



**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di laurea in Economia**

Prova Finale

# **Resilienza delle organizzazioni e delle persone: trasformare uno shock in un'opportunità**

**Relatore** Prof. Paolo Gubitta

Laureanda Anna Chiara Melena

Matricola 1138475

Anno Accademico 2018/2019



La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: parole 9183



# Sommario

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUZIONE &amp; SINTESI.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. CAPITOLO PRIMO - <i>COS'È LA RESILIENZA?</i> .....</b>                                       | <b>3</b>  |
| 1.1 Introduzione .....   | 3         |
| 1.2 Definizione etimologica.....   | 4         |
| 1.3 Approcci di studio al concetto di resilienza.....  | 5         |
| 1.4 Resilienza organizzativa e ambiente.....   | 7         |
| 1.5 Conclusioni .....  | 9         |
| <b>2. CAPITOLO SECONDO - <i>MODELLI E MISURE DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA</i> .....</b>             | <b>11</b> |
| 2.1 Introduzione .....   | 11        |
| 2.2 Filoni di studio relativi alla resilienza organizzativa .....                                  | 12        |
| 2.3 Modelli di resilienza organizzativa.....   | 15        |
| 2.4 Indici di resilienza organizzativa: VOLARE.....  | 20        |
| 2.5 Conclusioni .....  | 22        |
| <b>3. CAPITOLO TERZO - <i>DALLA RESILIENZA INDIVIDUALE ALLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA</i> .....</b> | <b>25</b> |
| 3.1 Introduzione .....   | 25        |
| 3.2 Leadership resiliente .....  | 26        |
| 3.3 La resilienza nei dipendenti <i>core</i> dell'organizzazione.....                              | 27        |
| 3.4 Sviluppare resilienza organizzativa attraverso HRM .....                                       | 28        |
| 3.5 Conclusioni .....  | 32        |

|           |                                       |           |
|-----------|---------------------------------------|-----------|
| <b>4.</b> | <b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b> | <b>33</b> |
| 4.1       | Libri e Articoli Scientifici.....     | 33        |
| 4.2       | Sitografia.....                       | 36        |

## INTRODUZIONE & SINTESI

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una serie di eventi, come ad esempio il terremoto dell'Aquila del 2009, o la crisi economica, o i diversi attentati terroristici, che hanno rappresentato una minaccia per la sopravvivenza di molteplici organizzazioni. Tuttavia, come è possibile che di fronte al medesimo evento e al medesimo grado di rischio, alcune aziende hanno migliorato il loro andamento mentre altre sono state costrette a chiudere? La risposta a questa domanda risiede nella capacità di un'organizzazione nell'avere o meno resilienza.

La resilienza organizzativa è la capacità di reagire positivamente ad uno shock improvviso che, potenzialmente, minaccerebbe la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Nel momento in cui un'azienda è esposta a un evento traumatico, può decidere di adattarsi passivamente o, al contrario, può decidere di reagire tentando di trasformare e migliorare l'organizzazione; di conseguenza, un'organizzazione può essere definita resiliente quando percepisce una potenziale minaccia come una sfida, come un'opportunità per potersi migliorare.

Attraverso il presente elaborato, si cercherà di approfondire il concetto di resilienza organizzativa, dimostrando quanto questa capacità sia importante per tutte le organizzazioni.

Per fare ciò, nel primo capitolo, partendo da una definizione etimologica del termine *resilienza*, si cercherà di comprenderne il suo significato; si andrà ad evidenziare il fatto che i diversi studi che si occupano di questo tema possono seguire approcci molto diversi tra loro; infatti la resilienza è un concetto multidisciplinare perché viene studiata in diverse discipline, inoltre è un concetto multi-livello perché può essere analizzata a livello individuale, di gruppo o organizzativo ed infine è un concetto multiforme perché può essere esaminata sotto diversi aspetti. Nel primo capitolo si arriverà a focalizzarsi sul concetto di resilienza a livello organizzativo, sottolineando l'importanza e l'impatto che ha l'ambiente esterno ed interno sull'organizzazione stessa al fine di generare capacità di resilienza.

Successivamente, nel secondo capitolo, si ripercorrerà l'evoluzione del concetto di resilienza organizzativa basandosi sull'analisi che è stata effettuata da Martina Linnenluecke (2017), la quale ha individuato diversi filoni di studio che si sono susseguiti nel corso del tempo. In particolare, ci si concentrerà su tre tra i tanti modelli esistenti; si partirà dall'analisi del modello sviluppato da Mallak (1988), uno dei primi autori che si è preoccupato di identificare quali siano le caratteristiche necessarie affinché un'organizzazione sia resiliente; poi si passerà ad analizzare il modello di Lengnick-Hall e Beck (2005) in cui emergono tre dimensioni che devono essere sviluppate per poter generare resilienza organizzativa, ovvero la componente cognitiva, comportamentale e contestuale; infine verrà esaminato il modello di McManus *et al.* (2008), in cui vengono presentati degli strumenti che possono aiutare a generare resilienza latente, ovvero la resilienza presente in un'organizzazione ancor prima che possa essere dimostrata, quindi quella resilienza che bisogna costruire ancor prima che si verifichi uno shock. La resilienza, soprattutto quella latente, è molto difficile da misurare quantitativamente, ma alcuni autori come Venzin e Perotti (2014) hanno provato a farlo con la creazione di un indice chiamato VOLARE che si andrà ad approfondire nell'ultima parte del secondo capitolo.

Infine, nel terzo capitolo, l'attenzione si concentrerà sugli individui interni all'organizzazione e sul ruolo che questi svolgono al fine di generare un'organizzazione che sia resiliente. Dapprima ci si concentrerà sulla correlazione tra leadership resiliente e resilienza organizzativa e successivamente sulla correlazione tra resilienza dei singoli individui e resilienza organizzativa.



# 1. CAPITOLO PRIMO - *COS'È LA RESILIENZA?*

## 1.1 Introduzione

In questo primo capitolo si cercherà di comprendere il significato di una parola che negli ultimi anni è utilizzata sempre più frequentemente nel gergo comune, ovvero la parola *resilienza*.

Si partirà da una definizione etimologica del termine così da andare ad indagare sulla sua origine, sui suoi primi utilizzi, sulla sua successiva espansione fino a comprendere i differenti significati che assume in relazione al contesto nella quale viene utilizzata.

Successivamente si andrà ad evidenziare il fatto che gli studi relativi alla resilienza possono seguire diversi approcci, infatti la resilienza è un concetto *multidisciplinare*, *multi-livello* e *multiforme*, ovvero viene studiato in diverse discipline, può essere analizzato a livello individuale, di gruppo o organizzativo, ed è un concetto che può essere studiato sotto diversi aspetti. Queste proprietà del concetto di resilienza torneranno utili al fine di comprendere i vari modelli di resilienza che si andranno analizzare in seguito.

Nell'ultima parte del capitolo si andrà ad approfondire il significato della resilienza nell'ambito organizzativo, andando a sottolineare l'importanza dell'ambiente esterno, oltre che interno, nel quale si trova l'organizzazione stessa; attraverso questo passaggio si evidenzierà che per comprendere il concetto di resilienza organizzativa, non è possibile adottare un approccio lineare, ma sarà fondamentale utilizzare un approccio evolutivo, ovvero un approccio in cui si tiene conto dell'ambiente e del contesto in cui è inserita l'organizzazione al fine di prendere decisioni, di stabilire strategie.

Già da questo primo capitolo sarà possibile comprendere che non tutte le organizzazioni possiedono il medesimo livello di resilienza; infatti alcune di queste sono in grado di reagire positivamente agli shock e, addirittura, di coglierli come una possibilità per potersi migliorare, ma vedremo che altre organizzazioni non hanno la capacità di rialzarsi in seguito ad una crisi, di conseguenza non vengono considerate come organizzazioni resilienti.

## 1.2 Definizione etimologica

Negli ultimi anni sempre più spesso sentiamo parlare di *resilienza*, un termine che assume molteplici significati, a seconda del contesto in cui la si studia (Linneleucke, 2017).

Pur essendo una parola presente da molto tempo nel dizionario italiano, fino a qualche decennio fa aveva solo un uso e un significato di tipo tecnico, così da risultare poco conosciuta. In particolare veniva utilizzata principalmente nell'ambito della fisica e dell'ingegneria, per indicare la capacità di un corpo di resistere agli urti senza spezzarsi, o la capacità di un corpo di tornare alla sua forma originaria in seguito ad una deformazione.

Il termine resilienza ha un'origine latina, deriva dal verbo *resilire* composto dal verbo *salire* "saltare", al quale è aggiunto il prefisso *re-* "indietro" e prende il significato di 'saltare indietro, rimbalzare'.

Sappiamo con certezza che il termine veniva utilizzato dalla comunità scientifica e filosofica già tra il XVII e XVIII secolo in quanto lo troviamo in diversi documenti come il *Lexicon Philosophicum* di Stephanus Chauvin o in una traduzione delle lettere di Cartesio con Marsenne<sup>1</sup>.

Però solo a partire dagli anni Settanta, la parola *resilienza* inizia ad assumere una propria dignità scientifica in molteplici discipline: non viene più considerata solo come un semplice termine, ma diventa un concetto da indagare, analizzare, studiare. Da questo momento si sono sviluppati una serie di studi, indipendenti gli uni dagli altri, che hanno portato a molteplici concettualizzazioni di resilienza, ad esempio:

- In ecologia, la resilienza è la capacità di un sistema di tornare al suo stato originario in seguito ad una perturbazione (Enciclopedia Treccani);
- In ambito psicologico è la capacità degli individui di superare positivamente un trauma;
- Nell'ambito dell'organizzazione aziendale è la capacità di sopravvivere a shock improvvisi, di resistere ai cambiamenti sapendosi adattare.

Oppong Banahene *et al.*(2014) hanno effettuato una ricerca in cui è stato dimostrato che a partire dagli anni Novanta c'è stato un incremento dei contributi accademici riguardanti

---

<sup>1</sup> René Descartes, *Epistolae: Partim ab Auctore Latino sermone conscriptae, partim ex Gallico translatae*, vol. II, Londra 1668, p. 370, lettera 110 a Mersenne; la lettera francese originale è del 25 febbraio 1630

il tema della resilienza; in particolare, facendo riferimento al motore di ricerca *Google Scholar*, hanno evidenziato che tra il 1991 e il 2002 c'è stato un incremento del 10% e, tra il 2002 e il 2013, i contributi sono aumentati oltre il 60%.

Seguendo la ricostruzione svolta dall'Accademia della Crusca, la vera e propria proliferazione del termine *resilienza*, in Italia, si è avuta a partire dal 2011: se fino a quel momento era una parola utilizzata principalmente nell'ambito fisico-ingegneristico, dal 2011 è entrata a far parte del gergo comune diventando una vera e propria buzzword e assumendo significati diversi a seconda del contesto o della disciplina nella quale è utilizzata.

A questo punto sorge spontaneo chiedersi quale sia il motivo per cui la diffusione della parola *resilienza*, e dei relativi studi, sia avvenuta solo dagli inizi del nuovo millennio.

Molto probabilmente la risposta sta nel fatto che questi sono stati gli anni in cui le persone e le organizzazioni hanno avuto maggior bisogno di possedere questa capacità al fine di sopravvivere. Infatti a partire dall'attentato terroristico dell'11 settembre 2001, si sono verificati una serie di eventi come catastrofi naturali, attacchi terroristici, la crisi economica, politica, ecologica e non c'è parola più adatta di *resilienza* per indicare la capacità di tutte quelle entità che sono state in grado di reagire alle difficoltà e di adattarsi ai cambiamenti. Ovviamente questa capacità non è posseduta indifferentemente da tutte le organizzazioni e per questo motivo, in seguito ad un determinato shock, delle entità potrebbero crollare, mentre altre potrebbero migliorare.

### **1.3 Approcci di studio al concetto di resilienza**

Fino ad ora abbiamo indagato sul significato etimologico della parola resilienza e sulla sua relativa evoluzione, evidenziando il fatto che viene utilizzata e approfondita in molteplici rami di studio così da poter essere riferita a persone, ambienti, oggetti, organizzazioni. A questo punto è importante notare che la resilienza è un concetto multidisciplinare, multi-livello e multiforme (Bhamara *et al.*, 2011).

#### **Multidisciplinarietà**

Il concetto di resilienza viene analizzato in diverse discipline di studio.

Come abbiamo affermato nel paragrafo precedente, solo negli anni Settanta ci si è iniziati ad occupare del concetto di resilienza ed il primo contributo è stato dato nel 1973 da

Holling con l'articolo dal titolo "Resilience and stability of ecological system" nel quale viene data una prima definizione di resilienza in ambito ecologico.

Questo articolo ha dato il via ad una serie di studi che hanno generato molteplici definizioni di resilienza anche in contesti molto diversi tra loro; di conseguenza non esiste una definizione univoca e generale, ma al contrario, si ritiene che la nozione di resilienza sia context-dependent, cioè correlata al contesto entro cui la si studia (Linneleucke, 2017).

### **Multilivello**

Il concetto di resilienza può essere applicato ed analizzato a livello individuale, di gruppo ed organizzativo (Sutcliffe e Vogus, 2003).

In particolare si è partiti da una visione individuale del concetto di resilienza con gli studi di Rutter (1985), il quale analizza un campione di bambini nati da madri schizofreniche e dimostra come il 35% di questi bambini non presentasse alcun disturbo psichiatrico, ma anzi riusciva a vivere in maniera sana, a sviluppare una buona rete di relazioni grazie alla capacità di essere resilienti.

Gli studi si sono evoluti fino ad indagare sul concetto di resilienza a livello organizzativo come possiamo notare nell'articolo di Kendra e Wachtendorf (2003). Questi evidenziano come l'organizzazione è in grado di reagire ad un evento traumatico come quello dell'attacco alle Torri Gemelle; infatti durante l'attentato dell'11 settembre 2001, nonostante fosse stato distrutto anche il centro di emergenza della città di New York, sin da subito è stata istituita un'unità operativa di emergenza mobile che potesse fornire una base per ripristinare le funzioni del centro di emergenza.

### **Multiformità**

Il concetto di resilienza viene studiato secondo diverse modalità, spesso molto diverse tra loro.

In particolare, quando parliamo di resilienza, in letteratura, ci sono due punti di vista differenti: un approccio alla resilienza *bouncing-back*, secondo il quale la resilienza è la capacità di un'organizzazione di tornare allo stato iniziale dopo aver affrontato uno shock (Sutcliffe e Vogus, 2003).

In questo caso la prospettiva di studio in organizzazione aziendale, viene definita *rebound-oriented*.

Però alcuni studiosi come Tobin (1999), Glantz e Jamieson (2000) hanno criticato questo approccio, perché ritengono che tornando alle condizioni di equilibrio iniziale, si favorisce il ripresentarsi dell'evento critico che ha generato lo shock. Così gli autori hanno iniziato ad avere un approccio completamente diverso, ovvero un approccio alla resilienza *bouncing-forward* (Mayena *et al.*, 2011), secondo il quale la resilienza è la capacità di reagire positivamente ad un evento traumatico sviluppando nuove competenze: lo shock non viene visto come un ostacolo, ma viene visto come un'opportunità per potersi migliorare rispetto allo stato iniziale.

Seguendo il primo approccio possiamo parlare di resilienza come un *risultato* (Meyer, 1982); in questo caso la resilienza si sviluppa in seguito allo shock e consiste nella capacità di tornare allo stato originario. Invece seguendo il secondo approccio la resilienza è vista come un *processo* (Coutu, 2002; Rutter, 1999), cioè è una capacità che si sviluppa nel tempo, si crea prima dello shock e viene messa in pratica nel momento in cui si verifica l'evento critico al fine di migliorare.

#### **1.4 Resilienza organizzativa e ambiente**

Quando parliamo di resilienza organizzativa, facciamo riferimento alla capacità di un'organizzazione di reagire a shock endogeni ed esogeni e, quindi, non possiamo considerare l'azienda come un sistema chiuso, ovvero come un sistema nel quale l'ambiente esterno è ininfluenza, non ha alcun impatto. Questa situazione, tipica della concezione tradizionale di ambiente, nel mondo reale potrebbe verificarsi al massimo solo nei mercati di monopolio dove i mercati di sbocco sono costretti ad acquistare un determinato prodotto da quell'organizzazione perché non esistono alternative e, di conseguenza, quella stessa organizzazione potrebbe disinteressarsi del mercato, delle tecnologie, delle istituzioni e dell'ambiente esterno in generale.

Di conseguenza adotteremo un approccio evolutivo (Di Bernardo e Rullani, 1990) piuttosto che un approccio lineare. Secondo l'approccio lineare la struttura di un'organizzazione dipende semplicemente dalla strategia che questa vuole attuare, invece seguendo un approccio evolutivo si tiene conto anche del contesto sociale, istituzionale, politico e più in generale dell'ambiente nel quale è inserita: l'organizzazione cerca di raggiungere i propri obiettivi e le proprie strategie tenendo conto dei cambiamenti che la circondano.

Infatti, citando il noto filosofo Eraclito, *panta rei*: la vita è un continuo divenire, l'ambiente che ci circonda è in continua evoluzione e, di conseguenza, le organizzazioni devo essere in grado di adattarsi ai molteplici cambiamenti per poter sopravvivere (Aldrich, 1979; Baum e Singh, 1994).

Questo approccio è tipico della teoria dell'adattamento, secondo la quale gli attori organizzativi sono dotati di intenzionalità e, di fronte a cambiamenti ambientali, sono in grado di reagire ed intervenire per trovare nuove soluzioni al fine di continuare a vivere: non subiscono passivamente il cambiamento, ma reagiscono adattando l'organizzazione al nuovo ambiente, migliorandosi e cercando di cogliere nuove opportunità.

Questo tipo di comportamento è alla base del concetto di "resilienza".

Un'organizzazione è resiliente quando dopo una catastrofe naturale come un terremoto o uno tsunami non si abbatte, ma, al contrario, sfrutta quell'occasione per migliorarsi; un'organizzazione è resiliente quando in un periodo di grande crisi come quello affrontato tra il 2008 e il 2018 riesce, ad esempio, ad espandersi, ad aumentare il fatturato.

Più in generale, un'organizzazione è definita resiliente quando ha la capacità di trasformare situazioni avverse in opportunità; se volessimo utilizzare il linguaggio di Schumpeter potremmo parlare di *distruzione creatrice*.

Ovviamente questa capacità non è posseduta indistintamente da tutte le organizzazioni: in seguito ad uno shock, nonostante le persone e le organizzazioni coinvolte siano esposte al medesimo grado di rischio, ci sono alcune di queste che reagiscono positivamente e ne escono migliorate, mentre altre ne escono sconfitte. Ad esempio, in una ricerca effettuata dal Cuoia e da Adacta Advisory, in collaborazione con l'Università di Padova, è stato evidenziato come aziende con medesime dimensioni hanno reagito in maniera diversa in seguito alla Grande Crisi del 2008. In particolare sono state analizzate 1548 imprese manifatturiere del Made in Italy che prima della Grande Crisi erano "quasi medie", cioè avevano un fatturato tra 10 e 12,9 milioni di euro.

Alla fine del 2010, ovvero in seguito al periodo più critico della crisi economica, il 6% delle aziende analizzate non esisteva più perché aveva chiuso o era in fase di liquidazione, quasi il 50% aveva avuto una diminuzione del fatturato (tra cui il 4% aveva avuto una riduzione del fatturato di oltre il 50%), il 27,7% aveva mantenuto la medesima situazione, mentre la parte restante aveva un fatturato superiore ai 13 milioni. Quindi vediamo come la reazione al medesimo shock è stata molto diversa: di fronte ad aziende che chiudevano,

ce ne sono state altre che crescevano, come ad esempio nel caso della *Milko* di Gorizia che ha incrementato il suo fatturato del 795%.

## **1.5 Conclusioni**

In questo capitolo è stato introdotto il concetto di resilienza: partendo da una definizione etimologica del termine, è stato evidenziato come il suo significato sia legato al contesto al quale si riferisce (*context-dependent*), ma l'attenzione si è focalizzata principalmente sull'ambito organizzativo.

In particolare, la resilienza organizzativa è una capacità che deve essere posseduta all'interno di un'organizzazione al fine di poter reagire e rialzarsi migliorati in seguito ad una crisi improvvisa o ad un evento che in generale ha un impatto negativo.

Dopo aver compreso che non tutte le organizzazioni hanno il medesimo livello di resilienza, nel prossimo capitolo, si cercherà di indagare sul motivo per cui, in seguito ad uno shock, le imprese reagiscono in maniera differente nonostante siano esposte al medesimo grado di rischio. Per comprendere ciò si andranno ad analizzare diversi modelli nei quali vengono forniti elementi e caratteristiche che un'organizzazione deve possedere al fine di essere resiliente.





## **2. CAPITOLO SECONDO -**

### ***MODELLI E MISURE DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA***

#### **2.1 Introduzione**

Nel primo capitolo è stata data una definizione generale di resilienza organizzativa, ma è bene sottolineare che non esiste una definizione unica a causa dei molteplici studi che si sono susseguiti nel tempo, infatti questi studi spesso sono frammentari e in contrasto tra loro.

Volendo andare ad analizzare le modalità attraverso le quali si può generare resilienza all'interno di un'organizzazione o volendo individuare degli indici che permettano di misurare il grado di resilienza di un'organizzazione, ci si accorge che ci sono molteplici modelli di resilienza organizzativa, spesso anche in contrasto tra loro, come emerge dalla ricerca di Martina Linnenluecke (2017).

In questo secondo capitolo, invece, partendo dalla ricerca di Martina Linnenluecke (2017), andremo a vedere i diversi filoni che si sono sviluppati e analizzeremo alcuni tra i modelli più rilevanti; in particolare l'attenzione si focalizzerà su tre modelli che spiegano come generare resilienza in un'organizzazione: il primo è il modello di Mallak (1998), uno dei primi modelli in cui ci si è preoccupati di delineare le caratteristiche necessarie al fine di creare la capacità di resilienza; poi si guarderà ad un modello che si discosta ampiamente dai precedenti, ovvero il modello di Lengnick-Hall e Beck (2005), i quali ritengono che la resilienza è un costrutto di natura strategico-manageriale composto da tre diverse dimensioni; infine si analizzerà il modello di McManus *et al.* (2008) in cui l'attenzione non si concentra sugli strumenti che possono aiutare ad affrontare una crisi dopo che questa si sia verificata, ma vengono forniti degli strumenti che possano andare ad incrementare la capacità di resilienza ancor prima che si verifichi un evento improvviso con impatto negativo.

Invece nell'ultima parte del capitolo si vuole andare oltre la concettualizzazione della capacità di resilienza e, infatti, viene fornito uno strumento quantitativo che possa andare a misurare il livello di resilienza, ovvero l'indice VOLARE.

## 2.2 Filoni di studio relativi alla resilienza organizzativa

Dopo aver compreso la definizione di resilienza organizzativa, ci sono una serie di interrogativi che possono nascere spontaneamente dentro ognuno di noi: un'organizzazione come può generare resilienza al suo interno? Come si può capire se un'organizzazione possiede la capacità di resilienza? Come si può misurare il livello di resilienza?

La letteratura ci fornisce molteplici spunti di riflessione, spesso anche molto contraddittori tra loro, così che prima di andare ad analizzare un modello piuttosto che un altro è importante cercare di fare un excursus generale che permetta di comprendere in cosa si differenziano i diversi modelli.

Martina Linnenluecke (2017) ha cercato di mappare il percorso di studi riguardanti il concetto di resilienza organizzativa. Per fare ciò ha utilizzato un software, *HistCite*<sup>TM</sup>, che fornisce delle mappe bibliografiche, cioè delle mappe genealogiche di pubblicazioni. In questo modo ha analizzato 339 documenti pubblicati tra il 1997 e il 2014 che le hanno permesso di evidenziare che gli studi riguardanti la resilienza organizzativa spesso conducono a concettualizzazioni molto diverse tra loro così da rendere difficile la possibilità di giungere ad una definizione standard di resilienza organizzativa. Nonostante ciò, l'autrice è riuscita ad individuare alcune correnti di ricerca principali relative a questo tema.

### **Origini del concetto: resilienza organizzativa in risposta alle minacce esterne**

L'origine del concetto di resilienza nella letteratura del management, viene fatta risalire alle ricerche di Staw *et al.* (1981) e Meyer (1982), i quali osservano che quando si manifestano delle minacce esterne, le organizzazioni attivano dei processi che generano delle risposte, funzionali o disfunzionali, che andranno ad influenzare il posizionamento strategico dell'organizzazione e la sopravvivenza della stessa. Però nessuno di questi due autori spiega in che modo le organizzazioni possono evitare di essere colpite dalle minacce o in che modo devono rispondere, quindi non spiegano in che modo devono sviluppare la capacità di resilienza.

### **Resilienza come affidabilità organizzativa interna (reliability)**

Negli anni Ottanta e Novanta si sono verificati diversi eventi disastrosi, come ad esempio la catastrofe nucleare di Chernobyl, che hanno portato ad indagare sulle cause e sulle

conseguenze di questi eventi all'interno dell'organizzazione nel quale si sono verificati. Se prima si guardava solo alle minacce esterne all'organizzazione, ora l'attenzione della letteratura accademica si sposta sull'affidabilità dell'organizzazione interna: a questi anni fa riferimento il concetto di *High reliability organizations* (HROs) ed un primo importante contributo teorico viene fornito da Perrow (1984), il quale evidenzia come piccoli problemi all'interno di un'organizzazione possono trasformarsi in grandi catastrofi.

In questo periodo Wildavsky (1988) definisce la resilienza come “learning from adversity how to do better” (pag. 2), e “the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back” (pag. 77): la resilienza si manifesta solo in seguito ad un evento di crisi, ma bisogna acquisirla in precedenza pur non conoscendo la situazione che si manifesterà.

### **La svolta del concetto di resilienza: l'11 settembre 2001**

Gli studi relativi alla resilienza organizzativa cambiano prospettiva in seguito all'attacco terroristico alle Torri Gemelle: se fino a quel momento ci si era preoccupati principalmente dell'affidabilità interna delle organizzazioni, di come rispondevano le aziende in seguito a degli shock interni, ora si torna a guardare all'impatto dell'ambiente esterno sull'organizzazione stessa.

In particolare, da questo momento si sviluppano tre rami di ricerca, l'uno indipendente dall'altro:

### **Dipendenti come punto di forza dell'organizzazione per costruire la resilienza**

Le ricerche relative a questo ramo di ricerca hanno inizio con i lavori di Coutu (2002) e Luthans (2002a, 2002b). Ci si allontana dagli studi incentrati sui problemi inter-organizzativi e si riprendono i concetti di resilienza che erano stati sviluppati in ambito psicologico, fornendo anche dei contributi quantitativi oltre che teorici.

Coutu (2002) dimostra che sono importanti le capacità dei dipendenti al fine di costruire un'organizzazione resiliente, mentre Luthans (2002a, 2002b) si spinge oltre: cerca di capire come si può sviluppare e gestire la forza psicologica dei lavoratori e dimostra che una delle variabili che genera forza psicologica è proprio la resilienza. In particolare, definisce la resilienza come “the positive psychological capacity to rebound, to ‘bounce

back' from adversity, uncertainty, conflict, failure or even positive change, progress and increased responsibility" (pag. 702).

### **Resilienza come adattabilità del business model**

Nonostante Staw *et al.* (1981) e Meyer (1982) avessero già compreso che le aziende sono resilienti quando riescono ad attivare dei meccanismi al fine di sopravvivere in seguito a minacce esterne, non avevano indagato su come si potessero creare questi meccanismi. Dopo l'attentato dell'11 settembre 2001, basandosi sulle ricerche dei due autori appena citati, si cerca di capire come le organizzazioni riescano a resistere ad uno shock adattando i loro modelli di business. In particolare, si evidenzia che la resilienza è una capacità che deve essere costruita ancor prima che si verifichi lo shock esterno.

I principali studi in questo ambito fanno riferimento a Sutcliffe e Vogus (2003) e ad Homel e Valikangas (2003); questi autori affermano che un aggiustamento positivo in condizioni difficili è più probabile quando sono presenti delle condizioni di abilitazione.

### **Resilienza come struttura della supply chain**

Questo ramo di studi si concentra sul fatto che un'organizzazione è resiliente quando è costituita da una supply chain efficiente. Affinché una supply chain sia efficiente e, quindi, resiliente, l'organizzazione deve essere flessibile, agile, ridondante ad esempio avendo un modular designs o una diversificazione tra i fornitori (Christopher and Peck 2004; Kleindorfer and Saad 2005; Klibi *et al.* 2010; Pettit *et al.* 2010; Rice and Caniato 2003; Sheffi 2005; Sheffi and Rice 2005).

Gli studi di questo ramo sono prevalentemente concettuali ad eccezione di quelli svolti da Craighead *et al.* (2007) e Juettner and Maklan (2011). I primi indagano sul motivo per cui alcune interruzioni della supply chain sono più gravi di altre e riescono a dimostrare che la gravità delle interruzioni della supply chain è correlata alle caratteristiche con la quale è stata progettata. Invece i secondi, dopo aver analizzato le supply chain che hanno adottato un comportamento resiliente in seguito alla crisi finanziaria del 2008, hanno concluso che esistono quattro capacità che rendono resiliente un'organizzazione e le permettono di evitare o limitare l'impatto di eventi avversi sulla propria struttura e strategia; queste capacità sono la flessibilità, la velocità di reazione, l'accesso ad informazioni in maniera tempestiva, la collaborazione tra i membri della supply chain.

Da questa analisi emerge che la definizione stessa di resilienza dipende dal contesto entro la quale la si studia.

### **2.3 Modelli di resilienza organizzativa**

Dopo aver fatto questo excursus in cui si è analizzato lo sviluppo degli studi relativi alla resilienza organizzativa, ora andremo ad analizzare alcuni modelli. Infatti, fino a questo momento abbiamo considerato solo aspetti teorici, ma concretamente cosa può fare un'organizzazione per essere resiliente? Per capirlo andremo ad analizzare diversi modelli che sono stati sviluppati.

#### **Modello di Mallak**

Uno dei primi autori che ha cercato di comprendere come implementare la resilienza nelle organizzazioni è stato Mallak (1988). Questo autore riteneva che ci fossero sette principi da seguire al fine di generare maggiore resilienza all'interno di un'organizzazione:

- *Percepire le esperienze in maniera costruttiva*: anche di fronte ad eventi negativi bisogna essere in grado di cogliere gli aspetti positivi e andare avanti. Quando si verifica uno shock, affinché l'organizzazione sia resiliente, gli individui al suo interno non devono lamentarsi e pensare di non riuscire a risolvere i problemi, non devono scappare, ma al contrario devono avere un approccio positivo per risollevare l'intera organizzazione.
- *Assumere dei comportamenti adattivi positivi*. Quando parliamo di resilienza, facciamo riferimento a risposte non programmate, risposte che devono essere fornite ad eventi inaspettati. Di conseguenza, quando si verificano queste situazioni, l'organizzazione deve essere in grado di percepire i cambiamenti come opportunità, piuttosto che come limiti.
- *Procurarsi risorse esterne adeguate*. Le imprese che hanno accesso a risorse esterne adeguate, hanno maggiori capacità di adattarsi positivamente in seguito ai vari possibili eventi. Spesso, infatti, per rispondere positivamente ad un cambiamento, sono necessarie delle risorse diverse da quelle che vengono utilizzate quotidianamente, come ad esempio dei servizi di consulenza, delle informazioni, un supporto finanziario, un aiuto emotivo.

- *Ampliare i confini decisionali: delegare maggior potere decisionale ai dipendenti.* Ovviamente i dipendenti non possono prendere decisioni di importanza strategica, ma se venisse fornito loro un maggior potere decisionale, potrebbero risolvere dei problemi di loro competenza andando a ridurre i tempi complessivi di risposta.
- *Praticare il bricolage:* avere la capacità di utilizzare elementi separati per trovare una soluzione. Secondo una definizione fornita da Karl Weick (1993), i bricoleurs, ovvero coloro che praticano il bricolage, sono delle persone che anche sotto pressione restano creative: riescono ad applicare la routine anche in condizioni di caos, uniscono le diverse nozioni che hanno imparato al fine di trasformare la caoticità in ordine.
- *Sviluppare tolleranza nei confronti dell'incertezza:* sviluppare la capacità di prendere decisioni anche quando si hanno meno informazioni di quelle che si desidererebbe possedere.
- *Costruire un sistema di ruoli virtuali.* La capacità di resilienza di un'organizzazione è superiore quando i membri al suo interno, sanno comprendere ed eseguire anche le attività svolte dagli altri e, nel caso di necessità, potrebbero sostituirli. In questo caso gli individui, conoscendo anche i ruoli degli altri dipendenti, sono in grado di visualizzare lo scopo più ampio dell'intero team.

Secondo il modello di Mallak, seguendo questi sette principi si riesce a costruire un'organizzazione più resiliente e, affinché questo si verifichi, fornisce una serie di comportamenti che dovrebbero adottare i manager, come ad esempio:

- *Fornire feedback,* riconoscimenti pubblici, ricompense adeguate ai dipendenti al fine di incoraggiarli ad assumere un atteggiamento positivo nei confronti dell'organizzazione. Anche quando gli individui si comportano in maniera errata, è bene che i manager forniscano dei feedback costruttivi in modo da far capire ai dipendenti in cosa si sta sbagliando e in che modo si può migliorare.
- *Ampliare i confini decisionali.* Per seguire questo principio bisogna assicurarsi che gli individui all'interno dell'organizzazione abbiano informazioni sufficienti per poter prendere delle buone decisioni e che possano aver accesso alle risorse necessarie per poter mettere in pratica le decisioni prese.
- *Fornire adeguati corsi di formazione* ai dipendenti per sviluppare capacità come quelle del bricolage.

## **Modello di Lengnick-Hall e Beck**

Un modello che si distacca completamente dai precedenti, è quello fornito da Lengnick-Hall e Beck (2005), i quali teorizzano la capacità di resilienza come un costrutto multidimensionale di natura strategico-manageriale generato dall'interazione di tre proprietà organizzative: la resilienza cognitiva, la resilienza comportamentale e la resilienza contestuale. Le organizzazioni più resilienti sono quelle che hanno raggiunto il massimo livello in tutte e tre queste componenti.

### ***Componente cognitiva***

La componente cognitiva consente di interpretare l'incertezza in maniera creativa, analizza la situazione e fornisce delle soluzioni che vanno oltre la semplice sopravvivenza; coloro che possiedono la componente cognitiva, sono in grado di generare delle soluzioni innovative e appropriate (Amabile, 1988). Le organizzazioni che possiedono questa componente, non sono vincolate da risposte convenzionali, ma al contrario sono spinte dal desiderio di mettere in discussione le assunzioni fondamentali, hanno il coraggio di osare ma sempre rispettando i vincoli a cui la sottopone la realtà, altrimenti genererebbe delle soluzioni irrealizzabili.

La resilienza cognitiva è costituita da due sub componenti che sono il *sensemaking costruttivo* e l'*identità organizzativa*. Il *sensemaking* è essenziale quando si verificano degli eventi che non si erano mai presentati in precedenza e per i quali servono delle risposte diverse da quelle utilizzate solitamente; infatti consiste nel saper interpretare una determinata situazione non basandosi su spiegazioni programmate.

Invece l'*identità organizzativa* è importante perché fa sì che l'organizzazione non si abbatta, ma reagisca di fronte ad una situazione avversa.

### ***Componente comportamentale***

La componente comportamentale consente di sfruttare la collaborazione tra gli individui coinvolti nell'organizzazione. Un'organizzazione resiliente, ha un'alta componente comportamentale quando gli individui riescono a imparare sia da eventi positivi che da eventi negativi.

La componente comportamentale, a sua volta, è composta da due sub-componenti: avere un *ampio repertorio di azioni* e sviluppare le *functional habits*. Se i dipendenti hanno un *ampio repertorio di azioni*, significa che di fronte ad un evento possono rispondere in

modi diversi da quelli che utilizzano in condizioni di equilibrio e di conseguenza hanno maggior probabilità di affrontare un evento avverso con successo (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Invece le organizzazioni che sfruttano *functional habits*, sono quelle che cercano di costruire ampi canali di comunicazione con l'ambiente esterno al fine di poter reperire il maggior numero d'informazioni per ridurre il grado di incertezza dal quale sono circondate.

### ***Componente contestuale***

La componente contestuale è composta da relazioni e risorse, infatti è costituita da due sub-componenti che sono il *capitale umano*, cioè l'insieme di relazioni tra persone e tra persone ed organizzazione, ed un ampio *network di risorse*, tangibili ed intangibili.

Le componenti contestuali aiutano l'organizzazione a sviluppare un più alto livello di resilienza; in particolare, se in un'organizzazione i dipendenti hanno sicurezza psicologica, si ha a disposizione un buon capitale sociale, il potere e le responsabilità vengono decentrati e si sviluppa un'ampia rete di risorse, sarà più semplice reagire positivamente e in tempi ridotti di fronte a condizioni di emergenza.

### **Modello di Mc Manus et al.**

Infine analizziamo il modello di Mc Manus et al. (2008), i quali hanno raccolto informazioni da dieci organizzazioni della Nuova Zelanda al fine di comprendere in che modo si possa generare resilienza all'interno di un'organizzazione. Nella loro ricerca si evidenzia il fatto che un'organizzazione, per poter essere resiliente, oltre a gestire i problemi legati ad attività quotidiane, deve essere in grado di gestire shock improvvisi.

Questi autori cercano di andare oltre il concetto teorico di resilienza, fornendo degli strumenti pratici che possano aiutare l'organizzazione ad acquisire la capacità di reagire positivamente ad una crisi; è importante sottolineare che non forniscono degli strumenti che aiutano a rispondere ad una crisi dopo che si è verificata, ma spostano l'attenzione su strumenti che vadano ad incrementare la capacità di resilienza ancor prima che si verifichi un possibile shock.

Nella loro ricerca dimostrano che ci sono tre fattori necessari per poter acquisire capacità di resilienza e, di conseguenza, di poter reagire positivamente ad uno shock.



### ***Consapevolezza delle situazioni (Situation Awareness)***

Innanzitutto, per poter superare uno shock, le organizzazioni e le persone al suo interno, devono essere consapevoli di non operare in maniera isolata, ma di essere parte di un network; devono prendere consapevolezza di se stesse, dell'ambiente in cui operano e dei vari rischi che possono verificarsi, devono identificare i fattori che probabilmente potrebbero scatenare una crisi e comprendere le diverse modalità con le quali si potrà rispondere. Al fine di sviluppare questa consapevolezza, le organizzazioni possono simulare delle pseudocrisi in cui vengono presentati i diversi scenari: in questo modo si può valutare qual è il livello di consapevolezza dei possibili eventi che si possono verificare e si può verificare qual è la reazione messa in pratica dall'organizzazione stessa.

### ***Gestione delle vulnerabilità chiave (Management of Keystone Vulnerabilities)***

Le *keystone Vulnerabilities* sono tutti quegli aspetti che rendono vulnerabile un'organizzazione di fronte ad una crisi, tutti quegli aspetti che impediscono di poter reagire positivamente. Un'organizzazione deve essere consapevole del livello di vulnerabilità a cui è esposta e deve essere in grado di contrastarlo in modo da rendere più resistente l'organizzazione stessa di fronte ad uno shock.

Al fine di misurare il grado di vulnerabilità, è possibile costruire delle matrici di vulnerabilità in cui vengono inseriti i diversi componenti che possono causare vulnerabilità. Queste matrici sono divise in diverse zone che, come mostrato nella Figura 1, si differenziano per il grado di vulnerabilità associato. Ovviamente le componenti che sono posizionate nelle zone con un più alto grado di vulnerabilità, meritano un'attenzione immediata da parte dell'organizzazione.

Le matrici di vulnerabilità seguono due approcci diversi:

- *All Hazards*: in questo tipo di approccio vengono considerate tutte informazioni che possono generare criticità sia nella fase di risposta ad una crisi che nella fase di recupero successiva alla crisi stessa.
- *Hazard Specific*: in questo tipo di approccio vengono analizzate le componenti vulnerabili legate ad un evento specifico, generalmente collegato ad un evento di preoccupazione immediata.

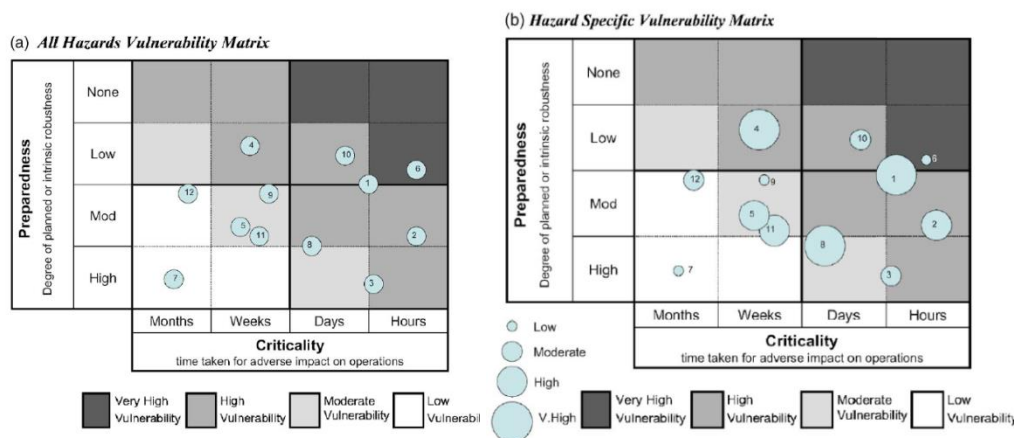


Figura 1- Esempi di matrici di vulnerabilità utili a determinare le keystone vulnerabilities per generare un'organizzazione resiliente. Nella matrice con un approccio all-hazards (a) i cerchi rappresentano l'organizzazione individuale dei componenti; nella matrice con un approccio context specific (b) la dimensione dei cerchi definisce la suscettibilità legata ad un determinato contesto (Fonte: "Facilitated process for improving organizational resilience", McManus et al., 2008)

### Capacità di adattamento (*Adaptive Capacity*)

La capacità adattiva risiede nella capacità di un'organizzazione di saper modificare la propria strategia, il proprio sistema, la propria struttura di governance nel caso in cui si verificano degli shock improvvisi; le organizzazioni che vogliono avere un' *adaptive capacity* devono assumere un comportamento proattivo, devono essere in grado di considerare i cambiamenti come possibili opportunità.

Al fine di incrementare questa capacità è bene effettuare delle simulazioni di disastro per verificare la prontezza dell'organizzazione nel reagire (REDS: Readiness Exercises and Disaster Simulation).

## 2.4 Indici di resilienza organizzativa: VOLARE

Fino ad ora abbiamo visto modelli di resilienza che ci hanno fatto comprendere come poter costruire la resilienza all'interno di un'organizzazioni. Ma alcuni autori sono andati oltre e hanno cercato di costruire degli indici che possano misurare il livello di resilienza. Questo è un lavoro molto complicato perché consiste nel trasformare un concetto teorico in un'applicazione quantitativa.

Una difficoltà maggiore si incontra nell'andare a misurare il livello di resilienza latente, cioè il livello di resilienza che possiede un'organizzazione ancor prima che si verifichi uno shock, perché, generalmente, la resilienza viene dimostrata dopo che si è manifestata una crisi (Wildavsky, 1988).

Nonostante ciò alcuni autori come Mallak (1998) o Somers (2008), hanno provato a misurare il livello di resilienza latente andando ad individuare dei fattori e a costruire delle scale di misurazione.

In particolare, questi autori ritengono che le organizzazioni che possiedono determinate caratteristiche e che ambiscono ad avere un più alto livello di resilienza, nel momento in cui si dovesse verificare uno shock, dovrebbero essere più propense ad adottare comportamenti adattivi.

Ma secondo alcuni autori, come ad esempio Venzin e Perotti (2014), andare a misurare la resilienza latente può essere un procedimento molto complesso e soggettivo; infatti bisognerebbe conoscere le risorse, le strategie, le capacità dell'organizzazione stessa, e questi sono tutti fattori altamente difficili da misurare che porterebbero a misurazioni imprecise e soggettive.

Venzin e Perotti (2014) preferiscono costruire un modello in cui la misurazione della resilienza si basa su due criteri oggettivi:

- L'azienda deve essere sottoposta ad una crisi, ad un evento catastrofico, ad uno shock;
- L'azienda deve possedere delle performance superiori alla media prima, durante e dopo lo shock.

Seguendo questo modello, l'obiettivo delle aziende resilienti è quello di generare una SSP, cioè una performance stabile e costante nel tempo. La SSP, e di conseguenza il livello di resilienza, può essere misurato attraverso un indicatore chiamato VOLARE (Volatility and ROE<sup>2</sup>).

Questo indicatore è composto dalla volatilità del ROE, che va a misurare il rischio, e dal ROE a lungo termine che va ad indicare la profittabilità; per quanto riguarda il ROE a lungo termine, si considera la media del ROE su un arco temporale di 10 anni.

Al fine di misurare il livello di resilienza di un'azienda, il ROE di lungo periodo e la sua volatilità vengono rappresentati in un diagramma in cui si va a delineare una curva che prende il nome di VOLARE 10. Infatti, secondo questa ricerca, le aziende possono essere associate a 10 diversi gradi di resilienza: le organizzazioni che si trovano sulla curva di VOLARE 10 hanno un livello di resilienza pari a 10 e sono considerate le più resilienti.

---

<sup>2</sup> ROE (Return On Equity= reddito netto d'esercizio/mezzi propri): indica, in percentuale, qual è il profitto, la redditività generata da un'azienda in relazione denaro investito.

Più ci si allontana da questa curva e meno si è resilienti; le aziende più lontane dal VOLARE 10, hanno un VOLARE 0 e sono considerate come le aziende con il più basso indice di resilienza.

Inoltre questi due autori, dopo aver analizzato 705 aziende quotate in sette settori diversi e dopo aver assegnato a ciascuna di loro un indice di VOLARE, hanno cercato di comprendere quali fossero le caratteristiche che discriminassero un'azienda resiliente da una non resiliente e hanno individuato sette driver:

- Autenticità: le aziende più resilienti sono quelle in cui si assume un comportamento coerente con i propri valori e le proprie tradizioni.
- Customer centricity: per essere resilienti bisogna saper dare la giusta importanza al cliente. Le aziende più resilienti sono quelle capaci di sacrificare obiettivi di breve periodo al fine di costruire una relazione di lungo periodo con il cliente.
- Business model semplice
- Espansione internazionale limitata: secondo il lavoro di Perotti e Venzin, all'aumentare della diversificazione geografica del business, aumenta anche il grado di incertezza, aumenta il numero di rischi a cui un'organizzazione è esposta. Di conseguenza, le aziende più resilienti sono quelle che si sviluppano principalmente nel mercato originario e, al massimo, in altre 3-5 aree geografiche estere in cui, però, devono essere in grado di avere un posizionamento altrettanto forte.
- Resistenza alla tentazione di profitti nel breve: i decisori delle aziende resilienti, devono ragionare secondo una logica di lungo periodo.
- Prendere decisioni strategiche: nelle aziende resilienti, i decisori devono essere in grado di prendere delle decisioni strategiche in modo adeguato e veloce.
- Creare *Top Management Team* (TMT) efficaci: i TMT delle organizzazioni resilienti, oltre ad avere un'adeguata cultura manageriale, devono essere legati da valori condivisi.

## **2.5 Conclusioni**

In questo capitolo sono stati analizzati i diversi filoni di studio che si sono occupati di indagare sul concetto di resilienza organizzativa e ci si è focalizzati su tre tra i molteplici, e spesso contraddittori, modelli di resilienza organizzativa presenti in letteratura, ovvero

il modello di Mallak (1988), quello di Lengnick-Hall e Beck (2005) e quello di Mc Manus (2008). Grazie a questi modelli sono state evidenziate le modalità attraverso le quali è possibile generare ed incrementare resilienza all'interno di un'organizzazione e, infine, è stato introdotto un indice che permette di misurare il livello di resilienza in un'organizzazione dopo che si è verificato uno shock, cioè l'indice VOLARE.

Se fino ad ora ci si è concentrati sulla capacità di reagire agli shock in ambito organizzativo, nel prossimo capitolo si andrà ad indagare sull'importanza che hanno le persone all'interno dell'organizzazione, di come queste possano contribuire ad incrementare la resilienza organizzativa interagendo tra loro e, di conseguenza, si andrà ad evidenziare l'impatto di una buona strategia di gestione delle risorse umane al fine di massimizzare il livello di resilienza organizzativa.



### **3. CAPITOLO TERZO - *DALLA RESILIENZA INDIVIDUALE ALLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA***

#### **3.1 Introduzione**

Fino ad ora si è trattato del concetto di resilienza facendo riferimento all'intera organizzazione, ma è bene sottolineare che affinché si generi resilienza organizzativa è importante che, in primis, siano resilienti le persone che compongono l'organizzazione stessa. Così, adottando un approccio multi-livello, l'attenzione si focalizzerà sul ruolo che svolgono i singoli individui interni all'organizzazione al fine di sviluppare la capacità di resilienza.

Inizialmente ci si concentrerà sull'importanza del ruolo che svolge la leadership di un'organizzazione; infatti, soprattutto nelle aziende esposte a frequenti cambiamenti, è necessario che i leader sviluppino delle capacità di resilienza e siano in grado di trasmetterle anche ai componenti dell'organizzazione in cui operano attraverso un'adeguata cultura organizzativa.

Successivamente l'attenzione si focalizzerà sui singoli individui che compongono l'organizzazione, così da poter comprendere il passaggio che permette di trasformare la resilienza individuale in resilienza organizzativa.

Andando ad analizzare la ricerca di Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), verrà evidenziata la correlazione tra una gestione strategica delle risorse umane (HRM) e lo sviluppo di resilienza organizzativa; infatti i dirigenti che si occupano della gestione delle risorse umane, possono intervenire utilizzando una serie di strumenti che mirano ad aumentare la resilienza tra i diversi componenti *core* dell'organizzazione e, questi ultimi, interagendo tra loro, permetteranno lo sviluppo di resilienza organizzativa.

Questa correlazione, seppur dimostrata in termini quantitativi, deve essere ancora analizzata in maniera più approfondita al fine di poter creare degli indici quantitativi.

### 3.2 Leadership resiliente

Un impatto positivo nello sviluppo della capacità di resilienza organizzativa può essere dovuto all'efficacia della leadership dell'organizzazione stessa; questa dovrebbe avere un approccio propositivo in modo da facilitare il recupero da parte dell'intera organizzazione in seguito ad un evento con impatto negativo (Der Heide e Irwin, 1989).

Infatti tutte le organizzazioni, soprattutto quelle esposte a frequenti cambiamenti, dovrebbero essere consapevoli che la resilienza è una componente fondamentale per una leadership efficace: la vera forza e capacità di un leader non si nota in periodi in cui non ci sono insidie, ma viene dimostrata nei periodi in cui si presentano maggiori problemi (Stam *et al.*, 2018), quando riescono a migliorare l'andamento dell'intera azienda nonostante le difficoltà che si sono dovute affrontare.

La leadership ha un ruolo fondamentale nel pianificare e preparare risposte da attuare in seguito ad una crisi, ma non sempre è possibile prevedere ogni possibile evento che potrebbe verificarsi. Di conseguenza, un'efficace risposta ad uno shock dipende anche da specifiche capacità come ad esempio il saper prendere decisioni improvvisate, il saper identificare e mobilitare le risorse necessarie, il riuscire a creare degli efficienti canali di comunicazione, il saper coordinare i membri dell'organizzazione, ecc.

Inoltre quando si parla di una leadership resiliente, non si tratta solo della resilienza relativa al leader stesso, ma si fa riferimento anche a tutti quei comportamenti di leadership che promuovono lo sviluppo della capacità di resilienza nei componenti dell'organizzazione a cui sono a capo, li stimolano a resistere e a reagire positivamente ad una crisi.

Al fine di generare resilienza all'interno di un'organizzazione, i leader possono svolgere un ruolo cruciale, infatti Everly, Strouse e Everly (2011), ritengono che ci siano sei principi che devono essere seguiti da una leadership che ha l'obiettivo di voler essere resiliente:

- Agire con integrità morale
- Comunicare efficacemente
- Sfruttare la forza dell'ottimismo e della profezia che si auto-avvera
- Assumersi la responsabilità delle proprie azioni
- Utilizzare la gestione dello stress come vantaggio competitivo
- Costruire una cultura resiliente



Se i primi cinque principi riguardano principalmente la capacità di resilienza del singolo leader, l'ultimo principio ha la finalità di andare a sviluppare resilienza in tutti i componenti dell'organizzazione.

Considerando che la "cultura di resilienza" è una componente del più ampio concetto di "cultura organizzativa" e sapendo che quest'ultima è costituita da un insieme di codici che indirizzano i comportamenti dei dipendenti sia nelle attività quotidiane che in occasione di eventi straordinari e inaspettati, è possibile affermare che, attraverso la cultura organizzativa, gli individui interni all'azienda vengono indirizzati ad assumere determinati modelli cognitivi che andranno ad influenzare il modo in cui vengono interpretati gli eventi, il coinvolgimento degli individui stessi, la loro identificazione e il senso di appartenenza all'organizzazione (Costa e Gianecchini, 2013).

Più un individuo è coinvolto nell'organizzazione, maggiore è il suo *commitment* e più sarà propenso ad adottare un atteggiamento resiliente: in seguito ad un evento improvviso con impatto negativo, non si abatterà, ma avrà l'obiettivo di far sopravvivere l'organizzazione stessa e migliorarla.

Quindi i leader, oltre ad avere un ruolo principale nell'affrontare delle crisi improvvise e a dover possedere essi stessi capacità di resilienza, devono essere in grado di trasmettere questa capacità anche a tutti gli altri membri dell'organizzazione attraverso un'adeguata cultura organizzativa.

### **3.3 La resilienza nei dipendenti *core* dell'organizzazione**

In aggiunta al considerevole ruolo che può essere svolto dalla leadership, al fine di sviluppare resilienza organizzativa, un ruolo importante è anche quello svolto dal team, dall'insieme dei dipendenti che costituiscono l'organizzazione.

Infatti affinché un'organizzazione sia resiliente è importante che in primis siano resilienti gli individui che la compongono (Shin, Taylor e Seo, 2012); di conseguenza, soprattutto nelle aziende esposte a frequenti cambiamenti, la capacità di resilienza psicologica dovrebbe essere un prerequisito fondamentale per poter essere assunti e i dirigenti dovrebbero attuare delle strategie adeguate per incrementare o generare questa capacità. Considerando la correlazione esistente tra la gestione delle risorse umane (HRM) e le prestazioni aziendali (Subramony, 2009), è possibile affermare che la resilienza

organizzativa può essere sviluppata attraverso una serie di pratiche che permettano di generare resilienza a livello individuale.

Quando parliamo di resilienza a livello individuale, si fa riferimento alla resilienza delle persone, alla resilienza psicologica, cioè alla capacità umana di affrontare le avversità della vita, superarle e riuscire ad uscirne migliorate (Grotberg, 1996).

Questa relazione tra resilienza individuale e resilienza organizzativa, riflette la tipica interazione tra sistema e sub sistema; le capacità a livello organizzativo non sono solo un aggregato delle capacità dei singoli individui, ma sono date dall'interazione delle capacità dei diversi individui (Morgeson & Hofmann, 1999).

Di conseguenza, la resilienza organizzativa può essere sviluppata tramite adeguate politiche di gestione delle risorse umane: innanzitutto bisogna preoccuparsi di sviluppare la capacità di resilienza psicologica nei singoli dipendenti così che, quando questi interagiscono tra loro, riescono ad assorbire efficacemente l'incertezza dell'intera organizzazione, riescono a sviluppare risposte specifiche alle minacce cercando di trarre vantaggi da eventi dirompenti che potenzialmente minaccerebbero la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

Questa competenza non deve essere sviluppata necessariamente da tutti i dipendenti di un'organizzazione; infatti, all'interno di un'azienda, lavoratori diversi contribuiscono in maniera differente al successo dell'organizzazione (Lepak *et al.*, 2004) e, di conseguenza, è importante che i dipendenti *core* siano resilienti.

Avendo compreso che il punto di partenza per generare organizzazioni resilienti è quello di avere individui resilienti (Morganson e Hofmann, 1999), è importante che coloro che gestiscono le risorse umane attuino un'adeguata strategia che permetta ai singoli individui di sviluppare capacità di resilienza.

### **3.4 Sviluppare resilienza organizzativa attraverso HRM**

Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), andando ad indagare sullo sviluppo della capacità di resilienza a livello organizzativo, hanno evidenziato la correlazione esistente tra la gestione delle risorse umane e la generazione di resilienza organizzativa. Infatti hanno dimostrato come un approccio strategico all'HRM (*Human Resource Management*) permette di sviluppare delle competenze nei dipendenti e di conseguenza,

questi ultimi, interagendo tra loro, consentono il miglioramento o lo sviluppo di quelle stesse competenze a livello organizzativo.

A questo punto è interessante andare ad approfondire in che modo questi autori sono arrivati alla conclusione secondo la quale un'organizzazione costituita da dipendenti resilienti, può diventare essa stessa resiliente ed acquisire un vantaggio competitivo.

Riprendendo il modello di Lengnick-Hall e Beck (2005) trattato precedentemente, affinché un'organizzazione sia resiliente è importante che ci sia una combinazione tra routine organizzative e tre componenti, ovvero le componenti cognitive, comportamentali e contestuali. Queste componenti, a loro volta, dipendono da una combinazione di Knowledges, Skills, Abilities and Other attributes (KSAOs) di ogni singolo individuo e di conseguenza l'HRM può intervenire andando ad attuare una serie di pratiche HR finalizzate a sviluppare o incrementare tutte quelle KSAOs ritenute necessarie per l'accrescimento delle componenti cognitive, comportamentali e contestuali che permettono di sviluppare resilienza nell'organizzazione.

Ma un sistema di HRM come può sviluppare la capacità di resilienza tra i dipendenti di un'organizzazione?

Per comprendere quali siano le pratiche HR più adatte a generare resilienza organizzativa, bisogna prima capire com'è strutturato il sistema di gestione delle risorse umane (System HR).

Come mostrato nella Figura 2 ("Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011), nel modello adattato da Lepak (2004), il System HR è un costrutto multi-livello in cui *HR Principles* e *Desired Employee Contributions* permettono di sviluppare delle adeguate *HR Policies*. Per comprendere meglio queste tre componenti, vediamole più nel dettaglio:

- *HR Principles*: i principi di gestione delle risorse umane costituiscono le linee guida da seguire nell'HRM, servono da base per sviluppare politiche e pratiche di HRM.
- *Desired Employee Contributions*: i contributi desiderati che vengono richiesti ai propri dipendenti sono costituiti dall'insieme di atteggiamenti e comportamenti che devono essere attuati dai dipendenti per poter raggiungere degli obiettivi strategici.

- *HR Policies*: le politiche di gestione delle risorse umane sono i mezzi utilizzati per raggiungere i principi guida dell'organizzazione.

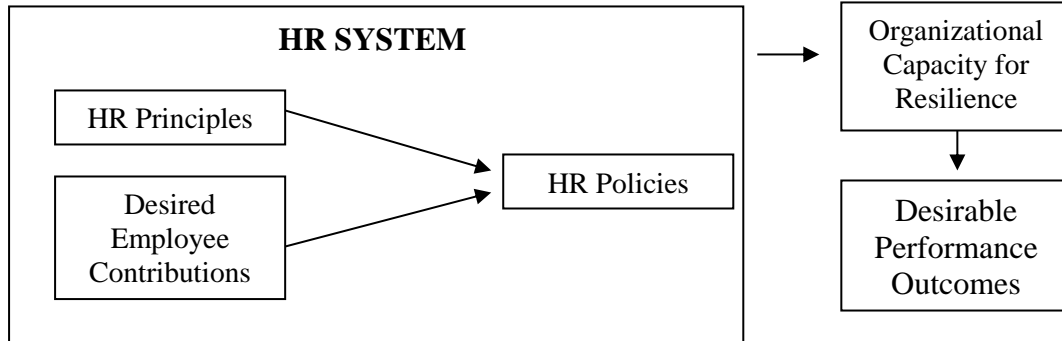


Figura 2 - :Sistema di gestione delle risorse umane finalizzato allo sviluppo della capacità di resilienza organizzativa. (Fonte: "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).

Al fine di poter raggiungere gli obiettivi prefissati, è importante che l'*HR System* sia forte, cioè sia in grado di comunicare ai dipendenti in maniera chiara gli obiettivi, le aspettative e le caratteristiche necessarie così che i lavoratori possano comprenderli e comportarsi adeguatamente.

A questo punto è possibile comprendere che i responsabili dell'HRM, servendosi di *HR Principles*, *Desired Employee Contributions* e *HR Policies* possono andare ad incrementare le componenti cognitive, comportamentali e contestuali al fine di generare resilienza organizzativa, così come si può vedere nella Tabella 1.

| COMPONENTI DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA | COMPONENTI DI UN HR SYSEEM   |   |  |
|--|--|---|--|
|  | DESIRED EMPLOYEE CONTRIBUTIONS   | HR PRINCIPLES   | HR POLICIES  |
| COMPONENTE COGNITIVA                   | -Essere esperti<br>-Opportunismo<br>-Creatività<br>-Risolutezza nonostante l'incertezza<br>-Mettere in discussione ipotesi fondamentali<br>-Concettualizzare soluzioni innovative ed appropriate | -Sviluppare un orientamento di patership con i dipendenti<br>-Localizzare il potere decisionale<br>-Lavoro basato su team e job design<br>-Approccio relazionale piuttosto che transazionale con i dipendenti<br>-Minimizzare regole procedure<br>-Valorizzare il diversity management<br>-Investire sul capitale umano<br>-Meccanismi formali ed informali | -Personale selettivo<br>-Sicurezza sul posto di lavoro<br>-Incarichi di lavoro interfunzionali<br>-Ampie fonti di reclutamento<br>-Opportunità di continuo sviluppo<br>-Team work<br>-Incentivi al gruppo<br>-Continua socializzazione |

| COMPONENTI DI RESILIENZA ORGANIZZATIVA | COMPONENTI DI UN HR SYSEYM  |   |  |
|--|---|---|--|
|  | DESIRED EMPLOYEE CONTRIBUTIONS  | HR PRINCIPLES   | HR POLICIES  |
| COMPONENTE COMPORTAMENTALE             | -Escogitare soluzioni non convenzionali<br>-Originalità ed iniziativa nell'affrontare una situazione<br>-Fornire risposte a qualsiasi minaccia improvvisa bilanciando l'uso di routine e linee di azione radicalmente diverse da quelle utilizzate usualmente | --Sviluppare cultura organizzativa<br>-Clima di comunicazione e collaborazione<br>-Propensione al problem solving<br>-Condividere le conoscenze<br>-Flessibilità del lavoro<br>-Incoraggiare la resistenza dei lavoratori e la loro riflessività<br>--Eliminare confini organizzativi | -Sperimentare avendo la libertà di fallire<br>-Apprendere dalle azioni passate<br>-Open architecture<br>-Flessibilità e coordinamento delle risorse umane<br>-Ampi job decription<br>-Suggerimenti tra dipendenti<br>- Cross-departmental task-force |
| COMPONENTE CONTESTUALE                 | -Sviluppare connessioni interpersonali<br>-Condividere informazioni e conoscenze con gli altri membri dell'organizzazione<br>-Ampliare i processi decisionali ai dipendenti core  | -Rete di relazioni interne ed esterne all'organizzazione<br>--Clima di reciproca fiducia ed interdipendenza<br>-Capacità di autogestione e auto-leadership<br>-Enfatizzare i risultati piuttosto che i compiti<br>-Creare un'ampia rete di risorse                                    | -Relazioni tra dipendenti e clienti<br>-Empowerment<br>-Valutazioni basate sui risultato<br>-Sistemi di informazione integrati ed accessibili  |

Tabella 1- Componenti dell'HR System che permettono lo sviluppo della capacità di resilienza (Fonte: "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).

Una volta evidenziate le diverse componenti e caratteristiche sulle quali l'HRM può intervenire per incrementare o generare la resilienza nei dipendenti core e conseguentemente nell'organizzazione, si può andare ad indagare su quali siano le pratiche HR che possono effettivamente incrementare la resilienza organizzativa. Bardoel, Pettit, De Cieri e McMillan (2014), dopo aver analizzato la letteratura a loro precedente, ritengono che la formazione non sia l'unico strumento per andare a sviluppare la resilienza nei dipendenti, ma al contrario esistono molte altre pratiche come le seguenti:

- Sviluppo di un supporto sociale a lavoro
- Pratiche di work-life balance
- Programmi di assistenza ai lavoratori
- Programmi di sviluppo alla resilienza, come la formazione sulla resilienza
- Sistemi di lavoro flessibile
- Sistemi di sicurezza e salute sul lavoro
- Sistemi di risk e crisis management
- Diversity management

Inoltre bisogna prestare attenzione al fatto che oltre a tutte queste pratiche che possono andare ad aumentare la capacità di resilienza negli individui, esistono delle pratiche che, al contrario, potrebbero andare a ridurre questa capacità; per esempio, questo potrebbe accadere nel caso in cui la direzione delle risorse umane decida di effettuare dei tagli sul personale o sui costi relativi all'investimento sul capitale sociale.

Ovviamente queste pratiche non sono universali, non valgono indistintamente per tutte le organizzazioni: ogni organizzazione deve cercare di sviluppare una particolare configurazione di politiche, pratiche e contributi dei dipendenti che permettano di generare capacità di resilienza individuale e, conseguentemente, organizzativa in base alle proprie esigenze.

In conclusione è possibile affermare che, nonostante gli studi riguardanti la relazione tra resilienza individuale e resilienza organizzativa siano arrivati ad ottenere molteplici risultati, restano comunque in continua evoluzione e mirano a poter misurare, quantitativamente, qual è il valore che viene aggiunto da parte dell'HRM allo sviluppo della resilienza organizzativa. Questo passaggio è molto complesso perché è difficile poter misurare il contributo dell'HRM in termini tangibili.

### **3.5 Conclusioni**

In questo capitolo è emersa la correlazione che intercorre tra la resilienza degli individui interni all'organizzazione e la resilienza dell'organizzazione stessa.

Infatti, adottando un approccio multi-livello, è stata evidenziata l'importanza del ruolo che viene svolto dalla leadership, dai dipendenti *core* e dall'HRM al fine di generare resilienza organizzativa.

Nonostante queste evidenze empiriche e la crescente ricerca effettuata negli ultimi anni, sono ancora molti gli aspetti che si potrebbero andare ad analizzare con riferimento al fenomeno della resilienza in relazione agli individui che la compongono.

## 4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### 4.1 Libri e Articoli Scientifici

- Aldrich, H. E. (1979). 1979 Organizations and environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ballesteros, L., Useem, M., & Wry, T. (2017). Masters of disasters? An empirical analysis of how societies benefit from corporate disaster aid. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1682-1708.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Baum, J. A., & Singh, J. V. (Eds.). (1994). *Evolutionary dynamics of organizations*. Oxford University Press.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The international journal of logistics management*, 15(2), 1-14.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore* (Vol. 3). McGraw-Hill.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Craighead, C. W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J. and Handfield, R. B. (2007). The severity of supply chain disruptions: Design characteristics and mitigation capabilities. *Decision Sciences*, 38(1), pp. 131-156.
- Der Heide, E. A., & Irwin, R. L. (1989). *Disaster response: principles of preparation and coordination* (p. 363). St. Louis, MO: Mosby.
- Di Bernardo, B., & Rullani, E. (1990). *Il management e le macchine: teoria evolutiva dell'impresa*. Società Editrice Il Mulino.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative science quarterly*, 40(1), 84-110.
- Everly, G., Everly III, G., & Strouse, D. (2011). *The secrets of resilient leadership: when failure is not an option... Six essential characteristics for leading in adversity*. Diamedica.
- Glantz, M., & Jamieson, D. (2000). Societal response to Hurricane Mitch and intra-versus intergenerational equity issues: whose norms should apply?. *Risk analysis*, 20(6), 869-882.
- Grotberg, E. H. (1996). The International Resilience Project Findings from the Research and the Effectiveness of Interventions.

- Gubitta, P., Tognazzo, A., & Favaron, S. D. (2013). *Lepri che vincono la crisi: Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*. Marsilio Editori spa.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.
- Juettner, U. and Maklan, S. (2011) Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), pp. 246-259.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Kleindorfer, P. R., & Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and operations management*, 14(1), 53-68.
- Klibi, W., Martel, A., & Guitouni, A. (2010). The design of robust value-creating supply chain networks: a critical review. *European Journal of Operational Research*, 203(2), 283-293
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 639-655.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 8-13.
- Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability?. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 16(5), 417-424.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, 515-537.



- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of management review*, 24(2), 249-265.
- Oppong Banahene, K., Anvuur, A. M., & Dainty, A. R. (2014). Conceptualising organisational resilience: an investigation into project organising.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of business logistics*, 31(1), 1-21.
- Rice, J. B. and Caniato, F. (2003). Building a Secure and Resilient Supply Network. *Supply Chain Management Review*, 7(5), pp. 22-30.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal of Psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Rutter, M. (1999). Resilience concepts and findings: Implications for family therapy. *Journal of family therapy*, 21(2), 119-144.
- Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press Books.
- Sheffi, Y. and Rice, J. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), pp. 41-48.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23.
- Stam, D., van Knippenberg, D., Wisse, B., & Nederveen Pieterse, A. (2018). Motivation in words: Promotion-and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of Management*, 44(7), 2859-2887.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.
- Tobin, G. A. (1999). Sustainability and community resilience: the holy grail of hazards planning?. *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, 1(1), 13-25.
- Venzin, M., & Perotti, G. B. (2014). *Resilience: I sette principi per una gestione aziendale sana e prudente*. EGEA spa.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). Transaction publishers. (pag. 77).

## **4.2 Sitografia**

- <http://www.accademiadellacrusca.it/it/lingua-italiana/consulenza-linguistica/domande-risposte/l-elasticit-resilienza>) [Consultato il giorno 27 aprile 2019].