

CAPITALE UMANO

Saper gestire l'inatteso il fattore chiave per vincere sui mercati

di Max Bergami

Sono passati più di 10 anni dalla pubblicazione di *Managing the Unexpected* (di Karl Weick e Kathleen Sutcliffe); l'argomento tuttavia è sempre più attuale, in quanto l'incertezza sembra essere una delle poche certezze in economia, nella società e in molti altri campi dell'esperienza contemporanea. La volatilità dei mercati finanziari, l'andamento incerto dell'economia, la pressione dei flussi migratori, i nuovi rischi per la sicurezza geopolitica, la debolezza delle istituzioni sovranazionali, la turbolenza generata dalle tecnologie non sono semplicemente esempi di instabilità, ma indicatori simultanei di un nuovo contesto poco decifrabile e scarsamente prevedibile. La nuova dimensione dell'incertezza non riguarda più unicamente la probabilità degli eventi, ma mette in discussione le relazioni di causa-effetto, creando con-

dizioni in cui è difficile orientarsi e procedere in una direzione intenzionale. Questa situazione riguarda i decisori a tutti i livelli, dai responsabili delle istituzioni, agli amministratori locali, ai manager delle imprese.

Ricercatori, consulenti e manager si sono confrontati con il problema dell'incertezza, focalizzandosi ora sui modelli previsionali, ora sulle caratteristiche delle organizzazioni che sembrano aver maggior successo nella gestione degli imprevisti. Naturalmente la soluzione non è stata trovata, perché verosimilmente non esiste, mentre sono stati elaborati alcuni approcci per affrontare gli eventi inattesi. Tra questi, lo studio delle caratteristiche che consentono alle cosiddette Hro (*High-reliability organizations*) di operare in maniera affidabile e affrontare le avversità, ha reso di gran moda il concetto di resilience, intesa come la capacità di riprendersi

rapidamente dopo un imprevisto che può portare a un passo falso.

Si tratta indubbiamente di una caratteristica organizzativa, legata prevalentemente alla capacità di interpretazione degli eventi, di reazione e di improvvisazione. Tuttavia, questa duttilità non può prescindere dalle persone e in particolare da coloro che detengono la leadership; per questo motivo, le organizzazioni italiane dovrebbero avere un vantaggio competitivo in questo campo, anche se ovviamente non è sufficiente affidarsi unicamente alle caratteristiche antropologiche per far fronte a un tale livello di complessità.

Il sistema educativo, a qualunque livello, non sembra avere tra le proprie priorità lo sviluppo di capacità di gestione dell'incertezza, affidando ai talenti individuali e alle esperienze personali (sport, associazionismo, viaggi, volontariato, ...) la creazione di queste abilità. Sa-

rebbe invece importante esporre i giovani a contenuti ed esperienze che aiutino a sviluppare nuove capacità, al fianco di competenze strutturate di tipo tecnico; allo stesso modo le imprese (così come le altre organizzazioni) dovrebbero comprendere che la capacità di cogliere i segnali, di interpretare i cambiamenti e di ripensare i corsi di azione è fonte di vantaggio competitivo, almeno quanto le competenze manageriali più strutturate ed evolute. Se da una parte è innegabile che esistano dei tratti individuali che aumentano la propensione individuale ad affrontare l'ambiguità, dall'altra è evidente quanto sia necessario ripensare i percorsi di apprendimento individuali e organizzativi. Con l'incertezza e con gli imprevisti avremo a che fare a lungo; tanto vale organizzarsi.

*Max Bergami è professore di Organizzazione Aziendale e Dean Bologna Business School (Università di Bologna)
 max.bergami@unibo.it*

INODI

La volatilità, l'andamento incerto dell'economia, la debolezza delle istituzioni, rendono difficile prendere decisioni mirate

LE SOLUZIONI

Necessario facilitare il confronto dei giovani con scenari che abituino a sviluppare capacità di gestione dell'incertezza

