



COVID-19: RISCHIO SINDROME DEL LEMMING?

Come affrontare questo scenario di crisi? Che strumenti possiamo adottare per essere proattivi e non farci fagocitare dagli eventi? I consulenti di Formed fanno un'analisi precisa, utilizzando lo strumento del confronto ad altre situazioni critiche, che se non sono evidentemente le stesse, hanno però degli elementi in comune. Si possono trovare soluzioni, specie nel costruirsi prima di tutto una forma mentis, un approccio all'azione tali da portare al superamento dei problemi e non, come l'animaletto del titolo, a una deriva di massa. Su tutto, il capitale umano, da vitaminizzare al massimo.

IL CONTESTO

Le conseguenze economiche della pandemia, nelle valutazioni di macro-finanza sono impressionanti, ma hanno dimensione così enormi da superare la concreta capacità di percezione.

Quello che invece ogni Impresa, in maniera più o meno accentratata a seconda del settore in cui opera e del mercato al quale si rivolge, ha ben chiaro sono le **conseguenze** che ha subito nel periodo di riduzione o, addirittura, di sospensione dell'attività e che rischia di subire nella fase di ripresa.

L'incertezza delle previsioni quantitativo/temporali crea evidenti problemi di **pianificazione**, costringendo a un approccio istintivo e intuitivo alla strategia da adottare, con i conseguenti rischi di errore e, soprattutto, a una gestione di tipo reattivo piuttosto che proattivo.

Ne deriva che le difficoltà possono tendere ad assumere un andamento **esponenziale** indotto dalla combinazione tra le cause esogene, già oggettivamente consistenti, e le cause endogene, ovvero quelle auto prodotte dalle modalità di reazione alla situazione.

AZIONI

Detto tutto ciò, cosa fare?

Per prima cosa si può cercare di far riferimento a esperienze già vissute per trarne degli insegnamenti su come **ridurre il rischio di errori** o di non individuazione di opportunità.

È vero che nella storia recente non si sono mai verificate pandemie di questo tipo. Non possiamo certo risalire alla peste manzoniana. È altresì vero, però, che nei recentissimi anni **dal 2008 al 2013** si era scatenata una profonda crisi finanziaria che aveva eroso una fetta consistente di mercato. Può essere un'esperienza utile anche in questo caso?

CONFRONTI

Certo, può essere utile, a patto che se ne analizzino con obiettività le caratteristiche, le differenze dalla situazione e, in particolar modo, i comportamenti che sono stati messi in atto dalle Imprese, cercando di cogliere in quello che è stato fatto allora:

- nelle scelte positive, i suggerimenti per l'oggi;
- negli errori, il rischio di ripeterli.

Va sottolineato, come premessa al confronto tra le due situazioni, che quella iniziata nel 2008 è stata una crisi pesante e lunga, ma con caratteristiche molto diverse:

- si è manifestata improvvisamente, ma con un andamento non così repentino;
- ha comportato un calo delle richieste, ma non ha determinato un'immediata e completa sospensione delle attività (a parte quelle di "sopravvivenza");
- ha avuto effetti sulle possibilità di acquisto, ma non ha inciso sulla propensione all'acquisto che è rimasta latente ed è poi tornata;
- ha travolto molte persone, ma non in numero smisurato.

Di conseguenza, le aziende hanno potuto decidere una strategia di reazione e, aspetto ancor più rilevante, gli effetti sulle persone sono state pesanti ma non traumatiche. Hanno costretto a rinunce, ma non a un cambio di abitudini mentali e di modalità lavorative. Fatti questi distinguo, si possono analizzare i diversi comportamenti per individuare, come detto, le soluzioni adottate e gli errori commessi e valutarne rispettivamente la possibile ripetibilità, rispettivamente positiva e negativa.

SOLUZIONI POSITIVE

1°. Partiamo dalle soluzioni positive adottate.

Hanno, per lo più, riguardato gli aspetti più a portata di mano, cioè gli aspetti abitualmente sotto controllo - prodotti e processi - riesaminandoli per cercare le soluzioni per fronteggiare la situazione, senza farsi intimorire dalla necessità dei cambiamenti.

Di conseguenza le aziende che hanno intrapreso questa strada hanno lavorato su:

- **innovazione del prodotto;**
- e, soprattutto, **innovazione dei processi produttivi per adattarli alla nuova situazione di riduzione dei lotti, flessibilità, compressione dei tempi di consegna, ecc.;**

- **rafforzamento della relazione con il cliente;**
- **passaggio dal vendere quello che si produce al produrre quello che si vende.**

Il risultato è stato il superamento della crisi e, in molti casi, un incremento della penetrazione nel mercato e dei risultati economici.

ERRORI

2°. Passiamo agli errori commessi.

Si è trattato essenzialmente di errori causati da un **immobilismo sulle abitudini**, sulla indisponibilità a mettere in discussione la situazione consolidata, in sostanza, ad affrontare il cambiamento.

Viene da chiedersi come mai molte aziende hanno scelto questa via. Ebbene in tutti i casi che abbiamo avuto l'occasione di incontrare i fattori che sono intervenuti sono stati essenzialmente due:

- una già presente debolezza manageriale/organizzativa, con una leadership strenuamente ancorata alle posizioni raggiunte e incapace (o meglio, per nulla propensa) di mettersi in discussione;
- l'attribuzione di tutte le difficoltà alla crisi di mercato, perciò a cause fuori dalla propria possibilità di azione.

In sintesi, la non assunzione di responsabilità verso la debolezza interna, costruendosi una sorta di paravento con la (oggettiva) riduzione e variazione delle richieste.

Il risultato è stato la continuazione delle modalità abituali, nessuna analisi delle criticità endogene e conseguente decisione di interventi migliorativi, proseguendo la strada nota senza vedere il precipizio all'orizzonte.

Una vera e propria **sindrome del lemming** che ha, in tutti i casi, portato alla chiusura.

OGGI

Fatta questa disamina, semplificata ma riteniamo abbastanza corrispondente alla realtà, e tenendo conto delle differenze tra la crisi del 2008/2013 e questa attuale, possiamo cercare nel passato dei suggerimenti per l'oggi.

È fondamentale, prima di passare all'esame di soluzioni adottate ed errori commessi, riformulare la sintesi delle differenze tra le due crisi:

- la prima ha lasciato la possibilità di funzionamento delle aziende e di mantenimento delle logiche organizzative di fondo;
- questa ha bloccato le aziende e intaccato fortemente l'organizzazione, imponendo le condizioni per una modifica

sostanziale delle relazioni interne ed esterne che avranno conseguenze la cui portata non è ponderabile, ma ne è certa una probabilità di consolidamento.

In altri termini, la prima ha influito prevalentemente sui fattori "tecnici", perciò su quelli dalla complessità contenuta, mentre la seconda interessa il fattore più importante ma anche più complesso: il **fattore umano**. Di conseguenza le soluzioni positive adottate a suo tempo non sono assolutamente considerabili sufficienti oggi. Rimane invece completamente presente il rischio della sindrome del lemming: ripartire con tanta buona volontà, ma mantenendo inalterate le modalità di gestione delle persone, limitandosi a incolpare di tutto quanto il virus, le scelte normative introdotte, ecc.

Mettendo, al massimo in conto l'innovazione tecnologica/digitale per l'organizzazione del lavoro a distanza. Come se il problema della qualità (efficacia ed efficienza) del lavoro sia tutto circoscritto nel *saper fare* e non richieda il *saper essere*, che produce le modalità relazionali necessarie per il corretto e funzionale passaggio delle informazioni e, soprattutto, delle componenti motivazionali essenziali.

Allora, questa volta ancor più del 2008, è indispensabile per le aziende che vogliono evitare di cadere nel precipizio, chiudendosi ottusamente in una mentalità da lemming, dedicare immediatamente una **fortissima attenzione alle persone**, rinforzandone le **competenze trasversali**, costruendo così le basi per una ripartenza proficua, nonostante le indubbie, e spesso enormi, difficoltà oggettive.

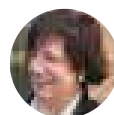
RAFFORZARE LE COMPETENZE

Anzi, è proprio la portata di queste difficoltà a rendere necessario un "armamento" di competenze più forte di prima e adeguatamente aggiornato alla nuova situazione. Basti pensare alle relazioni a distanza - *smart working, call, meeting on line, ecc. ecc.* - per il quale la componente comunicativa deve essere riformulata: un conto è essere a contatto fisico un conto è vedersi parzialmente in un rettangolo o in un rettangolino. Prendiamoci, perciò, l'impegno, per il bene delle nostre aziende, di pensare con cura una **strategia veramente vitaminizzante** per noi stessi e per le persone che con il loro lavoro ci consentono di raggiungere gli obiettivi.

Noi della FORMED ci siamo preparati e possiamo assicurare che, in questo modo, il futuro ci appare promettente.

Ci farebbe piacere avere uno scambio di opinioni su questo argomento ■

AUTORI



ELIA CONTOZ

CEO FORMED - società di formazione, coaching, consulenza, assessment. Psicopedagoga, formatrice e coach

Docente a contratto formazione continua corsi Sviluppo Soft Skills c/o Dipartimento Tecnologie Innovative Un. SUPSI - (Lugano). Presidente ANPE Associazione Nazionale Pedagogisti ed Educatori - Valle d'Aosta e membro Consiglio Nazionale



EZIO MONGUZZI

Esperto FORMED per: Sistemi Gestione Qualità, Organizzazione aziendale, Analisi e Misurazione delle Competenze, Innovazione Metodologica, Riduzione dei Costi, Assessment interno