

GOVERNARE IN TEMPI DI ESTREMA INCERTEZZA: Principi, leadership e piano d'azione ¹

“Il successo è imparare a passare da un fallimento all'altro senza disperare”²

“... Salvami dall'ingenua convinzione che tutto nella vita deve andare per il verso giusto. Concedimi la lucidità di riconoscere che le difficoltà, le sconfitte e i fallimenti sono opportunità nella vita per crescere e maturare...”³

1. INTRODUZIONE⁴

Viviamo momenti di estrema incertezza e vulnerabilità che ci mettono alla prova. La COVID-19 sta causando terribili conseguenze umanitarie e sta causando e causerà nell'immediato futuro, effetti economici molto dannosi, che renderanno difficile superare il dramma sociale.

Ci troviamo di fronte a qualcosa di sconosciuto e abbiamo sottovalutato sia la possibilità che ciò accada sia l'impatto che potrebbe avere. E la fiducia dei cittadini nei governi e nelle istituzioni per affrontare e superare gli effetti negativi di questa nuova crisi viene seriamente danneggiata.

¹ Nota Técnica del Departamento de Investigación de San Telmo Business School, Spagna. Scritto dal Professor David Moreno Utrilla, di San Telmo Business School. Destinato all'uso in aula e non come gestione, appropriata o meno, di una situazione specifica.

Copyright © gennaio 2021, Fundación San Telmo, Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato, registrato senza l'autorizzazione esplicita e scritta di San Telmo Business School. Per richiedere copie del presente documento o richiedere l'autorizzazione a utilizzare questo caso di studio, si prega di mettersi in contatto con il Dipartimento di Edizione dei Casi, al numero +34 954975004 o scrivendo al seguente indirizzo: casos@santelmo.org.

² Winston Churchill.

³ Antoine de Saint-Exupéry

⁴ Se volete saperne di più sulle idee e gli argomenti trattati in questo articolo, potete andare alle informazioni offerte da San Telmo Business, in particolare i suoi video SANTELMOcontigo, Harvard Business Review, le relazioni delle società di consulenza Boston Consulting e McKinsey, che ha anche una buona collezione di brevi articoli su questo argomento. Inoltre, le grandi società di revisione - Deloitte, PWC, E&Y, KPMG - hanno pubblicato dei rapporti che possono essere consultati sui loro siti web.

La mancanza di esperienza in situazioni simili, la certezza che la loro normalizzazione non avverrà in giorni, settimane o mesi, come è stato dimostrato in Cina, e la loro rapida espansione globale stanno influenzando la capacità della comunità internazionale di rispondere adeguatamente alle sofferenze delle persone. La mancanza di risorse sanitarie e di assistenza, la reazione tardiva e in breve, l'improvvisazione nel processo decisionale, ne sono una buona prova.

La gravità della situazione è innegabile, ma non lasciate che nessuno dubiti che supereremo la COVID-19 e usciremo da questa crisi, poiché l'umanità e la nostra società hanno superato difficoltà simili, anche peggiori, anche se molti di noi non hanno mai affrontato una situazione simile.

A livello individuale, l'esperienza ci ha insegnato che in tempi di estrema difficoltà le persone danno il meglio di sé e fanno cose impensabili. Ogni giorno abbiamo esempi davvero sorprendenti. Ecco perché, in questo momento, è importante alimentare la speranza e mantenere l'illusione che sia possibile fare qualcosa per superare le difficoltà e che abbiamo le giuste capacità.

Ci troviamo di fronte a un'emergenza sanitaria e a una crisi economica. Ma prima devono essere risolti gli aspetti umani e sanitari, per generare una fiducia sufficiente a facilitare la soluzione dei problemi economici. E questo richiederà una cooperazione internazionale a livelli che raramente sono stati raggiunti.

C'è un ampio consenso sul fatto che affrontare questa situazione richiede, prima di tutto, una maggiore azione globale coordinata tra i vari Paesi, cosa che purtroppo non sta accadendo come dovrebbe. In secondo luogo, il coordinamento pubblico-privato in ogni paese, che non si sta svolgendo nella misura necessaria. I media e i social network ne sono la prova.

Indipendentemente dal fatto che le autorità pubbliche agiscano o meno correttamente, saremo tutti d'accordo che una risposta adeguata e responsabile da parte delle aziende contribuirà ad alleviare le conseguenze negative che stiamo subendo, anche se non sarà con una mentalità economica che usciremo da questa situazione..., poiché si tratta di un problema di salute.

In questo frangente, dove non c'è esperienza - né nostra né di terzi - nessuna informazione e il futuro è molto difficile da prevedere, i leader aziendali e le persone con responsabilità di governo devono cambiare i sistemi di governance.

A tal fine, sembra opportuno riflettere su quali dovrebbero essere i principi fondamentali del governo societario, su come esercitare la leadership e sulla metodologia da sviluppare. Finora le decisioni prese sono state tattiche a breve termine; la parte difficile arriva ora quando devono essere prese importanti decisioni strategiche che comprometteranno il futuro delle aziende.

2. DOVE SIAMO E DOVE STIAMO ANDANDO

Tutti vogliamo sapere quando la pandemia finirà, ma ora la domanda giusta è: come continuerà? Il dilemma è se riusciremo a tornare alla normalità gradualmente, senza ricadute, o se rimarremo intrappolati in circuiti di confinamento/rilascio/confinamento.

Per questo motivo, anche se ogni azienda è diversa dall'altra, è opportuno conoscere l'evoluzione della pandemia e valutare l'efficacia delle misure sanitarie ed economiche che si stanno attuando in ogni Paese, anche a livello globale. Queste informazioni forniranno ai leader aziendali, e alle persone con responsabilità di governance nelle aziende, una prospettiva sul possibile sviluppo della situazione e, in particolare, sugli effetti sulle loro aziende⁵.

Ciò richiede, prima di tutto, informazioni di qualità per capire come sta procedendo la COVID-19 e per valutare la capacità di risposta del sistema sanitario, poiché senza un efficace contenimento della pandemia, la ripresa economica non può iniziare.

Per valutare il livello di contenimento, si possono distinguere tre fasi: cessazione delle misure di contenimento, controllo delle nuove infezioni e ritorno alla normalità. Attualmente stiamo cercando di superare la prima fase.

La fase intermedia sarà superata quando le nuove infezioni che si verificano quando le misure di isolamento non sono più applicate saranno controllate. Ciò richiederà un aumento dell'efficienza del sistema sanitario e l'applicazione di efficaci misure di prevenzione e monitoraggio, che eviteranno situazioni di saturazione e impediranno che le drastiche misure della fase precedente vengano nuovamente applicate.

Il ritorno alla normalità avverrà quando una parte significativa della popolazione non è suscettibile al contagio - immunità di massa da parte di un vaccino - o i suoi effetti sono controllati da un trattamento efficace. Questa realtà, che sarebbe auspicabile, non sembra realizzarsi a breve termine - in settimane o mesi - poiché è necessario più tempo per scoprire e produrre il trattamento medico in modo che sia accessibile a tutta la popolazione.

In secondo luogo, occorre valutare l'efficacia, o meno, delle misure di politica economica attuate dai vari Paesi. Logicamente, la priorità è migliorare il funzionamento dei sistemi sanitari e poi ridurre l'impatto della crisi economica e riconquistare la fiducia delle persone e delle imprese.

Dal punto di vista economico, si possono stabilire tre livelli di efficacia: scarsa, migliorabile e buona. Se la riflessione si riferisce al caso spagnolo, bisogna tener conto del fatto che nel suo modello economico l'attività legata al turismo e al tempo libero è molto significativa, così come l'elevato deficit pubblico. D'altra parte, l'esito delle misure dipenderà anche dalla cooperazione internazionale e dal coordinamento tra i paesi, nel

⁵ Il lettore dovrebbe tenere presente che la situazione è in rapida evoluzione e quindi alcune delle seguenti considerazioni potrebbero essere superate a breve termine.