Gestire l’imprevedibile: Heracademy studia come reagire a “permacrisi”

Pandemia, crisi energetica, guerre, emergenze climatiche, vulnerabilità cyber e rivoluzioni tecnologiche stanno cambiando il paesaggio industriale e sociale e ponendo nuove sfide alle imprese e ai manager dei grandi gruppi industriali. Come Hera, che ha chiamato a Bologna ospiti di rilievo internazionale, accademici e dirigenti per un confronto su come far crescere persone e imprese in assenza di paradigmi stabili. L’occasione è il 16esimo workshop di HerAcademy, la corporate university del gruppo Hera: “Prepararsi all’imprevedibile: nuove opportunità per l’evoluzione industriale”. Un evento per rispondere a una domanda: come governare strategie e organizzazioni in un’epoca di permacrisi, dove gli shock si susseguono e si sovrappongono rapidissimi, rendendo non solo imprevedibile ma inimmaginabile lo scenario futuro? *“Abbiamo vissuto eventi che ci hanno insegnato quanto l’imprevedibile sia diventato parte strutturale della nostra quotidianità rendendo l’imprevedibilità e l’incertezza un elemento stabile di questo contesto di permacrisi che sta modificando mercati e filiere industriali”*, spiega Cristian Fabbri, presidente esecutivo del gruppo Hera e presidente del Comitato di coordinamento di HerAcademy. *“Di fronte a discontinuità di tale magnitudo e velocità, dobbiamo essere pronti a cambiare schema. Questo significa rafforzare una gestione collettiva della complessità, investire sull’imprenditorialità diffusa delle persone, formare manager che sappiano assumersi rischi in modo consapevole mentre agiscono. Un percorso in cui la nostra corporate university gioca un ruolo chiave”,* sottolinea Fabbri.
“Pianificazione e analisi dei rischi diventano quindi strumenti per allenare l’organizzazione a gestire le discontinuità costanti ma anche per ridurre i potenziali impatti di fenomeni noti ma incerti nel loro manifestarsi. In questi anni il nostro gruppo ha dimostrato la capacità di crescere continuamente anche cogliendo le opportunità che ogni crisi porta con sé“, rivendica il presidente. E’ l’amministratore delegato, Orazio Iacono, per esempio a ricordare la capacità di gestire l’imprevedibile dimostrata dalla multiutility in occasione dell’alluvione del 2023 che ha colpito la Romagna, evento che ha generato oltre 100.000 tonnellate di rifiuti, tanti quanti ne produce in un anno una città di 200.000 abitanti. “*Le*

nostre infrastrutture hanno retto grazie ai costanti investimenti che facciamo per renderle più robuste e intelligenti: il 47% degli investimenti previsti al 2028, pari a 2,4 miliardi sugli oltre cinque complessivi, è infatti destinato alla resilienza. Gli scenari inizialmente quindi imprevedibili, possono farci crescere", assicura Iacono. "L'imprevedibilità riguarda anche il mondo digitale: l'interconnessione tra l'ambiente fisico e quello digitale aumenterà sempre di più e questo impone investimenti anche in cyber sicurezza. Essere resilienti oggi vuol dire anticipare, conoscere, fare sistema", ammonisce il manager. A introdurre il workshop è stato Alessandro Camilleri, direttore centrale Personale e organizzazione di Hera. A costruire il contesto analitico è stata Maria Laura Frigotto, professoressa ordinaria di Organizzazione aziendale all'Università di Trento, con il background paper 'L'imprevedibile tra novità e resilienza'.

Il venir meno della razionalità economica sposta il focus dal controllo dell'ignoto alla costruzione di strumenti cognitivi con cui governare l'instabilità. E sono tre le leve fondamentali che i manager possono muovere: esplorare le interdipendenze tra sistemi, coltivare apertura cognitiva, valutare la rilevanza strategica dell'impatto prima ancora della sua probabilità. A introdurre una chiave di lettura originale è stata Chiara Montanari, prima italiana a guidare una spedizione in Antartide e oggi mindset trainer per manager e imprese: il suo "antarctic mindset", la capacità di decidere senza dati, affidandosi a fiducia, preparazione e intuito, è oggi adottato in percorsi di formazione manageriale in diversi Paesi.

Enrico Sassoon, direttore responsabile di Harvard Business Review Italia, ha presentato in anteprima i 'Macrotrends 2025/2026-Oltre il grande disordine', con una lettura dei principali cambiamenti geopolitici, economici e tecnologici che ridefiniranno lo scenario nei prossimi anni: la fine dell'ordine multilaterale, il ritorno del protezionismo e l'avanzare delle tecnologie pervasive come fattori che impongono una trasformazione profonda nei modelli di business e la necessità per le imprese di sviluppare 'leadership contestuali'. A seguire, il keynote speech dell'economista Raffaella Sadun, Charles E. Wilson professor of Business Administration at Harvard Business School, una delle massime esperte mondiali del rapporto tra leadership e produttività, che ha illustrato come le aziende capaci di agire con tempestività nei contesti disordinati sono quelle che combinano cultura del feedback, delega, uso avanzato dei dati e reskilling digitale diffuso.

(Agenzia Dire)