



GOVERNARE L'INCERTEZZA

**I meccanismi psicologici che ritardano
il cambiamento nelle fasi di difficoltà aziendale**

Francesca Gazzola



I SEGNALI PRECOCI E IL PARADOSSO DELL'IMMOBILISMO



Riduzione della
marginalità



Perdita di
competitività



Difficoltà a
trattenere
persone chiave



Aumento della
pressione
finanziaria



Conflitti
organizzativi

**Perché persone competenti, esperte e
profondamente coinvolte nella propria impresa
faticano talvolta a riconoscere la necessità di
cambiare?**

L'IMPRESA COME ESTENSIONE DELL'IDENTITÀ

Per l'imprenditore, l'azienda non è solo lavoro,
rappresenta:

- Una fonte di reddito
- Il risultato di anni di sacrifici
- Un simbolo di competenza
- Un elemento identitario
- Un patrimonio familiare
- Una responsabilità verso collaboratori e territorio



IL CERVELLO DAVANTI ALL'INCERTEZZA

Di fronte a situazioni ambigue o minacciose,
il cervello tende a:



Cercare
stabilità



Preservare
ciò che conosce



Evitare il
dolore



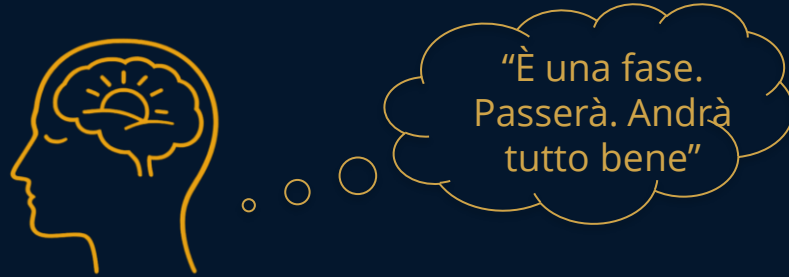
Proteggere
l'immagine di sé



Questi processi possono diventare pericolosi
quando impediscono una **lettura realistica**
della **situazione aziendale**



NORMALIZZAZIONE DEL PROBLEMA



La mente interpreta eventi anomali come temporanei e reversibili.

<i>Calo vendite</i>	<i>Stagionalità</i>
<i>Perdita di marginalità</i>	<i>Episodica</i>
<i>Riduzione degli ordini di un cliente</i>	<i>Caso isolato</i>

Il pregiudizio della normalità può indurre le persone a sottovalutare drasticamente gli effetti del problema

Rischio: il problema diventa normalità

OTTIMISMO SELETTIVO



Si vede ciò che conferma le speranze

Si notano e si valorizzano gli elementi rassicuranti

Si sottovalutano i segnali critici

La speranza diventa pericolosa quando sostituisce l'analisi

Molte decisioni non vengono rinviate perché sbagliate, ma perché emotivamente dolorose

LA DIFESA DEGLI INVESTIMENTI EFFETTUATI

*“Non possiamo fermarci ora,
dopo tutto quello che abbiamo fatto”*

RAZIONALMENTE



IN PRATICA

Ciò che è stato
investito appartiene al
passato. La decisione
va presa sui benefici
futuri

- Abbiamo investito troppo
- Abbiamo dedicato anni
- Abbiamo costruito tutta
l'organizzazione attorno a
questa scelta

Diventa allora estremamente difficile distinguere ciò
che merita di essere preservato
da ciò che richiede trasformazione

L'AVVERSIONE ALLA PERDITA

*Le perdite pesano emotivamente molto più dei
guadagni equivalenti*

Quando una decisione implica una perdita
immediata, le persone tendono a rinviarla.

- ridurre una struttura di costi;
- chiudere una linea improduttiva;
- rinunciare a un mercato storico;
- sostituire collaboratori non adeguati;
- ridefinire il proprio modello di business.

La mente cerca di evitare il dolore immediato

IL TEMPO COME FALSO ALLEATO

PRINCIPIO CHIAVE

Il tempo diventa utile solo se accompagnato da azione, apprendimento e adattamento. Altrimenti, aggrava.

EFFETTI DEL RITARDO

Difficoltà finanziarie più profonde, fiducia che cala, opportunità ridotte, opzioni sempre più costose.

SEGNALI DA RICONOSCERE

- Rinvio dei confronti strategici
- Evitamento dei dati critici
- Speranza senza strategia

*"Molte crisi non si aggravano per mancanza di soluzioni,
ma per eccesso di attesa"*

COME DIFENDERSI DAI BIAS: COSTRUIRE CONDIZIONI DI LUCIDITÀ DECISIONALE

- 1 Separare dati e interpretazioni
- 2 Creare spazi di confronto autentico
- 3 Cercare informazioni contraddittorie



- 4 Distinguere valore impresa da valore personale
- 5 Ragionare per scenari alternativi
- 6 Decidere prima della pressione insostenibile

LE DUE DOMANDE CHE CAMBIANO LE DECISIONI

1

Se oggi non avessi investito nulla,
sapendo quello che so adesso,
rifarei questa scelta?

2

Se questa azienda non fosse mia,
quale consiglio darei
al suo imprenditore?



LA LUCIDITÀ DECISIONALE



OSSERVARE
vedere la realtà
senza filtri



ANALIZZARE
dati, contesto,
impatto



DECIDERE
scegliere la
direzione migliore



AGIRE
con coraggio e
coerenza



VALUTARE
Misurare, imparare,
adattare

Non possiamo controllare il vento ma possiamo orientare le vele

IL CONTRARIO DELL'INCERTEZZA NON È LA CERTEZZA

È la capacità di guardare la realtà
con lucidità e decidere
prima che sia tardi





Grazie

stay driin

Francesca Gazzola



+39 3477349660



www.driin.it

