

# UNA GOVERNANCE PIU' RESPONSABILE PER AFFRONTARE LE SFIDE GLOBALI

di Klaus Schwab

su Il Sole 24 Ore del 20 gennaio 2022

Nel 2022, la pandemia e la miriade di crisi che ha generato potrebbero iniziare a recedere. Ma anche nello scenario migliore, è in vista uno tsunami di nuove sfide. Affrontarle richiederà che i leader adottino un modello di governance diverso.

Oggi, tuttavia, molte persone hanno perso la fiducia nei loro leader. Di fronte a rischi crescenti e alla nostra incapacità di affrontarli, abbiamo iniziato a cercare i colpevoli. Alcuni puntano il dito contro leader politici inetti, altri incolpano i dirigenti aziendali e una minoranza disperata e in crescita vede una cospirazione delle élite.

La verità è più complicata. Al centro della nostra incapacità di prevedere e gestire i rischi globali c'è un problema di governance. Le nostre istituzioni e le loro leadership non sono più adatte allo scopo.

Nel periodo della Governance 1.0, dopo la Seconda guerra mondiale, sia la governance pubblica che quella aziendale erano contrassegnate dal "leader forte". Questo tipo di leadership funzionava in una società in cui il costo delle informazioni era elevato, potere e gestione gerarchici funzionavano in modo fluido, e i progressi tecnologici ed economici avvantaggiavano quasi tutti.

Il modello di Governance 2.0, emerso a fine anni 60, affermava il primato della ricchezza materiale, e coincideva con l'ascesa del "capitalismo degli azionisti" e la progressiva finanziarizzazione globale. La nuova classe manageriale, responsabile solo nei confronti degli azionisti, regnava sovrana.

Il brutale shock sociale ed economico inflitto dal

Covid-19 ha inaugurato la Governance 3.0. La gestione delle crisi domina il processo decisionale, con i leader che si concentrano sul pensiero operativo e mostrano una relativa noncuranza nei confronti delle possibili conseguenze indesiderate.

Questo approccio a breve termine, per tentativi ed errori, ha portato a una gestione confusa della pandemia e delle sue ricadute socioeconomiche.

Ma quando la pandemia finirà, avremo bisogno di un nuovo modello di governance.

La Governance 4.0 dovrebbe differire dai precedenti modelli per diversi aspetti.

1 Dovrebbe sostituire l'odierna gestione a breve termine delle crisi con un pensiero strategico a lungo termine. L'attenzione ai problemi attuali come la pandemia, le crisi

socio-economiche, e la salute mentale delle persone deve essere integrata con azioni dirette a contrastare i cambiamenti climatici, invertire la perdita di biodiversità e i danni ambientali causati dalle attività umane, e ad affrontare le sfide come le migrazioni forzate.

2 Deve sostituire la visione "a tunnel" e l'approccio top•down che prevalevano in passato. Viviamo in un mondo complesso e interconnesso, non in uno lineare con poche discontinuità. Ciò significa anche che devono cambiare i ruoli e le responsabilità di ogni stakeholder della società. Il business non può più ignorare il suo impatto sociale e ambientale, mentre i governi non possono più agire come se fossero gli unici depositari di tutte le risposte.

3 Deve cessare l'enfasi su una concezione angusta dell'economia e degli interessi finanziari a breve termine. Il primato della società e della natura deve essere al centro di qualsiasi nuovo sistema di governance. Finanza e affari sono importanti. Ma devono servire la società, non il contrario. Il mondo è cambiato e la governance pubblica e aziendale deve cambiare con esso. Per ora, molti leader rimangono bloccati nella mentalità del "capitalismo degli azionisti" della Governance 2.0, mentre alcune società continuano a favorire la leadership della Governance 1.0.

Ma molti leader stanno già pensando e agendo come pionieri di una nuova era di governo. Tra questi sono compresi dirigenti aziendali che sostengono i valori ambientali, sociali e di governance (Esg), e leader politici come il presidente francese Emmanuel Macron e il primo ministro italiano Mario Draghi che abbattano le frontiere.

Soprattutto, i giovani chiedono un futuro migliore.

Coloro che usano ancora i playbook delle governance di epoche precedenti criticano tali leader per non essere "rimasti al loro posto". Ma noi dovremmo accogliere con favore i leader che, navigando in territori in gran parte inesplorati, agiscono come pionieri al di fuori del loro ristretto interesse, e sostengono azioni per combattere il cambiamento climatico e affrontare l'ingiustizia sociale.

Il XXI secolo porterà sfide senza precedenti. Se vogliamo che figli e nipoti guardino ai nostri progressi con la stessa soddisfazione che abbiamo provato alla fine del XX secolo, allora il nostro modello di governance deve evolversi.