



Gestire e vivere l'incertezza in un mondo che cambia

Sottoposte a scenari sempre più mutevoli, dopo le tensioni generate prima dall'epidemia di Covid, poi dai problemi di approvvigionamento, quindi dal caro energie e insieme dagli scenari più foschi che accompagnano la guerra in Ucraina, le imprese e i professionisti vivono in uno stato di assoluta incertezza. Una situazione che oramai si protrae da tre anni e che non stupisce più ma che è causa di ansia e preoccupazioni che si riflettono nella vita personale e professionale. Allora, come affrontare le incertezze?

Le aziende sono chiamate a reagire ai timori diffusi che li assalgono, ma le risposte che possono essere adottate non sono univoche. Per **Paolo Aymon**, consulente per le aziende con la sua società bergamasca BlueChange, in questi frangenti emerge la reattività con cui un'impresa è in grado di adattarsi. "Bisogna saper abbandonare - commenta - le strategie che fino a ieri erano vincenti e rivedere il modello organizzativo. Le strategie possono essere modificate". Un modo di procedere che fa perno sul gioco di squadra e sulla capacità di mettere a fattor comune le risorse a disposizione, ma anche sulla capacità di simulare tutti gli scenari possibili in modo da attrezzarsi per le diverse eventualità. "Ogni azienda dovrebbe farsi una sorta di autodiagnosi - continua l'ingegner Aymon - capendo quali sono le risorse necessarie e non si tratta solo di quelle materiali ma anche del personale. Poi occorre impostare azioni con uno scenario di breve termine, pronte ad essere riviste mese su mese. **Bisogna essere capaci di cambiare rotta il prima possibile**". Una strategia così dinamica necessita l'elaborazione di un attento piano rischi e la **massima**

attenzione ad ogni segnale di pericolo che può emergere dal costante confronto all'interno dell'azienda con i vari uffici. Nel descrivere questo tipo di approccio Paolo Aymon in molte circostanze richiama alla mente l'immagine di una partita di rugby in cui tutti i giocatori sanno dov'è la meta da raggiungere, e agiscono come un unico corpo coordinato per guadagnare le successive cinque o dieci yard, traendo allo stesso tempo vantaggio dalle singole peculiarità di ogni giocatore.

Fuor di metafora, all'azienda serve soprattutto che il team in campo sia multidisciplinare, multifunzionale e capace di operare insieme. È questo il suggerimento di Ugo Nuvoloni di Exedir consulente aziendale. "Come azienda - commenta - ho bisogno di capire il più possibile i segnali strani, fuori contesto e quindi allarmanti. Devo essere in grado di prendere decisioni veloci da eseguire con estrema rapidità. Non è facile. Per operare in questo modo serve un gruppo affiatato e preparato in linea con una filosofia di gestione aziendale agile". Il suggerimento è di strutturarsi in modo da avere al proprio interno tutte le competenze così da reagire velocemente, pronti ad abbandonare le vecchie ricette superate.

Forse però prima ancora di pensare ad una società, entrando nel merito di cosa produce e qual è il suo mercato, bisognerebbe occuparsi dell'aspetto umano. Come sottolinea **Antonio Di Giura** commercialista, ma soprattutto consulente aziendale e business coach. "Vado per prima cosa ad individuare l'aspetto umano - spiega - dell'imprenditore, dietro i numeri di un'azienda c'è la sua storia. Dialogando con gli imprenditori mi sono reso conto

che l'incertezza è molto legata all'indecisione. Vedo persone più preoccupate del futuro che della programmazione del presente, che a volte faticano a capire se i loro timori siano reali". Si rischia così di entrare in un mood distruttivo e in un'atmosfera avvelenata dall'ansia. Invece il suggerimento che sempre si sente di dare Di Giura è "**di accogliere il cambiamento**, che è da considerare inevitabile dopo l'epidemia che ci ha stravolto così radicalmente".

Un approccio condiviso anche da **Sandra Paserio** che con BP, la sua società varesina di consulenza strategica, affronta il confronto con le aziende quotidianamente. "L'incertezza non bisogna subirla, ma è una mentalità che va allenata - commenta - bisogna aiutare le imprese nella gestione delle risorse umane perché **i talenti vanno attirati ma anche trattenuti**. Il futuro per le imprese secondo me è un discorso di benessere. Se si riesce a creare degli ambienti dove le persone stanno bene, dopo il gioco è fatto". Non va neanche trascurata la gestione dell'intelligenza emotiva nell'affrontare le questioni interne alle imprese. "Il vero leader è empatico - spiega Paserio - sa comprendere le persone, ma le imprese non sono pronte per questo. In realtà se si riesce a comprendere i bisogni dei collaboratori e a sviluppare questa intelligenza emotiva si ottengono risultati migliori". Insomma, invece che subire l'incertezza bisogna prepararsi al cambiamento. È questo anche il pensiero di **Tina Santillo**, direttore scientifico di PSB, Agenzia per il Lavoro ed Ente di Formazione Professionale campano. "Non è facile per un'azienda - spiega - gestire questo periodo che è

drammatico. Dopo la pandemia si sperava in una maggiore serenità e di assistere ad una fase di crescita. Invece, siamo in un trend di incertezza in cui le imprese stanno cercando di andare avanti senza troppe previsioni sul futuro". La PSB però guardando avanti ha investito nelle lavorazioni in 3D e si sono orientati verso le start up che operano nella realtà virtuale immaginando un mondo della formazione radicalmente trasformato tra qualche anno. "Noi abbiamo scelto di spingere verso l'innovazione e durante la pandemia ci siamo impegnati sulla formazione interna. Quello che servirà sempre di più nelle società è una manodopera polivalente". Una ricetta che per la Santillo può essere estesa ad ogni tipologia di impresa: "Se si riesce - continua - a far passare il concetto che l'operaio deve essere polivalente e in grado di affrontare molte attività grazie anche ad una formazione continua, le imprese possono adeguarsi alle novità di mercato e riconvertirsi usando gli stessi lavoratori. Le aziende sono fatte dagli uomini e l'incertezza spesso si trasforma in timore, è vero poi che ci sono dei limiti al concetto di polivalenza. Ma in questo momento è una buona ricetta per affrontare il futuro". Futuro che sarà contraddistinto, poi, dalla sostenibilità, che sta diventando uno dei cavalli di battaglia con cui le aziende possono andare avanti e sui cui PSB è pronta a scommettere come variabile in grado di cambiare le sorti di un'impresa. Guardando, infine, al 2023 per Paolo Aymon "per alcuni settori non sarà per nulla facile", e conclude "c'è da augurarsi che l'attuale momento di tensione non duri all'infinito e che questa situazione di incertezza diventi più gestibile".