

Superpoteri per il mondo delle assicurazioni

Dalle metafore pop ai nuovi modelli di leadership: come affrontare l'incertezza, valorizzare il talento e riscoprire il potere delle relazioni nel mondo assicurativo che cambia.

di **GIAMPAOLO ROSSI**, Esperto di comunicazione e leadership, da oltre vent'anni svolge attività di consulenza e formazione per grandi aziende su temi innovativi. Si interessa di linguaggi e cultura con riferimento al mondo dei new media; insegna temi manageriali rielaborando le competenze classiche per renderle efficaci nella modernità, attraverso la metafora del cinema, del teatro e dell'arte. E' spin doctor e ghost writer. Interviene in eventi aziendali con speech ispirazionali e motivazionali. Segue la regia creativa di grandi eventi aziendali. Speaker al TEDx di Fermo 2021 con «Ispirarsi ai Supereroi». Da più di nove anni critica le pubblicità su diverse testate sotto lo pseudonimo del «Pubblivoro» ed è autore di diversi libri, tra cui «Viaggio su Marte» sul tema del cambiamento e «Da Sarto a Firma nella consulenza Finanziaria», il manuale che supera il Personal Branding. Su Touch Point Channel analizza le campagne che hanno fatto la storia della comunicazione. Il suo sito: www.giampaolorossi.it

Viviamo in un'epoca profondamente trasformata rispetto al passato, caratterizzata da un'accelerazione del cambiamento che ha infranto molti dei paradigmi tradizionali. I veri punti di svolta – l'attentato dell'11 settembre, l'avvento dello smartphone, l'esplosione dei social media, la pandemia da Covid-19 – non sono stati soltanto eventi storici, ma veri e propri momenti culturali ed economici che hanno segnato un confine netto tra il prima e il dopo. Abbiamo così varcato la soglia di una «nuova modernità», dove la discontinuità è diventata la norma e dove le vecchie logiche di management, pianificazione e controllo mostrano sempre più i loro limiti.

Ogni grande evento ha contribuito a frantumare i modelli precedenti, proiettandoci nel cosiddetto mondo VUCA – Volatile, Incerto, Complesso e Ambiguo – una realtà dove nulla è più prevedibile, dove le certezze si sgretolano e dove le aziende, spesso ancora ancorate a strutture organizzative che prendono spunto dall'ambito militare, si trovano impreparate ad affrontare l'imprevedibile. Anche il linguaggio aziendale – missione, strategia, target, helicopter view – conserva tracce di un'impostazione gerarchica e lineare che oggi non basta più. Le imprese hanno imparato a confrontarsi con il cambiamento e con la complessità, ma fanno ancora fatica a gestire davvero l'incertezza e l'ambiguità: ci illudiamo di poter prevedere il futuro, quando spesso faticiamo a interpretare con chiarezza il presente.

Per orientarci in questo nuovo scenario servono strumenti diversi, più umani, più creativi e relazionali. Ed è qui che entra in gioco la metafora narrativa. I personaggi della cultura pop, tra cui cinema, fumetti, serie TV, possono diventare guide simboliche, modelli attraverso cui rileggere le sfide contemporanee. Prendiamo, per iniziare, Willy il Coyote: il perdente per eccellenza. Nessuno dei suoi piani va mai come previsto, nonostante

si impegni a studiare e ideare il piano perfetto. Eppure, non si arrende mai. La sua prima lezione è semplice ma potentissima: nessun piano si realizza esattamente come l'abbiamo immaginato. Lo diceva anche Carl von Clausewitz: nessun piano di battaglia sopravvive al contatto con il nemico. Le aziende, oggi, continuano a pianificare senza considerare abbastanza le variabili esterne che deviano inevitabilmente il corso degli eventi.

Ma c'è un'altra scena ricorrente nei cartoni del Coyote che ci offre uno spunto prezioso. Quando corre oltre il bordo del burrone, continua a muoversi nel vuoto, sospeso, fino a quando non si accorge di non avere più terra sotto i piedi... ed è solo allora che precipita. Anche noi spesso agiamo per inerzia, ignorando i segnali del cambiamento, ciechi davanti alle trasformazioni che ci circondano. È nella nostra natura: siamo esseri abitudinari, strutturati per la ripetizione. Ma oggi questo non basta più. Dobbiamo imparare a osservare la realtà con occhi nuovi, a cogliere i segnali deboli, ad ascoltare con attenzione ciò che ci circonda e cogliere i cambiamenti per cambiare insieme a loro. La terza lezione che ci lascia Willy il Coyote è che l'errore è parte del processo. In un mondo VUCA affrontiamo sfide senza precedenti: è irrealistico pensare di riuscire subito. Come i bambini, dobbiamo imparare per prove ed errori. Eppure, nelle aziende l'errore viene spesso stigmatizzato, bloccando l'appren-



GIAMPAOLO ROSSI

dimento e l'innovazione. Serve invece una cultura che lo riconosca come passaggio necessario per crescere.

Accettata la necessità di adattamento, ci chiediamo: come valorizzare le persone all'interno di un contesto che cambia? Superman ci offre una risposta interessante. Sul suo pianeta d'origine, Krypton, è un uomo qualunque. Sulla Terra, diventa un supereroe. Il talento, quindi, non è un tratto assoluto, ma dipende dal contesto. Ogni individuo può essere straordinario, se inserito nell'ambiente giusto. Il compito di un leader oggi non è comandare, ma creare i contesti in cui i talenti possano emergere e crescere. Come dice uno degli allenatori più famosi di pallavolo, Julio Velasco, il talento è composta da tre elementi: facilità, allenamento e capacità di apprendere. Ma, a un certo punto, anche il nostro talento naturale smette di crescere, e lì diventa fondamentale coltivare ciò che ci è meno familiare, esplorare il non-talento per espandere davvero il nostro potenziale.

In un mondo dove i dati diventano obsoleti rapidamente, l'analisi post-fatto non basta più. Serve un'altra capacità: l'intuito intelligente. Nessuno lo incarna meglio di Sherlock Holmes, personaggio che non si limita a raccogliere informazioni, ma sa osservarle, collegarle e interpretarle. La sua lente d'ingrandimento rappresenta l'osservazione; la pipa, il pensiero. È questo il nuovo time-to-market: non la velocità nella produzione, ma la capacità di vedere prima degli altri dove sta andando il mondo. Chi sa interpretare con lucidità il presente è in grado di anticipare il futuro – e quindi anche di gestire l'imprevisto.

Il pensiero creativo gioca un ruolo fondamentale in questo contesto. Ed è MacGyver a incarnarlo perfettamente. Un supereroe differente rispetto a quelli a cui siamo abituati, che riesce a uscire da situazioni impossibili usando ciò che ha a portata di mano: nastro adesivo, un coltellino svizzero, una batteria. Non segue istruzioni: inventa. È questa la vera creatività, la capacità di generare nuove connessioni tra elementi comuni. Le aziende, troppo spesso, reprimono la creatività, privilegiando logica e buon senso. Ma oggi è necessario riattivare questo muscolo atrofizzato, riscoprendo lo spazio per sperimentare, sbagliare, interagire. È dal confronto e dal pensiero laterale che emergono le idee davvero rivoluzionarie.

E poi c'è Wolverine, uno degli X-Men, un personaggio apparentemente invincibile, immortale. Ma proprio questa immortalità lo condanna a un'esistenza vuota, ripetitiva, priva di significato. Wolverine ci ricorda che la consapevolezza del tempo finito dà valore alle scelte. Durante il lockdown abbiamo riscoperto l'essenziale. Ora è tempo di portare questa consapevolezza anche nelle aziende: lavorare non di più, ma in modo diverso. Recuperare il senso delle cose, uscire dalla logica dell'urgenza per riscoprire la profondità.

Nel parlare di leadership, un esempio perfetto è Hermione Granger. Non è la leader formale del gruppo, ma è lei che lo tiene unito, che pensa, che mantiene la lucidità. Rappresenta una leadership non gerarchica, fondata su intelligenza, equilibrio e visione d'insieme. Hermione incarna perfettamente l'helicop-

ter view, ovvero la capacità di sollevarsi dalla situazione per vedere con chiarezza. In un mondo caotico serve calma, lucidità e la capacità di agire con pertinenza. La vera velocità non è fretta, ma chiarezza d'azione.

A ricordarci il legame tra potere e responsabilità è un personaggio che appare solo per pochi minuti: zio Ben, lo zio di Spider-Man. La sua massima – «da grandi poteri derivano grandi responsabilità» – è semplice, ma potentissima. Le aziende oggi devono abbandonare la rigidità dei piani triennali e cominciare a costruire orizzonti valoriali. Le persone si legano alle organizzazioni non più per ciò che fanno, ma per ciò che rappresentano. I valori non possono essere frasi astratte stampate su un manifesto aziendale: devono essere vissuti, concreti, coerenti.

Infine, l'A-Team. Un gruppo di ex soldati, costretti a vivere ai margini, che riescono a risolvere problemi impossibili grazie alla forza del collettivo. È il simbolo perfetto del lavoro in team: oggi non si va da nessuna parte da soli. È finita l'epoca del leader-solo. La vera forza di un'organizzazione sta nella qualità delle sue relazioni, nella capacità di far dialogare competenze diverse. La tecnologia è accessibile, le competenze si possono acquisire: ciò che fa la differenza è come le persone lavorano insieme. Oggi, nella distanza e nel digitale, rischiamo di perdere questa connessione profonda. Le videocall sono efficienti, ma spesso fredde. Servono nuove competenze relazionali per il lavoro a distanza: educazione alla comunicazione digitale, cura del tempo, attenzione al legame.

Viviamo nell'illusione dell'interfaccia intuitiva. Tutti sanno usare Zoom o Teams, ma pochi lo fanno davvero bene. Il punto non è solo connettersi, ma costruire relazione, scambiare idee, creare significato. Solo così possiamo affrontare questa nuova modernità con successo. Solo così possiamo trasformare la rotture degli schemi in una occasione per generare innovazione, consapevolezza e valore.

