

Insero Speciale
In supplemento
al numero odierno

L'Arena
il giornale di Verona dal 1866



A CURA DI

HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA
GRUPPO ATHESIS
ECCELLENZE D'IMPRESA

**GLI AUTORI
DI QUESTO NUMERO**

Enrico Sassoon
Sarah Clayton
Stefano Venier
Robert S. Kaplan
Michele Parisatto
Carlo Alberto Pratesi
Fernando F. Suarez e Juan S. Montes

La Grande Transizione:

**DAL NEW
AL NEVER** **NORMAL**

Fiera di Verona

18-20
novembre 2021

L'IMPRESA RESILIENTE



PHOTO BY VINCENZO DI GIORGI ON UNSPLASH.COM

IL "R" FATTORE

Il rischio esiste in natura, sempre madre, talvolta matrigna. Ed è connaturato all'innovazione. Con il rischio nasce il desiderio dell'uomo di proteggersi o, per dirla in altro modo, di essere resiliente. Con i rischi prevedibili è relativamente facile. Ma con quelli imprevedibili?



(*) **Enrico Sassoon**
è Direttore responsabile
di Harvard Business Review Italia

DI ENRICO SASSOON*

Rivedere gli obiettivi di risk management	Predisporre azioni agili di gestione dei rischi	Sfruttare il potere di dati e analytics.	Sviluppare talenti capaci di gestire i rischi futuri.	Rafforzare la cultura del rischio.
Cambiare l'ottica da prevenzione e mitigazione ad abilitazione strategica e creazione di valore.	Autorizzare team inter-funzionali a prendere decisioni rapide su business, innovazione e gestione del rischio.	Digitalizzare il flusso delle transazioni; usare i dati per osservare meglio i rischi; introdurre algoritmi per rilevare errori, fare previsioni più accurate e microsegmentate.	Sviluppare nuove capacità ed espandere le aree di conoscenza per una migliore comprensione della mappa dei rischi.	Costruire una vera cultura del rischio nella front line; responsabilizzare il management per fallimenti culturali; legare la cultura del rischio alle azioni e ai risultati quotidiani.

Pronti a reagire ai rischi. Cinque azioni per costruire le capacità necessarie a far fronte dinamicamente a nuovi eventi pericolosi

Fonte: McKinsey

In questo Speciale, dedicato al Festival del Futuro 2021, si parla diffusamente di rischio e resilienza. I rischi sono la norma, la resilienza è la capacità di reagire e affrontarli, e vale per le persone come per le organizzazioni. Il rischio è l'altra faccia dell'economia di mercato e del capitalismo. E il profitto, nell'accezione neoclassica, è il premio per i rischi che l'imprenditore si assume. Per la teoria marxiana la disponibilità al rischio dell'imprenditore capitalista si chiama invece avidità e il profitto è la sottrazione indebita di plusvalore dal lavoratore sfruttato. Ma il rischio non appartiene, evidentemente, in modo esclusivo al moderno capitalista o imprenditore. Il rischio esiste in natura, sempre madre, talvolta matrigna: eruzioni, terremoti, inondazioni, carestie, cavallette, malattie, qualche volta bestie feroci. Ed è connaturato all'innovazione: con l'invenzione della barca si crea contestualmente il rischio di naufragio, fino a quel momento inesistente. E nasce il desiderio dell'uomo di proteggersi. Vale a dire, con un termine oggi sempre più usato, di essere resiliente. Nella memoria storica, le prime forme di assicurazione rispetto al rischio risalgono all'Egitto di 4.700 anni fa: una rudimentale cassa mutua per i tagliapietre, che rischiavano la pelle mentre i faraoni preparavano la loro strada per l'eternità. Ma, come le lettere di credito e la banca, è in Italia che emergono le prime vere assicurazioni; infatti, tra il XIV e il XV secolo, è naturalmente tra Firenze e Genova, l'esigenza di proteggere le navi mercantili genera le prime coperture assicurative. I Lloyd di Londra arrivano solo un paio di secoli dopo, nel 1686, come prodotto collaterale di una famosa bettola di Londra, ricettacolo di marinai ubriachi ma anche di quei mercanti che hanno fatto l'impero. Insomma, al rischio dovremmo essere avvezzi

e in linea generale ormai tutti quanti – organizzazioni, imprese, famiglie, individui – volenti o nolenti tendiamo a proteggerci dai rischi prevedibili: incendio, furto, incidenti aerei, navali e terrestri, parti civili, ma anche spionaggio industriale, furto di proprietà intellettuale, cyberattacchi e via discorrendo. Rispetto a questo tipo di rischi la resilienza è, verrebbe da dire, un po' più facile. Ma rispetto ai rischi imprevedibili? Qui la questione si complica. Essendo imprevedibili, richiedono un mindset diverso rispetto agli altri. E oggi siamo nel pieno di alcuni grandi fenomeni che ce li fanno toccare con mano. In parte prevedibile ma non prevista, la pandemia globale che sta sconvolgendo il mondo, sia in termini umani e sociali sia in termini economici. E i cambiamenti climatici, cui facciamo fatica a prendere le misure? E che dire delle crisi economico-finanziarie? E delle disruption tecnologiche capaci di disintegrare in pochi mesi business consolidati da anni o decenni? E il digitale? Siamo certi di saper fare i conti con l'intelligenza artificiale, la robotica o le auto senza guidatore? L'elenco continua ma la sostanza è che ai rischi imprevedibili non siamo abituati e che, certo, pochi sono pronti ad affrontarli. Diversi articoli in questo Speciale mettono il dito sulla piaga. In quest'epoca di crescente incertezza, ambiguità e volatilità non predisporre gli strumenti e i team per fare fronte a crisi inattese e improvvise è la ricetta per il disastro, talvolta per l'estinzione, quantomeno per qualche guaio serio. Le imprese avvedute, e i loro leader, devono attrezzarsi, e in fretta, partendo dall'assunto che il cambiamento in tutti i campi sta accelerando e le discontinuità sono più frequenti. Solo l'organizzazione resiliente può resistere e magari pure prosperare. Ma la resilienza non è una dote innata, va costruita in modo consapevole. La morale? Il fattore "R" va preso molto sul serio.

Questa capacità non deriva da una dote innata ma va costruita

Le aziende devono aiutare le persone a reagire alle situazioni d'ansia generate dalla crisi sanitaria

DI SARAH CLAYTON*

Mentre molti Paesi stanno dando il via libera alla riapertura, le imprese stanno sviluppando piani per riportare i dipendenti al lavoro in sicurezza, pensando attentamente agli orari, alle configurazioni dei luoghi di lavoro, alle politiche di apertura, all'uso degli ascensori, alla consegna degli alimenti e molto altro ancora. Anche se il rientro della forza lavoro include certamente la pianificazione logistica e operativa, non è solo il benessere fisico che i datori di lavoro devono prendere in considerazione. Per aiutare i dipendenti a reagire con resilienza alle difficoltà della situazione, altrettanto importante è il modo in cui le organizzazioni risponderanno alla salute emotiva e psicologica delle persone. Un argomento, purtroppo, tenuto presente molto meno di frequente.

Dopo quasi due anni di pandemia, l'ansia diffusa quasi universalmente - una reazione naturale a circostanze innaturali e a un futuro incerto. Secondo un recente sondaggio, quasi la metà dei dipendenti teme che il datore di lavoro li riporti al lavoro prima che sia sicuro. Più della metà si preoccupa del futuro dell'azienda per cui lavora - e del proprio lavoro in particolare. Se i datori di lavoro non affrontano questi motivi d'ansia e non aiutano i dipendenti a gestire la loro salute mentale, riportare le persone al lavoro farà ben poco per aiutare le aziende a tornare ai livelli di produttività e di impegno pre-Covid.

Molte aziende dovranno migliorare le pratiche attuali, integrando i programmi di salute mentale esterni o di terzi con una maggiore capacità di gestire lo stress, l'ansia e l'incertezza "in casa". Ci sono cinque cose che i datori di lavoro possono fare per aiutare a ridurre l'ansia da rientro dei dipendenti.

Priorità benessere. I dipendenti vogliono essere rassicurati sul fatto che le loro aziende metteranno i dipendenti al primo posto, quando

possibile, soprattutto in tempi difficili. Nel sondaggio citato, la maggior parte dei datori di lavoro ha riscosso l'apprezzamento dei propri dipendenti. Ma le aziende devono continuare a dimostrare il loro impegno.

Informazioni tempestive e trasparenti. Comunicazioni regolari e frequenti dei leader che godono di fiducia è fondamentale per gestire l'ansia dei dipendenti. I dipendenti che ricevono regolarmente aggiornamenti dalle loro aziende hanno maggiori probabilità di avere un'opinione positiva dei loro datori di lavoro.

Attuare le misure sanitarie raccomandate. La ricerca ha rilevato che i dipendenti si fidano dei più stimati esperti di salute pubblica per quanto riguarda i tempi di rientro. Meno di uno su 10 si sentirebbe sicuro a tornare in ufficio quando è solo il datore di lavoro a sostenere che lo sia.

Leader dedicati. I leader e i manager devono sforzarsi di comprendere tempestivamente i segnali che indicano la presenza di stress emotivi, dedicare più tempo a interagire con il personale, aiutare a capire cosa non è sotto controllo, e imparare a gestire i problemi in tempo reale.

Flessibilità. Si è visto che, almeno per alcuni settori, è possibile lavorare non solo da remoto, ma anche su una varietà di orari che meglio si adattano alle preferenze e agli impegni personali delle persone. Con la riapertura dei luoghi di lavoro, i datori di lavoro devono cercare di mantenere questa flessibilità.

LEADER DEDICATI DIPENDENTI RESILIENTI



Inserto Speciale - n. 5 di 7

Supplemento al numero odierno de

L'Arena
Il giornale di Verona dal 1866

SPECIALI ATHESIS 2021

1. Il futuro del lavoro
2. Transizione energetica, cambiamento climatico e futuro della salute
3. Economia e finanza
4. I nuovi equilibri geopolitici e geoeconomici
5. L'impresa resiliente
6. Le nuove sfide tecnologiche
7. Mobilità sostenibile



ESSERE GREEN CONVIENE A TUTTI

Anche a Luca

SUPERBONUS 110%

Vuoi migliorare la classe energetica della tua casa o la sicurezza del tuo condominio?

Scopri Superbonus 110%.

Cedere il credito d'imposta è facile.

Basta un contatto in filiale e fai tutto online.

E se dovesse servire, puoi trovare la soluzione che fa per te per sostenere le spese di esecuzione lavori.

Scopri di più su bancobpm.it

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. I fogli informativi dei prodotti di cessione del credito d'imposta sono disponibili presso le filiali della Banca e sui siti www.bancobpm.it e www.cherry106.it. BANCO BPM opera in qualità di distributore dei prodotti di Cherry 106 Spa. La fruizione del servizio a supporto del cliente per la raccolta, verifica, certificazione della documentazione per richiedere la cessione del credito d'imposta, è prestata dalla società Cherry 106 Spa. L'operazione di cessione del credito d'imposta è soggetta alla valutazione da parte di Cherry 106 Spa.

Per le condizioni contrattuali dei prodotti di finanziamento di BANCO BPM si rimanda ai fogli informativi disponibili in filiale e sul sito bancobpm.it. La concessione del finanziamento è soggetta alla valutazione da parte della Banca.

BANCO BPM
la banca di tutti



(*) **Stefano Venier**
Amministratore Delegato Gruppo Hera

L'IMPRESA RESILIENTE



La crisi pandemica sta mostrando quanto sia importante per le organizzazioni prepararsi ad affrontare le possibili criticità in ogni ambito: economico e finanziario, sanitario e ambientale. Adottando uno sguardo sistemico capace di anticipare i rischi futuri

DI STEFANO VENIER *

I discorsi sulla resilienza, a ben vedere, covano un vulnus che, se non facciamo attenzione, può renderli molto poco resilienti. Spesso impugnata come un pas-partout da chi senza troppo incomodo voglia accreditarsi fra i più aggiornati strateghi, quest'incolpevole parola patisce un'erosione semantica direttamente proporzionale alla frequenza del suo impiego, che è stato esponenziale negli ultimi tempi. Impegniamoci dunque a bandire ogni automatismo, interrogando tale nozione alla luce del momento in corso, per capire cosa essa ne può rivelare e, insieme, cosa questo riveli di lei.

LE NUOVE DIMENSIONI DELLA RESILIENZA

Qual è, oggi, la resilienza a cui sono chiamate le imprese? È la stessa a cui pensavamo pochi mesi fa, divenuta semplicemente più urgente, oppure è entrata in una dimensione nuova di cui cogliere articolazioni ulteriori che, fino a poco tempo fa, esulavano dal raggio delle nostre attenzioni?

Certo, paradigmi come quello dello shared value erano già riusciti a dissodare il terreno, affacciando il mondo del business sulle ragioni sociali della sua stessa esistenza e favorendo l'affermazione di una cultura d'impresa orientata al purpose delle organizzazioni. La pandemia, però, ha fatto qualcosa di più, rivelando una porosità per certi versi inattesa dei sistemi bio-socioeconomici i cui sedimenti comparsi si sono rivelati, in realtà, assai più simili a plaghe che si compenetrano a vicenda in deroga a ogni confine arbitrariamente stabilito e ci introducono a una stagione nella quale la rappresentanza degli interessi in gioco sarà probabilmente chiamata a ripensarsi.

In prospettiva, inoltre, sembra entrare in tensione la nozione stessa di eternalità: la resilienza dell'impresa, in altre parole, ha mostrato di potersi con-

solidare solo se perseguita attraverso azioni che concorrono alla resilienza del suo sistema di riferimento. I livelli di interconnessione raggiunti dall'economia globale, infatti, propagano gli effetti delle crisi in un modo che è non soltanto veloce ma anche di complicata mappatura. Nemmeno il climate change ci aveva finora dimostrato, su una scala tanto larga, la misura e l'entità di questa nostra esposizione al rischio, ma la sua drammatica accelerazione potrebbe farlo molto presto, gettandoci in una nuova crisi sistemica senza nemmeno attendere che siano riassorbiti gli effetti di quella in corso.

AFFRONTARE LE CRISI SISTEMICHE

Al netto di alcune differenze, d'altronde, le comunanze fra la crisi sanitaria e quella ambientale sono tante e tali da consentirci di testare senza finzioni quei modelli di risk management da cui dipende la sopravvivenza stessa delle nostre economie e, quindi, la tenuta degli equilibri sociali ad esse incardinati. Entrambe le crisi, anzitutto, rappresentano shock di natura fisica: diversamente da quelli finanziari a cui siamo abituati, e per i quali una prognosi ormai consolidata prescrive immissione di liquidità e ripristino del clima di fiducia, uno shock fisico può essere superato solo affrontandone le altrettanto fisiche cause. La cosiddetta "economia reale", opacizzata dai processi di finanziarizzazione, torna insomma alla ribalta grazie a un virus, e lo fa evidenziando i termini in cui anche il climate change potrebbe colpirla, con implicazioni sulle catene di fornitura, sulla domanda e sulla stessa business continuity. La stessa veloce propagazione degli effetti attraverso economie interconnesse, cui s'è accennato sopra, caratterizzerà anche le crisi di sistema che si dovessero presentare in ragione del cambiamento climatico.

L'esperienza di questi mesi, infine, ci ha dimostrato come eventi di questo tipo esigano anche un fondamentale e definitivo ripensamento della sovranità dei singoli Paesi, che non possono continuare a rivendicarne la titolarità esclusiva senza condannarsi, proprio per questo, a esercitarla su deserti e obitori. Sanitarie o ambientali che siano, cioè, crisi di tali portata potranno essere riassorbite o evitate solo attraverso la cooperazione e la coordinazione globale di tutti gli attori che nel quadro di politiche e organizzazioni sovranazionali facciano massa critica e abbiano una azione coordinata in direzione di obiettivi comuni.

Se ci pensiamo, ciò che rende il Recovery Fund un potenziale "game changer" non è tanto il suo ammontare complessivo, di poco superiore al 5% del Pil dell'Unione Europea, bensì il principio dell'emissione congiunta su larga scala che ne è alla base e su cui nessuno in passato avrebbe scommesso. Ma il merito ancora più importante dell'UE, che riguarda da vicino il mondo delle imprese, è

stato forse un altro, quello cioè di pianificare questo impegno nel medesimo solco tracciato dai programmi per la decarbonizzazione del Continente all'interno del Green Deal, senza creare situazioni di conflitto fra issue economiche e issue ambientali che altrove, si veda il Brasile o gli Stati Uniti, inficiano l'adozione di modelli di sviluppo sostenibili.

Dopotutto, come segnalano diversi osservatori, gli investimenti in infrastrutture climate-resilient e la transizione verso un futuro a bassa intensità di carbonio, nel momento stesso in cui incrementano la resilienza del business, creano anche le premesse per posti di lavoro che hanno tutte le carte in regola per durare nel tempo, dando prospettive a territori, comunità, persone e, quindi, contribuendo a sostenere la domanda. Non solo: con i tassi di interesse prossimi allo zero, è difficile che alle imprese possa nuovamente capitare una situazione altrettanto favorevole per realizzare tali investimenti, con tempi di rientro che – accorciati dalla riduzione del costo del denaro – avvicinano queste opzioni ai percorsi decisionali di minor resistenza.

LE CRITICITÀ DI FONDO

Si tratta, però, di segnali che vanno isolati da un certo rumore di fondo e tradotti in strategie conseguenti. Occorre rendersi conto, soprattutto, che il climate change continuerà a rappresentare il tema più critico e decisivo del prossimo decennio. Ecco perché uscire dall'attuale recessione, per quanto necessario, non è che metà di un'opera la cui altra metà sarà compiuta solo da quelle imprese che sapranno uscire dalla porta giusta, rilanciandosi attraverso modelli di business osmotici, che creino valore per e con tutti gli stakeholder e le generazioni future.

Continuare a operare in direzione di una maggiore resilienza delle imprese, dunque, non significa affatto ignorare le

priorità emerse con il sopravvenire dell'emergenza sanitaria ed economica. Vuol dire, all'opposto, contribuire tassello dopo tassello all'immunità complessiva di un villaggio sempre più "glocale", in cui cioè il Mondo si fa hic et nunc, anche a partire da ogni singola impresa, per quel tanto che essa sappia concorrere con gli attori del proprio territorio, in una costante proiezione globale del proprio operato locale.

MODELLI AVANZATI D'IMPRESA

Tutto questo conferma la bontà dei percorsi avviati da quelle imprese che, in anticipo rispetto all'attuale congiuntura, hanno lavorato non soltanto per incrementare la propria sostenibilità lungo traiettorie consolidate ma anche per dotarsi di modelli sempre più avanzati di risk management e risk mitigation. Solo mettendo in campo competenze e sensibilità diverse le imprese possono attingere a chiavi di lettura che siano articolate in misura sufficiente per interpretare scenari dall'evoluzione così incessante e tumultuosa, con gli strumenti necessari. La stessa creazione di valore condiviso, a ben vedere, è sì un driver della resilienza dell'impresa, ma non può seguire all'infinito un unico e identico schema, dovendo continuamente regolarsi sulla base del mutevole rapporto fra il business e le sue aree di impatto.

Non bisogna infine dimenticare che, alla base di tutto, ci sono i lavoratori che, all'interno delle organizzazioni e attraverso i loro comportamenti, danno nervo e sostanza alla resilienza truardata dall'impresa. È cioè importante che siano anzitutto le persone a maturare, giorno dopo giorno, un modo resiliente di lavorare, cogliendo opportunità formative e/o di confronto con altri colleghi e, più in generale, dando prova di quella stessa agilità che si attendono, dopo il Covid-19, da parte dell'organizzazione di cui fanno parte.

Solo mettendo in campo competenze e sensibilità diverse le aziende possono trovare chiavi di lettura capaci di interpretare scenari possibili



Istituto Don Calabria
IRCCS Ospedale
Sacro Cuore Don Calabria
Presidio Ospedaliero Accreditato - Regione Veneto



MEDIA EVENT - VERONA

MILLE VOLTE GRAZIE

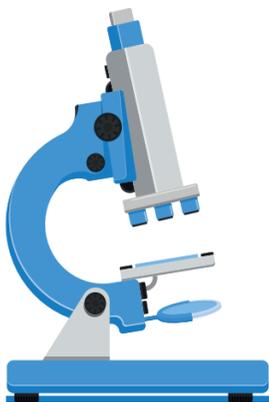
CON IL TUO **5X1000**
PORTIAMO AVANTI LA RICERCA



Un sincero ringraziamento a tutti coloro che anche quest'anno hanno deciso di devolvere il 5x1000 alla Ricerca Sanitaria dell'IRCCS Ospedale Sacro Cuore Don Calabria di Negrar.

La **Ricerca** in
ginecologia per la cura
dell'**endometriosi**

Guarda la
video intervista
Dott. M. Ceccaroni



INSIEME NELLA RICERCA
PIÙ FORTI NELLA CURA.

CONTINUA A SOSTENERCI - DONA ORA
5xmille.sacrocuore.it

Sostieni la ricerca
5X1000

ISTITUTO DON CALABRIA
IRCCS OSPEDALE SACRO CUORE - DON CALABRIA

C.F. 00280090234

IRCCS "ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO" SACRO CUORE - DON CALABRIA
Ospedale Classificato e Presidio Ospedaliero Accreditato - Regione Veneto
VIA DON A. SEMPREBONI, 5 - 37024 NEGRAR DI VALPOLICELLA (VR) - TEL. 045 6013111
www.sacrocuore.it

seguici anche:





(*) **ROBERT S. KAPLAN**
è professore emerito di Leadership Development
alla Harvard Business School

AFFRONTARE

I RISCHI

IMPREVEDIBILI

Neanche il miglior sistema di gestione del rischio può preparare un'organizzazione a reagire ed essere resiliente in qualsiasi situazione. Occorre quindi prepararsi a gestire anche le minacce più remote, che noi chiamiamo "rischi inediti" senza pensare di fare ricorso a strategie e sistemi standard

DI ROBERT S. KAPLAN *

Le aziende resilienti e ben gestite si preparano per i rischi che dovranno affrontare. Questi rischi possono essere significativi, anche se non sempre vengono gestiti con successo. Basta pensare al disastro ambientale della piattaforma petrolifera Deepwater Horizon, alle operazioni delinquenti di trader disonesti, al contrasto ai cyberattacchi o ai diversi episodi di esplosioni in impianti chimici: la funzione di gestione del rischio di un'azienda generalmente aiuta a sviluppare protocolli e processi per anticiparli, valutarli e mitigarli. Eppure, neanche un sistema di gestione del rischio di classe mondiale può preparare l'azienda a reagire ed essere resiliente in qualsiasi eventualità. Alcuni rischi sono così remoti che nessun manager o gruppo di manager potrebbe mai immaginarli. Anche quando le aziende riescono a prevedere un rischio lontano, può sembrare così improbabile da non motivare un investimento nelle capacità e nelle risorse necessarie per affrontarlo. Minacce così remote, che noi chiamiamo "rischi inediti" (novel risks), non possono essere gestite utilizzando un manuale standard.

LE CARATTERISTICHE DEI RISCHI INEDITI

A differenza dei rischi più familiari e di routine che un'azienda si trova normalmente ad affrontare, i rischi cosiddetti "inediti" sono difficili da quantificare in termini di probabilità o di impatto. Si manifestano in una delle seguenti tre situazioni:

L'evento scatenante è al di fuori del campo di immaginazione o di esperienza del portatore di rischio o si manifesta in un luogo lontano. Eventi di questo tipo sono talvolta etichettati come "cigni neri", ma non sono intrinsecamente imprevedibili. La crisi finanziaria globale del 2008, ad esempio, è stata spesso descritta come un "cigno nero" perché la maggior parte delle banche che investono e commerciano in mutui ipotecari si sono rivelate cieche ai rischi insiti nei loro portafogli. Non avevano previsto un calo generale dei prezzi degli immobili. Un piccolo numero di investitori e di banche che avevano maggiore familiarità con i mercati immobiliari e finanziari, tuttavia, avevano previsto un crollo del mercato dei mutui ipotecari e hanno ottenuto enormi profitti con la vendita allo scoperto di titoli garantiti da ipoteca.

Più guasti di routine si combinano per innescare un guasto grave. Le tecnologie, i sistemi e le organizzazioni di grandi dimensioni e interconnesse possono portare a una situazione in cui una serie di eventi - ciascuno dei quali, singolarmente preso, sarebbe perfettamente gestibile - si sovrappongono generando una "tempesta perfetta". È quello che è successo nel caso dello sviluppo del Boeing 787 Dreamliner, definito, rispetto a tutti i modelli precedenti, "un aereo più complicato, con idee più innovative, nuove caratteristiche, nuovi sistemi, nuove tecnologie". La Boeing ha subito sette importanti e inaspettati ritardi nello sviluppo del 787, con voli commerciali iniziati tre anni e mezzo oltre i tempi originariamente previsti. Ritardi che hanno ag-



giunto oltre 10 miliardi di dollari in costi di sviluppo portando l'azienda vicina al fallimento. **Il rischio si materializza molto rapidamente e su larghissima scala.** Alcuni eventi sono talmente enormi da rendere obsoleta anche la migliore analisi costi-benefici, e si manifestano in modo così veloce da sopraffare qualsiasi risposta pianificata. Chiamiamo questa categoria di rischi tsunami, dopo la catastrofe della centrale nucleare di Fukushima in Giappone, che rappresenta un esempio archetipico. Fukushima, come molte altre centrali in Giappone, era stata progettata per resistere a eventi rari come terremoti e onde oceaniche alte fino a 5,7 metri. Ma il terremoto di Tōhoku del marzo 2011 ha generato un incredibile tsunami con onde di 14 metri di altezza che hanno spazzato via la diga della centrale, inondandone i sotterranei e mettendo fuori uso i generatori di emergenza, già gravemente danneggiati dal sisma. L'impatto è stato travolgente: la centrale ha subito tre fusioni nucleari e tre esplosioni di idrogeno, rilasciando contaminazione radioattiva in tutta la regione e costringendo all'evacuazione più di 100.000 persone. E nei tre anni successivi, Tokyo Electric ha pagato più di 38 miliardi di dollari di risarcimenti a individui e imprese. La pandemia di Covid-19 è simile. Il mondo aveva già acquisito familiarità con la gestione di epi-

demie globali di virus che causano sindromi respiratorie, ma questo coronavirus si è rivelato in realtà del tutto nuovo rispetto ai casi precedenti di attacco virale.

RICONOSCERE I RISCHI INEDITI

Il segnale più chiaro del fatto che sta per manifestarsi un rischio inedito sono le anomalie - cioè cose che semplicemente non hanno senso. Sembra ovvio, ma la maggior parte delle anomalie sono per le persone difficili da riconoscere o da elaborare. Nonostante l'azienda faccia tutti gli sforzi possibili per anticipare i "che fare, se", emergeranno comunque rischi totalmente nuovi, e le aziende non avranno un copione o un manuale per gestirli quando improvvisamente emergono o appena dopo che il disastro ha colpito. Inoltre, nulla del background dei manager operativi o dei risk manager potrà aiutarli a rispondere in modo rapido e appropriato. In questa situazione, l'azienda ha bisogno di prendere decisioni che siano (a) buone quanto basti, (b) prese velocemente abbastanza per fare la differenza, (c) comunicate bene abbastanza da essere comprese, e (d) eseguite bene abbastanza da essere efficaci fino a quando non si renda disponibile un'opzione migliore. I rischi si manifestano in molte forme e con molte varianti. Le aziende possono gestire quelli che conoscono e che sanno anticipare. Ma i rischi inediti - quelli che emergono dal nulla e di punto in bianco - derivano da combinazioni complesse di eventi apparentemente di routine o da eventi di massa senza precedenti. Le aziende devono individuarli e quindi attivare una risposta che si differenzia dagli approcci standard per la gestione dei rischi di routine. Una risposta che deve essere rapida, improvvisata, iterativa e umile, poiché ci si deve aspettare che non tutte le azioni intraprese funzioneranno davvero come previsto.

Eventi inaspettati degli ultimi 20 anni

CRISI FINANZIARIA

2008

MERCATO IMMOBILIARE
Le banche non avevano previsto un calo generale dei prezzi degli immobili

BOEING 787

2009

IMPREVISTI
La compagnia aerea ha subito sette importanti e inaspettati ritardi nello sviluppo del modello di punta Boeing 787

FUKUSHIMA

2011

UNO TSUNAMI DI 14 METRI
La centrale ha subito tre fusioni nucleari e tre esplosioni di idrogeno contaminando una vasta regione

Capacità di resilienza in alcuni settori

Settore	Doti di resilienza	Possibili sorprese
Elettronica avanzata	Innovazione tecnologica forte; standardizzazione; flessibilità, produzione e supply chain regionali; compliance nei prodotti; rispetto di norme e standard specifici.	Innovazione dei business model specifici del software; nuove architetture di sistema; cambiamenti della domanda al consumo; normative ambientali; salvaguardia delle forniture critiche.
Liee aeree	Reattività degli schemi dei voli in risposta a disruption locali o temporanee dovute a meteo estremo o emergenze specifiche (es. pandemie).	Legislazioni ambientali e climatiche; cambiamenti comportamentali; nuove regole per limitare i voli a breve raggio.
Banking	Rispetto delle norme nei mercati dei capitali per minimizzare i crimini finanziari, l'insider trading e la manipolazione dei mercati.	Business continuity dopo-pandemia per abilitare il lavoro da remoto mantenendo modelli di lavoro flessibili nel rispetto del segreto bancario e della confidenzialità dei dati.
Farmaceutica	Gestione del portafoglio in armonia con le direttrici di R&S e del ciclo di vita dei prodotti.	Gestione dei rischi nella fornitura di ingredienti farmaceutici attivi a causa della concentrazione della produzione in altri paesi.
Telecomunicazioni	Resilienza delle reti, prevenzione dei guasti di rete.	Spostamento delle posizioni competitive verso nuovi concorrenti data la convergenza di telecomunicazioni e mezzi d'informazione.

Fonte: McKinsey



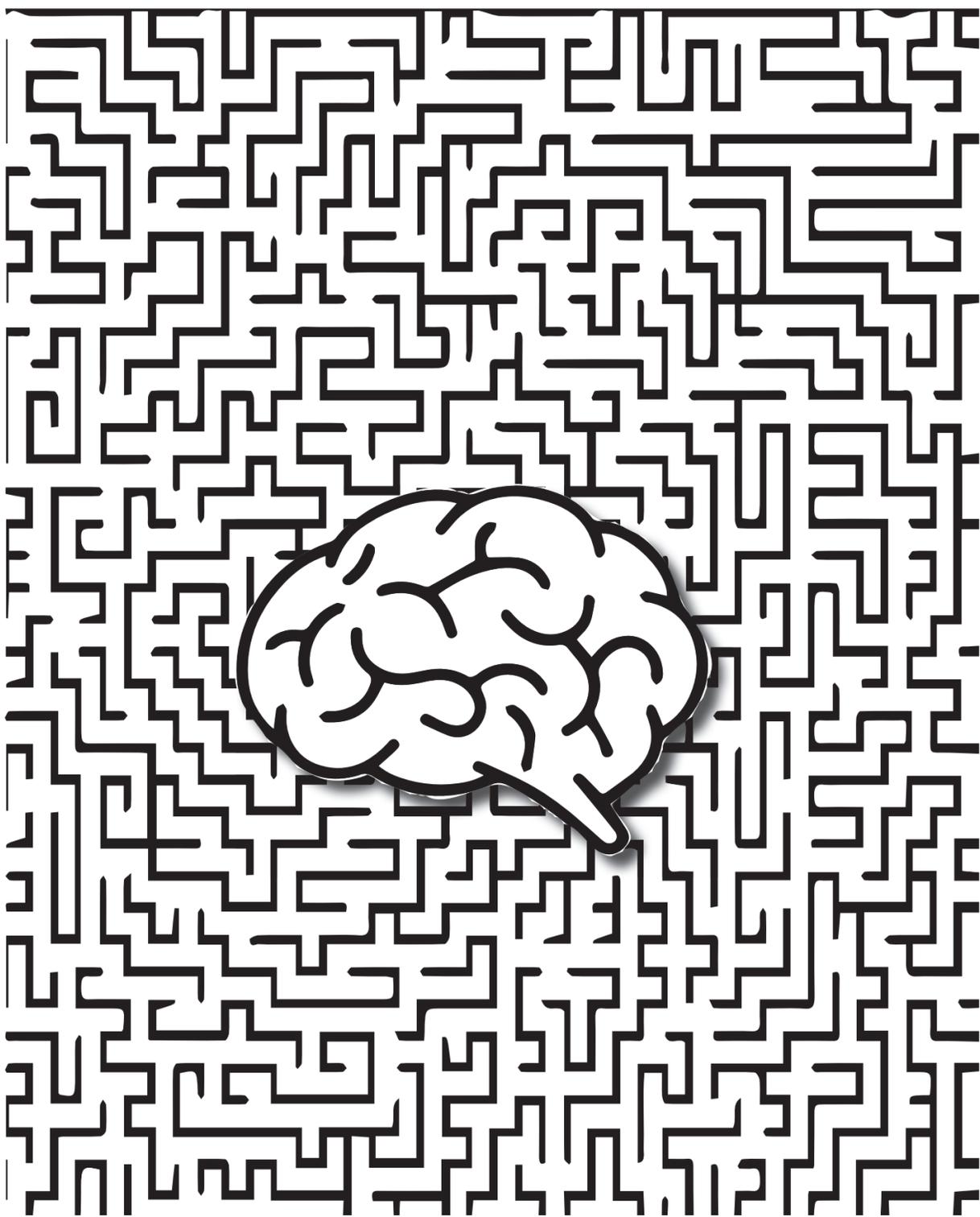
PROTEZIONE e SICUREZZA



 **BERGEN** S.r.l.  

Via Roma, 90 37060 Castel d'Azzano - Verona, Italy | +39 045 512 090 - info@bergen.it





PENSIERO

CRITICO

E RESILIENZA

Un viatico in sette punti per evitare di soccombere quando serve invece reagire con prontezza e intelligenza

Il pensiero critico viene inibito dal nostro modo di pensare. Luoghi comuni, stereotipi, pregiudizi, difese psicologiche, bias cognitivi sono importanti per il normale funzionamento del nostro cervello. Se per ogni azione dovessimo sempre valutare il contesto e decidere sulla base delle informazioni disponibili, non riusciremmo mai a reagire e a sviluppare la nostra resilienza. E soccomberemmo. Per fortuna il nostro cervello può disporre di un insieme ricco e articolato di automatismi che riconoscono un déjà vu e ripetono la decisione. Il problema è quando questi meccanismi si attivano quando il contesto in cui ci muoviamo muta profondamente. È in questi casi che possono diventare nefasti e bloccare la comprensione e

l'innovazione. Il punto centrale della questione non è però COSA pensiamo ma piuttosto COME pensiamo. Dobbiamo farci carico del nostro modo di pensare – Thinking about thinking – se vogliamo evitare che anche le giuste informazioni producano valutazioni errate. Ecco, perciò, un "viatico" in 7 punti per rafforzare il nostro pensiero critico e la nostra capacità di resilienza. Dobbiamo:

1. Saper guardare le cose da una **diversa prospettiva**, giocando con le metafore e i paradossi e leggendo "fra le righe".
2. Saper costruire e far **convivere scenari alternativi verosimili** (anche applicando il "cosa succede se ..." ai pregiudizi consolidati) e abitando l'**ambiguità**.

3. Imparare a **riconoscere le fallacie argomentative**.
4. Imparare a **riconoscere gli automatismi del cervello** che talvolta auto-ingannano ("pensare al pensiero") ... ma nel contempo **attingere al proprio intuito** (intelligenza emotiva).
5. Saper trovare le **fragilità delle dimostrazioni "scientifiche"**.
6. Padroneggiare l'arte di fare le **"domande giuste"** e la tecnica della discussione "a inversione di ruolo".
7. Saper **disapprendere** ...

Il tutto unito a una grande curiosità (quasi infantile), a una **insoddisfazione** (congenita) e a una profonda capacità **autocritica**.



La Grande Transizione:

DAL NEW AL NEVER **NORMAL**

La nuova onda di innovazione che cambierà il mondo

Fiera di Verona

18:20

novembre 2021

IL PROGRAMMA DEL FESTIVAL

Giovedì 18 novembre 2021

- 9,00 - 9,30 Apertura e saluti
- 9,30-10,00 Roberto Cingolani, Ministro della Transizione ecologica (invitato)
- 10,00 - 11,15 La sfida tecnologica: come fare fronte al ritmo esponenziale dell'innovazione
In collaborazione con Politecnico di Milano
- 11,30 - 12,45 Può l'Italia diventare un leader tecnologico? Condizioni necessarie, ostacoli da superare, occasioni da cogliere
In collaborazione con Istituto Italiano di Tecnologia
- 14,00 - 15,15 Dopo la pandemia: come affronteremo le future crisi globali
In collaborazione con Università di Verona e Humanitas
- 15,15 - 16,30 La nuova frontiera della Space Economy
In collaborazione con Italian Institute for the Future

Venerdì 19 novembre 2021

- 9,15 - 10,30 L'Europa tra autonomia strategica e nuova globalizzazione
In collaborazione con Commissione europea
- 10,30 - 11,00 Keynote Speaker, Giulio Molon, Direttore di Cardiologia ed elettrofisiologo, Ospedale Sacro Cuore di Negram
- 11,00 - 12,15 La nuova Pac europea e la valorizzazione del Made in Italy
In collaborazione con Food Trend Foundation
- 12,15 - 12,45 Andrea Montanino, Chief Economist, Cassa Depositi e Prestiti
- 14,00 - 15,15 Sviluppo economico e scambi mondiali: i rischi e le opportunità del decennio
In collaborazione con Oxford Economics
- 15,15 - 16,30 La grande trasformazione della finanza tra, valute digitali, nuovi asset e sistemi di pagamento
In collaborazione con ASSBB - Associazione Studi Banca e Borsa
- 16,45 - 18,00 Verso nuovi modelli di lavoro tra fisico e digitale
In collaborazione con Luiss

Sabato 20 novembre 2021

- 9,00 - 10,15 Nuove competenze e nuova formazione, obiettivi prioritari per il rilancio
In collaborazione con AIF - Associazione Italiana Formatori e European Training Foundation
- 10,15 - 11,30 Di generazione in generazione: la rinascita dell'Italia nel confronto tra stili di vita, consumi e lavoro
In collaborazione con Future Concept Lab e Festival della Crescita
- 11,45 - 13,00 La società inclusiva e l'impresa basata sui valori
In collaborazione con Università Statale Milano e Network for the Advancement of Social and Political Studies
- 14,00 - 15,00 I nuovi paradigmi della mobilità sostenibile
In collaborazione con Università Bocconi
- 15,00 - 16,15 Obiettivo decarbonizzazione: i 10 anni che cambieranno il mondo dell'energia
In collaborazione con Fondazione Eni - Enrico Mattei
- 16,30 - 17,45 Cambiamento climatico: quanto tempo abbiamo?
In collaborazione con AsVis e Futura Network
- Ore 17,45 Conclusioni Enrico Giovannini, Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile

Future Arena

Al termine di ogni sessione mattutina, il palco principale del Festival ospiterà "Live Demo", una selezione delle migliori start-up e tecnologie italiane. Nel tardo pomeriggio, dalle 18 alle 20, una serie appuntamenti con i protagonisti dell'innovazione made in Italy, tra cui Davide Dattoli (Talent Garden), Giada Zhang (Mulan Group) ed Enrico Pandian (founder di start-up di successo come Everli, StartupGym e Checkout technologies). Per concludere, al termine di ogni giornata, uno startup spritz, aperitivo dedicato al networking.

SERVICER PER OPERAZIONI DI
FINANZA STRUTTURATA,
GESTIONE DI CREDITI FINANZIARI
E ASSICURATIVI, GESTIONE E
RISCOSSIONE DELLE ENTRATE
DEGLI ENTI LOCALI.



CREDIT NETWORK & FINANCE[®]

www.cienneffe.com

GRUPPO  **FRASCINO**



(*) MICHELE PARISATTO
è Managing Partner, KPMG Advisory



LE LEADER VERSO LE RESPONSABILITÀ DEI LEADER NUOVE DEI LEADER GENERAZIONI

Per ricomporre la frattura valoriale che spesso esiste in azienda tra le figure più senior e i più giovani, e creare un'organizzazione più agile e resiliente, occorre una leadership capace di proporre elementi comuni di significato tra le diverse generazioni.

DI MICHELE PARISATTO *

Trovare il proprio posto nel mondo del lavoro è, da sempre, la sfida più grande per le nuove generazioni. Probabilmente oggi è ancora più complessa che in passato. Il mismatch tra domanda e offerta professionale e un mercato del lavoro poco dinamico si traducono, soprattutto in Italia, in una bassa partecipazione delle nuove generazioni: la forza lavoro under 35 nelle aziende si aggira intorno al 30% sul totale degli occupati. Per colmare il gap tra domanda e offerta di competenze occorre in primis rafforzare il rapporto tra imprese e università che in prospettiva deve diventare sempre più simbiotico e all'insegna della contaminazione. Questo soprattutto per formare quelle figure professionali che ancora non sono del tutto presenti nel mondo del lavoro, come ad

esempio i data scientist, gli esperti di cyber security, gli specialisti in reputazione digitale e digital marketing. Solo attraverso questo tipo di dialogo interattivo si possono creare profili di nuova generazione, in grado di uscire dall'ambito ristretto della iperspecializzazione e di aprirsi ad una visione interdisciplinare delle proprie competenze. Oggi anche a seguito della digital disruption e del crescente divario generazionale si registra una difficoltà crescente di inserimento da parte dei più giovani. Difficoltà non imputabili solo a un contesto nuovo, competitivo, performante. Sempre più spesso esiste una sorta di frattura valoriale tra le due generazioni a confronto oggi nelle aziende: i leader, i manager, i quadri e i più giovani. I giovani si differenziano dalle precedenti generazioni per un diverso approccio ad alcuni degli aspetti chiave del mondo del lavoro. In primo luogo, rispetto al passato vi è una differente percezione del concetto di gerarchia.

I giovani riconoscono la gerarchia, ma non la interpretano come una rigida barriera: al contrario, la vedono come un'indicazione per comprendere a chi rivolgersi in caso di bisogno. Non a caso preferiscono il termine "leader" rispetto a quello di "capo". Altri due valori fondamentali per i giovani sono la possibilità di partecipare a progetti e iniziative sfidanti e la voglia di avere un impatto. Infine, la differenza nella scala di aspettative connesse con il mondo del lavoro tra la "vecchia guardia" e la nuova generazione. I leader di oggi hanno iniziato la loro carriera con in mente un'equazione semplice: portare risultati per crescere professionalmente. Un valore importante in sé e per sé, con il lavoro che è allo stesso tempo mezzo e fine. Questa visione meritocratica è condivisa anche dalle nuove generazioni, che però non vedono il successo professionale come unico obiettivo professionale: accanto ad esso assumono grande importanza la possibilità di lavorare in un'azienda con cui condividono i

valori e la mission, in una sola parola il purpose e il raggiungimento di un buon equilibrio tra lavoro e vita privata.

LEADERSHIP E FORMAZIONE

Come può quindi il leader rispondere al meglio a queste responsabilità? La complessità e la delicatezza del loro compito si può riassumere in quattro punti, che costituiscono la colonna portante della costruzione di un rapporto positivo. Feedback ed esempio: due modi efficaci per insegnare. Il primo fattore determinante è dare l'opportunità di imparare. I ragazzi riconoscono nei leader le figure a cui appoggiarsi e da cui assorbire il più possibile per poter crescere. Il leader deve quindi avere la pazienza di investire parte del proprio tempo nel dare l'esempio, trasmettere le proprie conoscenze e fornire feedback puntuali e precisi. Guidare, non imporre. Bisogna poi essere capaci di guidare i giovani, superando le vecchie logiche "command & control". Saper indicare

la via imponendo naturalmente la propria autorevolezza, non la propria autorità. Un metodo efficace è sicuramente quello di lasciare i giovani liberi di provare, facendo in modo che il fine sia sempre chiaro e definito, lavorando per obiettivi e non per processi.

Incoraggiare la partecipazione e l'attitudine a sperimentare. Il tratto comune dei ragazzi delle nuove generazioni è il desiderio di fare la differenza. Qui il leader può avere un'influenza enorme ma serve una leadership inclusiva che stimoli i giovani ad adottare un mindset da imprenditori di sé stessi a qualsiasi livello di carriera per abituarli a migliorarsi continuamente.

L'ultima grande qualità che i leader devono sviluppare per stabilire un rapporto proficuo con i giovani all'interno delle organizzazioni è la comunicazione, intesa non tanto nel senso tradizionale di capacità di trasmettere messaggi efficaci, come capacità di costruire significati nella complessità, di favorire percorsi di consapevolezza e di conoscenza.

Le cinque priorità

Sono cinque le cose alle quali i millennial danno la precedenza nella scelta di dove e come lavorare: le prime tre sono denaro, sicurezza e tempo libero. Vogliono essere premiati per i loro sforzi, sentirsi sicuri del loro impiego e avere comunque la libertà di fare una pausa e ricaricarsi di tanto in tanto. Inoltre, considerano importante la possibilità di lavorare con persone di valore e trascorrere bene il tempo dedicato al lavoro, nonché l'opportunità di lavorare in modo flessibile e sviluppare nuove abilità e priorità



Fonte: Manpower



LA PERFEZIONE, STAVOLTA, NON È SVIZZERA.

Con i suoi servizi rivolti a imprese, attività commerciali e GDO, Magrini Energia dà una risposta alle tue necessità di ogni giorno.

Vivi il tuo lavoro con una nuova energia: la nostra.

Allestimenti punti vendita
Pulizia e sanificazione
Facchinaggio e manutenzioni.

Scopri le nostre 4 Business Unit e i servizi dedicati su www.magrinienergia.it



MAGRINI ENERGIA S.R.L.
Viale della Scienza, 19/C
37030 Lavagno (VR)

Tel. 045 982792
Fax 045 982526

info@magrinienergia.it
www.magrinienergia.it

Sede Udine:
Via Giuseppe Martina, 3/2
Zona Artigianale Piccola di Moro 2
33033 Codroipo (UD)

Sede Novara:
Via Gaudenzio Ferrari, 5
28060 San Pietro Mosezzo
- fraz. Nibbia (NO)



UNI ENI ISO 9001:2015
UNI ENI ISO 14001:2015
UNI ENI ISO 45001:2018



Concessionario ufficiale Hormann



(*) CARLO ALBERTO PRATESI
è Professore ordinario di Marketing,
innovazione e sostenibilità
all'Università Roma Tre

LA COMPLESSA SFIDA PER LE IMPRESE FAMILIARI

IN CERCA DI SOSTENIBILITÀ

Se vorranno sopravvivere, queste aziende dovranno adottare una cultura organizzativa favorevole alla condivisione, all'innovazione e alla gestione della diversità. Abbandonando le tipiche resistenze al cambiamento e all'inclusione che generalmente le caratterizzano

DI CARLO ALBERTO PRATESI *



PHOTO BY KRAKENIMAGES ON UNSPLASH.COM

Alla luce dei grandi cambiamenti (in primis quello climatico), nel mondo delle imprese si discute sempre di più di sostenibilità. Ma quando un'azienda ne ha le caratteristiche? Quando il management riesce a prevedere e affrontare con soluzioni innovative tutti i rischi che potrebbero condurla al fallimento. Un tempo questi rischi erano più facili da anticipare, tant'è che la vita media delle aziende, almeno fino alla metà del secolo scorso, era di poco inferiore alla speranza di vita degli esseri umani (70 anni). Oggi invece le persone superano abbondantemente gli 80 anni, mentre un'azienda in media non riesce a raggiungere la maggiore età (18). Se si guarda ai prossimi anni e si tiene conto del fatto che esistono limiti oggettivi alla capacità di carico del nostro pianeta, è facile prevedere che tutte le aziende per sopravvivere saranno chiamate a modificare il loro modello di business. L'orientamento alla business sustainability non è più dunque una questione di "responsabilità" né tanto meno di etica o morale, ma una priorità strategica. In questa prospettiva, un'azienda sarà più sostenibile dei suoi concorrenti solo se sarà capace di porre la giusta attenzione ai segnali del cambiamento, sia economici sia sociali e ambientali, e cercherà di anticiparne le conseguenze grazie a una forte propensione all'innovazione.

L'INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITÀ RICHIEDE COLLABORAZIONE

Alcuni pensano che la sostenibilità vada cercata nel radicale abbandono del nostro modello di sviluppo basato sulla produzione e sulla crescita a qualunque costo. L'alternativa

sarebbe un ritorno al passato e alla tradizione, la transizione del modello industriale fondato sulle grandi aziende e sulla globalizzazione a favore delle piccole imprese, dell'artigianato e dell'economia di prossimità. Altri, invece, sono ancora convinti che solo il progresso e l'innovazione tecnologica che ne deriva possano produrre nuove forme di resilienza e nuove risorse naturali da sfruttare in modo sempre più efficiente. Chi ha ragione?

La verità, come spesso accade, si situa un po' a metà tra questi due estremi. Molte delle soluzioni per la sostenibilità vanno ancora trovate e per questo c'è bisogno di conciliare due prospettive apparentemente discordanti. Da un lato, guardando al passato, la ricerca nella tradizione di regole e sensibilità che nell'ultimo secolo sono state dimenticate (pensiamo all'importanza della biodiversità, alle rotazioni colturali, al rispetto degli ambienti e dei cicli naturali, ecc.).

Dall'altro, una spinta continua alla ricerca di tecnologie innovative (per conservare l'energia, per rendere più facili le comunicazioni, per elaborare i dati, sviluppare materiali più efficienti e così via).

Per mettere in atto questo approccio combinato, occorre un'azione di sistema. Serve una forte spinta verso l'innovazione, generata da un impegno congiunto di molte e diverse aziende, dalla collaborazione tra tutti gli attori della filiera e gli altri stakeholder. E serve, a monte di tutto, la motivazione da parte delle persone a collaborare, anche e soprattutto con chi non fa tradizionalmente parte del proprio sistema di riferimento. Si sa, infatti, che malgrado la percezione comune, l'ambiente più fertile per produrre innovazione e sviluppo è quello caratterizzato da un elevato livello di diversità.

OPEN INNOVATION ED ECONOMIA CIRCOLARE

Ciò che consente di generare tutta l'innovazione e la resilienza necessarie alla sostenibilità è l'open innovation: un approccio strategico aziendale che suggerisce alle imprese di assumere la fisionomia di integratori di sistemi, ossia di comportarsi come organizzazioni aperte che hanno le competenze necessarie per individuare e collegare informazioni e conoscenze prodotte da altri. La teoria dell'open

*Il cambiamento
nelle aziende prevede
una rivisitazione
completa dei processi
di produzione
rendendoli
autosufficienti
e senza sprechi*

innovation, formulata originariamente da Henry Chesbrough, si basa sulla constatazione che le fonti di conoscenza e innovazione sono sempre più diffuse e le buone opportunità vanno colte soprattutto al di fuori della cerchia aziendale.

Quindi, le imprese di ogni dimensione devono imparare a gestire un processo innovativo più "aperto" agli stimoli, favorendo un flusso di

idee tra interno ed esterno che sia equilibrato e continuo: solo così possono emergere nuovi prodotti o modelli di business realmente sostenibili.

Questo vale ancora di più nel caso della sostenibilità ambientale, considerato che la collaborazione e l'integrazione devono andare ben oltre i confini organizzativi della singola azienda per ricomprendere, nell'ottica dell'economia circolare, attori esterni alla propria filiera o categoria merceologica. La stragrande maggioranza delle produzioni attuali, infatti, non è sostenibile non solo per le risorse che consuma, ma anche per l'enorme quantità di scarti che genera e che il più delle volte non vengono smaltiti o recuperati in modo efficiente.

Traendo ispirazione dal mondo della natura e della fisica, dove nulla si crea e nulla si distrugge, il cambiamento che le imprese sono chiamate a porre in essere deve prevedere una rivisitazione completa dei loro processi di produzione, rendendoli autosufficienti, senza sprechi o perdite di energie. Su questo presupposto si basa il concetto di "economia circolare", oggi considerata come l'unica vera alternativa ai modelli attuali di produzione.

LA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI

L'impresa familiare, essendo per sua natura propensa a guardare lontano con l'obiettivo di garantire il passaggio ai figli e ai nipoti, dovrebbe essere potenzialmente più sostenibile delle altre.

Eppure, sebbene non manchino i casi di straordinaria longevità il tasso di mortalità è piuttosto elevato e solo il 20% sopravvive al primo ricambio generazionale.

Ciò che rende oggi le aziende meno sostenibili

non sono solo i turbolenti fenomeni economici e la concorrenza generata da nuove tecnologie e globalizzazione, ma anche le difficili sfide sociali (per esempio, salute dei consumatori, benessere dei lavoratori e diritti delle comunità) e ambientali (consumo di risorse non rinnovabili, emissioni di gas serra, inquinamento, ecc.) il cui superamento richiede nuove attitudini fortemente legate alla capacità di collaborare.

Le aziende familiari, che rappresentano oltre l'85% del nostro sistema industriale, sono realmente disposte a innovare e a rinunciare ai modelli organizzativi che hanno funzionato nel passato? Sono disponibili a cercare al di fuori del proprio perimetro idee e competenze, e ad adottare una nuova cultura organizzativa?

Ogni storia familiare di successo inizia più o meno allo stesso modo: grazie all'impegno di un singolo imprenditore che con grande passione e coraggio investe tutte le proprie risorse in un nuovo business. Lavora duramente per anni e prende tutte le decisioni superando ogni ostacolo. Poi l'azienda cresce, ha successo, e iniziano i problemi, quasi sempre in famiglia o con i cosiddetti non-family executive.

Se è vero che il segreto della sostenibilità sta nella capacità di innovare e che l'innovazione può nascere solo dalla collaborazione tra persone e ambiti diversi, è chiaro che l'atteggiamento canonico delle imprese familiari potrebbe essere una barriera. Per essere sostenibili, e quindi sopravvivere, le aziende saranno costrette ad adottare un tipo di cultura organizzativa favorevole alla condivisione, all'innovazione e alla gestione della diversità, abbandonando le tipiche resistenze al cambiamento e all'inclusione che generalmente le caratterizza.

CATTOLICA ASSICURAZIONI

DAL 1896

IL FUTURO CI ASPETTA.

FACCIAMOCI TROVARE PRONTI

CON ACTIVE BENESSERE.



Migliora il tuo stile di vita e **proteggi la salute**, il tuo bene più prezioso. Sentiti pronto per ciò che la vita ti riserva con Active Benessere di **Cattolica Assicurazioni**.

Scopri di più su cattolica.it

Messaggio pubblicitario.
Prima della sottoscrizione leggere il set informativo su cattolica.it



PRONTI ALLA VITA. | Cattolica Assicurazioni    | Scarica l'App 



RESILIENZA

COSTRUIRE LA ORGANIZZATIVA



(*) FERNANDO S. SUAREZ

è professore di Entrepreneurship and Innovation presso la School of Business D'Amore-McKim alla Northeastern University

Per farcela e prosperare in tempi incerti, occorre sviluppare delle routine codificate delle regole semplici e la capacità di improvvisare



(**) JUAN S. MONTES

è professore associato presso la Carroll School of Management del Boston College

DI FERNANDO F. SUAREZ* E JUAN S. MONTES**

Le organizzazioni di successo sono normalmente dotate di una routine ben consolidata per realizzare i loro obiettivi. Queste routine sono spesso date per scontate in periodi stabili. Tuttavia, si rivelano fallimentari quando un'azienda si trova ad affrontare alti livelli di incertezza o ha bisogno di muoversi rapidamente in una crisi. In simili situazioni, le organizzazioni si affannano nel cercare di fare aggiustamenti al volo, con diversi gradi di successo. Prima che la crisi successiva colpisca, è saggio dedicare del tempo a ripensare sistematicamente i processi di base che si utilizzano e a sperimentare possibili alternative.

Recentemente, abbiamo avuto modo di riflettere più a fondo su questo tema in base all'esperienza di una scalata dell'Everest a cui uno di noi (Juan) ha avuto la fortuna di partecipare. Abbiamo esplorato gli approcci usati nella spedizione, come hanno interagito e quale ha funzionato meglio in quali circostanze. La spedizione ha comportato molta più pressione e imprevedibilità di quanto chiunque di noi debba normalmente affrontare e ciò che abbiamo imparato può aiutare le organizzazioni a gestire meglio le sfide che si trovano ad affrontare. E se il 2020 ci ha insegnato qualcosa, è che tutti devono prepararsi a livelli più elevati di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità.

COSA ABBIAMO IMPARATO

Abbiamo analizzato la scalata sulla base degli ampi appunti di Juan e dei video, dei diari, delle lettere e delle interviste con gli altri alpinisti.

Queste le principali osservazioni.

Approccio pragmatico e improvvisazione. Abbiamo visto due motivi principali per l'adozione di nuovi strumenti. Il primo è la velocità: una forte accelerazione dei tempi con cui il team deve prendere decisioni. Questo è stato il caso della salita del muro, quando il team ha trasferito il potere decisionale dal capo della spedizione al capo

La crisi da Covid19 e il danno economico conseguente sono forieri delle straordinarie sfide che tutti noi dovremo affrontare nei prossimi anni

della scalata. Qui, e in altri casi in cui gli eventi si succedono troppo velocemente, l'approccio pragmatico sembra offrire la migliore risposta. In questo caso, ha aiutato gli alpinisti ad adattarsi al ritmo più veloce senza cambiare i principi di base che guidavano la spedizione.

Il secondo fattore scatenante è stato un contesto complesso e poco familiare, nel momento in cui gli alpinisti hanno vissuto la "zona della morte" senza sapere come il loro corpo avrebbe reagito. In questo caso la squadra è stata più propensa a improvvisare, perché alcune sfide richiedevano soluzioni atipiche, nettamente distanti da quanto la squadra aveva immaginato.

Strumenti interdipendenti e dinamici. Le linee di demarcazione tra routine, regole semplici e improvvisazione non sono sempre chiare e un approccio può trasformarsi in un altro. Per esempio, in circostanze

normali, membri specifici di un gruppo di arrampicata hanno il compito di controllare e sistemare le corde ogni giorno. Tuttavia, le condizioni estreme della parete Kangshung hanno spinto all'improvvisazione: un alpinista, scendendo dopo una salita di 12 ore, si è fermato per quasi un'ora per riparare le corde. Gli altri scalatori potevano vedere che si era fermato, ma non sapevano perché. Quella notte hanno discusso la sua improvvisazione e hanno concluso che una maggiore sicurezza valeva più del maggior tempo impiegato per concludere la discesa. In altri casi l'introduzione di una nuova regola pragmatica potrebbe spingere all'improvvisazione. Il team ha sviluppato soluzioni di tipo euristico su quanto portare e dove dormire in risposta a sopravvenute limitazioni delle risorse. Le nuove regole aumentavano l'efficienza e massimizzavano la velocità, anche se a loro volta rischiose.

UTILIZZARE IL KIT DI STRUMENTI

La crisi da Covid-19 e il danno economico

che ha provocato sono forieri delle straordinarie sfide che tutti noi dovremo affrontare nei prossimi anni. Il cambiamento climatico, i massicci flussi migratori e i progressi tecnologici rimodelleranno drasticamente il panorama sociale ed economico in modi che non siamo in grado di anticipare del tutto. Avranno effetti dirompenti su settori industriali, economie e Paesi.

Ma le organizzazioni non sono completamente impotenti. Possono prepararsi ad affrontare situazioni inedite e incerte, addestrandosi a soddisfare le esigenze mutevoli dei diversi scenari possibili e costruire la resilienza all'interno dell'organizzazione.



IL FUTURO È NELLE NOSTRE MANI



MAIN PARTNER



Giovanni Rana
RANA

FESTIVALDEL FUTURO.EU
GIOVANNIRANA.IT