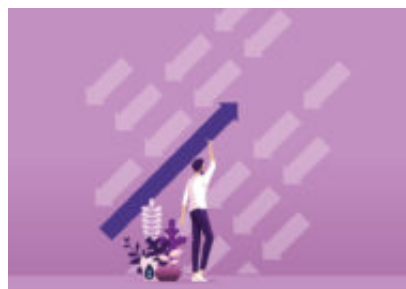


Leadership e gestione delle emergenze: lungimiranza, ottimismo, determinazione e coraggio per strategie ambidestre

Author : Tonino Pencarelli

Date : 19 Maggio 2020



I processi di *leadership* sono attività fondamentali e complesse per consentire il buon funzionamento e il successo delle organizzazioni e dei sistemi sociali in periodi di “normale” andamento dei mercati e degli ecosistemi ambientali.

Nei momenti di **grave emergenza**, dovute al manifestarsi di improvvisi eventi catastrofici, terroristici o di pandemie sanitarie di vasta portata ed intensità, l'importanza della *leadership* diviene ancora più cruciale, essendo chiamata a fronteggiare situazioni inaspettate e a preservare la sopravvivenza delle imprese. La qualità delle persone che svolgono attività di *leadership* ai vari livelli organizzativi (*top management*, manager di divisione, responsabili di funzione o di processo) viene immediatamente messa alla prova, mettendo in luce il possesso o meno di **doti irrinunciabili per un leader**: lungimiranza, ottimismo, determinazione e coraggio.

Grazie alla lungimiranza, un buon leader è in grado di rendere meno traumatico un evento improvviso, ma non per questo non prevedibile, come può essere un terremoto, un incendio, un'epidemia sanitaria e anche una pandemia. In che modo? Predisponendo per tempo, nel contesto della struttura aziendale di cui è alla guida, posizioni, procedure e processi organizzativi dedicati appositamente alla **gestione delle emergenze** nel corso delle varie fasi della loro manifestazione. Prima che l'evento negativo si manifesti, i leader devono saper intercettare, comprendere e reagire rapidamente ai segnali deboli, oltre naturalmente a quelli forti e chiari, come sono stati i segnali emersi nel caso dell'emergenza COVID 19 in cui, già due mesi prima del manifestarsi, era evidente per le imprese occidentali quanto stava accadendo in Cina nel corso dell'epidemia sanitaria. Questo avrebbe dovuto far scattare immediatamente l'allarme nelle organizzazioni dotate di buoni sistemi di sorveglianza strategica, in modo da non essere colte alla sprovvista dall'emergenza sanitaria.

Il leader lungimirante è consapevole che, di norma, **qualsiasi impresa opera in contesti di rischio**; rischio le cui manifestazioni dannose possono manifestarsi in momenti non prevedibili, ma non per questo un sistema aziendale guidato sapientemente non deve premunirsi anzitempo contro il loro impatto negativo, sia a livello strategico che operativo. Le cosiddette

“unità di crisi” e i piani per affrontare le emergenze devono essere sempre presenti in ogni organizzazione, allocando risorse proporzionate alle tipologie di rischio cui possono incorrere. La lungimiranza di un leader deve emergere con chiarezza anche nelle fasi del durante e del dopo emergenza. Fasi in cui i leader devono saper identificare tempestivamente le modalità più efficaci per mantenere la fiducia degli *stakeholder* aziendali, a partire dai clienti, i fornitori, le banche, gli azionisti e i dipendenti sul fatto che si è consapevoli della situazione che si sta attraversando e si è in grado di fronteggiarla al meglio. A questo riguardo serve agire con rapidità, rimanendo lucidi, senza farsi sopraffare da emozioni negative quali paura, ansia, angoscia, depressione o rabbia, cercando invece di trasmettere ottimismo e coraggio.

Il post crisi richiede diverse linee di azione, tutte figlie della lungimiranza strategica. Anzitutto ci si deve interrogare sulla validità e sulla sostenibilità dell'attuale visione e missione aziendale ed essere pronti a rivederle, intervenendo sia sul modello di business che sulle strategie competitive adottate. Il *business model* post crisi potrebbe richiedere il cambiamento dei mercati serviti, la ridefinizione dell'offerta di valore e delle forme di consegna del valore stesso, ad esempio investendo in modalità maggiormente basate sulle tecnologie digitali (commercio elettronico, servizi formativi), ma anche recuperando il contatto diretto con la clientela, consegnando presso il domicilio ciò che prima veniva ritirato nel punto vendita del produttore o del distributore, come per i beni *grocery* o per alcuni servizi alla persona. Per fare questo occorrono determinazione e coraggio; ad esempio, può rendersi necessario **cambiare le risorse e gli attori** coinvolti nei processi di creazione del valore, operando secondo un equilibrato mix tra internalizzazione ed esternalizzazione, tra *outsourcing* estero o domestico.

Servono flessibilità e capacità di adattare lo stile di *leadership* alla situazione, sulla base della disponibilità e delle capacità di cambiamento degli attori coinvolti, bilanciando approcci direttivi e persuasivi con approcci partecipativi e collaborativi. A prescindere dalla decisione di modificare o di mantenere il modello di business pre-emergenza, occorre ripensare la validità prospettica delle strategie competitive che, dopo l'emergenza, potrebbero dover essere profondamente riviste dalle imprese a causa di nuove regole concorrenziali imposte dai regolatori pubblici, da fallimenti di rivali diretti o di fornitori di prodotti complementari strategici, dall'ingresso di nuovi operatori o da profonde modifiche dei comportamenti di acquisto e di consumo degli acquirenti, sia nel segmento *consumer* che nel segmento business.

Anche nel post emergenza, dunque, lungimiranza, ottimismo, determinazione e coraggio sono ingredienti irrinunciabili per gestire il cambiamento. Occorre saper giocare d'anticipo e battere i concorrenti sul tempo della ripartenza, facendosi trovare pronti ad operare nel nuovo scenario che si presenta dopo qualsiasi emergenza a livello politico, economico, sociale, tecnologico, ecologico, legale e di mercato. Occorre avere però il coraggio e la forza di cambiare, di innovare, riconoscendo che non tutte le condizioni che avevano garantito le performance del passato sono replicabili nel futuro, almeno quello più prossimo. Le decisioni di cambiamento richiedono nei leader capacità politiche, abilità di trovare alleati all'interno ed all'esterno dell'organizzazione, energia e potere di incidere sul **cambiamento culturale**, neutralizzando le inevitabili resistenze tipiche di gran parte dei sistemi aziendali ove la cultura del cambiamento e dell'innovazione non è pratica quotidiana. Per conquistare seguaci nei processi di cambiamento strategico e di ri-costruzione della fiducia degli *stakeholder* verso l'impresa serve ottimismo, accompagnato da capacità relazionali ed empatiche, oltre che da enorme tenacia e perseveranza dei leader nel comunicare e diffondere la nuova visione e nel mettere in campo le

varie azioni. Azioni che devono essere proiettate contemporaneamente su orizzonti temporali di breve periodo, volti alla gestione dell'immediato e garantire la sopravvivenza dell'impresa, e di medio-lungo termine, indirizzati verso nuovi traguardi strategici. In sostanza, la *leadership* deve saper agire con approcci di **ambidestrisimo strategico**, utile anche nel governo ordinario delle imprese, ma indispensabile per fronteggiare le emergenze, poiché bisogna saper agire allo stesso tempo su due ambiti: quello della gestione quotidiana e quello dell'innovazione, necessaria per prepararsi in anticipo al futuro e avviare il rilancio dell'impresa prima dei concorrenti, rafforzando il posizionamento strategico.

Una sfida importante e continua per la gestione efficace delle diverse fasi del ciclo di vita delle emergenze è quella della **comunicazione di crisi**, il cui rilievo strategico si avverte particolarmente. Serve un approccio integrato, in cui i leader devono saper comunicare a tutti gli interlocutori sociali la propria visione ottimistica del presente e del futuro, cercando di mantenere alta la fiducia verso l'organizzazione da parte della clientela, dei lavoratori, dei finanziatori di credito e di rischio, dei fornitori e della stessa comunità locale. Fiducia che la *leadership* sia in grado di governare e arginare gli effetti negativi degli eventi traumatici improvvisi durante e subito dopo il loro accadimento e, soprattutto, fiducia che le persone alla guida delle organizzazioni sappiano come innovare la strategia per il rilancio del business e per orientare l'impresa nel futuro. Comunicare la fiducia ai diversi *stakeholder* richiede ai leader di saper padroneggiare l'utilizzo dei vari e molteplici strumenti di *communication mix* sia sui media tradizionali che su quelli digitali, segnatamente social, differenziandone il ricorso sulla base dei differenti destinatari, del budget e del tempo disponibile per ottimizzarne l'efficacia. La vera sfida è riuscire a coinvolgere i destinatari dei messaggi in processi interattivi e partecipativi, contenendo le inevitabili reazioni negative associate agli eventi traumatici intensi, duraturi e di incerto protrarsi nel tempo come nel caso COVID 19.

In definitiva, servono leader capaci non solo di adattarsi alle nuove situazioni, ma anche di definire le priorità strategiche da affrontare, indirizzando le organizzazioni verso percorsi modellati secondo la loro visione lungimirante.

Articolo a cura di **Tonino Pencarelli**