

Prefazione

di *Silvia Maria Rovere**

Nella discussione sulla crescita delle imprese, negli ultimi anni si è spesso esasperato il tema dell'*execution*, come se tutto si riducesse alla capacità di fare, e fare in fretta. È comprensibile che il mondo manageriale, soprattutto in contesti influenzati dai modelli anglosassoni, abbia messo l'accento sull'esecuzione disciplinata, e sull'agire. È qualcosa che ho visto e vissuto anch'io: l'idea che un manager potesse permettersi di avere grandi visioni era considerata quasi un lusso per pochi, anche figlia di una visione molto verticistica. Oggi pensare, operare e contribuire alla crescita è un tema necessariamente più distribuito, come testimonia la crescente importanza dei cosiddetti *growth manager* o dei *growth team*.

Chiunque nelle organizzazioni si occupi in modo più o meno diretto della crescita non può fermarsi alla sola *execution*, per quanto sia fondamentale. Consente di avere feedback rapidi, di testare in tempi brevi se un'idea funziona, di evitare di investire per anni in progetti che si rivelano successivamente non idonei. Tuttavia, se non è guidata da una visione e da una strategia chiara, rischia di diventare poco orientata ed efficace. Una visione priva di *execution* può rimanere sterile; ma una *execution* senza pensiero, senza un obiettivo di medio-lungo periodo, logora le fondamenta dell'agire d'impresa. La responsabilità di chi guida organizzazioni complesse sta proprio nel tenere insieme queste due dimensioni, e nel ricordare che l'*execution* non è mai un fine, ed è sempre uno strumento che va orientato.

*Presidente di Poste Italiane.

Nella mia esperienza in Poste Italiane ho visto quanto questo equilibrio sia concreto e indispensabile. Poste è il più grande datore di lavoro privato in Italia, con oltre centoventimila persone. Molti si sarebbero aspettati una riduzione strutturale dell'organico, come è avvenuto altrove, guidata dall'uso sempre più intensivo della tecnologia. Invece, il numero dei dipendenti non è diminuito. Non perché improvvisamente la tecnologia sia diventata irrilevante, ma perché, se è guidata da persone con visione, può sostituire attività ripetitive e usuranti, e allo stesso tempo aprire nuove opportunità di business. Richiede coraggio, certo, ma è la dimostrazione che un utilizzo intelligente dell'innovazione non elimina il lavoro, lo ridisegna.

In un'organizzazione di questa scala, la complessità non è un concetto astratto: riguarda ogni piano industriale, ogni processo di pianificazione, ogni scelta che coinvolge funzioni, linee di business, territori. Sarebbe naturale limitarsi a costruire i piani dall'alto, con un coinvolgimento minimo delle strutture operative, per guadagnare in efficienza decisionale. Noi abbiamo scelto un'altra strada, più impegnativa ma più ricca di valore: quella della partecipazione diffusa. È in questo spirito che è nata la piattaforma «Connecting Ideas», che coinvolge tutte le persone del Gruppo nella raccolta di proposte e contributi. Un esempio di come la *platformization*, una leva fondamentale per la crescita ben presentata nel libro, consente di creare un ingaggio su scala che può prendere e dare, per fare sistema e crescere assieme, con i nostri dipendenti come con i nostri partner esterni.

Da questa iniziativa sono emerse idee di business rilevanti nei diversi verticali dell'azienda, ma anche suggestioni originali su come introdurre elementi di economia circolare o progetti sociali. Un esempio tra i tanti è la proposta di riciclare le calzature dei portalettere per trasformarle in pavimentazioni destinate a scuole e parchi giochi. Un'idea semplice, nata da un collaboratore, che incarna bene il modo in cui la creatività diffusa può tradursi in soluzioni concrete. Allo stesso modo, per le iniziative di charity, abbiamo scelto di raccogliere le proposte direttamente dai colleghi, sottoponendole poi a una rigorosa due diligence: in questo modo, il sostegno al terzo settore non è mai solo un'operazione di immagine, ma il risultato di un coinvolgimento reale.

Uno dei contributi più rilevanti che questo libro offre ai propri lettori riguarda la centralità dell'ecosistema. Su questo posso dire che Poste Italiane è, per storia e missione, un osservatorio privilegiato. L'a-

zienda nasce oltre 160 anni fa con due funzioni essenziali per la vita delle persone: il servizio universale di corrispondenza e la raccolta del risparmio postale.

Questa combinazione di servizi ha prodotto, nel tempo, beni pubblici ed externalità positive che spiegano, più di tanti altri fattori, perché l'Italia sia ancora oggi tra le grandi economie del mondo. Se un'impresa opera con missioni di questa natura, non può limitarsi a fornire prodotti e servizi in cambio di un utile, per quanto legittimo, ma deve anche impegnarsi, nella sua attività quotidiana, a rafforzare l'ecosistema da cui dipende la sua stessa competitività. Ecosistema che non deve essere considerato come un'arena da conquistare, ma come una comunità da coltivare creando i presupposti per quello «shared value» di cui parlano gli autori in questo libro.

Una delle scelte più emblematiche in questo senso è stata quella di mantenere, in controtendenza rispetto ad altre realtà, una presenza capillare sul territorio. Mentre molte banche chiudevano sportelli nelle aree interne e periferiche, Poste ha deciso di non abbandonare quei territori. Oggi contiamo quasi 13.000 uffici postali, contro meno di 20.000 sportelli bancari complessivi, concentrati in larga parte nelle città medio-grandi. I nostri uffici sono anche nei paesi di poche decine di abitanti, nelle valli montane, nei borghi dove spesso non c'è più nemmeno un parroco residente. Senza il servizio postale, in molti di questi luoghi non ci sarebbe né un servizio bancario né la possibilità di ritirare contanti o una pensione.

Se guardassimo solo al bilancio dei prossimi cinque o dieci anni, la chiusura di questi presidi sarebbe conveniente. Ma sarebbe un errore strategico. La scelta di rimanere, pur essendo antieconomica nel breve termine, si rivela positiva nel lungo periodo per l'azienda e per il sistema. È l'esatto opposto di una logica di «pure execution»: è una visione che tiene insieme competitività e responsabilità verso il territorio.

Il progetto Polis è la traduzione più evidente di questo approccio. Nel quadro del PNRR, era possibile proporre molte linee di investimento. Poste opera in diversi ambiti, e avrebbe potuto limitarsi a potenziare le proprie infrastrutture digitali. Abbiamo scelto invece di concentrare gli investimenti sugli uffici postali dei comuni al di sotto dei 15.000 abitanti. Tutti, dal paese di poche decine di abitanti al centro di quattordicimila. L'obiettivo non era solo mantenere ciò che esisteva, ma trasformare la rete degli uffici nell'hub della pubblica amministrazione,

portando i servizi di cittadinanza digitale a persone che, altrimenti, ne sarebbero rimaste escluse.

Per farlo, abbiamo dovuto mettere in dialogo piattaforme tecnologiche avanzate con quelle dei ministeri e degli enti previdenziali, formando migliaia di persone con milioni di ore di formazione all'anno. Abbiamo creato le condizioni perché in luoghi come Monterosso o la Valle Grana si possa rinnovare un passaporto senza doversi spostare per ore verso una grande città. È un progetto che molti osservatori internazionali guardano con attenzione, perché rappresenta un esempio concreto di come un'impresa possa essere catalizzatore di innovazione nei servizi pubblici. E non si esaurisce lì: accanto a Polis stiamo sviluppando una rete di circa 250 spazi di coworking sul territorio nazionale, che offrono postazioni di lavoro, formazione ed eventi, consentendo a persone e imprese di rimanere e lavorare in aree soggette a spopolamento.

Agire così significa rafforzare l'ecosistema e, allo stesso tempo, rafforzare la propria competitività. Perché quando ci presentiamo con una nuova offerta commerciale, per esempio nel settore dell'energia, non è solo il prezzo a contare. Ad avere un importante impatto è la fiducia che si è riusciti a costruire nel tempo, il fatto di essere percepiti come un attore che non ha abbandonato i territori, che ha investito per portare servizi ovunque, che ha generato benefici anche oltre il proprio perimetro strettamente industriale.

In questo quadro, l'intelligenza artificiale è una frontiera che interroga profondamente la leadership. Se davvero tutto si riducesse all'execution, potremmo tranquillamente delegare tutto all'AI, che in molti ambiti sarebbe più efficiente degli esseri umani. Io non credo sia così, e non lo dico per rassicurare le generazioni future, ma perché sono convinta che la specificità umana risieda in competenze che non possono essere replicate facilmente: la capacità di ascolto, la capacità di generare fiducia attraverso la coerenza dei comportamenti. Soprattutto, oggi conta la capacità di sperimentare visioni e strategie verso obiettivi che non restituiscono vantaggi immediati.

Gli autori del presente volume si soffermano molto su questo aspetto, sul metodo scientifico, su una disciplina sperimentale che aiuti i leader a valorizzare le opportunità offerte dalla tecnologia per rendere il processo decisionale più strutturato, rigoroso sul piano metodologico, informato dalla mole di dati e tool che possono processarli. Questo non

per prendere decisioni prive di rischio, o per declassare l'intuito manageriale che, al contrario, è ancor più centrale, perché orienta il metodo.

Riflettere su questi temi significa anche ripensare i percorsi di carriera e le strutture organizzative. Non possiamo ignorare che molte storie di successo globale nascono da percorsi non ordinari, da persone che si sono costruite la propria realtà senza seguire i canali tradizionali ma sperimentando e testando strade nuove, facendo leva sulla propria creatività e sul metodo. Questo non significa che le grandi aziende debbano rinunciare alle proprie gerarchie o ai propri processi, ma che devono interrogarsi su come individuare e valorizzare competenze e profili dotati di growth mindset, della voglia di accettare nuove sfide, mai sazi di apprendere e comprendere il contesto in cui operano. L'intelligenza artificiale può aiutare anche in questo, mappando competenze, saperi e capacità di visione che altrimenti resterebbero invisibili, e mettendo queste persone al centro dei processi decisionali.

A chi leggerà questo libro, imprenditori, manager, futuri leader della crescita, vorrei lasciare un invito che nasce dall'esperienza: interpretare la leadership valorizzando ciò che di più umano abbiamo. Significa coltivare l'ascolto, investire nel capitale di fiducia, accettare di sperimentare anche quando i risultati non sono immediati, tenere insieme competitività ed ecosistema, non perdere mai di vista la dimensione collettiva del valore che si crea. Significa comprendere a fondo il contesto in cui si opera, riconoscere che nessuna impresa vive da sola e che le relazioni con il pubblico, con i territori, con l'innovazione diffusa non sono accessorie, ma parte integrante della strategia.

Crescere, oggi, non è una questione di dimensione, ma di consapevolezza. È la capacità di tenere insieme pensiero e azione, purpose e risultati, visione ed execution. È in questo equilibrio dinamico che si costruisce una crescita che abbia senso, per le imprese e per il Paese.