



Numero 1 / 2026

**Marcella CARADONNA**

**Dietro i numeri le persone: l'attenzione agli aspetti  
psicologici per rendere più efficaci i piani di risanamento.  
La crisi come trauma organizzativo**

## **Dietro i numeri le persone: l'attenzione agli aspetti psicologici per rendere più efficaci i piani di risanamento. La crisi come trauma organizzativo**

Marcella CARADONNA

*Presidente dell'Ordine dei Commercialisti ODCEC di Milano*

Una crisi aziendale – sia essa legata a problemi di liquidità, perdita di mercato, contenziosi o rottura di relazioni bancarie – viene spesso vissuta come un autentico trauma organizzativo.

Il crollo di certezze consolidate genera una perdita di controllo percepita: ciò che funzionava “da sempre” improvvisamente non vale più, e questo impatta direttamente sull'identità professionale di chi vi lavora.

Tutti ne sono coinvolti:

- Per manager e imprenditori la crisi mette in discussione il loro ruolo di guida, la loro competenza e, non di rado, la loro stessa autostima.
- Per i lavoratori, soprattutto se “storici” nell'impresa, si incrina il contratto psicologico: quell'insieme di aspettative implicite di sicurezza, riconoscimento e stabilità che va ben oltre il contratto di lavoro formale.

La conseguenza è un “collasso psicologico” dell'assetto identitario: ciò che dava senso al proprio agire professionale appare improvvisamente fragile o inadeguato. In assenza di un contenimento adeguato, questo collasso può tradursi in blocco operativo, conflitti interni, fuga di competenze o, all'opposto, in una passività rassegnata.

### **Le emozioni tipiche: paura, sconfitta, delusione**

Le emozioni che attraversano un'organizzazione in crisi non sono un rumore di fondo da tollerare, ma una variabile gestionale a tutti gli effetti. Tra le più frequenti troviamo:

- **Paura:** del fallimento, della perdita del lavoro, della reputazione, delle relazioni con banche e fornitori.
- **Senso di sconfitta:** soprattutto negli imprenditori che hanno costruito l'azienda in molti anni e vivono la crisi quasi come una sconfitta personale o familiare.
- **Delusione e senso di tradimento:** dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione che “non ha saputo proteggere”, e degli imprenditori verso il mercato, i soci o i partner percepiti come non leali.
- **Vergogna:** che porta al silenzio, all'isolamento, alla difficoltà a chiedere aiuto, anche quando strumenti come la composizione negoziata rendono possibile un intervento precoce.

Queste emozioni, se non riconosciute, tendono a irrigidire le posizioni nei tavoli negoziali, a ridurre la capacità di ascolto e a polarizzare i rapporti (amico/nemico, buoni/cattivi), ostacolando il lavoro dell'esperto indipendente e dei consulenti.

### **Il vissuto del management: tra iper-controllo e paralisi**

Il management in crisi vive spesso una tensione interna tra l'idea di dover "reggere tutto" e la percezione di non avere più leve efficaci. Alcuni pattern ricorrenti:

- **Iper-attivismo:** riunioni continue, decisioni frammentarie, micro-controllo di ogni dettaglio, uso compulsivo di indicatori economico-finanziari come illusione di controllo.
- **Paralisi decisionale:** rinvio delle scelte, paura di esporsi con stakeholder e lavoratori, comunicazioni vaghe o assenti che alimentano incertezza e ansia nel personale.
- **Ritiro relazionale:** chiusura verso i collaboratori, evitamento del confronto con sindacati o creditori, delega eccessiva ai soli legali o tecnici, che vengono investiti anche di aspettative emotive irrealistiche.

Nei percorsi di composizione negoziata, la qualità dell'approccio psicologico del management incide direttamente sulla credibilità dell'impresa e sulla possibilità di costruire tavoli realmente cooperativi. Un imprenditore che riconosce la propria vulnerabilità e chiede aiuto, anche professionale, viene spesso percepito come più affidabile rispetto a chi nega o minimizza fino all'ultimo.

### **Il vissuto dei lavoratori: rottura del contratto psicologico**

Dal lato dei lavoratori, la crisi viene vissuta come rottura di un patto implicito di sicurezza e stabilità. Non è solo il timore di perdere il reddito, ma la sensazione che l'organizzazione non sia più in grado di garantire futuro, riconoscimento, coerenza tra valori dichiarati e pratiche reali.

I principali effetti osservabili includono:

- calo di motivazione e di coinvolgimento;
- aumento di assenteismo e fenomeni di "presenteismo" (presenza fisica ma disinvestimento mentale);
- crescita dei conflitti interni e dei "noi/loro" tra reparti o livelli gerarchici;
- tendenza a irrigidire ruoli e procedure, come tentativo di recuperare una forma di sicurezza.

Quando non vi è uno spazio di ascolto e di comunicazione trasparente, la narrazione interna viene rapidamente occupata da voci, ipotesi catastrofiche e fantasie di chiusura imminente, che amplificano la paura ben oltre i dati oggettivi della crisi.

### **Il ruolo degli psicologi nelle crisi aziendali**

Negli ultimi anni si sono moltiplicate le esperienze di supporto psicologico diretto alle imprese, soprattutto in contesti di ristrutturazioni, licenziamenti collettivi, crisi economiche o emergenze improvvise. Psicologi del lavoro e psicoterapeuti vengono coinvolti, ad esempio, per:

- facilitare gruppi di debriefing psicologico dopo eventi traumatici;
- accompagnare imprenditori e manager in percorsi individuali per gestire stress, senso di colpa e decisioni difficili;
- progettare sportelli di ascolto per i lavoratori durante fasi di riorganizzazione profonda.

La ricerca sul benessere organizzativo e sul rischio psicosociale mostra come la presenza di un supporto psicologico strutturato in azienda possa ridurre l'assenteismo, migliorare il clima interno e rendere più realistico lo sguardo sulla situazione, evitando sia il catastrofismo sia il negazionismo.

L'intervento dello psicologo non sostituisce quello del consulente aziendale o dell'esperto di composizione negoziata, ma lo integra: il lavoro tecnico-finanziario ha maggiori probabilità di successo quando le persone sono in condizioni emotive tali da poterlo sostenere e comprendere.

### **La composizione negoziata come spazio anche psicologico**

La composizione negoziata nasce come strumento giuridico ed economico per favorire il risanamento precoce, ma, nei fatti, crea uno spazio "protetto" che ha anche un'importante dimensione psicologica. La sospensione di alcune azioni esecutive dei creditori e la presenza di un esperto indipendente riducono almeno in parte la pressione vissuta dall'imprenditore e dal management.

Questo "ombrello protettivo" consente di passare dalla logica dell'assedio (tutti contro l'impresa) a quella del tavolo negoziale, dove le parti possono riconoscere interessi reciproci e costruire soluzioni graduali. Perché ciò accada, però, l'esperto e i consulenti devono saper gestire anche le dimensioni emotive del confronto, non solo i dati di bilancio. Quando il clima è dominato da paura e sfiducia, i creditori diventano aggressivi, l'imprenditore si chiude, i lavoratori radicalizzano le posizioni e il percorso si irrigidisce su logiche difensive, riducendo lo spazio per soluzioni creative.

### **Strumenti pratici per consulenti ed esperti**

Esistono alcuni strumenti operativi che consulenti, advisor ed esperti di composizione negoziata possono utilizzare per lavorare sulle emozioni, senza sconfinare nel ruolo clinico dello psicologo.

### **Dare un nome alle emozioni in gioco**

Il primo passo è riconoscere che paura, delusione e senso di sconfitta sono parte fisiologica del processo e non ostacoli irrazionali da reprimere. In pratica, ciò significa:

- legittimare verbalmente i vissuti ("capisco che la prospettiva di ristrutturazione del personale generi paura e rabbia");
- distinguere tra fatti, interpretazioni e paure future;
- evitare di rispondere alle emozioni solo con dati tecnici, che rischiano di essere vissuti come freddi o minimizzanti.

Nominare le emozioni non le amplifica: al contrario, riduce la confusione e rende più chiaro il campo di lavoro.

## **Costruire rituali di comunicazione trasparente**

In fase di crisi, il vuoto informativo viene immediatamente riempito da voci, paure e scenari catastrofici. È utile aiutare l'organo amministrativo a strutturare:

- aggiornamenti periodici al personale, con un linguaggio chiaro, senza tecnicismi e senza promesse irrealistiche;
- spazi di domanda-risposta (anche in forma anonima) dove i lavoratori possano esprimere dubbi e preoccupazioni;
- coerenza tra messaggi interni ed esterni, per non generare dissonanza cognitiva.

Questi momenti non sono “soft”, ma parte integrante della gestione del rischio: decisioni comprese e condivise hanno più probabilità di essere implementate senza sabotaggi, consapevoli o inconsapevoli.

## **Facilitare il passaggio dalla colpa alla responsabilità**

In molte crisi aziendali il clima iniziale è dominato dalla ricerca di colpevoli: l'imprenditore accusa il mercato o i consulenti, i lavoratori accusano il management, i creditori accusano tutti. Il compito del consulente è accompagnare un passaggio delicato:

- dalla domanda “di chi è la colpa?” alla domanda “quali sono le responsabilità e le scelte possibili da oggi in avanti?”;
- dalla narrazione con un solo colpevole a una lettura sistemica delle cause (modello di business, governance, scelte di investimento, rischi di mercato).

Questo non significa negare errori e responsabilità, ma evitare che il sistema resti bloccato in un conflitto sterile, incompatibile con la costruzione di un piano di risanamento.

## **Lavorare sul senso di controllo**

La sensazione di impotenza è uno dei principali fattori di stress per manager e lavoratori in crisi. Un modo concreto per ridurla è aiutare ogni attore a identificare:

- che cosa è sotto il suo controllo diretto;
- che cosa è influenzabile ma non controllabile;
- che cosa appartiene al contesto e va tenuto in conto ma non può essere modificato.

Tradurre questi livelli in azioni specifiche (per il management: monitoraggio periodico di alcuni indicatori chiave; per i lavoratori: partecipazione a gruppi di miglioramento di processo, proposte operative) restituisce la percezione di poter agire, non solo subire.

## **Introdurre supporto psicologico dedicato**

Senza sostituirsi agli psicologi, i consulenti possono proporre all'imprenditore di attivare:

- sportelli di ascolto per i lavoratori;
- percorsi individuali per imprenditore e figure chiave;

- interventi di gruppo per la gestione dello stress e il debriefing dopo fasi critiche.

Molte esperienze mostrano che questi interventi riducono l'assenteismo, migliorano la motivazione e favoriscono una rappresentazione più realistica della crisi, condizione fondamentale per aderire ai piani concordati in sede di composizione negoziata.

### **Porre cura nelle parole: dal “fallimento” al “percorso di risanamento”**

Anche il linguaggio ha un impatto psicologico decisivo: non a caso diversi ordinamenti hanno progressivamente abbandonato il termine “fallimento” in favore di concetti come “crisi” o “composizione negoziata”, proprio per ridurre lo stigma e valorizzare l'idea di un percorso di risanamento.

Nei colloqui con imprenditori e lavoratori è utile:

- evitare etichette definitive (“azienda fallita”, “caso disperato”);
- utilizzare espressioni che sottolineano la temporalità (“fase di crisi”, “percorso di riequilibrio”);
- distinguere la valutazione dei comportamenti dalla valutazione della persona (“questa scelta è stata inefficace” non equivale a “lei è incapace”).

Un linguaggio meno stigmatizzante non edulcora la gravità della situazione, ma riduce la vergogna e la tendenza a nascondere informazioni cruciali per la riuscita del piano.

### **Prendersi cura anche del consulente**

Anche consulenti, advisor ed esperti in composizione negoziata sono esposti a un carico emotivo intenso. Lavorano in contesti conflittuali, con tempistiche strette, sotto la pressione di aspettative elevate da parte di tutti gli attori coinvolti.

Per mantenere lucidità e qualità di giudizio, è importante che si dotino di:

- spazi di supervisione o confronto tra pari su casi complessi;
- routine personali di gestione dello stress (pause, confini chiari tra lavoro e vita privata, cura del sonno e dell'energia fisica);
- consapevolezza dei propri “trigger” emotivi, per evitare di reagire in modo difensivo o collusivo con una delle parti.

Un consulente che riconosce i propri limiti e si prende cura del proprio equilibrio è più credibile quando invita imprenditori e manager a fare altrettanto.

### **Conclusione**

Considerare la dimensione psicologica nelle crisi d'impresa non è un vezzo “umanistico”, ma un investimento sul successo delle soluzioni tecniche e negoziali adottate. Strumenti come la composizione negoziata funzionano meglio quando sono accompagnati da una gestione consapevole di paura, sconfitta e delusione, che trasformi la crisi da evento paralizzante a occasione – faticosa ma reale – di apprendimento organizzativo e di ricostruzione di fiducia tra le parti.