



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

**La resilienza delle
organizzazioni e delle persone
ai
tempi del Covid-19**

Relatore

Prof. Paolo Gubitta

Laureando

Matteo Trentin

Matricola

1188445

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI	4
1. CAPITOLO PRIMO - <i>RESILIENZA: DEFINIZIONE E CONCETTI CHIAVE</i>..	6
1.1 INTRODUZIONE	6
1.2 CHE COS'È LA RESILIENZA?	7
1.3 RESILIENZA INDIVIDUALE.....	8
1.4 RESILIENZA ORGANIZZATIVA.....	10
1.4.1 <i>Modelli concettuali di resilienza organizzativa</i>	12
1.5 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI RESILIENZA	16
1.6 CONCLUSIONI.....	17
2. CAPITOLO SECONDO – <i>RESILIENZA E COVID-19: ANALISI DELLE</i>	
<i>VARIABILI FONDAMENTALI</i>	19
2.1 INTRODUZIONE.....	19
2.2 RESILIENZA COME CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO RAPIDO	20
2.3 CURARE LE RELAZIONI CON I PROPRI STAKEHOLDER	24
2.4 LEADERSHIP	25
2.5 CONCLUSIONI.....	29
3. CAPITOLO TERZO - <i>TRASFORMAZIONE DIGITALE E RESILIENZA:</i>	
<i>DIGITAL SERVITIZATION E WORK FROM HOME</i>.....	30
3.1 INTRODUZIONE.....	30
3.2 DIGITAL SERVITIZATION.....	30
3.3 WORK FROM HOME E RESILIENZA.....	33
3.4 CONCLUSIONI.....	37
4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	39
LIBRI E ARTICOLI SCIENTIFICI	39
SITOGRAFIA	42

Introduzione & Sintesi

Contesto. Nel corso del Terzo Millennio la volatilità nei nostri sistemi naturali, economici e sociali sembra aumentare a ritmi sempre più rapidi, esponendo le imprese a shock imprevisi e imprevedibili che possono minarne la competitività o la sopravvivenza. L'esempio più eclatante è l'attuale crisi da Covid-19 che ha schiacciato e costretto alla chiusura migliaia di imprese, mettendo in ginocchio l'economia mondiale. Secondo Confcommercio (2021) per trovare un anno peggiore del 2020 dal punto di vista macroeconomico bisogna andare indietro fino al 1944, dove si stavano sperimentando gli effetti più drammatici della Seconda guerra mondiale.

Sebbene mutamenti ambientali così rapidi travolgano molte organizzazioni, una parte di esse dimostra la capacità di gestire o riprendersi dagli effetti negativi della volatilità del sistema. Ma cosa rende alcune organizzazioni più efficaci nell'affrontare e nel rispondere all'inaspettato?

La risposta a questa domanda sarà il centro d'indagine di questo elaborato e per rispondere dovremo immergerci nell'universo che ruota attorno al termine resilienza.

Il concetto di resilienza verrà vagliato nella sua declinazione individuale ed organizzativa, partendo prima da una cornice generale, per poi andare ad analizzare le sue componenti che si sono rivelate di fondamentale importanza per la sopravvivenza delle imprese nell'attuale contesto sconvolto dalla pandemia di Covid-19. Infine, dedicheremo la nostra attenzione ai benefici che la trasformazione digitale può portare alla resilienza organizzativa.

Primo capitolo. Inizialmente verrà fornita una definizione generale del concetto di resilienza, andando poi ad analizzare le varie branche in cui è frammentata la letteratura sulla resilienza. Servendoci degli studi di Coutu (2002), Frankl (2017) e Weick (1993) saranno poi introdotte le caratteristiche fondamentali di una persona resiliente: una ferma accettazione della realtà, una profonda convinzione che la vita abbia un significato ed una straordinaria capacità di improvvisare. Dopodiché concentreremo la nostra attenzione sulla resilienza organizzativa, approfondendo il tema della resilienza dei dipendenti, e, utilizzando dei modelli concettuali di resilienza organizzativa fornitici da Gibson e

Tarrant (2010), analizzeremo la gamma di fattori interdipendenti che devono essere considerati nella gestione del rischio. Infine, ripercorreremo l'evoluzione del concetto di resilienza nel tempo, spiegando la ragione di questa frammentazione della letteratura sulla resilienza.

Secondo capitolo. Dopo aver fornito una cornice generale del concetto di resilienza, nel secondo capitolo verrà circoscritta la materia d'indagine concentrandoci su alcune variabili della resilienza che si sono dimostrate di fondamentale importanza per rendere le organizzazioni efficaci nel rispondere e nell'affrontare la pandemia di Covid-19. In particolare, vedremo l'importanza della capacità di apprendere rapidamente, per poi scoprire come sia imprescindibile nei momenti di crisi curare le relazioni con i propri stakeholder, ed infine analizzeremo l'inderogabilità della leadership, vagliando alcune pratiche e caratteristiche dei leader resilienti.

Terzo capitolo. Nell'ultimo capitolo dell'elaborato sarà proposta un'analisi delle opportunità che la trasformazione digitale offre alle imprese per mitigare gli effetti della crisi Covid-19 ed adattarsi efficacemente al "next normal". Inizialmente sarà analizzato come la servitizzazione abbia aiutato le imprese a stabilizzare il proprio business già in passato in tempi turbolenti, per poi scoprire che nell'affrontare la crisi Covid-19 le aziende devono sviluppare nuove strategie per poter sopravvivere ed una possibile strada è offerta dalla digital servitization, ovvero una strategia di servizio che sfrutta ampiamente le innovazioni digitali. Infine, servendoci di un modello proposto da Bai *et al.* (2020), analizzeremo come strumenti di lavoro flessibili come il WfH possano rendere le imprese ben posizionate per sostenere le proprie operazioni e rispondere rapidamente alle esigenze di navigazione nella pandemia di Covid-19.

1. CAPITOLO PRIMO - *Resilienza: definizione e concetti chiave*

1.1 Introduzione

La parola resilienza è diventata di uso comune anche al di fuori dell'ambito scientifico. Basti pensare che è inserita persino nel titolo progetto che coordina gli interventi di supporto alle imprese per uscire dalla pandemia da Covid-19, il noto PNRR, che vuol dire Piano Nazionale di Ripresa e (appunto) Resilienza. Il concetto di resilienza, pertanto, si presta a diversi impieghi.

Obiettivo di questo capitolo è illustrare le definizioni più consolidate e spiegare i concetti chiave. Nel secondo paragrafo verrà introdotto il concetto di resilienza, dandone prima una definizione generale e poi andando ad analizzare le varie branche della letteratura sulla resilienza.

Nel terzo paragrafo, invece, ci concentreremo sulla resilienza individuale, procedendo ad analizzare quali siano le tre caratteristiche fondamentali che contraddistinguono un individuo resiliente (una ferma accettazione della realtà, una profonda convinzione che la vita abbia un significato, una straordinaria capacità di improvvisare).

Nel quarto paragrafo sposteremo la nostra attenzione sulla resilienza organizzativa, approfondendo anche il tema della resilienza dei dipendenti. In questa nostra analisi ci serviremo di alcuni modelli concettuali (modello di resilienza attribuzionale, modello di resilienza composito e il modello di resilienza a lisca di pesce) per indagare la gamma di fattori interdipendenti che devono essere considerati nella gestione del rischio.

Nel quinto paragrafo, invece, andremo ad analizzare come si è evoluto il concetto di resilienza nel tempo, partendo dal contributo di Meyer, il quale è stato il primo ad usare il termine resilienza nella letteratura manageriale nel 1982, fino ad arrivare al quinto flusso che amplia l'ambito della resilienza per includere intere catene di approvvigionamento piuttosto che singole organizzazioni, enfatizzando così l'interconnessione tra le organizzazioni. Dopodiché indagheremo sulla ragione di questa frammentazione della letteratura sulla resilienza, scoprendo che ciò è dovuto al fatto che la ricerca sulla resilienza è stata spesso motivata dal sopraggiungere di nuove crisi esterne,

dunque, è probabile che eventi e sviluppi più recenti, come ad esempio l'attuale pandemia di Covid-19, avranno un impatto sulla letteratura sulla resilienza in futuro.

1.2 Che cos'è la resilienza?

L'uso comune del concetto di resilienza si riferisce alla capacità di un'entità, degli individui, di una comunità o di un sistema di tornare alle condizioni normali o di funzionare dopo il verificarsi di un evento che disturba il suo stato (Linnenluecke, 2017). È importante, tuttavia, sottolineare che esistono numerose definizioni di resilienza all'interno di diverse tradizioni di ricerca, discipline e campi come la sociologia, la psicologia, la medicina, l'ingegneria, l'economia, l'ecologia, le scienze politiche (Xue *et al.*, 2018).

La letteratura sulla resilienza può essere raggruppata adottando diverse prospettive.

Alcuni studiosi (Bhamra *et al.*, 2011) distinguono la resilienza in base alle sue componenti:

- la prima relativa alla prontezza e alla preparazione;
- la seconda relativa alla risposta e adattamento;
- la terza relativa al recupero o aggiustamento.

Altri studiosi (Hosseini *et al.*, 2016), invece, utilizzano come criterio di raggruppamento i diversi ambiti di ricerca sulla resilienza:

- l'ambito organizzativo, il quale risponde alla necessità per le imprese di rispondere ad un ambiente aziendale in rapida evoluzione;
- l'ambito sociale, nel quale si analizza la capacità di individui, gruppi e comunità di far fronte a mutamenti esterni;
- l'ambito economico, il quale affronta la capacità intrinseca e la risposta adattativa che consentono alle aziende ed ai diversi territori di evitare la massima perdita potenziale;
- l'ambito ingegneristico, che viene adottato principalmente all'interno della scienza della sicurezza come capacità intrinseca di un sistema di adeguare la propria funzionalità in presenza di disturbi e cambiamenti imprevisti.

1.3 Resilienza individuale

La resilienza è un tema molto attuale e dibattuto negli ultimi anni a causa delle sempre più frequenti crisi che colpiscono le persone e le organizzazioni e che hanno spinto gli studiosi a ragionare su alcune importanti domande: perché alcune persone riescono ad affrontare aspre difficoltà senza vacillare nel loro cammino? Cos'è esattamente questa resilienza che spinge le persone oltre le varie sfide della vita? Perché alcune persone crollano davanti alle avversità mentre altre riescono a piegarsi senza mai spezzarsi, riprendendosi dopo ogni nuova difficoltà?

Molte delle prime teorie sulla resilienza sottolineavano il ruolo della genetica: alcune persone sono semplicemente nate resilienti. Tuttavia, un corpo crescente di evidenze empiriche dimostra che la resilienza può essere appresa e sviluppata da un individuo nel corso della sua vita. Ad esempio, una ricerca riportata nell'articolo *How Resilience Works* di Diane L. Coutu (2002) osserva che all'interno di vari gruppi studiati durante un periodo di sessant'anni, alcune persone sono diventate notevolmente più resilienti nel corso della loro vita.

Le persone resilienti possiedono tre caratteristiche fondamentali (Coutu 2002).

Prima caratteristica - *Una ferma accettazione della realtà*

Una convinzione comune sulla resilienza è che essa si fondi su una visione ottimistica delle avversità che si presentano. Ciò è vero, ma solo fintanto che un tale ottimismo non distorce la percezione della realtà di una persona. Le persone resilienti hanno una visione molto sobria e concreta di quelle parti della realtà che contano per la sopravvivenza. Affrontare la realtà, affrontarla davvero, è un lavoro estenuante. Infatti, può essere spiacevole e spesso emotivamente straziante. Tuttavia, è proprio quando affrontiamo veramente la realtà faccia a faccia che ci prepariamo ad agire in modi che ci consentono di sopportare e sopravvivere alle più dure difficoltà.

Seconda caratteristica - *Una profonda convinzione che la vita abbia un significato (spesso rafforzata da un sistema di valori fortemente radicato)*

La capacità di guardare in faccia la realtà è strettamente legata al secondo elemento costitutivo della resilienza: la propensione a dare un senso alle avversità che ci troviamo ad affrontare nel corso della nostra vita. Conosciamo tutti quel tipo di persone che, davanti

alle difficoltà, alzano le mani e gridano: "Perché tutto questo sta succedendo proprio a me?". Queste persone si vedono come vittime e vivere momenti di difficoltà non porta loro alcun insegnamento. Invece, le persone resilienti cercano di analizzare la propria sofferenza per creare una sorta di significato in quello che stanno vivendo per sé stessi e per gli altri. Questa dinamica di ricerca e creazione di un significato è il modo in cui le persone resilienti costruiscono un ponte tra le difficoltà odierne ed un futuro migliore. E sono proprio questi ponti che rendono l'individuo capace di sopportare e gestire il presente, eliminando o almeno attenuando il senso di ansia ed oppressione. Questo concetto è stato articolato da Viktor E. Frankl, uno psichiatra austriaco e sopravvissuto ad Auschwitz, nel suo libro *Man's Search for Meaning* (2017), dove racconta come durante la sua esperienza nei campi di concentramento si sia reso conto che per sopravvivere doveva trovare un significato, uno scopo in quello che stava vivendo. In questo caso Frankl lo fece immaginando di tenere una conferenza dopo la guerra sulla vita nel campo di concentramento per raccontare quello che aveva passato alle persone di tutto il mondo.

Poiché trovare un significato nella vita di ognuno è un aspetto così importante della resilienza, non dovrebbe sorprendere che le organizzazioni e le persone di maggior successo posseggano forti sistemi di valori. Valori forti, infatti, impregnano la vita di ognuno di significato poiché offrono uno schema per interpretare e plasmare la realtà. Le aziende resilienti hanno anch'esse un sistema di valori, che conferisce loro uno scopo oltre al semplice guadagno. Sorprendentemente, molte aziende descrivono i loro sistemi di valori persino in termini religiosi, come ad esempio il colosso farmaceutico Johnson&Johnson, il quale chiama il suo sistema di valori, racchiuso in un documento consegnato ad ogni nuovo dipendente durante la sua introduzione in azienda, il "Credo". I sistemi di valori nelle aziende resilienti cambiano molto poco nel corso degli anni e vengono utilizzati come linee guida nei momenti di difficoltà. In questo contesto, vale la pena notare che la resilienza non è né eticamente buona né cattiva. È semplicemente l'abilità e la capacità di essere robusti in condizioni di enorme stress e cambiamento (Coutu, 2002).

È importante sottolineare che un forte sistema di valori, positivi o negativi che siano, è per la resilienza organizzativa un fattore persino più importante dell'avere dipendenti resilienti a libro paga. Infatti, se tutti i dipendenti resilienti interpretano la realtà in modi

diversi, le loro decisioni ed azioni potrebbero entrare in conflitto, mettendo in dubbio la sopravvivenza della loro organizzazione. Per di più quando la debolezza di un'organizzazione diventa evidente, è più probabile che gli individui altamente resilienti abbandonino l'organizzazione piuttosto che mettere a repentaglio la propria sopravvivenza (Coutu, 2002).

Terza caratteristica - *Una straordinaria capacità di improvvisare*

Il terzo elemento costitutivo della resilienza è la capacità di trovare soluzioni efficaci con tutto ciò che si ha a disposizione nel momento di crisi. Gli psicologi seguono l'esempio dell'antropologo francese Claude Lévi-Strauss nel chiamare questa abilità *bricolage* (Weick, 1993). Il *bricolage* nel senso moderno può essere definito come una sorta di inventiva, una capacità di improvvisare una soluzione ad un problema con gli strumenti o i materiali che si hanno a disposizione, anche se apparentemente inadatti o poco ovvi per risolvere il problema. I *Bricoleurs* sfruttano al massimo ciò che hanno, escogitando soluzioni anche nei momenti in cui le altre persone cedono alla disperazione. Nei campi di concentramento, ad esempio, i detenuti resilienti si intascavano ogni pezzo di spago o filo che trovavano, in quanto sarebbero poi potuti tornare utili, ad esempio per aggiustare un paio di scarpe che, durante un gelido inverno, avrebbero potuto fare la differenza tra la vita e la morte (Coutu, 2002).

1.4 Resilienza organizzativa

La resilienza organizzativa è una declinazione del concetto generale di resilienza ed è applicabile a qualsiasi azienda e tipo di istituzione.

Disastri naturali interrompono le catene di approvvigionamento, attacchi terroristici sconvolgono la società e paralizzano i mercati finanziari, incidenti industriali hanno importanti conseguenze ecologiche ed economiche che si propagano nelle catene di approvvigionamento, dalle materie prime ai trasporti. Evidenze e studi empirici esemplificano che alcune organizzazioni hanno più successo nel rispondere (o addirittura nel sopravvivere) ad eventi imprevisti, improvvisi e/o "estremi" rispetto ad altre in circostanze simili (Fiksel *et al.* 2015; Gittell *et al.* 2006).

Ma cosa rende alcune organizzazioni più efficaci nell'affrontare e nel rispondere all'inaspettato? Il termine "resilienza" è stato utilizzato a livello organizzativo per

descrivere le caratteristiche intrinseche di quelle organizzazioni che sono in grado di rispondere più rapidamente, recuperare più velocemente o sviluppare modi più creativi di fare affari in momenti di crisi rispetto ad altre (Sutcliffe e Vogus 2003; Vogus e Sutcliffe 2007). A livello di individuo, invece, il termine è stato utilizzato per riferirsi alla capacità dei membri di un'organizzazione di riprendersi e persino di avere successo di fronte a problemi ed avversità (Luthans *et al.*, 2010; Shin *et al.*, 2012). Per approfondire il tema della resilienza dei dipendenti può essere interessante analizzare il contributo di Shawn Achor e Michelle Gielan (2016). Essi scrivono che spesso vi è un'incomprensione nel significato di resilienza, la quale porta ad un calo di produttività dei dipendenti dovuta all'impatto del sovraccarico di lavoro. Spesso, infatti, adottiamo un approccio militaristico e "duro" alla resilienza e alla grinta. Crediamo che più a lungo resistiamo, più siamo tosti, e quindi più successo avremo. Tuttavia, l'intera concezione è scientificamente imprecisa. Infatti, la totale mancanza di un periodo di recupero frena drammaticamente la nostra capacità di essere resilienti e di avere successo. Delle ricerche hanno scoperto che esiste una diretta correlazione tra il mancato recupero e l'aumento dell'incidenza di problemi di salute e sicurezza sul lavoro. Queste ricerche inoltre stimano che la mancanza di recupero dei dipendenti stia costando alle nostre aziende 62 miliardi di dollari all'anno in perdita di produttività. Questa concezione sbagliata di resilienza viene spesso sviluppata sin dalla tenera età. Infatti, i genitori che cercano di insegnare ai propri figli la resilienza potrebbero farlo prendendo come modello uno studente delle superiori che sta sveglio fino alle 3 di notte per finire un progetto scolastico. Che distorsione della resilienza! Un bambino resiliente è un bambino ben riposato (Achor e Gielan, 2016).

Il lavoro eccessivo e lo sfinimento sono l'opposto della resilienza. La chiave per la resilienza è lavorare molto duramente, poi fermarsi, riprendersi e poi ritornare al lavoro. Quindi per costruire la resilienza sul lavoro, i dipendenti necessitano di adeguati periodi di recupero interni ed esterni. Per periodi di recupero interni si intende brevi periodi di rilassamento che si svolgono all'interno delle cornici della giornata lavorativa o del contesto lavorativo nella forma di brevi pause programmate o non programmate. Mentre per periodi di recupero esterni si riferisce ad azioni che avvengono al di fuori del contesto lavorativo, come ad esempio nel tempo libero tra i giorni lavorativi, durante i fine settimana o le vacanze (Zijlstra *et al.*, 2014).

1.4.1 Modelli concettuali di resilienza organizzativa

Nel corso dell'ultimo decennio la volatilità nei nostri sistemi naturali, economici e sociali sembra aumentare a ritmi più rapidi di quanto le organizzazioni riescano a diventare resilienti.

Sebbene mutamenti ambientali così rapidi travolgano molte organizzazioni, una parte di esse dimostra la capacità di gestire o riprendersi dagli effetti negativi della volatilità del sistema.

Negli ultimi anni c'è stato un notevole interesse per l'idea di resilienza in tutte le aree della società. Questo ha prodotto una vasta gamma di definizioni, processi, sistemi di gestione e strumenti di misurazione che insieme hanno offuscato il concetto di resilienza. Molti di noi hanno dimenticato che in definitiva la resilienza non è solo "riprendersi dalle avversità", ma è più in generale interessata alla capacità di adattamento ed a come comprendere meglio ed affrontare l'incertezza nei nostri ambienti interni ed esterni. Gibson e Tarrant, nel loro articolo *A 'conceptual models' approach to organisational resilience* del 2010, presentano una serie di modelli concettuali di resilienza organizzativa per dimostrare la gamma di fattori interdipendenti che devono essere considerati nella gestione del rischio. Questi modelli concettuali illustrano che la resilienza si basa su una serie di strategie diverse che migliorano le capacità organizzative sia "hard" che "soft".

Tra questi modelli ne esponiamo alcuni degni di nota:

Primo modello - *Modello di resilienza attribuzionale*

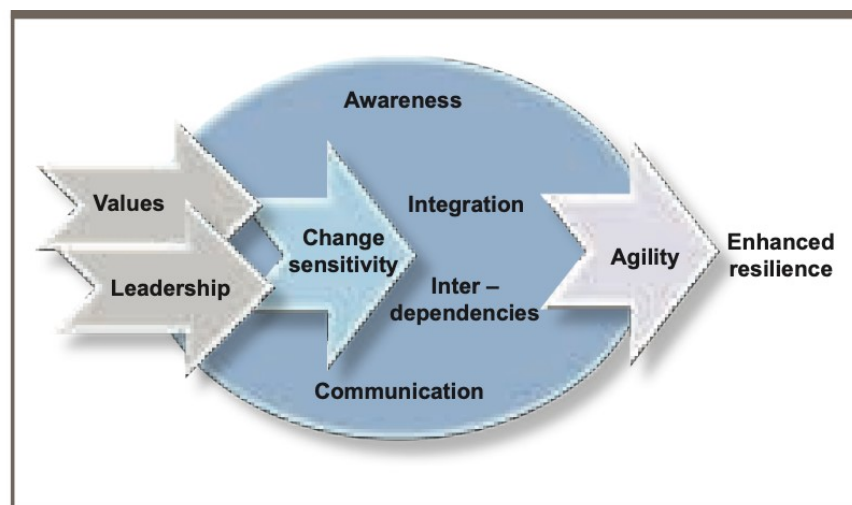


Figura 1, Modello di resilienza attribuzionale – Fonte: Gibson e Tarrant, 2010

Questo modello (indicato in Figura 1) tenta di spiegare quali siano gli attributi organizzativi che possono aiutare un'organizzazione ad affrontare l'incertezza e le avversità, fornendo una panoramica su quali cambiamenti un'organizzazione debba considerare di effettuare mentre si sforza di migliorare la propria resilienza.

Secondo questo modello i fattori chiave per creare la resilienza sono:

- *I valori organizzativi* – promuovere l'impegno, la fiducia, una forte coesione interna e creare uno scopo comune.
- *Leadership* - stabilire una chiara direzione strategica basata sulla comprensione del rischio, generare fiducia tra i colleghi e responsabilizzare i propri collaboratori ad attuare la visione strategica.

Questi due attributi a loro volta creano delle capacità ed una cultura organizzativa consapevole e sensibile ai cambiamenti interni ed esterni. Questo alto livello di *sensibilità al cambiamento* (comprendere il passato, monitorare il presente e prevedere il futuro) consente di identificare i piccoli segnali di un cambiamento radicale. Ciò a sua volta facilita una più stretta *integrazione* tra le varie aree organizzative e un maggior livello di *interdipendenza* tra i partner della supply chain, consentendo di lavorare in modo cooperativo verso il raggiungimento di un insieme comune di obiettivi al sopraggiungere di un evento dirompente.

Il funzionamento di questi vari elementi è reso possibile da *comunicazioni* aperte, adeguate e oneste che permettono di comprendere e creano una *consapevolezza* di come i rischi per l'organizzazione stiamo emergendo o cambiando. Inoltre, sono proprio la comunicazione e la consapevolezza che migliorano la capacità dell'organizzazione di apprendere dalle crisi precedenti e di comprendere e adattarsi meglio alle nuove crisi emergenti.

È il modo in cui questi vari elementi interagiscono che crea l'*agilità* che l'organizzazione richiede per rispondere ed adattarsi a un ambiente volatile.

I modelli attribuzionali come quello sopra descritto possono essere incredibilmente utili per focalizzare l'attenzione su questi elementi "soft" di resilienza che sono spesso poco conosciuti, tuttavia non prestano attenzione agli elementi "hard" che contribuiscono alla resilienza (Gibson e Tarrant 2010).

Secondo modello - *Modello di resilienza composito*

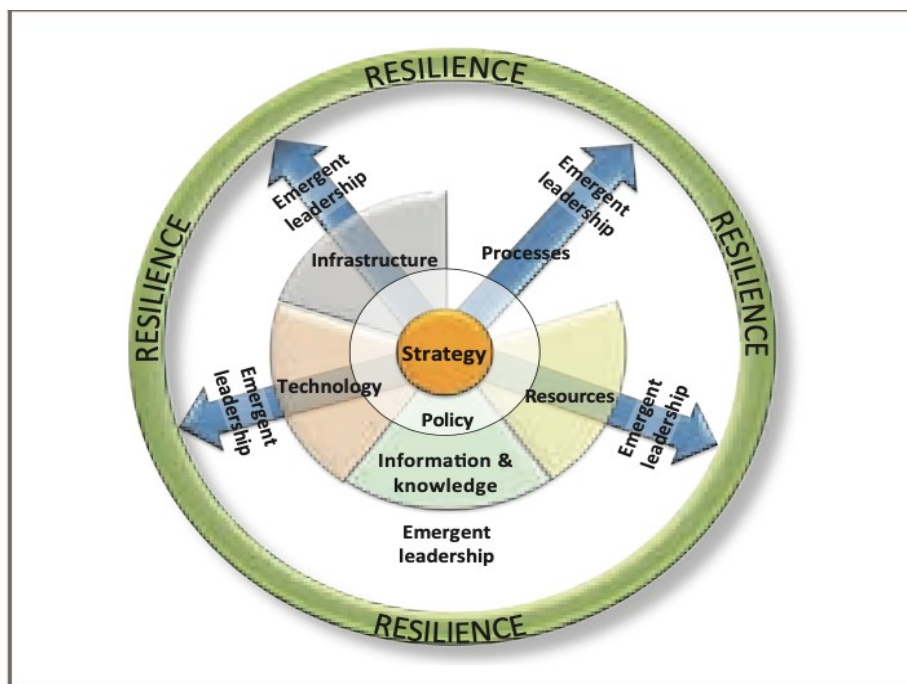


Figura 2, *Modello di resilienza composito* – Fonte: Gibson e Tarrant, 2010

Questo modello di resilienza composito (indicato in Figura 2) fornisce un punto di vista diverso che considera il funzionamento sia degli elementi “soft” sia degli elementi “hard”: processi, infrastrutture, tecnologia, risorse, informazioni e conoscenze. La chiave di questo modello è l'importanza centrale della *strategia* e delle *norme* nello stabilire una dualità operativa, ovvero la capacità di operare sia nel proprio ambiente di routine sia durante importanti mutamenti ambientali. Uno dei principali elementi di differenziazione del modello composito è il ruolo della *leadership emergente* nel guidare l'adattamento di ciascuno degli altri elementi organizzativi per soddisfare la necessità di adattamento al mutevole ambiente esterno. La *leadership emergente* è estremamente rapida nel tradurre le informazioni che riceve dall'ambiente interno ed esterno all'organizzazione in decisioni e azioni. Essa fornisce quindi indicazioni, in tempi di elevata incertezza e ambiguità, per applicare le capacità organizzative ed unificare il funzionamento di processi, risorse, infrastrutture, tecnologie, informazioni e conoscenze. È importante riconoscere che la *leadership emergente* non deriva necessariamente dal top management, ma spesso proviene da manager intermedi di talento, capaci di adattarsi rapidamente ai mutamenti ambientali. Ciò sottolinea ancora una volta l'importanza della *strategia* e delle

norme nel garantire le condizioni che consentono a tale leadership di emergere (Gibson e Tarrant 2010).

Terzo modello - *Modello sulla resilienza a lisca di pesce*

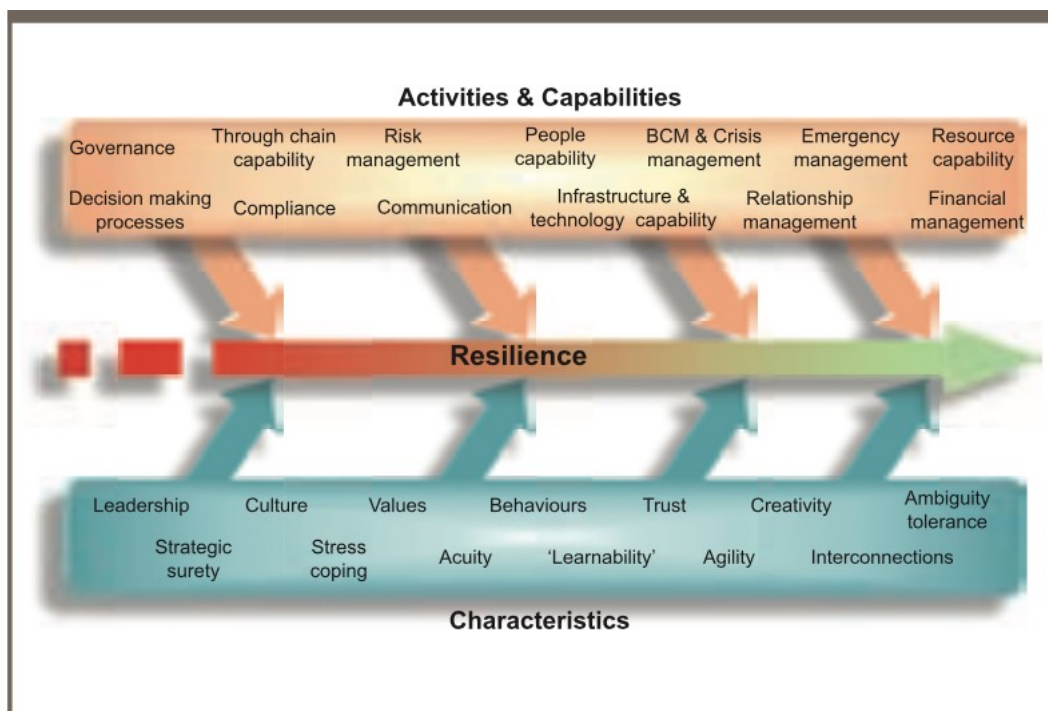


Figura 3, *Modello sulla resilienza a lisca di pesce* – Fonte: Gibson e Tarrant, 2010

Quindi, dopo aver analizzato i due diversi modelli di resilienza precedenti ed i due conseguenti diversi punti di vista sulla resilienza, qual è il più appropriato? Ciò dipende da come ogni modello si relaziona al livello di maturità di un'organizzazione individuale ed al contesto in cui opera.

Il prossimo modello sulla resilienza che andremo ad analizzare, ovvero il modello a lisca di pesce (indicato in Figura 3), è stato sviluppato per raggruppare i concetti degli altri due modelli e colmare alcune lacune, in modo tale da fornire un quadro completo sulla resilienza organizzativa. Esso inoltre riconosce che un'organizzazione possiede una gamma sostanziale di *capacità* ed intraprende una serie di *attività* (collettivamente ciò che l'organizzazione "fa") che contribuiranno a migliorare la resilienza organizzativa. Inoltre, l'organizzazione presenta anche una serie di *caratteristiche* ("come" opera l'organizzazione), che influenzeranno l'efficacia delle *capacità* e delle *attività* e contribuiranno a migliorare la resilienza dell'organizzazione. Sebbene la maggior parte

delle *capacità, attività e caratteristiche* siano fondamentali per il funzionamento dell'organizzazione nell'ambiente di routine, è il modo in cui riescono ad adattarsi all'ambiente non di routine che creerà la resilienza.

Alcune *capacità e attività* sono specifiche per le operazioni in un ambiente non di routine, come la “business continuity”, la gestione delle crisi e delle emergenze.

Inoltre, possiamo indentificare alcune *caratteristiche* che entrano davvero in gioco nell'aiutare a creare uno stato resiliente, aiutando tutti gli aspetti dell'organizzazione ad operare meglio in un ambiente non di routine. Alcuni di questi fattori di fondamentale importanza sono:

- *Acutezza* – ovvero l’abilità di comprendere quello che è avvenuto in passato, quello che sta succedendo nel presente e quello che potrebbe accadere in futuro. L’acutezza permette di analizzare queste informazioni e di identificare segnali precoci di cambiamenti radicali, fornendo inoltre una comprensione delle possibili opzioni per affrontarli.
- *Tolleranza all'ambiguità* – ovvero la capacità di continuare a prendere decisioni ed agire nei momenti di forte incertezza.
- *Creatività e agilità* – agire in modi nuovi per aggirare i problemi ad una velocità che corrisponda alla volatilità ambientale.
- *Affrontare lo stress* - le persone, i processi e le infrastrutture continuano ad operare in condizioni di crescente pressione ed incertezza.
- *Apprendimento* - la capacità dell'organizzazione di utilizzare le lezioni apprese dalla propria esperienza e da quella altrui per gestire al meglio le circostanze.

La relativa importanza ed il relativo contributo alla resilienza di ciascuna delle sopraelencate *capacità, attività e caratteristiche* dipenderanno dalla natura delle mutevoli circostanze affrontate dall'organizzazione (Gibson e Tarrant 2010).

1.5 L’evoluzione del concetto di resilienza

Diversi studi dimostrano che la ricerca sulla resilienza si è evoluta nel tempo ed è frammentata tra diverse correnti di ricerca (Linnenluecke, 2017). Meyer, nel 1982, è stato il primo ad usare il termine resilienza nella letteratura manageriale. La sua ricerca rappresenta l'origine concettuale in questo campo: le risposte organizzative alle minacce esterne. Il secondo flusso di ricerca è stato generato da disastri su larga scala negli anni

'80 e '90 come Chernobyl, Exxon Valdez e lo space shuttle Challenger, ed ha rivolto l'attenzione alla resilienza come affidabilità. Il terzo flusso collega la resilienza organizzativa in modo più forte agli individui con una base nella ricerca psicologica. Il quarto flusso può essere rappresentato da Vogus e Sutcliffe (2007), che hanno descritto la resilienza organizzativa come un aggiustamento positivo in condizioni difficili. Secondo questo flusso, la resilienza organizzativa non è tanto uno stato ma un processo di adattamento costante alle esigenze ambientali, che includono lo sviluppo di nuove capacità e risorse. Il quinto flusso amplia l'ambito della resilienza per includere intere catene di approvvigionamento piuttosto che singole organizzazioni, enfatizzando così l'interconnessione tra le organizzazioni (Linnenluecke, 2017). Una possibile ragione di questa frammentazione è che la ricerca sulla resilienza è stata spesso motivata dal sopraggiungere di nuove crisi esterne. In un certo senso, i diversi flussi di ricerca possono essere considerati come tentativi empirici e concettuali di dare un senso agli eventi in un dato periodo per generare nuove intuizioni su come le organizzazioni dovrebbero affrontare le avversità in un particolare insieme di circostanze (Linnenluecke, 2017).

1.6 Conclusioni

In questo primo capitolo abbiamo analizzato il concetto di resilienza, andando ad esplorare i vari ambiti in cui la letteratura su questo concetto è frammentata. Successivamente abbiamo analizzato la resilienza individuale, illustrando le tre caratteristiche fondamentali per un individuo resiliente (una ferma accettazione della realtà, una profonda convinzione che la vita abbia un significato, una straordinaria capacità di improvvisare), per poi analizzare la resilienza organizzativa, approfondendo il concetto di resilienza dei dipendenti ed illustrando diversi modelli concettuali sulla resilienza organizzativa (modello di resilienza attribuzionale, modello di resilienza composito ed il modello di resilienza a lisca di pesce). Nell'ultimo paragrafo, invece, abbiamo analizzato l'evoluzione del concetto di resilienza nel tempo, comprendendo che la ragione di questa frammentazione nella letteratura risiede nel fatto che la ricerca sulla resilienza è stata spesso motivata dal sopraggiungere di nuove crisi esterne.

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare quali siano le variabili della resilienza che si sono rivelate di fondamentale importanza per la sopravvivenza delle organizzazioni

nella devastante crisi di portata mondiale che ci sta colpendo da oltre un anno: la pandemia di Covid-19.

2. CAPITOLO SECONDO – *Resilienza e Covid-19: analisi delle variabili fondamentali*

2.1 Introduzione

Come abbiamo già visto nel capitolo precedente, la ricerca sulla resilienza è stata spesso motivata dal sopraggiungere di nuove crisi esterne (Linnenluecke, 2017). Lo scoppio di questa pandemia non fa di certo eccezione, infatti gli studiosi di tutto il mondo hanno iniziato ad analizzare quali siano le variabili fondamentali della resilienza che permettono alle organizzazioni di sopravvivere in questo mutato contesto ambientale.

L'obiettivo di questo capitolo è analizzare alcune di queste variabili che si sono dimostrate di fondamentale importanza per essere resilienti di fronte agli impatti devastanti di questa pandemia.

Nel secondo paragrafo ci concentreremo sulla ricerca condotta da Barton *et al* (2020), dove scopriremo che i team e le organizzazioni resilienti imparano rapidamente, cogliendo opportunità per aggiornare frequentemente la propria comprensione della situazione (*creando interruzioni*), adottando e adattando ciò che hanno appreso dalle proprie esperienze passate (*riconfigurando routine, ruoli e risorse esistenti*) e costruendo la capacità relazionale per la condivisione di conoscenze e idee (*prestando attenzione alle emozioni*).

Nel terzo paragrafo vedremo come durante una crisi economica globale come quella provocata dal Covid-19 è fondamentale per un'impresa coltivare e rafforzare le relazioni con i propri stakeholder per essere resiliente, in particolar modo con dipendenti, fornitori e clienti.

Nel quarto paragrafo concentreremo la nostra attenzione sulla leadership, analizzando alcuni dei suoi attributi che si sono rivelati particolarmente importanti durante l'attuale crisi (comunicare in modo efficace, leadership "agile", visione realistica dello stato attuale con ottimismo per il futuro, concentrarsi sulla missione e sui valori fondamentali,

processo decisionale nel contesto dell'ambiguità, guardare anche all'esterno della propria organizzazione, pianificare con attenzione sia al lungo che al breve termine).

2.2 Resilienza come capacità di apprendimento rapido

Con l'attuale crisi di Covid-19, la necessità di essere resilienti non è mai stata così grande. Questa pandemia ha impattato fortemente sulle economie di tutto il mondo ed ha anche segnato uno spartiacque nella letteratura sulla resilienza. Secondo la ricerca di Barton *et al.* (2020), infatti, è mutata la concezione stessa di resilienza, passando dall'essere concepita come qualcosa che si "ha" a qualcosa che si "fa". La resilienza viene così definita come un approccio alla guida e all'organizzazione che aiuta i team ad agire efficacemente *durante* le condizioni avverse. Comprendere questo è particolarmente importante durante una crisi prolungata ed in continua evoluzione come quella che stiamo affrontando attualmente. Possiamo dunque definire tre importanti azioni che i leader possono intraprendere per costruire la resilienza dei propri dipendenti, team e organizzazioni (Barton *et al.*, 2020):

Prima azione – Crea rotture produttive

Spesso quando le situazioni sono mutevoli, imprevedibili e complesse, possiamo essere così assorbiti dall'azione da non notare l'emergere di nuovi problemi o che la situazione sia cambiata in modo tale che i presupposti del nostro agire non siano più validi (Christianson, 2019). Questa tendenza a continuare ad impegnarsi in una serie di comportamenti senza fermarsi per ricalibrare o riesaminare i processi o il contesto in evoluzione, porta a quello che è stato definito "momento disfunzionale" (Barton e Sutcliffe, 2009). Per evitare di finire in questa "trappola", che aumenta drasticamente le probabilità di fallimento, è opportuno *creare* delle interruzioni nelle nostre azioni. Infatti, soprattutto quando le situazioni si evolvono rapidamente, è fondamentale creare delle opportunità per confrontarsi sulla reale situazione e su come si stia evolvendo nel corso del tempo. In pratica, ciò significa fermarsi frequentemente dalla gestione delle crisi, valutare la situazione da più punti di vista, anticipare ciò che potrebbe accadere dopo e quindi agire. Questo ciclo pausa-valutazione-anticipazione-azione è di fondamentale importanza poiché aiuta i leader a mantenere uno stato di calma consapevole ed evitare di reagire in modo avventato alle nuove informazioni quando arrivano (D'Auria e De Smet, 2020). Mentre alcuni momenti durante la crisi richiederanno un'azione immediata,

senza tempo per valutare o anticipare, i leader troveranno comunque occasioni per fermarsi, riflettere e pensare al futuro prima di fare ulteriori mosse. Due comportamenti cognitivi possono aiutare i leader mentre valutano e anticipano (D'Auria e De Smet, 2020):

- Uno, chiamato *aggiornamento*, implica la revisione delle idee sulla base delle nuove informazioni raccolte dai team e delle conoscenze che sviluppano.
- Il secondo, il *dubbio*, aiuta i leader a considerare criticamente le azioni in corso e potenziali ed a decidere se devono essere modificate, adottate o scartate.

L'*aggiornamento* e il *dubbio* aiutano i leader a mediare tra i loro diversi impulsi di concepire soluzioni basate su ciò che hanno fatto in precedenza e di inventare nuove soluzioni senza attingere alle lezioni del passato. Infatti, i leader resilienti mettono a frutto le loro esperienze mentre accettano nuove intuizioni man mano che emergono. Una volta che i leader prendono una decisione, devono agire con determinazione. Una visibile capacità decisionale non solo costruisce la fiducia dell'organizzazione nei leader, ma motiva inoltre la rete di team a sostenere la ricerca di soluzioni alle sfide che l'organizzazione deve affrontare (D'Auria e De Smet, 2020).

Seconda azione – *Riconfigurare, ridistribuire e riqualificare le risorse*

Quando una crisi imprevista sostituisce la normale routine quotidiana, sorge una tensione tra il combattere per mantenere la normalità e l'abbandono totale delle attuali regole e routine organizzative. Tuttavia, i team e le organizzazioni più resilienti non fanno né l'uno né l'altro. Piuttosto, fanno il punto su ciò con cui devono lavorare (routine, ruoli e risorse) e poi riconfigurano, ridistribuiscono e riqualificano (Barton *et al.*, 2020). L'obiettivo è affrontare i momenti di crisi sfruttando ciò che già si sa e si fa. Un esempio a livello organizzativo di questa pratica riguarda le distillerie che dopo lo scoppio della pandemia di Covid-19 hanno utilizzato le proprie risorse e capacità produttive per produrre disinfettanti per le mani, oppure quelle aziende di abbigliamento sportivo che all'inizio della pandemia hanno riconvertito le proprie linee produttive per realizzare mascherine chirurgiche e camici medici. È importante sottolineare che questo approccio non è limitato solo alle risorse fisiche. Le routine organizzative ed i modelli di interazione tra le persone sono anch'esse risorse critiche che possono essere riconfigurate a fronte di

mutamenti senza precedenti. Le routine e procedure operative non sono regole statiche, bensì modelli comportamentali e di azione interdipendenti che possono essere ricreati e rivisti (Dionysiou *et al.*, 2013). Ciò significa che non bisogna abbandonare le vecchie routine quando si affronta una nuova sfida poiché possono rivelarsi ancora preziose, nonostante possano essere cambiate o riviste man mano che procediamo.

Terza azione – *Prestare attenzione alle emozioni*

Di fronte alla crisi, è facile pensare che l'unico modo per evitare di essere sopraffatti dalle emozioni sia ignorarle o negarle. Tuttavia, le emozioni non scompaiono semplicemente perché non le riconosciamo. Il problema più grave di ciò è che le emozioni negative come il dolore, la paura e l'ansia tendono ad innescare nell'individuo meccanismi di difesa che minano la sua capacità di lavorare bene con le altre persone. E quando ci si disconnette l'uno dall'altro e dalla situazione, diventa quasi impossibile essere resilienti: la comunicazione si interrompe; la risoluzione dei problemi e il coordinamento sono ridotti al minimo; ed il risultato finale di ciò è solitamente far sprofondare il team o l'organizzazione in una situazione ancor più problematica (Barton *et al.*, 2020). Pertanto, per essere resilienti è necessario affrontare direttamente le implicazioni emotive delle avversità. Ciò può essere affrontato semplicemente con delle “pause relazionali”, ovvero degli incontri in cui l'attenzione si sposta da ciò che una squadra sta facendo a come si sente e si relaziona (Barton *et al.*, 2019). In questi incontri i membri sono incoraggiati a condividere le proprie esperienze recenti e le proprie emozioni, mentre gli altri ascoltano attivamente, dimostrando compassione, riconoscendo che ogni persona può avere una reazione diversa di fronte ad eventi traumatici. Quest'ultimo punto è particolarmente critico perché è facile che spesso i team ignorino o isolino una persona che sta avendo più difficoltà rispetto agli altri. Tuttavia, ciò può causare fratture all'interno del team che minano la sua capacità di funzionare. I team che hanno l'abitudine di fare “pause relazionali” hanno maggiori probabilità non solo di superare efficacemente la crisi attuale, ma anche di costruire una resilienza relazionale critica per il futuro. Per tutte queste ragioni è fondamentale per i leader dimostrare empatia ed affrontare i sentimenti dei propri collaboratori durante una crisi come una priorità assoluta (Barton *et al.*, 2020). In una crisi di portata mondiale come quella che stiamo vivendo, la mente delle persone si rivolge prima di tutto alla propria sopravvivenza e ad altri bisogni fondamentali. Sarò

ammalato o ferito? Lo sarà la mia famiglia? Cosa succederà allora? Chi si prenderà cura di noi? I leader non dovrebbero delegare la segreteria o il personale legale per rispondere a queste domande, in quanto una crisi è proprio il momento in cui è più importante per i leader sostenere un aspetto vitale del loro ruolo: fare una differenza positiva nella vita delle persone (D'Auria e De Smet, 2020). Per fare ciò, i leader devono riconoscere le sfide personali e professionali che i dipendenti ed i loro cari si trovano a dover affrontare durante una crisi. Poiché ogni crisi influenzerà le persone in modi diversi, i leader dovrebbero prestare molta attenzione a come le persone stanno lottando e adottare le misure corrispondenti per sostenerle. Infine, è fondamentale che i leader non solo dimostrino empatia, ma si aprano all'empatia degli altri e rimangano attenti al proprio benessere. Man mano che lo stress, la fatica e l'incertezza si accumulano durante una crisi, i leader potrebbero pensare che le loro capacità di elaborare le informazioni, di rimanere equilibrate e di mantenere una buona capacità di giudizio diminuiscano. Investire tempo nel loro benessere ed aprirsi all'empatia degli altri consentirà ai leader di mantenere la loro efficacia durante le settimane ed i mesi che una crisi può comportare (D'Auria e De Smet, 2020).

Il *fil rouge* che lega tutte le raccomandazioni appena esposte è che l'essere resilienti implica una grande capacità di apprendimento rapido (Barton *et al.*, 2020). I team e le organizzazioni resilienti imparano rapidamente cogliendo opportunità per aggiornare frequentemente la propria comprensione della situazione (creando interruzioni), adottando e adattando ciò che hanno appreso dalle proprie esperienze passate (riconfigurando routine, ruoli e risorse esistenti) e costruendo la capacità relazionale per la condivisione di conoscenze e idee (prestando attenzione alle emozioni).

Tutto ciò è particolarmente importante durante una pandemia globale come quella che stiamo affrontando con il Covid-19, dove il valore dell'apprendimento è amplificato. I team e i leader di tutto il mondo, infatti, sono costantemente impegnati ad aggiornare, adattare e riflettere sulla loro esperienza nella lotta al virus e la condivisione di queste esperienze (ad esempio, attraverso la tecnologia o i social media) è essenziale per diffondere le "best practice" e costruire una resilienza collettiva della comunità medica globale (Barton *et al.*, 2020).

2.3 Curare le relazioni con i propri stakeholder

Durante una crisi economica globale come quella provocata dal COVID-19 è inoltre fondamentale per un'impresa coltivare e rafforzare le relazioni con i propri stakeholder per essere resiliente. Infatti, come dimostra una ricerca condotta da Cheema-Fox *et al.* (2020) le aziende dedite ad investire nelle relazioni con i propri stakeholder durante l'attuale pandemia forniscono un segnale di resilienza agli investitori, ottenendo rendimenti azionari meno negativi durante il collasso del mercato. L'evidenza suggerisce che gli investimenti nelle relazioni con gli stakeholder potrebbero essere valutati come risorse strategiche soprattutto in un contesto aziendale in cui tali investimenti rappresentano un impegno credibile e costoso per tali stakeholder.

In particolare, è fondamentale curare la relazione con tre stakeholder chiave: dipendenti, fornitori e clienti.

1. Fornire orari di lavoro flessibili, offrire assenze per malattia retribuite e ricorrere solamente in ultima istanza al licenziamento, potrebbe consentire all'azienda di essere più resiliente di fronte alle avversità, alimentando il commitment dei lavoratori. Queste pratiche potrebbero essere in grado, infatti, di mantenere un'elevata produttività dei dipendenti ed evitare i costi di un elevato turnover (Eccles *et al.*, 2014).
2. Allo stesso modo, le aziende che investono nelle relazioni con la propria catena di approvvigionamento sono in grado di reagire più rapidamente alla crisi, adattando la catena per evitare costose interruzioni della produzione e garantire la fornitura di materiali importanti (Freeman 2010). Inoltre, avere un ottimo rapporto con i fornitori può aumentare la flessibilità per rispondere alla variabilità della domanda di mercato. Questa pandemia in particolar modo ha evidenziato la debolezza della catena di fornitura di molte imprese.
3. Infine, le aziende che modificano la propria produzione per fornire prodotti e servizi necessari alla popolazione mostrano un'attenzione al cliente che potrebbe consentire loro di rafforzare la fedeltà dei clienti ed il valore del brand. Costruire forti relazioni con i clienti è la chiave per creare un effetto "lock-in" che garantisca la stabilità degli ordini anche in tempi di crisi (Cheema-Fox *et al.*, 2020).

2.4 Leadership

La diffusione su scala globale del Covid-19 rappresenta la più grande emergenza sanitaria dal dopoguerra. Oltre al pesante bilancio di vite umane e all'impatto sulla quotidianità, la pandemia porta con sé un danno economico di vasta portata. Essa ha posto un'incredibile pressione sui leader di tutto il mondo, infatti l'enorme portata dell'epidemia e la sua assoluta imprevedibilità rendono difficile per i dirigenti rispondere in maniera adeguata alla crisi (D'Auria e De Smet, 2020). In tempi come questi, la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità richiedono decisioni rapide e radicali in un contesto di informazioni limitate. I leader devono gestire questi elementi, apprendere nuove lezioni lungo il percorso e riuscire a sviluppare varie strategie creative per la risoluzione dei problemi per mantenere la loro azienda operativa mentre la crisi imperversa. In questo contesto, Kaul *et al.* (2020) hanno selezionato e riassunto diverse caratteristiche e pratiche che i leader resilienti incarnano durante un periodo di crisi e che si rivelano di fondamentale importanza nel corso di una crisi di portata mondiale come quella che stiamo vivendo:

Prima caratteristica - *Comunicare in modo efficace*

L'incertezza produce ansia in tutta la forza lavoro ed il silenzio del leader sarà interpretato come una cattiva notizia per l'organizzazione. È essenziale comunicare per definire la realtà e rafforzare una prospettiva chiara su ciò che sta accadendo e sulle implicazioni per l'unità che si sta guidando o per l'intera organizzazione. Come ha scritto recentemente Amy Edmondson (2020), la trasparenza dev'essere una priorità assoluta per i leader in tempi di crisi. Essi devono essere chiari su ciò che sanno, su ciò che non sanno e su ciò che stanno facendo per comprendere meglio la situazione. Una comunicazione premurosa e frequente mostra che i leader stanno seguendo attentamente lo sviluppo della situazione e che stanno adattando le loro risposte man mano che comprendono più chiaramente ciò che sta accadendo. Questo li aiuta a rassicurare i vari stakeholder sul fatto che stanno affrontando la crisi. I leader dovrebbero prestare particolare attenzione per vedere che le preoccupazioni, le domande e gli interessi di ogni stakeholder siano affrontate (D'Auria e De Smet, 2020). La comunicazione deve essere chiara e coerente, ma anche adattabile (Kaul *et al.*, 2020).

Le comunicazioni, inoltre, non dovrebbero interrompersi una volta superata la crisi. Offrire una prospettiva ottimistica e realistica può avere un effetto potente sui dipendenti e su altre parti interessate, ispirandoli a sostenere la ripresa dell'azienda.

Seconda caratteristica - *Leadership “agile” o “orizzontale”*

Durante una crisi, i leader devono rinunciare alla convinzione che una risposta dall'alto verso il basso genererà stabilità. In una situazione di routine, un'azienda può fare affidamento sulla propria struttura verticale di comando e controllo per gestire bene le operazioni, ma nelle crisi caratterizzate da elevata incertezza, i leader devono affrontare problemi sempre nuovi con cui non hanno dimestichezza. In questo contesto un piccolo gruppo di dirigenti al vertice dell'organizzazione non può raccogliere informazioni o prendere decisioni abbastanza rapidamente per rispondere in modo efficace (Kaul *et al.*, 2020). I leader in questo caso possono in maniera più efficace stabilire chiare priorità su come articolare la risposta alla crisi e poi delegare maggiore responsabilità ed autonomia ai propri dipendenti, affinché scoprano ed implementino soluzioni seguendo le priorità fissate. I leader resilienti che conferiscono maggiore autonomia decisionale e responsabilità ai propri collaboratori sono catalizzatori per l'innovazione e per un cambiamento diffuso. Questa viene definita leadership "orizzontale" o "agile" (Kaul *et al.*, 2020).

Per promuovere una rapida risoluzione dei problemi e l'efficacia operativa in condizioni caotiche e di stress elevato, i leader possono organizzare una rete di team. Essa consiste in un insieme di gruppi altamente adattabili, che sono uniti da uno scopo comune e lavorano insieme più o meno come se fossero membri di un unico grande team (McChrystal *et al.*, 2015). Indipendentemente dal loro scopo funzionale, reti di team efficaci mostrano alcune particolari qualità (D'Auria e De Smet, 2020):

- Sono multidisciplinari - l'esperienza mostra che le crisi presentano un grado di complessità che rende necessario il coinvolgimento di esperti di diversi settori.
- Sono progettati per agire - il semplice sollecitare le idee degli esperti non è sufficiente. Gli esperti devono raccogliere informazioni, ideare soluzioni, metterle in pratica e perfezionarle man mano che procedono.
- Sono adattabili, si riorganizzano, si espandono o si contraggono man mano che apprendono di più sulla crisi ed al mutare delle condizioni.

In questo contesto i leader dovrebbero promuovere la collaborazione e la trasparenza nella rete dei team. Un'altra parte cruciale del ruolo del leader, specialmente nell'ambiente emotivamente teso che caratterizza una crisi, è promuovere la sicurezza psicologica in modo che le persone possano discutere apertamente idee, porre domande e preoccupazioni senza timore di avere ripercussioni.

Terza caratteristica - *Visione realistica dello stato attuale con ottimismo per il futuro*

I grandi leader comunicano una speranza credibile che il gruppo abbia le risorse necessarie per far fronte alle minacce che deve affrontare ogni giorno, sia materiali (ad esempio i dispositivi di protezione personale) sia psicologiche (ad esempio determinazione, solidarietà, obiettivi condivisi). Questi leader comunicano anche la gravità della situazione in modo trasparente e sono abbastanza umili da ammettere di non avere tutte le risposte. In questo modo si rafforza la loro credibilità, consentendo loro di condividere una visione ottimistica, rassicurante e realistica della situazione (Kaul *et al.*, 2020).

In questa prospettiva possiamo definire due qualità fondamentali dei leader efficaci (D'Auria e De Smet, 2020):

- La “calma riflessiva”, ovvero la capacità di distaccarsi da una situazione difficile e pensare chiaramente a come affrontarla. La “calma riflessiva” si trova più spesso in individui concreti che possiedono umiltà ma non impotenza.
- E l’“ottimismo limitato”, od ottimismo combinato con realismo. All'inizio di una crisi, se i leader mostrano un eccessivo ottimismo di fronte a condizioni palesemente complicate, possono perdere credibilità. È più efficace per i leader far trasparire fiducia nella capacità dell'organizzazione di trovare un modo per superare la situazione difficile, ma anche dimostrare di riconoscere la gravità della crisi e di aver iniziato ad affrontarla cercando di raccogliere più informazioni per comprendere meglio la situazione.

Quarta caratteristica - *Concentrarsi sulla missione e sui valori fondamentali*

Una crisi è il momento opportuno per riscoprire i propri valori fondamentali. La missione ed i valori fondamentali della propria professione e delle organizzazioni sono messi alla

prova in tempi turbolenti ed i leader efficaci colgono questa opportunità per enfatizzare nuovamente questi valori per motivare e galvanizzare coloro che li circondano (Kaul *et al.*, 2020).

Quinta caratteristica - *Processo decisionale nel contesto dell'ambiguità*

I leader di successo affrontano la confusione causata da dati ed opinioni contrastanti, identificano le aree critiche che necessitano di particolare attenzione ed intervento immediato, allocando energie e risorse di conseguenza. Essi sviluppano e comunicano rapidamente un punto di vista sul miglior percorso da seguire, fornendo così un senso di direzione all'organizzazione e ad i propri collaboratori per affrontare la crisi. I leader efficaci durante una crisi sono anche flessibili nel cambiare rotta, adottando idee nuove e più promettenti man mano che acquisiscono esperienza e informazioni sulla crisi che stanno affrontando (Kaul *et al.*, 2020).

Sesta caratteristica - *Guardare anche all'esterno della propria organizzazione*

I migliori leader resistono attivamente all'istinto chiudersi all'interno propria organizzazione. Guardano all'esterno verso colleghi, dipendenti, fornitori, clienti ed altre organizzazioni per raccogliere le informazioni necessarie per consentire un miglior processo decisionale (Kaul *et al.*, 2020).

Settima caratteristica - *Pianificare con attenzione sia al lungo che al breve termine*

I leader di successo hanno la capacità di dedicare le risorse appropriate ai bisogni urgenti di breve termine, pur prestando attenzione agli obiettivi strategici di lungo termine. Non esitano a compiere scelte difficili (ad esempio istituire il lavoro da casa, bloccare le assunzioni o persino la chiusura temporanea) per affrontare le priorità di breve termine. Dimostrano inoltre il coraggio e la lungimiranza di preservare gli investimenti essenziali per la salute a lungo termine dell'organizzazione. Infatti, come suggerisce una ricerca condotta da Furstenthal *et al.* (2020), la storia ci insegna che le aziende che hanno continuato ad investire nell'innovazione durante un periodo di crisi hanno prodotto una crescita e prestazioni superiori dopo la crisi.

2.5 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo visto quali sono le variabili della resilienza che si sono rivelate di fondamentale importanza per la sopravvivenza delle organizzazioni nel mutevole e turbolento contesto imposto dall'attuale pandemia.

In un primo momento abbiamo visto come le organizzazioni che si sono dimostrate resilienti in questo mutato contesto ambientale possiedano una spiccata capacità di apprendimento rapido, riuscendo a creare rotture produttive, a riconfigurare, ridistribuire e riqualificare le proprie risorse ed a prestare attenzione alle emozioni dei propri dipendenti.

Dopodiché abbiamo visto come sia di fondamentale importanza coltivare le relazioni con dipendenti, fornitori e clienti per fornire un'efficace risposta a questa crisi.

In ultima istanza abbiamo visto come la leadership sia una variabile della resilienza organizzativa più importante che mai e ne abbiamo analizzato alcuni attributi fondamentali.

Nel prossimo capitolo vedremo come la trasformazione digitale giochi un ruolo chiave nella costruzione della resilienza organizzativa, aiutando le aziende a mitigare gli effetti della crisi Covid-19 e ad adattarsi efficacemente al "next normal".

3. CAPITOLO TERZO - TRASFORMAZIONE DIGITALE E RESILIENZA: *Digital servitization e Work from Home*

3.1 Introduzione

Il Covid-19 cambierà radicalmente l'industria manifatturiera. La digitalizzazione accelererà, i modelli di business cambieranno e la crescita guidata dai servizi si intensificherà. Mentre gli effetti su molte aziende sono e saranno gravi, coloro che sapranno cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale saranno in grado di riprendersi meglio (Kowalkowski *et al.*, 2020).

L'obiettivo di questo capitolo è analizzare come la servitizzazione digitale ed il lavoro da casa (o Work from Home) possano aiutare le aziende a mitigare gli effetti della crisi Covid-19 e ad adattarsi efficacemente al "next normal".

Il secondo paragrafo sarà dedicato ad analizzare come la servitization, ovvero il cambio di paradigma da un business centrato sul prodotto ad un business centrato sui servizi, abbia aiutato le imprese a stabilizzare il proprio business già in passato in tempi turbolenti, per poi osservare che per la crisi Covid-19 i nuovi dati confermano ed accentuano ulteriormente questo risultato.

Dopodiché nel terzo paragrafo scopriremo come le aziende che hanno precedentemente abbracciato il futuro delle pratiche di lavoro, ovvero il lavoro da casa, siano probabilmente ben posizionate per sostenere le proprie operazioni e rispondere rapidamente alle esigenze di navigazione nella pandemia di Covid-19.

3.2 Digital servitization

La pandemia di Covid-19 ha causato una vasta crisi economica in tutto il mondo, facendo crollare la domanda dei consumatori e l'attività delle imprese. L'attività commerciale in tutta la zona euro è crollata al suo minimo storico nel marzo 2020 e in questo stesso

periodo la produzione industriale statunitense ha mostrato il più grande calo mensile dalla fine della Seconda guerra mondiale (Badkar e Greeley, 2020). In questo contesto si prevede che quello manifatturiero sarà uno dei settori più gravemente colpiti dalla pandemia in termini di impatto negativo sulla produzione economica. Ad esempio, secondo il CEO di Airbus Guillaume Faury, l'industria aeronautica deve ora affrontare probabilmente la crisi più grave della sua storia (Hollinger e Woodhouse, 2020).

La servitizzazione, ovvero il passaggio da un modello di business ed una logica incentrati sul prodotto ad uno incentrato sui servizi, tradizionalmente ha aiutato le aziende manifatturiere a stabilizzare le loro attività in tempi turbolenti (Kwak e Kim, 2016). Durante la crisi finanziaria mondiale del 2008-2009, le vendite di prodotti in molti settori sono crollate, o addirittura si sono fermate, mentre il lato dei servizi delle imprese è stato molto meno interrotto. Infatti, anche se un cliente non poteva permettersi o non aveva bisogno di acquistare un nuovo prodotto a causa della mancanza di liquidità disponibile e della domanda dei consumatori finali, i prodotti in uso richiedevano comunque un servizio regolare. Ecco allora che i produttori potevano ancora vendere pezzi di ricambio (la "cash cow" per antonomasia) e fornire servizi sul campo ad alto margine come la manutenzione, la riparazione e la revisione (Kowalkowski e Ulaga, 2017). In particolare, nei settori sensibili alle fluttuazioni economiche, una strategia di servitizzazione può svolgere un ruolo chiave come stabilizzatore anticiclico (Kwak e Kim, 2016). Dunque, la servitizzazione può rendere le aziende più resilienti, ovvero più capaci, di fronte alle avversità, di "riprendersi" e di uscire meglio dalla crisi rispetto alla concorrenza (Luthans, Avey, e Patera, 2008).

L'attuale crisi causata dalla pandemia Covid-19 è, tuttavia, profondamente diversa da tutte le precedenti crisi in diversi modi, in quanto le attività produttive ed economiche sono state parzialmente o totalmente interrotte in più aree geografiche con risvolti imprevisti. Ad esempio, come possono le imprese fornire pezzi di ricambio e componenti quando le catene di approvvigionamento sono interrotte e mancano le scorte? Come possono le aziende gestire un modello di business dei servizi che si basa su un servizio sul campo ad alta intensità di manodopera, che implica alti livelli di vicinanza al cliente, quando le frontiere sono chiuse e sono stati imposti divieti di viaggio? Le aziende, quindi, devono capire come affrontare tale calamità e come, una volta che l'attuale crisi sarà finita e le

restrizioni verranno gradualmente rimosse, possano riprendersi e tornare ad un "next normal", potenziando la propria resilienza per affrontare efficacemente le future crisi.

Una soluzione potrebbe essere la *servitizzazione digitale*, ovvero una strategia di servizio che sfrutta ampiamente le innovazioni digitali come prodotti connessi intelligenti, piattaforme internet industriali, analisi predittiva, offerte digitali e servizi avanzati (Ardolino *et al.*, 2018; Paschou, Rapaccini, Adrodegari, e Saccani, 2020). La combinazione di servitizzazione e digitalizzazione può, infatti, rendere le aziende meno dipendenti dai viaggi e dall'interazione umana, e questo è di fondamentale importanza per le caratteristiche intrinseche della crisi che stiamo affrontando. Inoltre, la letteratura ci insegna che i modelli di business servitizzati ed i servizi avanzati garantiscono all'organizzazione una maggiore resilienza poiché consentono un nuovo modo di fornire valore al consumatore e di costruire relazioni (Adrodegari e Saccani, 2017; Kowalkowski e Ulaga, 2017). Grazie ad una servitizzazione digitale, la proposta di valore può cambiare aggiungendo servizi ai beni fisici. I prodotti intelligenti di solito includono sensori che consentono di acquisire e condividere dati con aziende e clienti. Per le aziende, la raccolta e l'analisi dei dati sono attività preziose poiché forniscono informazioni di alta qualità sui mercati, sulle esigenze dei clienti, sul comportamento e sull'utilizzo del prodotto. Questa attività è rilevante nella resilienza pre-crisi per individuare minacce e potenziali interruzioni nelle mutevoli esigenze dei clienti. Una strategia di digital servitization adeguatamente implementata permette inoltre di differenziare la propria offerta dalla concorrenza e tende a favorire una maggiore fidelizzazione del cliente, il che è di fondamentale importanza per garantire la continuità degli ordini in una crisi estremamente turbolenta come quella che stiamo affrontando (Rampaccini *et al.*, 2020). Infine, questa trasformazione digitale può essere utilizzata per aumentare la resilienza dell'organizzazione dopo la crisi grazie ad una maggiore disponibilità di dati che permette alle imprese di avere una migliore comprensione dell'evoluzione di cos'è accaduto durante la crisi.

A supporto di quanto detto è di interesse il lavoro di Rampaccini *et al.* (2020), in cui i ricercatori scoprono che i servizi più avanzati (come la manutenzione predittiva e l'ottimizzazione della produttività o del consumo di energia), i quali creano maggior valore per il cliente e spesso anche minor presenza fisica del fornitore, sono stati meno impattati dalla pandemia di Covid-19 rispetto ai basici servizi di manutenzione,

riparazione e formazione. I motivi di ciò sono da ricollegarsi sia alla maggior necessità di fruire di questi servizi da parte dei clienti ed alla difficoltà a “cambiare fornitore” o farli internamente, sia alla presenza di accordi contrattuali che legano fornitore e cliente su un orizzonte spesso pluriennale, che riducono il rischio di perdere i clienti acquisiti (Rampaccini *et al.*, 2020). Allo stesso modo, sono stati meno impattati i modelli di business alternativi alla pura vendita: il leasing o noleggio, ma anche modelli di ricavo più evoluti come il “pay-x-use” o “pay-x-performance”, in cui il fornitore rimane il proprietario a tutti gli effetti del bene trasferito al cliente.

La ricerca di Rampaccini *et al.* (2020), inoltre, indica chiaramente che l'esplorazione delle possibilità di servitizzazione digitale sarà accelerata dalle sfide poste dalla pandemia. Circa il 57% degli intervistati afferma che le proprie iniziative di innovazione relative all'introduzione di nuove tecnologie di servizi e allo sviluppo di nuovi servizi digitali saranno fortemente o molto accelerate dalla pandemia. Questa accelerazione è principalmente legata a tecnologie strettamente legate allo sviluppo di servizi avanzati e offerte digitali (ad esempio prodotti connessi e valorizzazione dei dati, manutenzione diagnostica e preventiva, risoluzione dei problemi da remoto) piuttosto che a cambiamenti più radicali che comportano maggiore incertezza e tempi di commercializzazione più lunghi.

Dunque, le imprese che sanno cogliere le opportunità offerte dalla digital servitization hanno migliori capacità di riprendersi dalla crisi Covid-19. Infatti, in quanto esposto in precedenza emerge in maniera inequivocabile che la servitization aiuta le imprese a mitigare gli effetti della crisi e ad adattarsi più rapidamente alla fase del “next normal”.

3.3 Work from Home e resilienza

Con la proliferazione delle tecnologie digitali, il lavoro da casa (o Work From Home, d'ora in poi WfH), a volte indicato come smartworking, telelavoro o lavoro a distanza, è diventato una pratica sempre più comune e costituisce sicuramente una dimensione importante nel futuro del lavoro (Bai *et al.*, 2020). Mentre la pandemia di coronavirus ha posto ancora una volta il tema dello smartworking sotto i riflettori ed ha portato molte aziende a passare al lavoro da casa come nuova norma di lavoro, le aziende variavano notevolmente nell'adozione di questa tipologia di lavoro prima dell'inizio della pandemia.

In teoria, l'effetto del WfH sulla resilienza delle imprese durante la pandemia Covid-19 è ambiguo.

- Da un lato, il WfH potrebbe aiutare le aziende a garantire una comunicazione continua con i propri stakeholder come clienti e fornitori, mitigando così l'effetto dirompente del Covid-19 sulle loro operazioni. Definiamo questo aspetto *ipotesi di miglioramento dell'efficienza*.
- D'altra parte, il WfH potrebbe comportare una riduzione della produttività dei dipendenti, in quanto potrebbe andare ad impattare sul loro morale e persino sul loro benessere mentale, in quanto esso offusca il confine tra vita personale e professionale. In questa prospettiva bisogna considerare anche la questione dell'ergonomia del lavoro da casa. Infatti, molti lavoratori si sono trovati del tutto impreparati a dover lavorare da casa, venendo forzati a doversi confrontare con condizioni ambientali di lavoro scadenti, come ad esempio sedie non ergonomiche, spazio sulla scrivania inappropriato, cattiva illuminazione, rumore che può portare ad un'influenza negativa sulla concentrazione del lavoratore e dunque sulla sua prestazione. Definiamo questa aspetto *ipotesi di riduzione del morale e della prestazione*.

Di conseguenza, l'impatto complessivo del WfH sulla performance aziendale durante la pandemia di Covid-19 è in gran parte una questione empirica.

Per testare queste due ipotesi concorrenti possiamo servirci del modello utilizzato da Bai *et al.* (2020). In questo modello i ricercatori uniscono il “quasi universo” degli annunci di lavoro negli Stati Uniti di *Burning Glass Technologies* con un indicatore di idoneità al WfH recentemente sviluppato da Dingel e Neiman (2020) per costruire, per la prima volta, uno strumento di misura a livello di impresa della percentuale della sua forza lavoro che ha l'opzione di poter lavorare da casa.

Essi hanno quindi stimato un modello di regressione per esaminare se l'indice di WfH di un'impresa prima della pandemia di Covid-19 influenzi le sue prestazioni finanziarie ed azionarie durante questa crisi.

La scoperta principale di questa ricerca è stata che le aziende con alti livelli di WfH prima dello scoppio della pandemia, rispetto alle aziende con invece un basso livello di WfH, hanno registrato rendimenti azionari più elevati, una minore volatilità dei rendimenti ed

una migliore performance finanziaria durante la pandemia. In particolare, questa evidenza empirica suggerisce che strumenti di lavoro flessibili come il WfH possono ridurre significativamente le interruzioni operative che le aziende subiscono in tempi difficili ed aiutare la loro rinascita all'indomani della crisi (Bai *et al.*, 2020).

Sebbene le tecnologie digitali che rendono possibili le pratiche di WfH fossero conosciute e implementate molto prima del 2020, la pandemia globale ha accelerato drasticamente la loro adozione (Brynjolfsson *et al.*, 2020). La pandemia ha portato i governi e le autorità locali di numerosi paesi in tutto il mondo ad imporre regole severe che limitassero la mobilità dei dipendenti delle varie aziende.

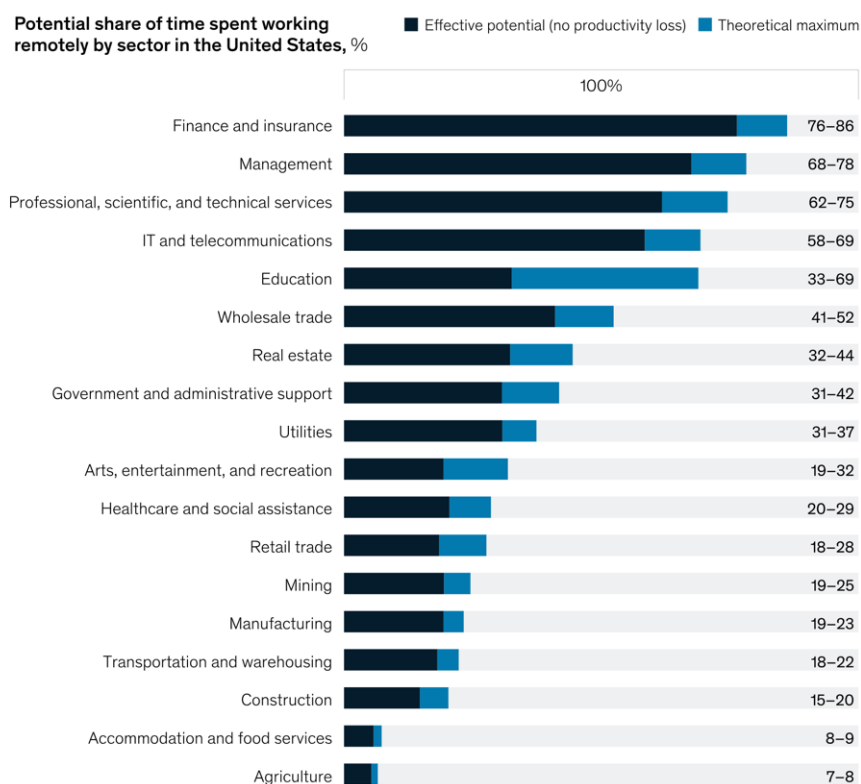


Figura 4, Potenziale del lavoro a distanza nei vari settori – Fonte: Lund et al., 2020

Tutto questo ha obbligato le aziende ad adottare in modo aggressivo gli strumenti digitali e ad adeguarsi alle pratiche di WfH. Ciò ha consentito a molte aziende di continuare ad operare durante la pandemia, permettendo, ad esempio, di mantenere una comunicazione continua con clienti e fornitori nonostante non ci si potesse più recare in maniera fisica nel luogo di lavoro, garantendo così un funzionamento delle attività meno interrotto durante il periodo di lockdown. Dunque, gli strumenti digitali e le pratiche WfH che

questi ultimi hanno consentito sono stati componenti critiche della resilienza delle imprese durante la pandemia di Covid-19 (Bai *et al.*, 2021).

Tuttavia, l'implementazione di pratiche di WfH è stata più fattibile per alcune aziende rispetto ad altre. Secondo una ricerca condotta da Lund *et al.* (2020), infatti, il potenziale del lavoro a distanza è concentrato in un numero limitato di settori come indicato in Figura 4. La finanza e le assicurazioni hanno il potenziale più alto, con tre quarti del tempo speso in attività che potrebbero essere svolte da remoto senza perdita di produttività. La gestione, i servizi alle imprese e la tecnologia dell'informazione hanno il successivo potenziale più alto, il tutto con più della metà del tempo impiegato dai dipendenti in attività che potrebbero essere svolte efficacemente da remoto. Questi settori sono caratterizzati da un'elevata percentuale di lavoratori con titoli di studio universitari o superiori. Tuttavia, altri settori come ad esempio l'edilizia o l'agricoltura hanno un potenziale molto basso (Lund *et al.*, 2020), il che gli ha fortemente penalizzati e resi più vulnerabili alle conseguenze economiche della pandemia.

Il potenziale per il lavoro a distanza, o lavoro che non richiede interazioni interpersonali o una presenza fisica in un luogo di lavoro specifico, dipende dal mix di attività intraprese in ciascuna occupazione e dal loro contesto fisico, spaziale e interpersonale. Molte attività fisiche o manuali, così come quelle che richiedono l'uso di attrezzature fisse, non possono essere svolte a distanza. Al contrario, attività come la raccolta e l'elaborazione delle informazioni, la comunicazione con gli altri, l'insegnamento, la consulenza e la codifica dei dati possono teoricamente essere svolte a distanza. Tuttavia, bisogna sottolineare che i datori di lavoro hanno scoperto durante la pandemia che, sebbene alcune attività possano essere svolte a distanza in caso di crisi, sono molto più efficaci quando sono svolte di persona. Alcune attività che si sono scoperte appartenenti a questa categoria sono il coaching e la consulenza; il costruire relazioni con clienti e colleghi; il portare nuovi dipendenti in un'azienda; il negoziare e prendere decisioni critiche; l'insegnamento e la formazione; e lavori che traggono vantaggio dalla collaborazione, come l'innovazione, il problem solving e la creatività. Il caso più emblematico e che ha avuto più risonanza mediatica di questo fenomeno resta senza dubbio la questione della didattica a distanza (o DAD) dove studenti, genitori e insegnanti sono scesi in piazza a protestare, sostenendo che la qualità dell'insegnamento ne ha drasticamente risentito (Lund *et al.*, 2020).

Sebbene il sopramenzionato effetto di miglioramento della resilienza organizzativa grazie al WfH sia ampiamente diffuso tra i vari settori dell'economia, la misura in cui le aziende traggono vantaggio dalla fattibilità del WfH dipenderà da quanto le loro operazioni siano state interrotte dalla pandemia. Infatti, le misure restrittive imposte dai governi hanno colpito alcune aziende e settori più di altri. A questo proposito è opportuno fare una distinzione tra industrie essenziali ed industrie non essenziali. Alle industrie giudicate essenziali, come la vendita al dettaglio di prodotti alimentari o le industrie sanitarie, è stato consentito di continuare ad operare nella propria sede durante la pandemia. Pertanto, le imprese di questi settori hanno meno probabilità di dipendere dalla fattibilità del WfH dei loro dipendenti. Al contrario, molte aziende in settori giudicati non essenziali sono state costrette a chiudere o modificare le proprie attività a causa del rischio di contagio del Covid-19. Pertanto, la fattibilità delle aziende di far lavorare i propri lavoratori a distanza diventa cruciale in questi settori. È probabile, dunque, che la resilienza digitale, misurata dalla capacità di lavorare a distanza, sia una delle maggiori determinanti del successo o addirittura della sopravvivenza durante la pandemia delle imprese operanti in settori non essenziali (Bai *et al.*, 2021).

Le aziende che hanno precedentemente abbracciato il futuro delle pratiche di lavoro (ovvero il WfH) sono, dunque, probabilmente ben posizionate per sostenere le loro operazioni e rispondere rapidamente alle esigenze di navigazione nella pandemia di Covid-19. In queste aziende, il lavoro, la forza lavoro e le esperienze lavorative sono supportati da un ecosistema di risorse virtuali, tecnologia e norme comportamentali che definiscono il lavoro come una cosa che facciamo, non un luogo in cui andiamo (Deloitte 2020).

3.4 Conclusioni

In questo terzo capitolo abbiamo analizzato come la pandemia sia destinata a cambiare radicalmente l'industria manifatturiera e abbiamo visto come coloro che sapranno cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale saranno in grado di affrontarla e di riprendersi al meglio.

Nel primo paragrafo abbiamo visto come emerge in maniera inequivocabile che la servitization aiuti le imprese a mitigare gli effetti della crisi e ad adattarsi più rapidamente alla fase del “next normal”.

Nel secondo paragrafo, invece, abbiamo analizzato come strumenti di lavoro flessibili come il WfH possono ridurre significativamente le interruzioni operative che le aziende subiscono in tempi difficili ed aiutare la loro rinascita all'indomani della crisi.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

LIBRI E ARTICOLI SCIENTIFICI

- Achor, S., & Gielan, M. (2016). Resilience is About how you Recharge, not how you Endure. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Adrodegari, F., Bacchetti, A., Saccani, N., Arnaiz, A., & Meiren, T. (2018). The transition towards service-oriented business models: A European survey on capital goods manufacturers. *International Journal of Engineering Business Management* (in press).
- Ardolino, M., Rapaccini, M., Saccani, N., Gaiardelli, P., Crespi, G., & Ruggeri, C. (2018). The role of digital technologies for the service transformation of industrial companies. *International Journal of Production Research*, 56(6), 2116–2132.
- Badkar, M., & Greeley, B. (2020). New data shows vast scale of US economic breakdown. *Financial Times* April 15, 2020.
- Bai, J. J., Brynjolfsson, E., Jin, W., Steffen, S., & Wan, C. (2021). Digital Resilience: How Work-From-Home Feasibility Affects Firm Performance (No. w28588). National Bureau of Economic Research.
- Bai, J. J., Brynjolfsson, E., Jin, W., Steffen, S., & Wan, C. (2020). The Future of Work: Work from Home Preparedness and Firm Resilience During the COVID-19 Pandemic. Erik and Jin, Wang and Steffen, Sebastian and Wan, Chi, The Future of Work: Work from Home Preparedness and Firm Resilience During the COVID-19 Pandemic (July 21, 2020).
- Barton, M. A., & Kahn, W. A. (2019). Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies*, 40(9), 1409-1429.
- Barton, M. A., & Sutcliffe, K. M. (2009). Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement. *Human Relations*, 62(9), 1327-1356.
- Barton, M. A., Christianson, M., Myers, C. G., & Sutcliffe, K. (2020). Resilience in action: leading for resilience in response to COVID-19. *BMJ Leader*, leader-2020.
- Brynjolfsson, Erik, John J Horton, Adam Ozimek, Daniel Rock, Garima Sharma, and Hong TuYe. (2020). “Covid-19 and Remote Work: an Early Look At Us Data.” NBER Working Paper, , (June 220): 1–30.

- Cheema-Fox, A., LaPerla, B. R., Serafeim, G., & Wang, H. S. (2020). Corporate resilience and response during COVID-19. *Available at SSRN 3578167*.
- Christianson, M. K. (2019). More and less effective updating: The role of trajectory management in making sense again. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 45-86.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Dingel, J.I. and Neiman, B (2020) How many jobs can be done at home? (No. w26948). National Bureau of Economic Research.
- Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2013). Understanding the (re) creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 38(2), 181-205.
- Eccles, R.G., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), pp.2835-2857.
- Edmondson, A. C. (2020). Don't Hide Bad News in Times of Crisis. *Harvard Business Review*.
- Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L. and Pettit, T.J. (2015). From risk to resilience: Learning to deal with disruption. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), pp. 79-86.
- Frankl, V. E. (2017). *Man's search for meaning*. Beacon Press.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A'conceptual models' approach to organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, The, 25(2), 6-12.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. and Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), pp. 300-329.
- Hollinger, P., & Woodhouse, A. (2020). Airbus signals further production cut with job losses to follow. *Financial Times* April 29, 2020.
- Hosseini, S., Barker, K., & Ramirez-Marquez, J. E. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, 145, 47-61.
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*.

- Kowalkowski, C., & Ulaga, W. (2017). *Service strategy in action: A practical guide for growing your B2B service and solution business*. Scottsdale: AZ, Service Strategy Press.
- Kwak, K., & Kim, W. (2016). Effect of service integration strategy on industrial firm performance. *Journal of Service Management*, 27(3), 391–430.
- Linnenluecke, M., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21, 17–32.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209–221.
- McChrystal, G. S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin.
- Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R., & Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1847979019837046.
- Paschou, T., Rapaccini, M., Adrodegari, F., & Saccani, N. (2020). Digital servitization in manufacturing: A systematic literature review and research agenda. *Industrial Marketing Management* (In press).
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., & Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225–237.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261–273.
- Sutcliffe, K. M. and Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Tengblad, S. (2018). Resilient leadership: Lessons from three legendary business leaders. In *The Resilience Framework* (pp. 89–108). Springer, Singapore.
- Vogus, T. J. and Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. Paper presented at the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628–652.

Xue, X., Wang, L., & Yang, R. J. (2018). Exploring the science of resilience: critical review and bibliometric analysis. *Natural Hazards*, 90(1), 477-510.

Zijlstra, F. R. H., Cropley, M., & Rydstedt, L. W. (2014). From recovery to regulation: An attempt to reconceptualize 'recovery from work'. *Stress and Health*, 30(3), 244-252.

SITOGRAFIA

Confcommercio, 2021, *Imprese e pandemia: scenario e numeri della crisi*, disponibile su:

<https://www.confcommercio.it/-/imprese-pandemia-scenario-della-crisi>

D'Auria G., De Smet A., 2020, *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenge*, McKinsey&Company, disponibile su:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

Deloitte, 2020, *Future of Work: Ways of working in uncertain times*, disponibile su:

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/ways-of-working-to-sustain-and-thrive-in-uncertain-times.html>

Furstenthal L., Roth E., Bar Am J., Jorge F., 2020, *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*, McKinsey&Company, disponibile su:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

Kowalkowski C., Rapaccini M., Saccani N., Paiola M., Adrodegeri F., 2020, *Navigating the COVID-19 crisis through servitization*, disponibile su:

<https://www.thefuturefactory.com/blog/55>

Lund S., Manyika J., Madgavkar A., Smit S., 2020, *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*, McKinsey&Company, disponibile su:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>