leader: come di libri di cucina, quando abbiamo smesso di cucinare; e di libri sul dormire, quando dormiamo sempre meno e sempre peggio.