

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



## Se la crisi paralizza la capacità di decidere

Le cronache della crisi registrano segnali che assicurano che il peggio è passato e che il tempo potrebbe entro breve volgere al bello. La scena però è ancora piena di Cassa integrazione, liste di mobilità, concordati preventivi, cessioni di rami di aziende, chiusure di stabilimenti, accorpamenti, fusioni, acquisizioni, salvataggi e così via. In queste occasioni si utilizzano a piene mani gli ammortizzatori sociali, che sono gli strumenti con cui si cerca di assicurare un reddito a coloro che lo hanno perduto o rischiano di perderlo. È evidente che quanto più estesa e generosa è la copertura assicurata dagli ammortizzatori, tanto più le aziende riescono a fare rapidamente quello che deve essere fatto, che può essere molto doloroso. Ma non c'è solo un impatto sul reddito, assorbito da forme mutualistiche o da trasferimenti pubblici. C'è anche un impatto organizzativo di cui si parla poco perché appare come un problema interno alle aziende.

Quando un'azienda è costretta a ristrutturare, si diffonde un senso d'insicurezza anche tra le persone che non rischiano il posto, proprio nel momento in cui è invece richiesto loro di concentrare gli sforzi e dare il massimo per superare le difficoltà, inventare e gestire il cambiamento. Qui servono allora strumenti che potremmo chiamare «ammortizzatori organizzativi» la cui gestione spetta ai vertici aziendali che nelle nostre Pmi coincidono con l'imprenditore. Secondo John Kotter, guru del management del cambiamento, i sentimenti da contrastare in quelli che restano sono: l'autocompiacimento (orgoglio, arroganza, «siamo bravi»); l'immobilismo (paura, panico, «nascondersi nell'armadio»); l'irrigidimento (pessimismo, cinismo, rabbia); l'esitazione (blocco decisionale). Attenzione, questi sentimenti emergono non solo nelle situazioni negative, ma anche in quelle di crescita.

Nella gestione di tali processi straordinari, sono coinvolti commercialisti, avvocati, banchieri e finanziari, sindacalisti e, talvolta, politici. Tutti attori che servono per creare le condizioni permissive dell'avvio del cambiamento ma non del suo successo che richiede le competenze del management. Questi, secondo la teoria delle due fasi, deve intervenire solo dopo. L'attuale crisi sta dimostrando che il riassetto societario e quello strategico-organizzativo devono essere pensati assieme: lo hanno ben capito i commercialisti ed esperti contabili del Triveneto che al tema dedicano un convegno che si svolgerà a Rubano (Padova) venerdì prossimo ([www.odcecpadova.it](http://www.odcecpadova.it) sezione Formazione continua).

[g.costa.cdv@virgilio.it](mailto:g.costa.cdv@virgilio.it)

