

Harvard Business Review

 **ITALIA**

PROGETTO
MACROTRENDS
2020-2021

Contributi di: Enrico Giovannini;
Francesco Starace; Umberto Bertelè;
Melinda Gates; Massimo De Andreis;
Mark Esposito, Olaf J. Groth e Terence
Tse; Rebecca Henderson; Renato
Mannheimer; Rony Hamauï; Stefano
Venier; Nicola Nobile; Emilio Rossi; Ugo
Loser; Morris M. Mottale; Andrea Granelli;
Bruno Lamborghini; Norberto Patrignani;
Alex Fernani, Andy Hines, Alessandro
Lanteri e Mark Esposito; Carlo Alberto
Pratesi e Andrea Geremicca; Paolo
Lavatelli e Irene Sebastiani; Odile Robotti;
Enrico Sassoon; Danilo Taino;
Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri.

DOPO LA CRISI DISEGNARE IL NUOVO MONDO

A cura di **Enrico Sassoon**

Insero redazionale riservato
ai lettori di **Harvard Business
Review Italia, Strategiqs
Edizioni**, Corso Italia 47 20122
Milano, Partita Iva 05113160963,
Iscrizione al Tribunale di Milano
n. 192 del 20.3.2006.
Supplemento allegato
al n. 11.2020 di Harvard Business
Review Italia. Distributore per
l'Italia: Direct Channel - Gruppo
Mondadori

In collaborazione con



INDICE

INTRODUZIONE	4 L'apocalisse può attendere <i>di Enrico Sassoon</i>
 I GRANDI TEMI GLOBALI	<p>10 Verso un'Europa e un'Italia più sostenibili e resilienti <i>di Enrico Giovannini</i></p> <p>16 La transizione energetica per il rilancio economico e la lotta al climate change <i>di Francesco Starace</i></p> <p>23 Il difficile obiettivo di una decarbonizzazione rapida <i>di Umberto Bertelè</i></p> <p>28 La nuova geoeconomia delle relazioni internazionali <i>di Massimo De Andreis</i></p> <p>32 Stati Uniti e Cina: le fragilità dei giganti <i>di Danilo Taino</i></p> <p>35 Medio Oriente: origini ed effetti di una pace inattesa <i>di Morris M. Mottale</i></p> <p>39 La crisi della democrazia e il ruolo delle imprese <i>di Rebecca Henderson</i></p> <p>42 Una fiducia frenata da grandi timori <i>di Renato Mannheim</i></p> <p>45 Più potere alle donne! <i>di Melinda Gates</i></p>
 ECONOMIA E FINANZA	<p>50 Dalla crisi pandemica alla crisi finanziaria? <i>di Rony Hamoui</i></p> <p>53 Poche certezze tra molte incertezze <i>di Nicola Nobile</i></p> <p>56 La non resistibile ascesa del debito globale <i>di Emilio Rossi</i></p> <p>61 Asset management e sfida digitale: vecchi e nuovi paradigmi <i>di Ugo Loser</i></p> <p>64 I mercati globali tra integrazione e disintegrazione <i>di Alessandro Terzulli e Cinzia Guerrieri</i></p>
 PROMESSE E LIMITI DELLA TECNOLOGIA	<p>74 Prepararsi alle "nuove normalità" <i>di Mark Esposito, Olaf J. Groth e Terence Tse</i></p> <p>78 Il "manager anfibio" e i nuovi modi del lavoro <i>di Andrea Granelli</i></p> <p>81 Dallo smart working al lavoro agile e competente <i>di Bruno Lamborghini</i></p> <p>85 Il ruolo della tecnologia nel contrasto al cambiamento climatico <i>di Norberto Patrignani</i></p>
 LE SFIDE PER LE IMPRESE	<p>92 Esplorare il futuro con il <i>corporate foresight</i> <i>di Alex Fergnani, Andy Hines, Alessandro Lanteri e Mark Esposito</i></p> <p>98 Segnali di futuro <i>di Carlo Alberto Pratesi e Andrea Geremicca</i></p> <p>101 L'impresa resiliente <i>di Stefano Venier</i></p> <p>104 L'Employee Experience mette le persone al centro <i>di Paolo Lavatelli e Irene Sebastiani</i></p> <p>109 Un cocktail mentale per il dopo-Covid <i>di Odile Robotti</i></p> <p>112 I nuovi compiti delle imprese tra crescita delle diseguaglianze e cambiamento climatico <i>di Enrico Sassoon</i></p>

Un cocktail mentale per il dopo-Covid

di Odile Robotti

Per affrontare il futuro post-pandemia, alle organizzazioni servono *mindset* diversi, ma con un mix specifico per ciascuna. Sarà compito dei leader scegliere la proporzione degli ingredienti, deciderne la sequenza e dare il tocco finale.

Nel mondo delle imprese, la pandemia ha messo a nudo importanti vulnerabilità organizzative e di sistema, ma, a dire il vero, il colpo era già in canna. Avevamo già avuto ampie prove di vivere in un mondo VUCA (volatile, incerto, complesso e ambiguo) e sapevamo che il nostro senso di controllo su di esso era solo un'illusione. Il Covid-19 ha solo premuto il grilletto. Dover gestire l'incertezza e la volatilità non è una novità per i leader, ma la scala e la diffusione di entrambe causate dalla pandemia sono un *jamais-vu*. L'esperienza passata ha utilità limitata, anzi, può diventare una trappola, nel decidere cosa fare. Una delle poche cose chiare è che, per restare rilevanti, alle organizzazioni non basterà essere più efficienti e rafforzare i vantaggi competitivi esistenti. Alcuni eventi sono momenti della verità in cui si sgretolano certezze e si cambia traiettoria: diventano così spartiacque tra prima e dopo. Il lancio dello Sputnik da parte dell'Unione Sovietica ne è stato un esempio: gli Usa, preso atto di non essere più in testa nella corsa allo spazio, colsero l'occasione per rivedere il loro approccio. Lo *Sputnik moment* finì così per catalizzare gli sforzi della ricerca spaziale americana. In molti pensano che gli Usa riuscirono a portare il primo uomo sulla Luna nel 1969 grazie all'effetto Sputnik. Il *Covid-moment* sembra l'occasione giusta per avviare dei cambiamenti il cui tempo è venuto. La domanda è: da dove partire? Quando la realtà cambia velocemente e in modo difficilmente prevedibile, meglio dotare le persone di bussole che di mappe. Per

questo è più utile puntare sui *mindset*, quell'insieme di credenze, valori e principi che guidano le nostre azioni. Certamente sono più difficili da insegnare e misurare, ma lasciano la giusta flessibilità nell'agire e sono soggetti a minore obsolescenza. Di seguito, alcuni *mindset* selezionati per meglio affrontare il futuro, raggruppati in tre filoni corrispondenti a tre obiettivi che molte organizzazioni dovranno perseguire:

- prosperare nell'incertezza;
- cogliere e creare opportunità;
- mettere in discussione lo status quo.

PROSPERARE NELL'INCERTEZZA

Mentalità antartica. Chiara Montanari, la prima italiana a capo di una spedizione in Antartide, ha definito *antartic mindset* la mentalità che aiuta a raggiungere obiettivi in situazioni di estrema incertezza. La maggiore difficoltà di una missione polare, infatti, non è il clima estremo, ma la variabilità enorme, continua e repentina di un ambiente nel quale l'unica regola è l'imprevisto. Per condurre una missione scientifica in queste condizioni non basta sopravvivere: occorre garantire continuità operativa, giocare d'anticipo elaborando e attuando piani diversi a seconda delle circostanze, leggere continuamente l'ambiente circostante per abortire velocemente un esperimento e mettersi al riparo o, viceversa, avviarne uno per sfruttare inattese condizioni favorevoli. Trasmettere la mentalità antartica significa abituare le persone a considerare l'incertezza una condizione normale. Ma gli eventi potenzialmente stressogeni in contesti imprevedibili sono numerosi. Per questo occorre possedere anche un'altra mentalità.

Mentalità dello stress amico. Per molto tempo si è dato per scontato che lo stress fosse negativo e si è posta l'enfasi su come imparare a gestirlo. Ora sappiamo che la nostra reazione allo stress non dipende solo dalla per-

sonalità e dall'esperienza individuali, ma anche dalla valenza, positiva o negativa, che gli attribuiamo. Si possono avere due idee differenti riguardo all'effetto dello stress "normale", cioè non legato a eventi fortemente negativi: possiamo ritenere che ci aiuterà, motivandoci a dare il massimo, aumentando la nostra concentrazione e facendoci attingere a tutte le nostre risorse; oppure che ci danneggerà, assorbendo l'energia di cui disponiamo e paralizzando i nostri meccanismi di reazione e difesa. Nel primo caso la risposta adattiva sarà maggiore, i sintomi di depressione e ansia inferiori e ce la caveremo effettivamente meglio. Purtroppo, è vero anche il contrario: chi si aspetta uno stress dagli effetti debilitanti e dannosi è probabile che veda le proprie convinzioni avverarsi. Il punto è che, nel dopo-Covid, lo stress è di casa: meglio quindi farselo amico, vedendolo come uno stimolo e non come un elemento nocivo da evitare.

Mentalità del jazzista. Una caratteristica delle situazioni a elevata incertezza è che gli imprevisti devono essere affrontati senza aver avuto tempo di pianificarne la risposta. L'unico modo per farvi fronte, quindi, è essere sempre pronti a improvvisare. Questo non significa rinunciare alla preparazione, ma prepararsi in modo diverso. Steve Lacy spiegò le sfide dell'improvvisazione jazzistica così: "In 15 secondi, ecco la differenza tra composizione e improvvisazione: nella composizione si ha tutto il tempo necessario a decidere cosa suonare in 15 secondi, mentre nell'improvvisazione si hanno 15 secondi". Possedere questa mentalità richiede una grande presenza nel momento, una preparazione flessibile e l'attitudine a vedere nell'imprevisto l'opportunità di dimostrare assieme maestria e creatività.

Mentalità da MacGyver. In situazioni inaspettate, spesso non si hanno nemmeno tutti gli strumenti necessari. In questo caso ci si può ispirare a Angus MacGyver, l'eroe non violento di una vecchia serie tv che riusciva sempre a difendere il mondo da oscure minacce usando oggetti di uso comune per realizzare in pochi istanti soluzioni ingegnose. Diversamente da James Bond, MacGyver non ha alle spalle il famoso "Q" a fornirgli gadget futuristi per affrontare le missioni: deve quindi ricorrere alla propria creatività e a ciò che l'ambiente circostante può offrire. Abbiamo visto esempi di questa mentalità durante il periodo più duro della pandemia (ricordiamo le maschere da sub trasformate in respiratori), ma il rischio è che, usciti dall'emergenza, si atrofizzino.

COGLIERE E CREARE OPPORTUNITÀ

Mentalità della serendipità. Le mentalità descritte finora aiutano a reagire tempestivamente e positivamente agli accadimenti di un mondo incerto, ma le opportunità vanno anche attirate. Per riuscirci, è utile adottare la mentalità della serendipità che consiste nell'attitudine a fare scoperte fortunate e inaspettate. In una realtà sempre più

ricca di imprevisti, saper cogliere la casualità positiva crea un vantaggio. Christian Busch, in parte costruendo sulle teorie di Richard Wiseman sul "fattore fortuna", spiega che possedere questa mentalità richiede una disposizione d'animo favorevole e aperta nei confronti dell'imprevisto e capacità di cercare in tutte le situazioni qualcosa da utilizzare a proprio vantaggio. Alcune pratiche aiutano a coltivare questa mentalità. Anzitutto, pensare in termini di abbondanza anziché di scarsità, cioè ritenere che vi siano ampie opportunità potenzialmente disponibili e che basti cercarle bene per scovarle. Inoltre, bisogna saper assumere la prospettiva "della scacchiera" anziché quella "della pedina", cioè vedere, a partire da ogni situazione, molti possibili sviluppi. Infine, occorre sottrarsi al riflesso pavloviano che ci fa categorizzare gli accadimenti secondo il loro "valore nominale". Ma nemmeno l'attitudine a riconoscere e intercettare le occasioni favorevoli che la sorte ha mandato nella nostra direzione, magari travestite da problemi, è sufficiente nel dopo Covid: sempre di più, infatti, le opportunità bisogna saperle creare.

Mentalità Oceano blu. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori all'INSEAD, hanno definito strategia Oceano blu un approccio per rendere la concorrenza irrilevante e creare spazi di mercato nuovi nei quali i tradizionali trade-off non valgono. Possedere la mentalità Oceano blu significa non prendere per dati i vincoli del proprio mercato di riferimento, inventare nuovi mercati, cioè creare la propria domanda anziché cercare modi per strappare quote alla concorrenza. Questa mentalità poggia, come la precedente, sull'ipotesi di abbondanza, sulla capacità di ampliare la visione e sul coraggio di avventurarsi verso ciò che non è ancora stato esplorato.

Mentalità restartable. Per cogliere le opportunità intercettate e create, le organizzazioni devono poter disporre delle risorse umane nei ruoli che supportano l'esecuzione della strategia, che spesso significa "riconfigurare" il talento organizzativo. Per questa ragione occorre che nell'organizzazione sia diffusa la mentalità *restartable*, cioè aperta ai nuovi inizi, che richiede la conoscenza di alcune tecniche per ricominciare professionalmente, ma soprattutto l'abbandono di false credenze e paure associate. Introdurre la mentalità *restartable* nell'organizzazione significa "rifare la reputazione" ai nuovi inizi, aiutando a vederli come eventi naturali che permettono di rimanere rilevanti a lungo nel mondo del lavoro. Questa mentalità è fondata sulla disponibilità ad apprendere, per la quale è utile possedere un ulteriore *mindset*.

Mentalità della crescita. Carol Dweck, della Stanford University, ha identificato due concezioni opposte riguardo all'intelligenza. La prima mentalità, detta della crescita, si basa sul presupposto che la nostra intelligenza sia espandibile. Per chi la possiede, l'insuccesso non è mai visto come uno stato permanente o come un segnale di inadeguatezza, ma piuttosto come un "successo non



ancora raggiunto”: una tappa lungo la curva di apprendimento che porta ad aumentare la propria intelligenza. Al contrario, chi pensa che l’intelligenza individuale sia fissa ritiene, di fronte a una sconfitta, di aver toccato il proprio limite ed è disincentivato nel cercare di varcarlo nuovamente. Dweck ha dimostrato, in soggetti di ogni età e condizione, che la nostra idea di intelligenza, espandibile o fissa, influenza come affrontiamo l’apprendimento. Dato che le organizzazioni devono sempre più poter contare su persone che non hanno paura di apprendere competenze anche radicalmente nuove, la mentalità della crescita è diventata indispensabile. Per svilupparla serve una cultura organizzativa che non stigmatizzi l’errore, ma aiuti ad affrontarlo con apertura e curiosità.

METTERE IN DISCUSSIONE LO STATUS QUO

Mentalità del “triplo loop”. Gli errori sono spesso la migliore fonte di apprendimento e possono anche aiutare a mettere sistematicamente in discussione lo status quo, ma solo se ci facciamo le domande giuste. Secondo Argyris e Schon, che hanno identificato modi diversi di apprendere, il primo modo, semplice e rapido, detto del “singolo loop”, consiste nel chiedersi se si stiano eseguendo correttamente le procedure in essere, senza metterle in discussione l’efficacia o la validità. Il secondo modo, in grado di stimolare miglioramenti e innovazioni, chiamato del “doppio loop”, consiste nel chiedersi anche se si stia seguendo l’approccio giusto. Infine, con “il triplo loop” ci si chiede, in aggiunta, se convinzioni, valori, principi e ipotesi che guidano le azioni siano corretti. La mentalità del “triplo-loop” è quindi quella che incorpora la sfida allo status quo nel processo di apprendimento.

Mentalità base-zero. Per riuscire a concepire un futuro che non sia la prosecuzione lineare del presente, bisogna combattere il pensiero incrementale. Occorre cioè evitare, come diceva Edward De Bono, lo studioso di creatività, che il pensiero “scorra nel letto del fiume” seguendo il percorso tracciato. A questo scopo aiuta possedere la mentalità base-zero, ispirata allo *zero-based budgeting*, il metodo che azzerava ogni anno la base di calcolo anziché partire dai costi storici. Sposare una mentalità base-zero, costringendo a mettere periodicamente in discussione anche le “leggi di natura” del proprio settore, prepara l’organizzazione ad affrontare le discontinuità inglobandole nel modo di immaginare il futuro. La mentalità base-zero richiede uno sforzo notevole, ma nulla in confronto alla prossima, ancora più iconoclasta e, proprio per questo, particolarmente consigliata agli *incumbent*.

Mentalità self-disruptive. Questa mentalità, che implica un atteggiamento di sfida radicale e permanente nei propri stessi confronti, è un buon antidoto alla tentazione fatale, da Kodak a Blockbuster, di replicare il successo continuando a fare le cose come si sono sempre fatte. Per coltivarla vi sono alcune tecniche. La più nota è suggerire

ai manager di immedesimarsi nella concorrenza attuale e potenziale, assegnando loro la missione di “distruggere” la propria organizzazione. L’esercizio costringe a parlare apertamente dei punti deboli dell’organizzazione e stimola la generazione di idee su come difendersi prima che concorrenti e nuovi entranti possano approfittarne. Un altro esercizio, ideato da Åsa Silfverberg per smascherare i problemi organizzativi di cui nessuno si lamenta apertamente, ma che hanno il potere di minare il funzionamento delle organizzazioni, si chiama *Stinky Fish* (“pesce che puzza”). In pratica si chiede ai partecipanti di esplicitare incertezze, preoccupazioni, “tabù”, “fantasmi del passato” e “scheletri nell’armadio” della propria organizzazione per passare poi alla fase di soluzione dei problemi fatti affiorare. Due punti di attenzione riguardo a questa mentalità: richiede un clima organizzativo di fiducia e va bilanciata con l’apprezzamento, cioè con la capacità di vedere gli aspetti positivi e valorizzarli. Infatti, se diventa l’unica lente attraverso cui si guarda all’organizzazione, abbate il morale e alimenta il cinismo.

Il leader è come un barman. Ogni organizzazione ha personalità, storia, preferenze, possibilità e sfide specifiche. Ognuna ha una capacità di tenuta e un proprio “punto di rottura”, cioè un limite oltre il quale è rischioso procedere. Alla leadership spetta il compito più difficile: capire quale sia il cocktail di mentalità più adatto alla propria organizzazione, bilanciare gli ingredienti necessari e mescolare sapientemente il tutto seguendo un ordine preciso per ottenere l’effetto voluto. Infine, dovrà riuscire ad aggiungere il tocco finale in grado di invogliare: le mentalità non si cambiano senza aver convinto chi le deve adottare. ☺

L'AUTORE



ODILE ROBOTTI è amministratore unico di Learning Edge srl, una società specializzata nell’ottimizzazione del talento organizzativo e nella formazione. È molto attiva sui temi dell’inclusione e della diversità, in particolare legate al genere e all’età. Autrice dei libri *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013) e *Il Magico Potere di Ricominciare* (Mind Edizioni, 2019), Odile è country leader del 30% Club Italy, presidente e fondatrice dell’organizzazione di volontariato MilanoAltruista, dell’Associazione di Promozione Sociale ItaliaAltruista e dell’organizzazione di volontariato Dress for Success Milan.