

MANAGEMENT

Eventi eccezionali: la gestione dell'imprevisto

Casi, accadimenti incontrollabili o i soliti rischi? Come gestire e superare quelle crisi che improvvisamente si abbattono sulle imprese e sulle persone, scardinando le routine aziendali?

di *Marina Fabiano*

Il manager efficace deve saper trattare "eventi eccezionali", anche se questi ormai accadono troppo di frequente per non essere definibili "eventi anomali ricorrenti". In linguaggio più comune: la gestione del "rischio". Talvolta viene sorpassata la netta demarcazione tra pubblico e privato, e allora il governo diventa ancora più difficile. Siamo abbastanza forti per non soccombere allo stress quotidiano ed esponenziale? E' possibile prepararsi ad affrontare l'imprevisto?



Una volta, mondo professionale e vita privata coesistevano ben separati da confini solidi e inattaccabili; sicuramente i problemi personali (malattie, crisi familiari, situazioni delicate) erano custoditi con tenace riservatezza. Tuttavia, l'apertura relazionale, l'incoraggiamento all'empatia, il coltivare rapporti ravvicinati con il popolo aziendale, ha fatto sì che queste barriere si infrangessero, o almeno diventassero più sottili. Dove risiede l'equilibrio tra impenetrabile riservatezza e dilagante confidenzialità? Da una parte diamo il benvenuto alla nuova apertura verso il resto del mondo, dall'altra ci rendiamo conto che questa apertura ci trasporta su un terreno incerto.

Gli eventi eccezionali non sono soltanto una nuova sfida per i manager: rappresentano invece gli **esami periodici a comprova della propria leadership**, con potenziali profonde conseguenze per colleghi e collaboratori che incappano nel fatto inaspettato. Ben gestiti, questi avvenimenti possono consolidare le relazioni professionali, migliorare il clima aziendale, addirittura incrementare la produttività. Gestiti malamente, gli episodi inconsueti possono disgregare, danneggiare, creare gravi conseguenze. Dato che l'eccezionalità è ormai di casa, è opportuno essere preparati ad affrontarla.

L'eccezione non è la regola

Come prepararsi all'eccezione? I consigli pratici possono essere molteplici. Dall'inserire nel contratto di assunzione le clausole per la riservatezza delle informazioni che circolano in azienda (di prodotto, strategiche, aziendali, sino alle notizie di personale rilevante), fino alla valutazione della produttività (va bene essere compassionevoli, ma è ora di smetterla con assistenzialismo e perdono dei fannulloni cronici). Tutto corretto, sulla carta. Cosa accade invece nella realtà quando un dirigente o un impiegato viene licenziato improvvisamente o si ammala gravemente o produce risultati irrisori e viene semplicemente accantonato? Le procedure, se preventivamente definite e concordate, aiutano a seguire una linea guida, ma è la gestione dell'evento imprevisto, quotidiana e tempestiva, che produce un effetto significativo nell'ambiente in crisi, tra colleghi ed impiegati, e di conseguenza verso i clienti e tutto il mondo contiguo all'azienda.

I dilemmi e le scelte si moltiplicano:

- come interfacciare i bisogni delle persone toccate dall'imprevisto e le necessità del business?
- come supportare senza invadere?
- cosa deve restare strettamente privato?
- come comunicare correttamente all'interno ed eventualmente all'esterno dell'organizzazione?

Esempi esagerati

Un paio di esempi, seppure al limite della quotidianità, possono aiutare a farsi un'idea, ben consapevoli che ogni evento eccezionale ha la sua evoluzione, e che non tutte le storie hanno un lieto fine. I temi ricorrenti, comunque, riguardano persone che conosciute, ottimi manager con grandi risultati e volontà da spendere. Se questi fatti fossero accaduti a personaggi di debole caratura, le cose sarebbero andate diversamente.

La tegola in testa

Un giovane e promettente manager viene seriamente ferito in un incidente d'auto, la sua fidanzata muore. Subito dopo la notizia, e la costernazione umana per le sorti del collega, si presenta la necessità di gestire la tragedia e la continuazione del business. Cinico? No di certo. Le persone tendono ad allontanarsi dai drammi che non li coinvolgono direttamente, perciò il rischio era che il manager restasse isolato, con la scusa del "non so che dire", e percepisse intorno a sé il vuoto professionale e l'incertezza del futuro. Allo stesso tempo il business abbandonato poteva crollare. La prima azione fu di informare in via ufficiale tutti i colleghi dell'accaduto ed incoraggiarli a mantenere contatto con la persona coinvolta nel fatto eccezionale, a partire dal vertice manageriale. Diversi colleghi assorbirono temporaneamente il carico di lavoro del manager, assicurandolo che al suo rientro avrebbe trovato intatto il suo ruolo. L'azienda offrì supporto in ogni modo possibile, dall'appoggio psicologico alle pratiche concrete, al sostegno economico. Dopo una lunga convalescenza, il manager decise di rientrare in azienda, e qui subentrò una nuova crisi, in quanto i colleghi non sapevano come modulare l'accoglienza. Non accennare al fatto per non sollecitare tragici ricordi? Questo atteggiamento avrebbe fatto sentire un forte distacco emotivo. La soluzione giusta era parlarne brevemente, dire qualcosa, qualsiasi cosa, e poi proseguire con i soliti discorsi del business, accogliendo successivamente il modo comunicativo della persona. Il manager di cui racconto rientrò al lavoro a tempo pieno, nella sua precedente posizione, e recuperò la sua energia operativa nel giro di 6 mesi, l'azienda non subì alcun danno dall'assenza della persona, il clima aziendale migliorò ulteriormente per la rispettosa presenza dimostrata da tutti durante l'evento eccezionale.

Giovanni e Giovanna

Gli eventi eccezionali possono essere sia pubblici che privati, come dimostra il caso di Giovanni, che diventò Giovanna. Responsabile del servizio clienti di una media impresa, non aveva mai dichiarato le sue preferenze sessuali né si conoscevano storie relazionali. Quando decise di cambiare genere alla luce del sole, la sua preoccupazione fu il lavoro, come continuare ad interfacciarsi con colleghi, collaboratori, clienti e fornitori in una veste completamente diversa dalla precedente. L'azienda, benché fortemente sorpresa, mise in atto con saggezza una serie di azioni a supporto davvero ragguardevoli. Il caso fu trattato con la dovuta importanza e pianificato come se fosse un momento di crisi, attenti alle conseguenze, inquisitori sulle alternative, chiarissimi nella comunicazione. Cosa dovremo dire? A chi? Quali reazioni potremmo avere? Come le controlleremo?

Il gruppo di lavoro di Giovanni fu il primo ad essere informato, in anticipo sull'effettivo cambiamento fisico, che sarebbe transitato da una fase farmacologica di pre-trasformazione, fino al momento chirurgico di variazione definitiva. I timori da ridurre riguardavano possibili sentimenti di rifiuto della diversità, eventuali ignoranze su come gestire una situazione spesso ridicolizzata, rassicurazioni su future assenze e rientro sotto spoglie differenti, oltre al solito quesito: "chi farà il suo lavoro nel frattempo?". Stessa eventualità di allontanamento dal lavoro per un lungo periodo dovuto a maternità e rientro con ruolo personale diverso (da ragazza a mamma), ma insolito (da uomo a donna). Le reazioni del team furono variegata. In apparenza tutti si dimostrarono comprensivi e di ampie vedute, sebbene - linguaggio para verbale durante l'incontro informativo - alcune persone retrocedessero un po' con le loro sedie. Una persona si rabbuiò in viso, un'altra abbassò gli occhi, ma dopo qualche istante tutti cercarono di reagire positivamente all'inaspettata notizia.

Il caso di Giovanni/Giovanna può essere definito *fortemente eccezionale*, tuttavia anche in situazioni di cambiamento minore si percepisce "l'elefante nella stanza", che crea tensione e persino imbarazzo. Come concedere riservatezza a chi cambia qualcosa in sé pur riconoscendo la presenza dell'elefante? La risposta è differente secondo i casi, ma una cosa è sicura: **le persone guardano al leader e attendono il segnale che guida il comportamento della maggioranza, a cui la minoranza prima o poi si adegua.**

L'azienda di cui parlo era già orientata alla tolleranza e all'apprezzamento della diversità, percorso

impostato attraverso un dialogo guidato. Giovanna avviò il proprio personale cambiamento con serenità, forte del supporto delle persone che tranquillamente gestivano la situazione interna ed esterna. Durante le necessarie assenze in realtà era sempre reperibile, come per una normale prolungata influenza, quindi non solo l'azienda non perse nulla ma migliorò stima e rispetto dei clienti, oltre che rinfrancare il senso di appartenenza dei collaboratori.

Ogni evento eccezionale è unico.

Ciò nonostante, la lezione da estrarne è simile:

Informare, coinvolgere: l'effetto di un fatto imprevisto non appartiene mai al singolo. I colleghi sono inevitabilmente coinvolti, e per fortuna la maggior parte delle persone è disponibile alla comprensione e al supporto. I momenti di crisi vanno gestiti in team, mai da soli; e non è certo il caso di nascondere la situazione difficile sperando che evapori. Meglio riflettere e pianificarne la gestione, accogliendo volentieri le idee degli altri; soprattutto occorre informare e comunicare, senza giudicare, rispettando la volontà del protagonista con presente energia.

Essere flessibili: nel vivere un qualsiasi evento eccezionale, che ha ripercussioni emotive e pratiche, talora occorre allargare i confini emozionali. La criticità risiede nel saper dimostrare attenzione spostandosi velocemente nella normalità. Il lavoro ne soffre, se il leader gestisce soltanto la sfera compassionevole; ed anche se ne tratta solamente l'operatività.

Permettere ai valori di emergere: ogni evento eccezionale è un test di leadership. Per trovare la chiarezza all'interno dell'ambiguità, i manager devono accedere ai propri valori personali, oltre che a quelli aziendali. Se i valori si riconoscono tra di loro, i leader sanno che, nonostante le imperfezioni, potranno tranquillamente guardarsi allo specchio ogni mattina sapendo di aver fatto del loro meglio per prendere le decisioni più corrette.

Ecco una buona ragione per rivedere ed approfondire i significati di visione, di missione e dei valori della nostra azienda. Cominciando da oggi.

12-9-2008

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/management/eventi-eccezionali-34.asp

© 2008 - Eccellere - Business Community - WWW.ECCELLERE.COM

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori, tutelati dalle norme sul copyright ©. Tutti i diritti di Eccellere.com sono riservati. © Nicolò Occhipinti - 2008