

Covid Disruption: come si riorganizzano CEO e Board Chair

di Diego Di Barletta

LA SOPRAVVIVENZA A LUNGO TERMINE di un'azienda durante una crisi dipende da molti fattori. La crisi pandemica globale ha messo in evidenza che, tra questi fattori, un ruolo determinante è giocato dall'allineamento strategico tra Ceo e Board Chair.

Da questo allineamento dipendono gran parte dell'efficacia e del successo di una strategia. Successo ed efficacia sono, infatti, sempre più legati al sottile equilibrio che, nei momenti di massimo stress, si snoda tra coinvolgimento e freddezza, capacità di visione e rapidità di esecuzione. La velocità di diffusione del virus, la sua capacità di intaccare comparti sempre più interconnessi e l'incertezza che ha generato hanno improvvisamente reso obsolete pianificazioni e scenari, valorizzando al contrario il fattore umano e l'interdipendenza tra Ceo, Board Chair e i *loro executive teams*.

Boardroom: uno strumento contro il panico

Spesso, dinanzi a crisi sistemiche, come quella del 2007 o l'attuale, le aziende pensano che i tagli al personale siano l'unica strada praticabile. Ma uno studio pubblicato già nel 2010 da *Harvard Business Review* [1] rileva che le aziende che riducono al minimo i licenziamenti e riescono a seguire strategie adattive anche in termini di rivalorizzazione delle risorse umane e di allocazione delle risorse, nel primo anno di ripresa raddoppiano la loro crescita. Aziende che implementano una combinazione di mosse difensive e

offensive hanno oltre il 37% di probabilità non solo di sopravvivere, ma di contribuire a disegnare la cosiddetta "nuova normalità" (*new normal*).

Stiamo passando da un mondo ancora legato a una visione della *probabilità* a un mondo di *incertezze*: è necessario mostrare un'attitudine all'adattamento. Nel suo *The Rules of Contagion*, il ricercatore inglese Adam Kurcharki riporta una frase attribuita a Isaac Newton. Il fisico l'avrebbe pronunciata dopo aver perso una grossa cifra per un investimento improvvisamente andato male: «So calcolare il movimento dei corpi celesti, ma non la follia o il panico della gente». [2] In nessuna boardroom, oggi, si sentirebbero queste parole.

Quando tutto vacilla, dinanzi a complessità e incertezza, una governance sicura e una visione chiara e condivisa all'interno della boardroom restano il migliore strumento per affrontare l'incertezza in termini di cambiamento e non cadere nel paradosso di Newton.

Punti deboli come driver di cambiamento

Con la crisi del Covid-19, a tremare sono stati gli assi portanti di un intero sistema, non solo gli equilibri interni. In tale contesto – osservano Gilbert Probst, Achim Schmitt e Michael Tushman – non capita di rado che un CEO sia costretto a trasformarsi in Chief Crisis Officer e «il Board Chair possa rivelarsi sempre più incerto su come raggiungere l'equilibrio». [3] La crisi genera incertezza e altera l'equilibrio dinamico, soprattutto nelle

organizzazioni che richiedono processi decisionali rapidi anche in presenza di informazioni limitate da parte dei leader. Quando l'equilibrio si altera, si presentano generalmente due punti deboli che necessitano di risposte coerenti e immediate:

- a) il monitoraggio del board sui senior executive per tutelare gli interessi degli stakeholder, pur restando fondamentale nel contesto di una *pandemic disruption* rischia di rallentare un processo decisionale vitale;
- b) l'obiettivo del chairman di preservare le future opzioni strategiche per una crescita sostenibile potrebbe essere difficilmente attuabile quando la sopravvivenza a breve termine dell'organizzazione è a rischio.

La risposta a questi problemi dipende dalla sinergia tra CEO e Board, ai quali è richiesto di implementare la *dimensione adattiva* della propria leadership.

La carta vincente: le interazioni strategiche tra Chairman e CEO

Nella delicata fase di passaggio in cui ci troviamo, se abituata a lavorare in contesti volatili e complessi, una *leadership adattiva* può infatti diventare il vero catalizzatore di cambiamento: a ogni situazione concreta può così corrispondere un approccio non convenzionale altamente efficace, secondo il principio "*adaptive but transformative leadership*".

Non c'è dubbio che questo rapporto tra Chairman e CEO sia fondamentale per attivare questo driver. Le intera-



zioni tra il Presidente del board e il CEO per stabilire le regole decisionali, le linee guida, le aspettative, le agende e le strategie di comunicazione, sono infatti un fattore di successo essenziale per le organizzazioni che si avviano a superare la crisi.

La necessità di adattamento richiede infatti la capacità di:

- 1) **comunicare** le ragioni dell'adattamento al team, al fine di configurare equilibri evoluti tra mezzi e scopo;
- 2) **individuare** gli elementi essenziali in ogni decisione in condizioni di massimo stress del sistema;
- 3) **identificare** i dati, le informazioni e i feedback necessari per ricalibrare l'efficacia delle comunicazioni (1) e delle decisioni (2);
- 4) **riallineare** l'equilibrio tra azioni a breve e azioni a medio termine

all'interno di uno scenario di lungo termine.

L'emergenza Covid-19 ha innescato una crisi senza precedenti. Una crisi che ha sconvolto l'economia globale. Ora più che mai, spiegano ancora Probst, Schmitt e Tushman, «è tempo per le aziende di garantire l'allineamento e il sostegno reciproco da parte di Consiglio di Amministrazione, Presidente e Amministratore Delegato». Come? Aiutando il *leadership team* a restare focalizzato sullo scopo, supportando azioni in coerenza con la direzione strategica generale dell'azienda, evitando le azioni di routine. Ma, al tempo stesso, frenando l'impulsività di azioni a breve termine che, spesso, portano a intaccare la resilienza a lungo termine dell'azienda. Costruire un *nuovo equilibrio* tra di-

sruptive innovation e *long-term activation* è la sfida che attende i decisori aziendali nel mondo post-Covid. [4] ©

NOTE

- [1] R. Gulati, N. Nohria, F. Wohlgezogen, "Roaring Out of Recession", HBR, marzo 2010.
- [2] A. Kurcharki, *The Rules of Contagion. Why Things Spread - and Why They Stop*, Profile Books, 2020.
- [3] A. Schmitt, G. Probst, M. Tushman, "The Role of the Board Chair During a Crisis", *MIT Sloan Management Review*, 2020
- [4] L. Kingo, C. Murphy, "How to build sustainable business leadership in a post-COVID world", *World Economic Forum* 2020.


DIEGO DI BARLETTA, *Head of Executive-Badenoch+Clark.*