

Post-Pandemic Leadership: come cambia la gestione d'impresa al tempo del Covid-19?



La maggior parte delle aziende tradizionali sono *overmanaged* e *underled*. Questa tesi parte dal presupposto che il management abbia a che fare con “la riduzione del rischio e della complessità”, contrastabili con il rigore nella gestione operativa e con la definizione di processi. I quali processi per loro stessa natura tendono a ridurre il margine di arbitrarietà e a generare economie di scala, di scopo e di apprendimento. Seguendo questa posizione, la leadership avrebbe invece a che fare con il cambiamento, con la trasformazione, e sarebbe cruciale nelle fasi in cui le evoluzioni dello scenario di riferimento rendono necessario

esprimere una nuova visione.

Negli ultimi anni abbiamo vissuto un importante cambio di paradigma, spesso definito semplicemente “trasformazione digitale”, che ha indotto tutte le aziende nate in epoca industriale a un darwiniano processo di adattamento. Il che non è stato affatto indolore. È chiaro che al crescere delle cosiddette legacy – quel groviglio di risorse tangibili e intangibili, processi, valori, consuetudini, tipico delle aziende consolidate – cresce la difficoltà di effettuare una virata quando si scorge una tempesta all’orizzonte.

Ebbene, nonostante il mare fosse già molto mosso e il vento piuttosto teso per effetto della summenzionata trasformazione digitale, è arrivata una tempesta di ancora maggiore intensità: la tempesta perfetta, come molti non hanno esitato a definirla. Negli scorsi decenni avevamo già vissuto delicati periodi di recessione dovuti a crisi della domanda (ad esempio la contrazione dei consumi che si è verificata post 11 settembre), crisi dell’offerta (si pensi alle fasi in cui il prezzo dei servizi schizza periodicamente alle stelle per via di un balzo nel costo del petrolio) o a crisi finanziarie (ad esempio la crisi scaturita nel 2008 dal default di Lehman Brothers). Ciò che però nessuno di noi aveva mai vissuto è uno shock simultaneo di tutti e tre questi ambiti, per di più sommato a tutte quelle criticità operative che moltissime aziende stavano affrontando per adeguarsi al nuovo paradigma digitale. La tempesta perfetta appunto.

La sensazione è che l’entità dell’evento che abbiamo vissuto negli ultimi 5 mesi sia stata tale da aver causato un cambiamento climatico permanente; perlomeno in alcuni ambiti. Abbiamo dunque voluto approfondire il tema con coloro che per ruolo e responsabilità sono stati chiamati a governare le rispettive navi in questa delicata transizione. Dagli interessantissimi confronti con gli oltre 50 top manager con cui abbiamo avuto il privilegio di discutere questo tema, emerge con una certa chiarezza che il periodo richieda una

fortissima dose di “leadership” piuttosto che di “management”. Ovvero che questo sia il tempo in cui far emergere la capacità di esprimere una visione nuova del proprio business e del proprio modello operativo, per almeno alcuni versi diversa dalla precedente, che consenta alle aziende di tornare a mettere radici nel cosiddetto *new normal*, qualunque esso sia.

Nello specifico sono emersi almeno 5 temi ricorrenti, che abbiamo voluto sintetizzare in altrettanti principi. Ve li proponiamo in un’accezione che vuole essere al contempo un auspicio, un’esortazione e un’indicazione della rotta da seguire. Vogliate dunque leggere i nostri BE come l’equivalente italiano di “siate”.

BE PHYGITAL

In Italia, in tempi “normali”, acquistano on line per la prima volta tra le 800 e le 900 mila persone all’anno. Nei 100 giorni del lockdown oltre 2,1 milioni di persone hanno optato per soluzioni di commercio digitale. Questo significa aver superato una serie di barriere psicologiche che inevitabilmente genereranno cambiamenti in altri settori. Questi novelli consumatori phygital, che hanno sperimentato per la prima volta la convenienza (nell’accezione più ampia del termine) delle soluzioni offerte dal digitale, impareranno rapidamente a utilizzare la funzione di *digital wallet* nativa del proprio smartphone e a scannerizzare codici per pagamenti smart, opteranno con maggiore regolarità per le casse automatiche laddove disponibili, apprezzeranno opzioni on-demand nei diversi servizi di cui fruiscono, etc.

Già da tempo, per descrivere l’ibridazione tra digitale e fisico, molti studiosi e analisti hanno fatto ricorso alla metafora della mangrovia, capace di prosperare nelle acque salmastre, al crocevia di mari e fiumi. Ebbene, la sensazione è che questo processo di contaminazione e ibridazione abbia vissuto una piena tale da aver cancellato del tutto, per molti di noi, la percezione dicotomica dell’acqua dolce e dell’acqua

salata. Un gran numero di immigranti dell'era digitale, facendo di necessità virtù, ha imparato a mettere radici nelle acque salmastre. E questo è un processo irreversibile, come ha sostenuto con forza l'amministratore delegato di uno dei principali attori della GDO nazionale.

BE AGILE

Lo smart working è possibile e ha indubbi benefici, ma bisogna costruire "use case" che bilancino la presenza in ufficio e il lavoro da remoto, in modo da mitigare gli inevitabili effetti collaterali connessi con l'impossibilità di confrontarsi di persona con i colleghi. La maggior parte dei top manager ha sottolineato come l'assenza di un manuale delle istruzioni e l'impossibilità di replicare soluzioni altrui o schemi pregressi, debba indurre i leader d'azienda ad abbracciare una pianificazione agile e flessibile. L'approccio, ci ha detto l'amministratore delegato di una multinazionale nell'ambito dei servizi, deve essere quello tipico delle startup che, con umiltà, determinazione e perseveranza perseguono il giusto modello organizzativo e scolpiscono la propria value proposition giorno dopo giorno, mettendola costantemente in discussione. Chiaramente la criticità principale è rappresentata dal dover incedere tenendo conto delle radici che hanno consentito all'azienda una crescita rigogliosa nel precedente contesto. Il direttore generale di una multinazionale del Food&Beverage ha sottolineato come i processi di apprendimento delle mansioni, le dinamiche relazionali e i rapporti gerarchici cui siamo abituati sul posto di lavoro dovranno essere ripensati.

BE ANTIFRAGILE

Coerentemente con quanto sostenuto da Nassim Nicholas Taleb, ci sono congiunture in cui la resilienza (capacità di mantenere l'operatività del sistema a fronte di uno shock) non è sufficiente, occorre puntare all'antifragilità (la capacità

di prosperare nel caos, arrivando a creare un vantaggio competitivo). Caos, ricordiamolo, è una parola greca che esprime la risultante di velocità e incertezza. Il CEO di una multinazionale del largo consumo, il Presidente di un colosso dell'automotive e il CEO di una utility company ci hanno raccontato di aver costituito, nel pieno della crisi legata al Covid-19, task force dedicate alla definizione di diversi scenari per il post lock-down. L'ambizione di queste aziende è stata appunto di ricercare una sorta di inerzia dinamica, in grado di accelerare la ripartenza non appena le condizioni lo avessero consentito.

BE EXPONENTIAL

La velocità del cambiamento, reso vorticoso da questa ennesima accelerazione, è tale che le aziende non possono contare solo sulle proprie forze per innovare. L'amministratore delegato di un'azienda di servizi alla mobilità ci ha ricordato quanto sia cruciale in questa fase costruire eco-sistemi, rifuggendo la tentazione tipicamente italiana di ridurli a ego-sistemi. Dobbiamo collaborare con terze parti – siano esse università, centri di ricerca, Startup, altre aziende – alla costruzione di sistemi in cui le singole parti si consorziano più o meno stabilmente per erogare servizi ad alto valore aggiunto per il cliente finale. Due leader del segmento automotive ci hanno ricordato che in alcuni casi questo può voler dire ricorrere alla cosiddetta *co-optation* ovvero alla cooperazione temporanea con uno o più concorrenti, unendo le forze per il bene comune. Crediamo che questo debba essere un momento di costruzione e solo in parte di ricostruzione. Un momento in cui c'è poco spazio e poco apprezzamento per l'individualismo. Le aziende e le istituzioni devono concepirsi come piattaforme fluide, in grado di esprimere una value proposition esponenzialmente più grande di quella che potremmo proporre singolarmente.

BE CURIOUS

Secondo la totalità dei professionisti intervistati, la capacità di abbracciare il cambiamento, l'attitudine a vivere l'incertezza in modo costruttivo anziché ansioso e la passione per il proprio lavoro sono elementi chiave, in questo frangente più che mai. In particolare, due amministratori delegati del mondo FMCG hanno sottolineato come anche in questo caso l'ibridazione sarà cruciale. Una miscela di soft e hard skills. La fusione di intuito, passione, imprenditorialità, creatività, dati e tecnologia. Una parola su tutte è emersa con straordinaria costanza in tutti i confronti: curiosità.

Questi cambiamenti epocali ci spingono a riscrivere completamente la grammatica dei modelli di leadership. I nuovi leader dovranno agire perseguendo un modello che definiremo 5C: CARE (attenzione alle persone); CAUSE (un purpose che vada al di là dei risultati finanziari di breve periodo); COLLABORATION (all'interno e all'esterno dell'azienda, includendo le parti sociali, le Istituzioni, i concorrenti); CREATIVITÀ (il periodo richiede una certa dose di 'improvvisazione', l'applicazione della creatività nell'accezione più ampia possibile); CORAGGIO (agire, mettendo in discussione le proprie certezze, anche senza avere la possibilità di calcolare tutti i rischi e senza poter disporre di tutte le variabili).

Il grand reset, la grande ripartenza, sarà possibile solo se affronteremo la sfida che ci troviamo di fronte pensando a un futuro in cui le aziende e le istituzioni coniugheranno il perseguimento dei propri fini con la generazione di valore condiviso. I leader di oggi devono agire con l'ambizione di offrire a chi verrà dopo di noi una prospettiva di prosperità che al momento è purtroppo un privilegio per pochi. Abbiamo vissuto per oltre cento giorni un presente sospeso, in cui il nostro pianeta di ha ricordato quanto la globalizzazione debba

essere vissuta in modo olistico, esaltandone i benefici ma senza dimenticarsi delle responsabilità che siamo chiamati ad assumerci. Pablo Neruda ha scritto: "Nascere non basta. È per rinascere che siamo nati". Ora tocca a noi. Non abbiamo scuse.

NB

Le riflessioni contenute in questo articolo sono il frutto di una serie di conversazioni con oltre 50 amministratori delegati e direttori generali internazionali che operano in diversi settori.

Paolo Gallo è autore, Executive Coach & Keynote Speaker.

Giuseppe Stigliano è CEO di Wunderman Thompson Italy (WPP Group).