

INTERVISTA

Lanza (Havant): la leadership oltre la comfort zone

Dalle scelte non convenzionali che hanno segnato il suo percorso fino alla svolta imprenditoriale di Havant, Pietro Lanza ripercorre le esperienze che hanno plasmato il suo approccio alla leadership: un racconto che intreccia visione, gestione dell'incertezza, crescita delle persone e innovazione tecnologica



Pietro Lanza, managing director di Havant e chairman di Intesa

Punti chiave

- Stile di **leadership**: osservare, ascoltare e decidere; percorso da **IBM** a **Havant** per avere impatto imprenditoriale; guida basata su responsabilità e ownership.
- Focus tecnologico: integrazione dell'**intelligenza artificiale** con **data governance**, cybersecurity e certificazione **ISO 42001**; priorità alla **fiducia** e al ruolo di partner strategico.
- Decisioni e squadra: equilibrio tra analisi e azione, apprendimento dagli errori, attenzione al **change management** e alle persone; abitudini quotidiane per trasformare pressione in energia.

Disponibile, riflessivo, serio, con l'abitudine di ragionare a fondo e in modo concreto sulle cose. Parlando con **Pietro Lanza**, managing director di **Havant** e chairman di **Intesa**, si ha la netta sensazione di confrontarsi con una persona che, nella propria visione della **leadership**, tende prima a osservare, comprendere e solo dopo agire.

Una caratteristica che lo accompagna oggi alla guida di Havant, gruppo italiano specializzato nella digitalizzazione dei processi, nell'intelligenza artificiale, nella data governance e nella cybersecurity, evoluzione di SB Italia e presente in sei Paesi europei. Nel corso della conversazione emerge più volte un tema: **la curiosità**, intesa come disponibilità a esplorare nuove prospettive, mettere in discussione ciò che appare consolidato e misurarsi con sfide sempre diverse.

La curiosità di cambiare strada

Il rigore con cui analizza situazioni e opportunità, tuttavia, non ha mai impedito a Pietro Lanza di compiere scelte imprevedibili. A partire dagli anni della formazione.

Al momento di scegliere l'università, infatti, si trova davanti a tre percorsi che riflettono interessi differenti ma accomunati dalla stessa voglia di comprendere, imparare e mettersi alla prova: l'Accademia Aeronautica negli anni di Top Gun, Medicina ed Economia. Pietro si trova di fronte alla necessità di scegliere quale strada intraprendere.

“Ho sempre avuto molti interessi – racconta -. Mi affascinava l'idea di diventare pilota, ero attratto dalla medicina e dalla scienza, ma allo stesso tempo mi interessavano l'economia e la finanza. La strada che sentivo di percorrere era quella più orientata alla scienza e al miglioramento della vita del prossimo, così decisi per Medicina a Siena ma, una volta organizzato il trasferimento, parlando con alcuni medici capii che sarebbero serviti molti anni prima di poter dare un contributo concreto. Così, il giorno prima dell'inizio delle lezioni, decisi di cambiare completamente programma e trasferirmi a Milano per frequentare la Bocconi”.

Una scelta fatta con coraggio, senza particolari certezze e che già delinea l'attitudine a cambiare rotta che lo ha accompagnato anche nel suo percorso professionale.

Dalla comfort zone al cambio di prospettiva

Arrivano, così, gli anni nella finanza, poi la consulenza strategica, l'esperienza nelle startup e infine **IBM**, dove costruisce un percorso manageriale di rilievo che culmina prima nella guida di Intesa e successivamente nella gestione di alcuni dei clienti più importanti del gruppo, guidandoli nelle loro strategie di trasformazione digitale. Una prospettiva di carriera consolidata che, a un certo punto, lo porta a interrogarsi sul tipo di contributo che desidera dare.

Lo stesso approccio riemerge anni dopo in uno dei momenti più significativi del suo percorso professionale: l'uscita da una posizione consolidata per accettare una sfida più vicina alla sua idea di impatto sul business e sulle persone.

15/09/2026

“IBM per me è stata un'università straordinaria dove ho imparato la struttura, il metodo, la gestione della complessità dei grandi processi e una visione globale e dove ho collaborato con persone straordinarie. A un certo punto del mio percorso manageriale, però, ho sentito il desiderio di avere un impatto più diretto. In una multinazionale sei un ottimo pilota all'interno di una nave gigantesca; in una realtà come Havant sei al timone e vedi immediatamente la bellezza – o le difficoltà – della rotta che hai impostato sull'organizzazione e sul mercato”.

La decisione di entrare in Havant nasce proprio dal desiderio di operare in un'azienda nella quale le decisioni possano accelerare l'evoluzione del business con effetti immediati su persone, clienti e mercato. Il gruppo sta infatti vivendo un'importante fase di trasformazione, fatta di acquisizioni, crescita internazionale, rebranding e sviluppo di nuove competenze legate all'intelligenza artificiale.

Un percorso che Pietro decide di affrontare anche a **livello imprenditoriale**.

“Rischioso non è soltanto cambiare strada. Il vero rischio è rimanere fermo nella propria zona di comfort per paura dell'incertezza. Il manager gestisce risorse e processi per proteggere valore esistente; l'imprenditore accetta l'incertezza per creare valore dove prima non c'era. Ho sentito che era arrivato per me il momento di iniziare a costruire qualcosa che avesse ancora di più la mia impronta”.

Una leadership che fa crescere le persone

È proprio in questo passaggio verso una dimensione più imprenditoriale che emerge con maggiore chiarezza la sua idea di leadership, costruita intorno a concetti come ascolto, confronto, responsabilità e fiducia.

“In Havant ho trovato persone che non aspettano che qualcuno dica loro cosa fare, ma che si sentono *owner* dei processi e dei risultati. Il mio ruolo è alimentare questo *mindset* e cerco di farlo favorendo un'imprenditorialità diffusa e creando un ambiente in cui le persone si sentano autorizzate a sperimentare, a innovare, a prendersi delle responsabilità. Guidare un team non significa stare al vertice di una piramide e calare decisioni dall'alto, ma mettersi al servizio. Il mio compito principale è rimuovere ostacoli, fornire risorse e creare un contesto nel quale chi lavora con me si senta sicuro di poter rischiare ed esprimere il proprio potenziale. In un settore come il nostro, che cambia continuamente, il leader non è chi sa tutto, ma chi riesce a fare le domande giuste, ad ascoltare e a sintetizzare punti di vista diversi per prendere decisioni chiare”.

Per Pietro Lanza, infatti, il confronto rappresenta uno strumento essenziale per far sì che il ruolo manageriale non si trasformi in autoreferenzialità.

15/09/2026

“L’obiettivo non deve essere cercare consenso a tutti i costi, ma assicurarsi che tutte le prospettive rilevanti siano state considerate. Credo che il valore di un’organizzazione cresca quando le persone sentono di poter contribuire davvero alle scelte e agli indirizzi che la riguardano. Condividere una difficoltà non rende un leader più debole. Al contrario, permette alle persone di partecipare alla soluzione e spesso apre prospettive che da soli non si riuscirebbero a vedere”.

L’equilibrio delle decisioni

Lo sguardo da imprenditore porta con sé entusiasmo ma anche riflessioni su un aspetto profondo della leadership: **la solitudine delle decisioni strategiche.**

“Quando si guida un’organizzazione, si ha chiaro che dalle nostre scelte dipendono il business, i clienti, i collaboratori e, indirettamente, anche le loro famiglie. È una responsabilità che impone grande attenzione, ma che non può trasformarsi in immobilismo quando capita di non avere tutte le informazioni necessarie: l’assenza di decisione è spesso più dannosa di una decisione imperfetta. Rimanere fermi in attesa della certezza assoluta raramente produce risultati, mentre una scelta chiara, spiegata con trasparenza ed eseguita con rispetto consente all’organizzazione di andare avanti, imparare e adattarsi”.

Naturalmente, questo non significa rinunciare all'analisi. Nel suo approccio, dati e valutazioni oggettive rappresentano una componente essenziale del processo decisionale.

“Quando mi trovo davanti a un bivio complesso, raccolgo tutte le informazioni possibili e cerco di ridurre al minimo la componente emotiva e di allargare l'orizzonte temporale per comprendere quale decisione possa contribuire alla solidità dell'organizzazione nel tempo”.

C'è poi un altro elemento che Pietro Lanza considera imprescindibile nell'assumere una decisione: **la coerenza con i propri valori**. “Una scelta può dirsi corretta quando la si riesce spiegare guardando negli occhi le persone senza dover nascondere nulla. Le persone possono non condividere una decisione, ma hanno il diritto di comprenderla”.

Quando la pressione diventa energia

In questo approccio trova spazio anche una visione molto concreta dell'errore, che Pietro considera soprattutto un'occasione di apprendimento.

“Quando qualcosa va storto, la prima cosa da fare è chiedersi cosa quella situazione può insegnare. Non sempre è semplice. L'orgoglio deve lasciare spazio alla consapevolezza che l'errore non coincide con un fallimento personale. Diventa un problema soltanto quando si smette di imparare da quello che è successo”.

15/09/2026

Ad aiutarlo, alcune abitudini che negli anni sono diventate per lui un punto di equilibrio nei periodi più intensi. “Mi sveglio molto presto e, quando posso, dedico la prima parte della giornata a camminare o correre all’aperto. È un momento che mi permette di rimettere ordine nei pensieri e nelle priorità. Ho capito che il cervello ha bisogno di cambiare scenario per trasformare la pressione in energia utile e guardare ai problemi più complessi come sfide da affrontare e non come catastrofi”.

Imparare a gestire la tensione, senza farsene condizionare, diventa quindi uno strumento importante di leadership.

“Spesso – osserva -, dietro a questa sensazione si nasconde semplicemente l’importanza che attribuiamo a ciò che stiamo facendo. A quel punto, può essere utile spostare l’attenzione dal peso della responsabilità al valore di ciò che si costruisce. È un cambio di prospettiva che, almeno per me, fa molta differenza”.

A questa prospettiva si lega anche il modo in cui guarda all’evoluzione di Havant e, più in generale, ai cambiamenti che stanno ridefinendo il settore della trasformazione digitale.

Una questione di fiducia

Parlando del futuro, Pietro Lanza si concentra sugli effetti concreti che la tecnologia produce nelle organizzazioni. Questo vale anche per l'Intelligenza artificiale, tema centrale per Havant.

“Il mercato ha superato la fase dell'hype legato all'intelligenza artificiale. Oggi le aziende chiedono come integrarla nei propri processi in modo sicuro, conforme alle normative e in modo sostenibile nel tempo. Per questo, il vero tema è la governance oltre alla protezione delle informazioni. Le aziende possiedono enormi quantità di dati e documenti che spesso rimangono inutilizzati. Il nostro compito è trasformare quel patrimonio in conoscenza e fare in modo che l'AI diventi un motore integrato nelle attività quotidiane”.

Entra qui in gioco, per Pietro, un aspetto che potrebbe sembrare lontano dalle questioni tecnologiche ma, dal suo punto di vista non lo è affatto: **la fiducia**.

“Siamo stati la prima azienda in Italia a ottenere la certificazione ISO 42001 per la gestione responsabile dell'AI. Credo che nel prossimo futuro la fiducia diventerà sempre più un fattore distintivo. La velocità è importante, ma ha valore soltanto se accompagnata dalla capacità di garantire sicurezza, conformità normativa e protezione dei dati”.

Guardando all'evoluzione di Havant, Lanza descrive un'organizzazione impegnata in un percorso di crescita che comprende espansione internazionale, integrazione di nuove competenze e consolidamento di una presenza sempre più europea. L'obiettivo è rafforzare il ruolo dell'azienda come interlocutore capace di affiancare i clienti nelle scelte più importanti.

“Non vogliamo essere considerati un fornitore IT a cui affidare un progetto. La nostra ambizione è essere un partner strategico. Questo significa avere il coraggio di non dire sempre sì ma essere in grado di suggerire anche direzioni diverse da quelle inizialmente immaginate, se possono portare risultati migliori”.

Le persone al centro del cambiamento

In questa prospettiva, una delle sfide più rilevanti riguarda il change management. “Le tecnologie si evolvono rapidamente e bisogna fare in modo che le persone riescano a farle proprie. Per questo servono competenze, accompagnamento ed empatia: il cambiamento riguarda sempre il capitale umano prima ancora degli strumenti”.

Anche il ruolo del leader deve adattarsi a questo scenario.

“Chi guarda soltanto all’interno della propria azienda rischia di perdere il contatto con la realtà. Per questo dedico molto tempo al confronto diretto con i clienti. Ascoltare le loro esigenze, le difficoltà che incontrano e le aspettative che hanno ci aiuta a riportare quella prospettiva all’interno dell’organizzazione e ad adattare continuamente le nostre priorità. La prova del nove per un’azienda tecnologica è ciò che i clienti dicono quando si chiude la porta della sala riunioni dopo essersi accomiatati. Se percepiscono di aver trovato qualcuno capace di affiancarli, allora significa che stiamo facendo bene il nostro lavoro”.

È lo stesso principio che sembra attraversare l’intero percorso di Pietro Lanza: **osservare, comprendere e decidere**, mantenendo la disponibilità a rimettersi in discussione ogni volta che il contesto lo richiede.