

La trasformazione della protezione nell'era dell'incertezza e della rivoluzione digitale

Prevedere scenari, prioritizzare i rischi e ripensare le organizzazioni: così la protezione diventa una leva strategica per affrontare poli-crisi, rivoluzione digitale e nuove forme di vulnerabilità.

di **ANDREA GRANELLI**, Appassionato di leadership, sviluppo del talento e innovazione, si occupa del rapporto tra nuove tecnologie e scienze umane, con particolare attenzione ai rischi del digitale. Ha ricoperto incarichi nel CNR, nella Domus Academy, nell'Associazione Archivio Storico Olivetti e nel WWF. È inoltre co-fondatore di PerLaRe, associazione dedicata al rilancio della retorica, e di Venture Thinking, fondazione impegnata nella rigenerazione dei luoghi di lavoro e dei territori attraverso il recupero dell'esistente.

In un'epoca di instabilità permanente e trasformazioni radicali, i modelli tradizionali di prevenzione non sono più sufficienti. Per navigare l'incertezza e governare il lato oscuro della rivoluzione digitale, le organizzazioni devono evolvere verso un nuovo paradigma basato sulla capacità di prevedere scenari, prioritizzare i rischi e trasformare la protezione in un asset organizzativo diffuso. Attraverso il framework delle "7S" di McKinsey e il recupero del pensiero critico, tracciamo la rotta per abitare il possibile, trasformando la turbolenza in un'occasione di rigenerazione e innovazione consapevole.

Il contesto è in fortissima trasformazione



ANDREA GRANELLI

Stiamo entrando in un'epoca caratterizzata da ciò che potremmo chiamare *p2 crisis* – il combinato disposto di due tipologie di crisi, abbreviabili in **poli & perma** crisi. La sua cifra non è solo la compresenza di più crisi che si auto-alimentano e si ibridano: energetica, geopolitica, logistica, climatica, sanitaria, sociale, economica e religiosa. Ciascuna di queste sotto-crisi, inoltre, non va vista come un picco che poi ritorna alla normalità una volta esaurite le sue cause generative. Va vista, piuttosto, come un momento

permanente di turbolenza – con fasi più o meno acute – ma irriducibile e mai risolutivo.

È evidente che con un contesto così mutevole e imprevedibile, i concetti stessi di protezione e prevenzione devono essere reinterpretati anche per contrastare il crescente senso di disorientamento che rischia di creare il danno maggiore: subire passivamente, con rassegnazione, ciò che accadrà, arrendersi all'ineluttabile e al tempo-che-fugge e vivere alla giornata, senza piani, alla ricerca di una irrealistica spensieratezza ... nel vano tentativo di seguire l'esortazione di **Lorenzo il Magnifico** nella sua *Canzona di Bacco*: «Chi vuole esser lieto, sia, di doman non c'è certezza.»

Il *pattern* di chi non è pronto alla crisi è noto. Lo traccia in modo lucidissimo **Lucrezio** descrivendo l'evoluzione della peste di Atene: alla sottovalutazione iniziale è subentrata la ricerca di un capro espiatorio, poi il panico, e infine l'impulso, altrettanto irrazionale, alla rimozione.

«Peggio di questa crisi, c'è solo il dramma di sprecarla, chiudendoci in noi stessi» disse **Papa Francesco** durante l'*omelia di Pentecoste* (31 maggio 2020) nel pieno del Covid.

Che fare?

La formula per agire in contesti turbolenti è semplice da enunciare: prevedere, rischiare, proteggere. Ma la sua messa in opera richiede competenze, visione e determinazione. Entriamo nel merito.

Prevedere; In un contesto in forte trasformazione diventa necessario affinare le nostre capacità predittive. L'esigenza di rafforzare il nostro sguardo al futuro si vede ovunque. La moltiplicazione dei think tank che si occupano di foresight e future studies, la



FONTE: UNSPLASH

produzione anche giornalistica di scenari, trend, previsioni. Anche gli interventi dei futurologi sono sempre più richiesti.

Ma che cosa dobbiamo prevedere? E soprattutto come? Non si tratta di anticipare il futuro e calcolare ciò che sarà. Si tratta piuttosto di esercitarsi nell'arte dell'immaginazione e imparare a costruire scenari ipotetici, cogliendone le dinamiche e soprattutto i possibili impatti. Questo fondamentale esercizio immaginifico aumenta la nostra consapevolezza sull'oggi, ci allena nell'individuazione dei segnali deboli, delle tracce che anticipano ciò che sarà, ma soprattutto ci abitua a "provare" ciò che potrebbe essere.

Come noto, infatti, l'aspetto più problematico in un fenomeno negativo inatteso non è in genere la sua negatività, quanto l'effetto paralizzante che deriva dal fatto che non ce lo aspettavamo. Effetto che aumenta ancora di più gli impatti negativi.

Immaginare scenari di crisi non scongiura la crisi, ma ci rende più pronti ad affrontarla qualora si manifesti.

Rischiare; E infine imparare a rischiare, ma in modo calcolato e consapevole. Non tutto può essere protetto, l'importante è proteggere ciò che vale di più o che può generare effetti sistemici.

Non saper prioritizzare i rischi e ipotizzarne gli impatti rende molto inefficace la strategia di protezione (sia con azioni preventive, che con coperture assicurative). Spesso proteggiamo le cose meno rilevanti (ma a cui siamo più abituati) e siamo scoperti sulle cose più importanti. Non per malizia ma per incapacità di calcolare in modo sistematico tutte le implicazioni e identificare le situazioni più dannose.

Il digitale è un caso di scuola. Le dimensioni problematiche del digitale vanno molto oltre i temi della sicurezza informatica e toccano la qualità del dato, il fake, il depotenziamento cognitivo, il crescente impatto ambientale, le implicazioni geopolitiche, la dipendenza dai fornitori, la privacy ... solo per citarne alcune.

Purtroppo, molti di questi fattori, seppure critici, non sono analizzati in modo sistematico e le scelte di copertura sono guidate più dalle proposte dei fornitori o da meccanismi imitativi. Per chi volesse approfondire questa crescente dimensione problematica del digitale – un vero e proprio "lato oscuro" – può leggere l'ultimo libro che ho scritto sul tema (Fra me e TECh. Usare il digitale senza dargli troppa confidenza).

Proteggere; Il tema più importante e complesso è però la protezione vera e propria. Non si tratta solo di alzare le difese e prepararsi ad azioni di contrasto. Si tratta piuttosto di cambiare in modo radicale l'organizzazione per renderla più resistente e reattiva alle condizioni di contesto e alle possibili minacce.

Non possiamo limitarci ad avere un gruppo di protettori, ma dobbiamo rendere tutta l'azienda più robusta e protetta.

È pertanto un tema squisitamente organizzativo che tocca tutta l'azienda e che deve agire su tutte le variabili in campo. Per facilitare la sua illustrazione possiamo usare un framework elaborato da McKinsey ai suoi albori: il modello 7S.

In sintesi, il *framework* ci ricorda che se vogliamo cambiare i comportamenti di un'azienda, non basta agire sull'organizzazione (la sua struttura), ma vanno allineate e rese coerenti tutte le altre dimensioni: strategia, valori, stile manageriale, competenze, sistemi, risorse umane.

Alcuni suggerimenti

Valori e strategia; serve una visione e una mentalità aperta al cambiamento, curiosa verso la novità, per il mai visto, e soprattutto a suo agio nell'operare fuori dalla zona di comfort.

Sistemi e risorse umane; vanno orientate più sull'efficacia e la flessibilità che non sull'efficienza, che provoca sempre rigidità di processo. La flessibilità richiede però opzioni su cui costruirla ... e quindi specifiche ipotesi su ciò che potrebbe capitare.

Competenze; le più importanti e necessarie sono una solida competenza digitale, una visione trans-disciplinare, la capacità emotiva, il gioco di squadra, il saper elaborare il fallimento ma anche (forse soprattutto) un sistematico pensiero critico, accompagnato dall'inquietudine tipica degli innovatori, che vivono in una sorta di limbo che non li fa mai dormire sugli allori. Anche se tutti la considerano la soluzione migliore, anche se i conti vanno a gonfie vele, anche se i clienti ci adorano ... si può sempre fare meglio.

Ancora un punto sul pensiero critico: un manipolo di studiosi appartenenti a un gruppo di prestigiose università statunitensi ha ritenuto utile affrontare questo tema di petto e in modo sistematico e ha addirittura fondato una nuova disciplina: l'*agnotology*, lo studio del farsi dell'ignoranza, e quindi del perduto e del dimenticato. La parola – derivata dal greco – vuole complementare l'*epistemology*: una studia come si formano scienza e competenza, l'altra l'ignoranza e gli errori di giudizio.

In sintesi

Serve dunque una capacità sistematica di generare opzioni, per passare dal probabile al possibile, unendole in una visione e narrazione potente e convincente, quasi poetica. Viene in mente un'intuizione della grande poetessa statunitense Emily Dickinson: "abito le possibilità".

Ciò che caratterizzerà le aziende di successo in questo scenario competitivo sarà pertanto la capacità di anticipare, di immaginare più opzioni, avere sistemi e organizzazioni flessibili e soprattutto avere competenze e mentalità – potremmo dire gusto – per la novità e l'inatteso.

Ma non bastano immaginazione e persuasione; serve anche il coraggio, coraggio di uscire dalla zona di comfort per esplorare terre sconosciute, luoghi mai visti.

Come soleva dire il grande campione Alex Zanardi, recentemente scomparso: «La vita mi ha sorpreso. E io l'ho ricambiata»