



04  
NOVEMBRE 2022

GOVERNARE  
L'INCERTEZZA

CITIS&IP  
TALKS

COMMERCIALISTI ASSOCIATI



Sebbene l'incertezza rappresenti qualcosa con cui dobbiamo fare i conti e sapere affrontare al meglio, perché ormai diventata parte delle nostre vite, siamo di fatto impreparati ad accettarla e ad agire correttamente perché non possediamo le adeguate competenze e perché tendiamo in modo naturale a opporvi resistenza. Come fare allora per cercare di governare l'incertezza? Quali accorgimenti e comportamenti adottare? Tentiamo di dare una risposta nel nuovo numero di CT&P Talks.

**Dal 2020 in poi, tutte le organizzazioni si sono trovate a sperimentare condizioni del tutto eccezionali - tuttora perduranti - che pongono seri interrogativi sui processi decisionali e gestionali e sulle persone più adatte a gestirli.**

Ad un buon leader si richiedono coraggio, un forte senso dello scopo e, soprattutto, di essere in grado di adattarsi a situazioni in continuo mutamento.

La più grande incertezza con cui abbiamo tutti a che fare è connessa all'impossibilità di delineare correttamente come sarà la "nuova normalità". Crisi come quelle a cui stiamo ancora assistendo sconvolgono lo status quo e portano a definire nuovi assetti economici e sociali, con la diretta conseguenza che le organizzazioni si devono confrontare con questo dato e devono trovare le risposte più adatte verso l'esterno ma anche al loro interno.

Come fare, allora?



La sensazione è che trovandosi di fronte a qualcosa di completamente nuovo e mai sperimentato in precedenza, ogni tipo di azione vada inventata ex novo e non implementata attingendo all'esperienza passata. Purtroppo, come è intuibile, questo è anche il corso d'azione più difficile da tenere perché le persone tendono istintivamente ad attingere al proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze e a comportarsi secondo pattern prestabiliti e che si sono dimostrati corretti nel passato.



CONTINUI CAMBIAMENTI DEVONO PORTARE, IN MODO QUASI FISIOLÓGICO, A RIVEDERE LE PROPRIE ASSUNZIONI E, SE NECESSARIO, A CAMBIARE IL CORSO D'AZIONE PER POTERE OPERARE IN MANIERA EFFICACE IN UN CONTESTO NON STABILE.

L'incertezza mette in discussione la possibilità di fare previsioni. Una buona pratica, allora, potrebbe essere quella di fare **analisi di scenario** e di cercare di comprendere quali siano le migliori decisioni da prendere e le migliori azioni da implementare al manifestarsi di situazioni differenti.

A tal fine, si dimostra utile agevolare diversi punti di vista e prospettive, così come valorizzare le diverse esperienze professionali all'interno dei propri leadership team.

Non solo. Se consideriamo gli eventi più significativi della nostra vita, quelli di cui andiamo più fieri e che ci hanno permesso di fare un salto in avanti - un grosso avanzamento di carriera, un trasferimento in un'altra città, una importante relazione - ci renderemo conto che, quasi sempre, sono avvenuti all'indomani di un importante cambiamento che ha messo in discussione lo status quo e il passato.



C'è bisogno, quindi, di una leadership innovativa che non si tiri indietro di fronte alla sfida che l'incertezza porta con sé.

L'arte di esercitare una corretta leadership durante una situazione di grande incertezza, se non di vera e propria crisi, poggia sostanzialmente su tre aree interdipendenti tra loro: la capacità di adattamento, la resilienza, la fiducia.

La **capacità di adattarsi** è sicuramente la risorsa principale a cui attingere di fronte a situazioni di incertezza, sebbene abbiamo tutti sperimentato quanto sia difficile rimanere calmi e non farsi travolgere quando tutto intorno cambia velocemente.

La **resilienza**, che in psicologia indica la capacità di una persona di adattarsi in maniera positiva ad una condizione negativa e traumatica, è una diretta discendente della capacità di adattamento e ne amplifica la portata creando addirittura una situazione positiva come conseguenza di un evento negativo. La resilienza è entrata a far parte a pieno titolo delle agende strategiche di governi, istituzioni, organizzazioni e imprese proprio in concomitanza con questi ultimi anni di crisi.

La **fiducia**, per finire, rappresenta una risorsa fondamentale in ogni tipo di contesto. E lo è ancora di più all'interno di uno studio professionale dove l'elemento relazionale, sia al suo interno sia verso l'esterno, è una componente irrinunciabile.

Alimentare la fiducia diventa ancora più importante quando si attraversano momenti di turbolenza che producono, inevitabilmente, dei cambiamenti perché continui aggiustamenti di tiro e cambi di direzione nel corso d'azione possono provocare frustrazione e spingere le persone a demotivarsi, col rischio di diventare apatiche e poco reattive o, al contrario, estremamente suscettibili e manifestare reazioni fuori controllo.

Tutto ciò, quindi, deve portare a comprendere che al di là degli aspetti gestionali e di business, non ci si deve mai dimenticare di quelli organizzativi, prestando attenzione alle persone e facendo tutto ciò che è possibile per creare un ambiente comunque motivante, a dispetto delle condizioni contingenti.

Proprio per questo motivo, alcune organizzazioni stanno sperimentando una diversa distribuzione degli orari di lavoro abbracciando formule ibride - in presenza e da remoto - o, addirittura, settimane lavorative brevi, in modo da favorire il cosiddetto work life balance e da lanciare un messaggio forte nei confronti delle risorse: "abbiamo a cuore il vostro benessere, soprattutto in un momento delicato e incerto come quello che stiamo affrontando".

Possiamo concludere dicendo che se è vero che non esistono ricette universali o formule standard per affrontare situazioni di incertezza, è altrettanto vero che favorire la sperimentazione e avere il coraggio di prendere decisioni innovative che possono rivelarsi vincenti può rappresentare l'approccio più sensato in un momento in cui abbiamo capito che ciò che funzionava in passato non è detto che rappresenti ancora la risposta più corretta.



Rimani in contatto con noi.  
Scrivi a [studio@ctep.it](mailto:studio@ctep.it)

LIVE  
CREATE  
WORK

C | T | & | P

COMMERCIALISTI ASSOCIATI

Via Felice Casati, 20 | 20124 Milano | Italy  
T. +39 02 27 79 111 | F. +39 02 20 47 517

[www.ctep.it](http://www.ctep.it)