

# Giuseppe Stigliano

3X CEO | Keynote Speaker | Marketing Professor | Author | Executive Advisor



**I manager si trovano ad affrontare un mondo che cambia sempre più rapidamente. Probabilmente una delle principali sfide che devono saper gestire è, quando necessario, sapersi allontanare da *“ciò che hanno sempre fatto”* per comprendere e gestire il nuovo.**

**Nell'articolo *"I leader del futuro dovranno coniugare umiltà e ambizione"* intercetti un cambiamento e lo traduci in una sintesi tramite il termine: *“umbizione”*. L'ambizione richiede *“coraggio”* e capacità di saper innovare, cambiare. Quanto spazio hanno i Manager per *“fare innovazione, per essere coraggiosi”*?**

La ragione di questa parola è da ricercare nell'idea che viviamo in un mondo che, per effetto di tutta una serie di cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni, è passato dall'essere complicato all'essere complesso. Cosa vuol dire essere complesso? Quando una cosa è complicata vuol dire che tu non sai come gestirla, non conosci la risposta, però ti applichi, ti impegni, stabilisci un processo e applicando quel processo ottieni lo stesso risultato. E quindi una attività può essere complicata, ma sapendo come affrontarla, avendo gli ingredienti, gli strumenti giusti, trovi la soluzione e se replichi quel processo ottieni sempre la stessa soluzione. La pandemia globale è stato un evento dirompente che ha visto tantissimi paesi ed organizzazioni impegnarsi per trovare una soluzione per affrontare il problema.

Poi la soluzione è stata trovata, è arrivato il vaccino. Quindi è stato complicato trovare il vaccino per Covid, ma poi è stata proceduralizzata la ricerca, la capacità di produzione e di somministrazione del vaccino.

La maggior parte dei problemi che però affrontiamo oggi non sono complicati, sono complessi.

Vuol dire che le variabili che li costituiscono continuano a variare ad una velocità tale che quando trovi la soluzione, appena trovi la risposta, in realtà cambiano le variabili di contesto e dunque cambiano le stesse domande, cambiano i presupposti e non riesci a standardizzare un processo di risposta efficace ed a renderlo replicabile e scalabile.

Questo ti impone un approccio orientato al continuous improvement, un learning by doing, un trial and error, un fine tuning costante sulle proprie attività. Ma qual è il problema? Il problema è che il 99,9% dei manager che guidano le aziende oggi non sono stati formati per un mondo instabile e, di conseguenza, non hanno gli strumenti per affrontare questo scenario.



Certamente possono cambiare e dotarsi di approcci differenti, ma se cambiano vuol dire che escono dalla loro comfort zone, cioè da quello che li ha portati dove sono, da quello che sanno fare ed entrano in un'area nella quale sono "junior" di fatto perché devono imparare a usare nuove metodologie ed approcci di management, nuove tecnologie come l'AI, devono affrontare la digital transformation, devono gestire il budget marketing in un contesto iper-frammentato, devono gestire il sales in un mondo dove i sales channel continuano a cambiare, in un contesto dove cambiano i capisaldi del business stesso. Come consideriamo il B2B o B2C in un contesto dove puoi superare gli intermediari o dove puoi vendere tramite Alexa o altre IA? Come posizioni il tuo brand su canali di questo tipo?

Questo contesto porta domande completamente diverse da quelle su cui il management si è formato. Di conseguenza, ci vuole grande umiltà e riconoscere che quello che fino ad oggi aveva un valore in termini di capacità, esperienza e know-how, probabilmente sarà ancora utile in termini di esperienza ma non in termini di knowledge.

Qual è il problema? Che l'umiltà a volte, soprattutto nei senior, può essere scambiata per debolezza e per una non attitudine alla leadership, perché ci siamo formati in un mondo in cui il leader è la persona che "ha tutte le risposte". Allo stesso tempo l'eccesso di umiltà in un contesto che cambia così tanto può portare alla paralisi, alla troppa incertezza e ai rischi. Un contesto che cambia velocemente genera una

reazione di tipo "head in the sand approach".

Di conseguenza, io incito i manager a mitigare l'umiltà, necessaria, con l'ambizione, ossia ambizione di scrivere le regole del gioco, di trovare un modo per prosperare nel caos, da qui il termine "ambizione". Si deve passare dalla resilienza all'antifragilità (rif. Nassim Nicholas Taleb). Di solito si richiede a leader e manager un approccio resiliente: qualunque cosa succeda dobbiamo rialzarci, adattarci. Il che è comprensibile, è una reazione istintiva a un contesto complesso che continua a cambiare. Ma non è sufficiente. Secondo Taleb dobbiamo diventare antifragili, ovvero andare oltre la condizione precaria dell'adattamento al contesto e sviluppare una nuova postura mentale e un nuovo modus operandi. Costruendo su questa riflessione io credo che l'ambizione è ciò che ci porta a comprendere che la resilienza va bene per un po', per darci il tempo di prendere le misure e mantenere vivo il business, ma ad un certo punto dobbiamo passare all'antifragilità, ossia per l'appunto alla capacità di prosperare nel caos (ability to thrive in chaos).

Un aneddoto accaduto di recente illustra bene la difficoltà che stiamo affrontando in questo contesto di continuo cambiamento. L'uomo è stato per migliaia di anni della sua storia sulla terra, immerso in un contesto di profonda incertezza, con numerosi rischi e poche informazioni per gestirli. Oggi sembra normale sapere che quel fungo è velenoso e l'altro no, ma quando non avevamo tutte le istruzioni,



qualunque nuovo comportamento poteva essere rischioso per la stessa sopravvivenza. In questo contesto il nostro cervello lavora in modo tale da imparare attraverso l'esperienza, per preservare più che per sperimentare (infatti quelli che sperimentano, gli innovatori, gli imprenditori di start-up innovative, sono una frazione minima rispetto al totale perché sono persone con un approccio diverso al rischio. Se tutti rischiassero quanto rischia un innovatore, considerando che la percentuale di quelli che hanno successo è minima rispetto a quelli che sperimentano, il mondo non avrebbe un ecosistema produttivo stabile etc.). La difficoltà a sperimentare è umana, è normale, dobbiamo probabilmente allenarci a fare di più ed allenarci a muoverci in contesti "meno stabili e con maggiori rischi".

**“Armonia, l’abilità di riconciliare gli opposti” è un messaggio potentissimo. Le organizzazioni hanno una responsabilità nella costruzione del mondo in cui vivremo, e non possiamo probabilmente limitare queste responsabilità alla sola applicazione di politiche ESG. La comunicazione di una organizzazione riflette il modo in cui questa si pone sul mercato e come esprime la visione di sé e dell’ambiente in cui agisce. Come un’azienda può introdurre nella sua organizzazione il concetto di armonia e (se possibile) misurarne i benefici?**

Gli antichi greci, come tante altre culture, hanno trovato nel soprannaturale le spiegazioni alle cose che non conoscevano o non comprendevano, nell'incessante studio del mondo in cui vivevano.

Tra le altre cose, si resero conto di come il mondo fosse un luogo pieno di contraddizioni, Così hanno creato una divinità e le hanno assegnato la responsabilità di ispirare le donne e gli uomini impegnati nella ricerca di soluzioni per conciliare gli opposti. E indovinate un po'? L'hanno chiamata Armonia e l'hanno fatta discendere da due genitori, a loro volta divini, che a loro volta rappresentavano due contraddizioni ovvero Ares, il dio della guerra, e Afrodite, la dea dell'amore. La ragione per cui credo che abbiamo bisogno di armonia è che viviamo in un contesto dominato da contraddizioni. Queste contraddizioni crescono costantemente alla luce del fatto che viviamo in un mondo che, contrariamente a quello che si sosteneva qualche anno fa, non sta più andando globalizzandosi e quindi appiattendosi. Viceversa sta andando deglobalizzandosi e quindi frammentandosi. Si costruiscono muri e proteggono cose; si creano e si acutizzano le differenze. All'accentuazione di differenze corrisponde inevitabilmente un'acutizzazione dei contrasti. Per mitigare i contrasti è necessaria più armonia perché si ha la necessità di mettere insieme le cose e farle funzionare.

**Quanto secondo te la Human Centricity è messa a rischio dall'impiego di tecnologie come la "IA" nelle organizzazioni (es. per il recruiting, processi di valutazione, ottimizzare i modelli organizzativi e produttivi, ...)? E quanto la IA (o altri strumenti e tecnologie) possono supportare la Human Centricity?**

Credo che la IA potrà avere un effetto



drammatico sul trasferimento di occupazione da uomo a IA, e che questa trasformazione di modelli produttivi impatterà soprattutto le posizioni più “junior”, con minore esperienza.

Ci sarà dunque molta capacità occupazionale per chi saprà inserirsi nei mercati creati dalla IA, ma la cosa da comprendere realmente è quale sarà il rapporto tra i nuovi posti di lavoro generati e quelli che invece si andranno perdendo perché soppiantati dalla IA. La IA “appiattirà” in moltissimi casi i “vantaggi competitivi”, il know-how creando per alcuni profili delle opportunità, per altri invece avrà un impatto drammatico. Il fenomeno che ci si aspetta in termini trasversali è un “level-up” della qualità generale delle attività, aumenterà la qualità complessiva in tutti i settori dove sarà introdotta questa tecnologia, a discapito certamente della capacità di creare occupazione in modo proporzionale alla crescita del mercato, almeno confrontando con quanto accaduto fino ad oggi. Altro effetto prodotto dalla

IA è che il mercato sarà dunque influenzato non soltanto in termini di “capacità di creare posti di lavori”, ma anche in termini di tipologia di occupazione che andrà ricercando, cambierà il paradigma di ricerca delle risorse. Negli ultimi 15 anni ha vinto il modello che vedeva vincere la ricerca di “knowledge” rispetto alla ricerca di “esperienza”, ora il knowledge non è più un elemento prioritario perché per questo abbiamo l’IA, ma serve l’esperienza per poterla gestire, serviranno quindi i senior. In queste riflessioni si nascondono dei rischi sulla sostenibilità di un modello di questo tipo, uno per tutti, come si formerà una nuova classe di “senior” se non si sviluppa oggi una significativa classe di “junior”? D’altro canto, poiché come abbiamo detto ci troviamo in un contesto complesso e mutevole, dove non esiste più il concetto “ceteris paribus”, per provare a rispondere a questa domanda dovremmo ipotizzare condizioni e vincoli differenti da quelli attuali.



3X CEO | Keynote Speaker | Marketing Professor | Author | Executive Advisor

Giuseppe è un imprenditore e manager con oltre due decenni di esperienza internazionale nel marketing e nella comunicazione. Ha ricoperto tre volte il ruolo di CEO di agenzie internazionali, tra cui la guida di un team WPP EMEA dedicato a FCA, J. Walter Thompson e Spring Studios, collaborando con oltre 300 aziende a livello globale. Dottorato di ricerca in Marketing ed Economia, professore di marketing presso prestigiose università e business school internazionali, coautore di tre libri con Philip Kotler: “Retail 4.0”, “Onlife Fashion” e il più recente “Rivoluzione Retail”. I suoi libri sono stati tradotti in otto lingue, raggiungendo un pubblico di oltre 100.000 lettori in tutto il mondo. Membro dell'Advisory Council di HBR, editorialista di Forbes e LinkedIn Top Voice.

