



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"RESILIENZA ORGANIZZATIVA: DEFINIZIONE,
MISURE E BUONE PRATICHE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. GIANECCHINI MARTINA

LAUREANDA: GIORGIA FRANCESCA BIASIO

MATRICOLA N. 1090767

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

Introduzione

1. **Resilienza: introduzione, definizione e accezioni generali**
 - 1.1. Cosa si intende con il termine resilienza? Dalle origini ai diversi ambiti di studio.....pag 4
 - 1.2. La resilienza nelle organizzazioni.....pag 7
 - 1.3. Il legame tra rischio e resilienza: il risk-management e le diverse tipologie di rischio.....pag 12
2. **Resilienza organizzativa: si può misurare la resilienza?**
 - 2.1. Le caratteristiche di un'organizzazione resiliente.....pag 18
 - 2.2. Come misurare e rinforzare la resilienza.....pag 22
 - 2.3. Pratiche organizzative per diventare resilienti.....pag 31
3. **Un caso di studio**
 - 3.1. Il caso De.Mi.Com.....pag 37
 - 3.2. Il caso De.Mi.Com: l'analisi.....pag 41

Riassunto e conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Nell'elaborato che andrò ad esporvi ho analizzato il tema della resilienza organizzativa, ovvero come le aziende anticipano, si preparano, rispondono e si adattano al cambiamento e ad inconvenienti improvvisi, con l'obiettivo di sopravvivere e prosperare.

Nel primo capitolo si proverà a dare una definizione generale del termine resilienza, partendo dalle origini della parola, dalle implicazioni che questo fenomeno ha nei diversi ambiti di studio cercando di dare un significato ad un termine che nel corso degli anni sta acquisendo sempre più importanza, per poi spostare l'attenzione verso quello che sarà l'argomento centrale di questo elaborato, la resilienza organizzativa propriamente detta.

Focus dell'ultima parte di questo capitolo sarà la connessione tra rischio e resilienza; si parlerà di risk-management e cercheremo di comprendere le differenze tra le varie tipologie di rischio e i relativi approcci di gestione.

Il secondo capitolo avrà come argomento principale l'analisi delle caratteristiche proprie di un'organizzazione resiliente, e in particolare degli strumenti adatti a misurare la resilienza, al fine di rinforzarla per resistere e reagire in tempo di crisi.

Saranno illustrati i principi di resilienza, le condizioni affinché le aziende possano essere definite resilienti e i driver della resilienza, ovvero le strategie e le decisioni da adottare all'interno dell'azienda che le consentano di essere più o meno resiliente.

Nell'ultima parte del capitolo, infine, vedremo alcune pratiche organizzative per diventare resilienti, in un'ottica di previsione e prevenzione riguardo ai possibili futuri shock che un'azienda può incontrare.

Si proseguirà poi con il terzo ed ultimo capitolo, nel quale attraverso lo studio del caso reale dell'azienda De.Mi.Com capiremo come si può affrontare concretamente uno shock per riuscire ad uscirne non solo illesi, ma da vincitori.

CAPITOLO 1 – Resilienza: introduzione, definizione e accezioni generali

1.1 Cosa si intende con il termine resilienza? Dalle origini ai diversi ambiti di studio

Il termine resilienza deriva dal latino *resalio*, con il significato di saltare indietro, rimbalzare, di risalire sulla barca capovolta dalle onde del mare, e in senso più ampio si intende la riorganizzazione del proprio percorso di vita, la possibilità di trasformare un evento doloroso in un processo di apprendimento e di crescita.

In fisica ed in ingegneria invece, il termine indica “la capacità di un materiale di conservare, mantenere o recuperare la propria struttura dopo aver subito una deformazione o uno schiacciamento, di restituire l’energia assorbita in un’interazione ritornando allo stato di partenza.” (Zanichelli)

Gli psicologi utilizzano il termine per indicare la capacità di fronteggiare eventi traumatici in modo positivo, adattandosi e superandoli.

La resilienza è un argomento trattato in tutti gli ambiti ed in base al campo di ricerca essa viene declinata sotto diversi profili. Ecco allora che si è cercato un modo universale per definirla, considerandola come una proprietà intrinseca degli esseri umani e per capirla meglio può essere paragonata alle canne di bambù, le quali si piegano sotto forti venti, ma non vengono mai spezzate.

Brian Walker, ricercatore presso il *Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization (CSIRO)* in Australia e il *Stockholm Resilience Center*, in un articolo¹ pubblicato nel Luglio 2013, parla della resilienza come di un qualcosa difficile da definire nonostante tutti parlino di come costruirla o mantenerla. Si chiede allora se la resilienza sia un concetto utile, o solamente una parola in voga negli ultimi anni. Prima di rispondere a questa domanda, occorre porsi un’altra: quanto si può cambiare senza diventare qualcuno di diverso o quanto può cambiare un sistema o più in generale un’organizzazione prima di diventare e di funzionare come un diverso tipo di sistema o di organizzazione?

Tutti noi siamo sistemi auto-organizzati: non appena qualcosa nel nostro corpo cambia o sta per cambiare, immediatamente reagiamo per riportare tutto nella condizione originale. Walker spiega questo fenomeno prendendo come esempio il nostro corpo ed in particolare la

1 Vedasi il sito: *Project Syndicate – the World’s opinion page* (www.project-syndicate.org)

temperatura corporea: normalmente essa è attorno ai 37°, ma non appena si alza (o si abbassa), il nostro corpo reagisce sudando (per raffreddarsi) o facendo vibrare i muscoli (per scaldarsi). In questo semplice esempio è chiusa la definizione base della parola resilienza, che abbiamo già intravisto nelle righe precedenti: resilienza come “capacità di un sistema di assorbire le perturbazioni, riorganizzarsi, e continuare a funzionare più o meno come prima.” (Walker, 2013)

L'ecologista C. Holling (1973), invece, definisce la resilienza come “la capacità dei sistemi naturali di assorbire un disturbo e di organizzarsi mentre ha luogo il cambiamento, in modo tale da mantenere ancora essenzialmente le stesse funzioni, la stessa struttura, la stessa identità e gli stessi feedback. Il sistema ha quindi la possibilità di evolvere in stati multipli, diversi da quello precedente al disturbo, garantendo il mantenimento della vitalità delle funzioni e delle strutture del sistema stesso. “La resilienza - ricorda Holling - è misurata dal grado di disturbo che può essere assorbito prima che il sistema cambi la struttura, mutando variabili e processi che ne controllano il comportamento.” Un suo collega, l'ecologo E. Odum, nel libro pubblicato nel 1988 *“Basi di ecologia”*, dichiara: “La stabilità di resistenza rappresenta la capacità di un ecosistema di resistere alle perturbazioni e mantenere la sua struttura e funzioni intatte. La capacità di resilienza rappresenta la capacità di recupero quando il sistema è modificato da perturbazione.” Odum prosegue nel suo scritto affermando che “con l'incremento di uno stress, il sistema, sebbene controllato, potrebbe non essere capace di tornare esattamente allo stesso livello di prima.”

Non è finita qui però, e sebbene ora abbiamo un po' più chiaro il concetto di resilienza, gli studiosi le hanno riconosciuto quattro caratteristiche: latitudine, resistenza, precarietà e panarchia.

Parlando di latitudine, e riferendola al termine resilienza, si va ad intendere il limite massimo che un sistema può raggiungere senza perdere la propria abilità nel recuperare lo stato iniziale (prima quindi di oltrepassare una certa “soglia” che renderebbe difficile o addirittura impossibile tale recupero).

La resistenza invece indica il grado di difficoltà di cambiare il sistema; in altre parole, la resistenza ci fornisce una valutazione su quanto e come il sistema è resistente.

Con il termine precarietà ci si riferisce a quanto l'attuale sistema è vicino o meno ad un limite, ad una soglia; indica quindi quanto instabile, precario o incerto è un determinato sistema rispetto ad un suo determinato limite.

Infine la caratteristica della panarchia (termine coniato dagli “*studiosi della resilienza*” Gunderson e Holling²) viene presa in considerazione per ricordare che, a causa delle interazioni a diverse scale, la resilienza di un sistema ad una determinata scala dipenderà dalle influenze degli stati e delle dinamiche delle scale che hanno luogo al di sopra o al di sotto di tale sistema.

Finora ci siamo limitati a parlare solo di resilienza e delle sue caratteristiche generali, ma come spesso accade, per parlare di una cosa occorre dire cosa non è, e se dovessimo cercare una caratteristica della ‘non-resilienza’, di sicuro parleremo di *vulnerabilità*.

Con questo termine si intende, per definizione, “l’essere vulnerabile, la condizione di ciò che è vulnerabile” (*Treccani*). In generale la vulnerabilità è una componente di un sistema in corrispondenza alla quale le misure di sicurezza sono assenti, ridotte, o compromesse, il che rappresenta un punto debole e consente ad un eventuale aggressore di danneggiare il livello di sicurezza dell’intero sistema.

Nel nostro caso la vulnerabilità, intesa come contrario di resilienza, è ciò che accade quando un sistema non è resiliente, ovvero quando un sistema, sociale o ecologico che sia, perde la sua capacità di essere resiliente diventando in questo modo vulnerabile al cambiamento che precedentemente poteva invece essere assorbito.

Come già detto, un sistema è resiliente al cambiamento quando non solo cerca di rientrare dalla “situazione di emergenza” tornando allo stato iniziale, ma anche quando reagisce cercando di creare opportunità di sviluppo, innovazione e novità. In un sistema vulnerabile invece possono risultare devastanti anche piccoli mutamenti, poiché la vulnerabilità indica la propensione o meno di un sistema alla sopportazione degli stress o shock esterni. Meno resiliente è il sistema, minore è la sua capacità ad adattarsi e affrontare i cambiamenti.

La resilienza tuttavia può essere riferita non solo ai sistemi, ma anche alle persone. Ogni individuo infatti nella sua vita si può trovare a dover gestire momenti di stress, traumi, ostacoli, e a dover prendere in mano la propria vita, cambiandola, trasformandosi, superando le difficoltà incontrate lungo il cammino. Molto spesso sono proprio questi eventi negativi la chiave del cambiamento diventando nuove opportunità per l’individuo stesso e rendendolo più forte di fronte a nuove sfide³.

2 Vedasi il sito: *Greenreport* (www.greenreport.it)

3 Vedasi il sito: *Hospitality School* (www.hospitalityschool.it)

Una domanda a cui si fatica a rispondere è se si nasce resilienti o se lo si diventa. Di sicuro ognuno di noi ha un proprio livello di resilienza iniziale il quale si svilupperà ogni qualvolta si incontreranno nuove sfide e si faranno nuove esperienze. Si può tuttavia migliorare il proprio livello seguendo percorsi mirati, allenamenti ed azioni che portano ad acquisire consapevolezza di bisogni e punti di svolta. L'obiettivo sicuramente è quello di aumentare la propria motivazione e la capacità di ricaricarsi dopo un evento negativo guardando oltre e fissando senza timore nuovi obiettivi.

Resiliente è quindi colui che sa individuare nuovi traguardi, cogliendo i vantaggi e affrontandoli con una propria armonia già consolidata; è colui che si distingue con reale motivazione, desiderio e volontà nei confronti del cambiamento.

1.2 La resilienza nelle organizzazioni

Nel paragrafo precedente abbiamo parlato della resilienza in generale, dalle origini del termine ai diversi ambiti di studio.

Andiamo ora ad analizzare l'argomento centrale di questo elaborato, ovvero la resilienza organizzativa in sé.

La resilienza organizzativa è definita come “la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere ed adattarsi al cambiamento incrementale e ad inconvenienti improvvisi, con l'obiettivo di sopravvivere e prosperare.”⁴ Non si tratta solamente della gestione del rischio, ma punta soprattutto ad una visione integrale della salute e del successo aziendale.

Un'azienda che mira a prosperare nel mondo moderno, sempre più dinamico ed interconnesso, ha chiaramente bisogno di un'ottima resilienza organizzativa ricercata non solo nella singola prestazione ma soprattutto nel lungo termine.

La resilienza è il risultato dell'interazione tra gli imprenditori e il loro ambiente; è un processo dinamico e in evoluzione attraverso il quale gli imprenditori acquisiscono conoscenze, abilità e capacità per affrontare il futuro incerto con un atteggiamento positivo, creativo e di ottimismo, facendo affidamento sulle proprie risorse.

Gli imprenditori di successo stabiliscono i loro obiettivi di business e prendono decisioni tempestive per raggiungerli in ambienti sempre più incerti e competitivi. Le informazioni a

4 Vedasi il sito: *BSI.Group* (www.bsigroup.com)

loro disposizione sono spesso ambigue, incomplete o in continua evoluzione: in queste circostanze gli imprenditori resilienti, che mostrano un alto grado di tolleranza per l'ambiguità e per il rapido adattamento al cambiamento, si possono trovare meglio preparati ad avere successo. Gli imprenditori che hanno capacità di ripresa sono disposti a lavorare sodo per raggiungere i loro obiettivi, per adattarsi ai cambiamenti al fine di sfruttare la nuova situazione e sono in grado di imparare dai loro errori.

La resilienza è un processo di adattamento dinamico che consente agli imprenditori di continuare a guardare al futuro nonostante le difficili condizioni del mercato e nonostante le circostanze non sempre favorevoli che si vedono costretti ad affrontare; è la capacità che un imprenditore ha di affrontare e superare situazioni particolarmente difficili. Questa capacità di adattamento e di “rimbalzo” di fronte alle avversità dipende dalle risorse dell'individuo e dalla sua interazione con l'ambiente.

“Un'organizzazione resiliente è quella che non solo vive a lungo ma che prospera, superando le sfide nel tempo.” (Kerr, Chief Executive di BSI).

Manzano e Ayala (2014) hanno dimostrato che l'intraprendenza, la durezza e l'ottimismo sono fattori distinti nella capacità di ripresa degli imprenditori.

La durezza si riferisce al controllo di se stessi, non al controllo delle azioni o al supporto degli altri. Significa che gli imprenditori non sono facilmente frustrati quando affrontano situazioni avverse, ma al contrario sono audaci e combattono per raggiungere i loro obiettivi.

L'intraprendenza invece fa riferimento alle risorse, alle capacità e alle abilità possedute dall'imprenditore al fine di controllare le varie situazioni avverse che devono affrontare; implica che gli imprenditori credono nella propria capacità di controllare gli eventi e di influenzare l'esito delle situazioni in cui si trovano.

Un altro componente della resilienza è l'ottimismo. Si riferisce alla capacità dell'imprenditore di mantenere un atteggiamento positivo di fronte a circostanze più o meno difficili, situazioni in cui vi è una grande incertezza in merito ai risultati. È la capacità degli imprenditori di imparare dagli errori e vederli come un'opportunità piuttosto che come un fallimento.

Gli imprenditori resilienti hanno una maggiore capacità di rinnovarsi nel tempo attraverso l'innovazione e di adattarsi ai cambiamenti diversi e turbolenti dell'ambiente; hanno un alto grado di autostima, sentono di avere il controllo e non hanno paura di fallire. Se questo accade, nonostante le avversità, "si rialzano" più forti di prima perché hanno imparato dalla situazione,

perché hanno vissuto e commesso degli errori e perché sono stati in grado di cambiare in modo da adattarsi alle nuove circostanze del loro ambiente.

Stoltz (2000), che ha studiato la resilienza personale attraverso ciò che definisce l'Adversity Quotient (AQ), ha dimostrato che la resilienza è un fattore importante alla base del successo negli ambienti imprenditoriali. Gli imprenditori di successo hanno avuto un punteggio AQ significativamente più alto rispetto a quelli che ne hanno avuto di meno. In effetti la resilienza è stata considerata una misura appropriata di successo imprenditoriale nelle prime fasi di un'impresa quando gli indicatori finanziari sono difficili, non sono disponibili o non sono appropriati.

Se si ritiene che la resilienza sia un fattore critico nella comprensione della capacità di un imprenditore di sostenere l'impresa, sembra logico assumere che gli imprenditori che hanno più capacità di recupero saranno anche quelli le cui iniziative hanno più successo (Stoltz, 2000): la resilienza quindi influenza positivamente il successo imprenditoriale.

Nel corso degli anni la suddetta relazione si è affermata sempre di più, tanto che si è arrivati a dire che è la resilienza stessa a predire il successo imprenditoriale.

La resilienza contribuisce alla spiegazione della capacità di un imprenditore di sostenere l'azione imprenditoriale e/o di raggiungerne il successo.

Ma la resilienza, in azienda, è una somma di contributi individuali o una qualità di gruppo? Di sicuro se la resilienza è alla base dell'adattamento al cambiamento, in azienda è un elemento chiave per affrontare e superare la crisi in modo vincente, cioè attraverso appunto un cambiamento e/o adattamento. A livello aziendale è bene considerare la resilienza come una qualità collettiva, ovvero l'abilità di affrontare stress o traumi grazie alle risorse interne per il benessere dell'azienda, che poi ricadrà sul benessere dei singoli.

Attraverso l'aumento della capacità di resilienza, l'obiettivo non è solamente quello di uscire indenni dalla crisi, ma anche migliorati.

Far crescere la resilienza personale di gruppi sempre più ampi della popolazione aziendale, responsabilizzare ed istruire i manager a far crescere questa qualità nel proprio gruppo di collaboratori, significa istruire, far nascere e rinforzare il grado di resilienza organizzativa della propria azienda facendola diventare un'azienda resiliente, cioè in grado di essere forte e flessibile di fronte alle minacce e turbolenze del mercato.

Analizzando la sintesi di Rinaldo Venneri del libro *“La resilienza come competenza dinamica e volitiva”* di Franca Cantoni (2014), cercheremo ora di capire meglio come può essere declinata la resilienza in un contesto aziendale ed organizzativo.

Prima di focalizzarci sul ruolo chiave della resilienza nelle organizzazioni e quindi nelle aziende, partiamo dalla definizione di azienda.

Secondo l'Articolo 2555 del codice civile, l'azienda è definita come il “complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa”; è dunque un'attività organizzata intorno a risorse umane che interagiscono tra di loro e strutturate in modo tale da raggiungere un obiettivo economico, interagendo anche con l'ambiente esterno. In questo contesto organizzativo sono proprio le persone ad assumere un ruolo centrale attraverso una fitta rete di relazioni, sia verso l'interno che verso l'esterno.

È quindi facilmente intuibile quanto la qualità ed il processo di rafforzamento della resilienza possano essere estese dalle persone all'azienda stessa. Se l'azienda è dunque un soggetto costituito da diversi individui, i processi che si applicano alla resilienza individuale potranno esserle applicati così come si applicano agli individui stessi.

Come abbiamo letto nel paragrafo 1.1, un individuo è resiliente se riesce a trarre profitto dalle situazioni più ostili, cambiando e migliorando il proprio comportamento; allo stesso modo anche un'azienda in grado di percepire le minacce (sia interne che esterne) e trasformarle in opportunità sarà resiliente.

Per ora ci limitiamo alla definizione di azienda resiliente, più avanti vedremo come misurare la resilienza e capire se un'azienda è resiliente o no.

Franca Cantoni, docente dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, nel suo libro sopra citato parte dall'analisi della resilienza individuale per poi spostarsi ad analizzare la resilienza organizzativa; per far questo descrive quali possono essere le minacce per un'azienda, dividendole in esterne ed interne, e quali sono i fattori che possono far entrare in crisi un'azienda.

Partendo dalle minacce, ed analizzando quelle esterne, i pericoli che un'azienda può incontrare possono arrivare dall'ambiente esterno in generale, come ad esempio dal contesto sociale, dalla cultura del Paese, dal sistema finanziario e/o politico, oppure dall'ambiente di riferimento, ovvero dai clienti, concorrenti e fornitori.

Le minacce interne invece sono quelle ad esempio che si vengono a creare in seguito a tensioni all'interno dell'azienda dovute ad un clima teso e non sempre positivo.

La crisi quindi può essere generata dalla concorrenza che vi è nel settore di appartenenza, dalla concorrenza con i paesi emergenti che lavorano a basso costo, dall'aumento delle

imposte a carico dell'azienda, dalla diminuzione dei volumi di vendita dei prodotti, o da un insieme di tutti questi fattori e altri.

In seguito a queste minacce molte aziende, dopo essere entrate in crisi, non sono riuscite a fronteggiarla e si sono viste costrette ad uscire dal mercato poiché non si sono dimostrate perseveranti, auto efficaci o tenaci. Hanno avuto al contrario un atteggiamento passivo, negativo, rinunciatario, dimostrando nessuna volontà di reagire percorrendo nuove strade, cambiando metodo di lavoro o sottoponendo nuovi prodotti ai clienti.

Contrariamente a queste aziende, altre imprese hanno invece scelto di modificare la loro prospettiva, cogliendo la crisi come un'occasione di miglioramento e non solamente come un'ulteriore difficoltà. L'azione congiunta dei singoli individui resilienti ha permesso alle rispettive organizzazioni di uscire dal loro guscio attivando innovazione e cambiamenti, facendo accrescere il loro desiderio di sfida, la loro perseveranza e caparbietà dimostrando voglia di migliorare, desiderio di confronto con altre realtà e continuo scambio di idee e opinioni, superando in questo modo gli eventi stressanti, quelli che pongono le persone e lo staff in una sorta di stallo decisionale.

Del resto era lo stesso Aristotele a sostenere che *“il tutto è più della somma delle parti”*, e lo stesso Darwin ci insegnò che non sono gli animali più forti a resistere, e nemmeno i più intelligenti, bensì coloro che si dimostrano più reattivi e sensibili al cambiamento.

Resilienza è quindi sviluppare le condizioni ottimali per la segnalazione e la comunicazione degli eventi critici, ed agire con azioni positive su tutti quegli aspetti che consentono all'organizzazione di lavorare con efficacia.

Essere resiliente diventa quindi per un'organizzazione un obiettivo per poter crescere e prosperare negli anni, adottando e collaudando best practices all'interno di ogni processo e realizzando una crescita in tutti i livelli di business mediante il rafforzamento delle competenze in ogni settore.

1.3 Il legame tra rischio e resilienza: il risk – management e le diverse tipologie di rischio

Nell'ultima parte di questo capitolo ci concentreremo sulla connessione che vi è tra rischio e resilienza.

Che indicazioni ci dà la resilienza organizzativa? Essa ci fornisce elementi utili relativi alle capacità adattive che permettono ad un'organizzazione di dare una risposta al cambiamento in modo efficace e di affrontare (e superare) eventi traumatici e negativi con lo scopo di adattarsi alle richieste dell'ambiente, mostrando una notevole resistenza alle situazioni avverse. Seguendo queste indicazioni si impara a sviluppare competenze organizzative partendo dalle difficoltà, sia davanti ai cambiamenti (change management), sia di fronte a stress di vario tipo (risk management).

Ma che cos'è il rischio? Il rischio è la possibilità che accada qualcosa che impatti (negativamente ma anche positivamente) sugli obiettivi dell'evento determinando una perdita (o un guadagno); si misura quindi in termini di probabilità. Non ha sempre un'accezione negativa, poiché essere a conoscenza delle incertezze e dei rischi rende consapevole il management delle opportunità che si possono cogliere, decidendo consapevolmente di assumerselo o cederlo ad altri.

Prima di vedere quali possono essere i possibili rischi che un'azienda si trova costretta ad affrontare, analizziamo un modello essenziale per lo sviluppo a livello organizzativo della sicurezza: il modello della "Piramide degli errori" di Heinrich (1931, citato in *T seed*, parlare la sicurezza).

Secondo Heinrich, un incidente è solamente la punta della piramide di una serie molto più numerosa di errori ed eventi anomali che hanno concorso nel tempo a danneggiare il sistema. Questo sta ad indicare che per ogni incidente ci sono state migliaia di piccoli segnali che lo potevano preannunciare. A questo punto, vi sono due modi diversi (ed opposti) di affrontare il problema, e rispecchiano la natura più o meno resiliente di un'organizzazione.

L'organizzazione basata sulla "cultura della colpa" è caratterizzata da un velo che oscura i rischi e gli eventi anomali manifestatesi nel tempo, lasciando scoperti solamente gli episodi più gravi; è quindi un sistema che agisce soltanto quando l'incidente è avvenuto, ricercando i colpevoli.

Al contrario, l'organizzazione resiliente toglie il velo e vede con limpidezza tutta la piramide degli eventi che hanno concorso a danneggiare il sistema, arrivando alla base e sanando non solo gli eventi anomali, ma anche quelli che potrebbero diventarlo.

PIRAMIDE DEGLI EVENTI AVVERSI (HEINRICH)

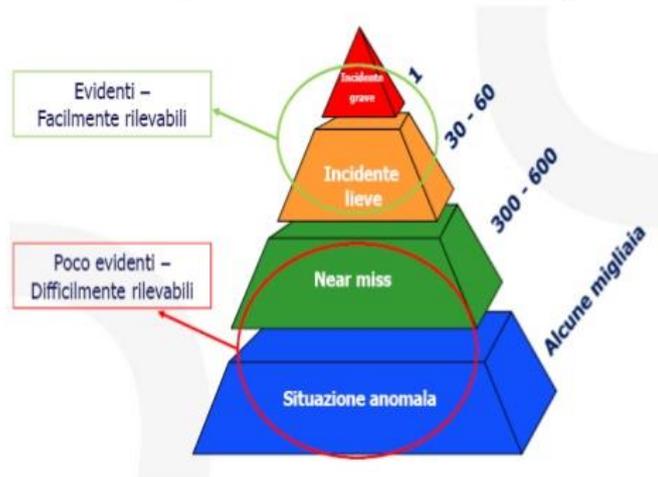


Figura 1. Piramide degli eventi avversi (Heinrich) (Presentazione Power Point SEA GROUP, "La percezione e la nuova valutazione dei rischi")

Che cos'è allora il risk management? Con questo termine, che si può tradurre con "processo di gestione del rischio", si intende "l'insieme delle attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi" (UNI 11230. Vocabolario, marzo 2007).

La sua funzione è quella di garantire ed aumentare il valore di un'azienda a favore dei suoi stakeholder, supportandone gli obiettivi mediante l'organizzazione di un quadro metodologico che permette un coerente e controllato svolgimento di ogni attività futura ed il miglioramento del processo decisionale, nonché un utilizzo e un'allocazione più efficace di risorse e di capitale all'interno dell'organizzazione. Permette inoltre di proteggere l'immagine aziendale, il suo patrimonio e know how, puntando soprattutto all'ottimizzazione dell'efficienza operativa.

Il risk management è un processo graduale ma continuo, che deve essere inglobato nella cultura dell'organizzazione al fine di consentire all'azienda di considerare il potenziale impatto che le diverse tipologie di rischio possono avere sui processi aziendali, sui prodotti, sui servizi, sulle attività e sugli operatori.

Come funziona il risk management? Prima di tutto occorre verificare il contesto in cui si trova l'azienda; esso si articola in contesto strategico (occorre valutare la situazione

macroeconomica, la politica, i social trend, lo stato dei competitors, ecc.), contesto organizzativo (ad esempio il mercato, i prodotti o il timing) e il contesto della gestione dei rischi. Si procede poi con l'identificazione dei rischi in base alla loro natura e alla natura dell'azienda stessa.

Il “processo di gestione del rischio” viene spesso trattato come un mucchio di regole che tutti i dipendenti devono rispettare; molte di queste regole però, pur essendo sensate e pensate per ridurre effettivamente alcuni dei rischi che possono danneggiare un'azienda, non diminuiscono né l'impatto di un disastro, né la sua probabilità. Prima di qualsiasi altra cosa occorre effettuare una categorizzazione del rischio; in questo modo, solo dopo aver individuato il tipo di pericolo, si può procedere con il risk management più adatto al caso.

La tabella di Kaplan & Mikes (2012) riportata nella pagina successiva, ci fornisce una sintesi completa per capire le principali differenze tra le diverse tipologie di rischio e i relativi approcci di gestione.

Come possiamo osservare, ogni diversa categoria è collegata ad uno specifico modello, in modo da fornire risultati che influenzano positivamente gli obiettivi dell'organizzazione.

Una volta definiti i suoi rischi, l'organizzazione dovrebbe poi sviluppare una metodologia per la loro gestione. Kaplan & Mikes hanno sviluppato un modello che si è concentrato sulla capacità dell'azienda di individuare i rischi e di definire la metodologia migliore per prendere decisioni. Gli autori effettuano una distinzione tra tipi di rischi: rischi evitabili, rischi strategici e rischi esterni.

Category 1	Category 2	Category 3
<i>Preventable Risks</i>	<i>Strategy Risks</i>	<i>External Risks</i>
Risk Mitigation Objective		
Avoid or eliminate occur-rence cost-effectively	Reduce likelihood and impact cost-effectively	Reduce impact cost-effectively should risk event occur
Control Model		
Integrated culture-and-compliance model: develop mission state-ment; Values and belief systems; Rules and bound-ary systems; Standard operating procedures; Internal controls and internal audit	Interactive discussions about risks to strategic objectives drawing on tools such as: <ul style="list-style-type: none"> - Maps of likelihood and impact of identified risks - Key risk indicator (kRi) scorecards Resource allocation to mitigate critical risk events	“Envisioning” risks through: <ul style="list-style-type: none"> - Tall-risk assessments and stress testing - Scenario planning - War-gaming
Role of Risk-Management Staff Function		
Coordinates, oversees, and revises specific risk controls with internal audit function	Runs risk workshop and risk review meetings helps develop portfolio of risk initiatives and their funding acts as devil’s advocates	Runs stress-testing, scenario-planning and war-gaming exercises with management team acts as devil’s advocates
Relationship of the Risk-Management function to business units		
Acts as independent overseers	Acts as independent facilitators, independent experts, or embedded experts	Complements strategy team or serves as independent facilitators of “envisioning” exercises

Tabella 1. Kaplan & Mikes, 2012, “Le differenze tra le varie tipologie di rischio e i relativi approcci di gestione”

I rischi evitabili, o prevenibili, sono i rischi interni all’organizzazione, sono controllabili e talvolta possono addirittura essere eliminati o evitati. Questa tipologia di rischio non ha impatto sulle decisioni strategiche dell’impresa e tutto quello che richiede è una prevenzione attiva che permette di fornire orientamenti in grado di chiarire i valori interni della società e i suoi obiettivi. Rientrano in questa categoria, ad esempio, i rischi per le azioni non permesse, non appropriate o non etiche di dipendenti e manager, o i rischi derivanti da interruzioni di processi operativi di routine (Kaplan & Mikes, 2012).

I rischi strategici invece non sono del tutto indesiderabili, poiché un'organizzazione, per raggiungere potenziali guadagni elevati, potrebbe assumersi consapevolmente un quantitativo maggiore di rischi, e di conseguenza una maggior capacità di gestirli (Kaplan & Mikes, 2012). Infine i rischi di natura esterna sono quei rischi incontrollabili che nascono da eventi al di fuori dell'azienda stessa e che vanno oltre la sua sfera di controllo e/o influenza; possono essere disastri naturali, politici o macroeconomici. Poiché non sono prevenibili, la loro gestione si focalizza sulla loro identificazione e mitigazione del loro impatto. Gli eventi collegati a questa tipologia di rischi possono risultare fatali all'azienda, sia per quanto riguarda la sua strategia, sia per la sua stessa sopravvivenza (Kaplan & Mikes, 2012).

Una volta identificati i possibili rischi si procede con la loro analisi, classificando gli impatti e la probabilità dei vari pericoli, valutando il loro livello di rischio e decidendo quali considerare e quali no.

Le imprese quindi devono adattare a queste diverse categorie i loro processi di risk management; un approccio centrato sulle regole è efficace per gestire i rischi prevenibili, mentre per i rischi strategici è consigliato un approccio diverso, basato su discussioni chiare ed aperte.

Oltre al risk management, può capitare di sentir parlare di crisis management: si tratta di quel processo di attività ordinate che va dalla previsione della crisi (risk management) fino alla gestione della crisi stessa. Durante la crisi si costituisce il team adatto ad affrontarla, preparando il piano di comunicazione ed il manuale di crisi, mentre dopo la crisi si verifica l'efficacia delle azioni intraprese e si avvia il processo di apprendimento. La crisi va comunicata, cercando di capire quali sono i messaggi da inviare e quali no e cercando sempre di fare in modo che un problema diventi un'opportunità. La comunicazione deve essere immediata, completa, centralizzata, sempre aggiornata, trasparente e multi direzionale.

Quando le organizzazioni non si dimostrano in grado di gestire i rischi, la loro possibilità di diventare resilienti cala in modo drastico. Nel risk management, in particolare, la resilienza è la capacità di un'organizzazione di cambiare il proprio funzionamento prima, durante e dopo una perturbazione o un cambiamento, facendo in modo di continuare le operazioni necessarie, sia in condizioni normali che in situazioni impreviste.

Ciò nonostante è indispensabile trarre insegnamenti da ciò che è accaduto, per capire fino in fondo se e come si sarebbe potuto affrontare meglio la crisi, riuscendo magari a contenerne i

danni. Le aziende “vincenti”, attraverso processi e procedure rivelatesi efficaci sono state in grado di affrontare gli ostacoli imprevisti non subendo le difficoltà causate da fattori esterni, ma adeguandosi ad esse attuando un’ottima gestione del cambiamento. In queste aziende vige un benessere organizzativo, definito proprio come una strategia aziendale, in grado di coinvolgere l’organizzazione nella sua totalità e con il fine di garantire le condizioni e situazioni di lavoro migliori, sicure, stimolanti e gratificanti per tutti i dipendenti. Riuscendo a puntare su questo obiettivo, la capacità dell’azienda di adattarsi, recuperare e resistere a situazioni negative accrescerà sempre di più, innescando un circolo virtuoso nel quale aumenteranno la soddisfazione e la motivazione delle risorse, mentre diminuiranno sempre di più i vincoli organizzativi.

La vera forza di un’azienda sta quindi nella resilienza organizzativa, ovvero nella capacità di superare eventi traumatici imparando a sviluppare competenze organizzative a partire dalle difficoltà.

CAPITOLO 2 – Resilienza organizzativa: si può misurare la resilienza?

2.1 Le caratteristiche di un'organizzazione resiliente

In un contesto aziendale, la resilienza si individua nella capacità dell'azienda stessa di fronteggiare in modo costruttivo qualsiasi tipo di cambiamento. Per sopravvivere e superare le turbolenze o qualsiasi tipo di criticità del mercato, ogni azienda deve saper essere forte e, allo stesso tempo, flessibile. La resilienza infatti non va confusa con un mero comportamento duro, ma piuttosto va associata ad un comportamento che fa sì che l'azienda possa valutare il contesto in cui si trova o la situazione di disagio a cui è sottoposta, in modo che l'azione che andrà ad intraprendere sia quella più corretta. L'azienda resiliente è quindi quella che è in grado di reagire in modo positivo allo stress ambientale o alle situazioni ostili ed inaspettate, abbracciando nuove funzionalità, nuove possibilità per fare in modo di essere sempre al passo con i tempi.

Alla base di un'azienda intenta a sviluppare una sua resilienza organizzativa, vi è la forte consapevolezza di sé, dei propri valori e punti di forza, fattori indispensabili per creare un cambiamento.

Essenziale è inoltre avere una “vision”, ovvero un obiettivo, posto a lungo termine, in grado di andare oltre l'immediato beneficio e di motivare l'agire dell'azienda stessa con uno sguardo mirato al futuro. Ovviamente non tutto funziona per filo e per segno secondo i piani stabiliti e talvolta durante questo percorso le cose potrebbero non andare perfettamente o come si era programmato; ecco allora che un altro punto di forza che deve avere l'azienda, un'arma in più a sua disposizione, è l'esperienza, ovvero il cercare di massimizzare il più possibile ogni tipo di insuccesso o fallimento passato facendoli passare non come dei veri e propri fallimenti, ma bensì come una necessaria fase di passaggio in un percorso di crescita.

Ranjay Gulati, professore di Business Administration presso l'Harvard Business School, nel suo libro *“Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Organization”* (citato in “Quintarelli E., 2012, *L'organizzazione resiliente.*) esplora le cinque leve della resilienza, non dimenticandosi però che il cardine attorno a cui ruota tutto questo complesso meccanismo è il cliente. Gulati sostiene appunto che la chiave di tutto è concentrarsi sul cliente, ponendolo al centro della nuova concezione aziendale e coinvolgendolo in modo attivo nel miglioramento del prodotto.

In un'epoca in cui la standardizzazione sta avendo la meglio e si tende sempre di più ad azzerare ogni singolo rapporto con il cliente, la sopravvivenza sta nella capacità di recuperare

questa condizione: essere un passo avanti rispetto ai propri clienti, instaurare con loro un rapporto di fiducia duraturo basato sulla soddisfazione delle loro esigenze e necessità. Certo, molte aziende affermano di essere “focalizzate sul cliente”, ma non forniscono soluzioni ai loro problemi più spinosi. Perché? Perché sono ostacolate, imprigionate dai rigidi “silos” in cui sono organizzati. In *“Reorganize for Resilience”*, Gulati rivela come le società resilienti prosperano sia nei periodi positivi che in quelli negativi, guidando la crescita ed incrementando la redditività immergendosi nella vita dei loro clienti. Questo libro mostra come le organizzazioni resilienti riducono le barriere e gli ostacoli interni che possono impedire l’azione, creando ponti tra le divisioni in guerra e trasformando ex concorrenti in collaboratori.

Secondo Gulati i cinque pilastri che ogni azienda dovrebbe rispettare sono i seguenti:

1. Coordinamento: collegare, sradicare o ristrutturare diverse parti dell’azienda per consentire risposte rapide e un fluido scambio di informazioni;
2. Cooperazione: promuovere una cultura che allinea tutti i dipendenti attorno ad obiettivi condivisi, piuttosto che una divisione di compiti ed istruzioni;
3. Condivisione: suddividere e distribuire una certa porzione di potere decisionale;
4. Capacità: sviluppare le capacità dei dipendenti nell’affrontare le mutevoli esigenze dei clienti promuovendo lo scambio di idee e punti di vista;
5. Connessione: verso l’esterno, come i clienti, ma anche i collaboratori.

Da quest’analisi risulta evidente che tra le leve su cui un’organizzazione deve assolutamente agire per costruire, sviluppare, rafforzare e consolidare la resilienza troviamo in primis la comprensione di sé stessi, ovvero la reale e approfondita conoscenza delle proprie capacità, sviluppando punti di forza e riconoscendo le proprie criticità. In secondo luogo è necessario possedere la conoscenza del contesto, ovvero dell’ambiente in cui si trova ad operare l’azienda, tenendo in considerazione le variabili esterne che possono avere un impatto sulla propria situazione, riconoscendo e acquisendo competenze ed abilità necessarie per gestire qualsiasi tipo di situazione critica. Un altro fattore chiave è, come abbiamo già intravisto, la capacità di collegare tra loro persone e risorse, creando così una sorta di fitta rete in grado di tenere unite le singole parti di cui è composta un’azienda. Infine risulta fondamentale la capacità e la volontà di assumere l’iniziativa, per agire e reagire in modo efficace e non subire passivamente gli imprevisti o i cambiamenti.

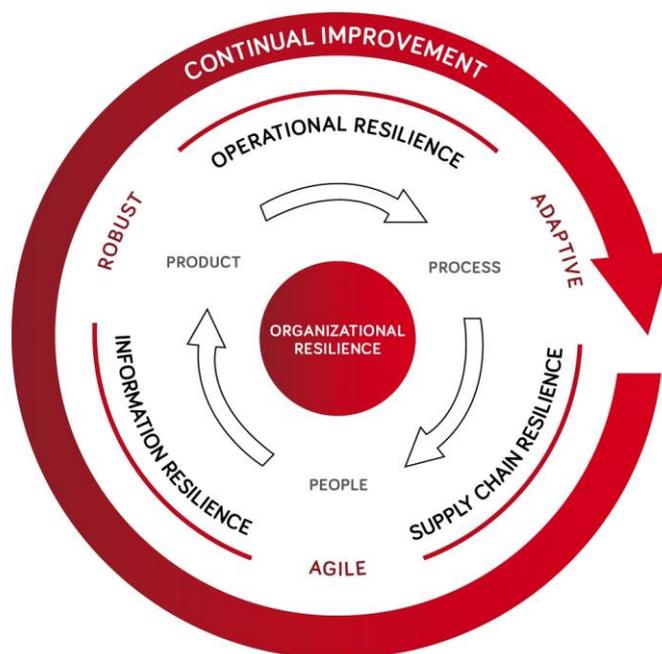
Analizziamo ora il modello BSI (*British Standards Institution*, leader globale nella formazione sui principali standard internazionali per i sistemi di gestione, supportando i professionisti e le organizzazioni nel raggiungere gli obiettivi di conformità in qualsiasi settore o area di competenza) per quanto riguarda le caratteristiche di un'organizzazione resiliente, ed in particolare ci focalizziamo sull'articolo scritto da Kerr, Chief Executive di BSI. "Questo modello", come afferma Kerr, "si fonda su un secolo di esperienza e decine di migliaia di interazioni con clienti in ogni angolo del mondo."

Secondo Kerr, "un'organizzazione resiliente presenta alcuni tratti fondamentali nella maniera in cui opera: è adattabile e ha una leadership agile che governa con vigore."

Essa trae diversi benefici da 3 fattori chiave:

- Adattabilità strategica: assicura la capacità di dirigere con successo situazioni in continuo movimento, anche se questo può voler dire un allontanamento dal proprio core business.
- Agilità della leadership: permette di far fronte ai rischi calcolati con sicurezza, rispondendo velocemente e appropriatamente sia alle minacce che alle opportunità.
- Forza della governance: risponde del proprio operato in tutte le strutture organizzative, poiché alla base vi è una cultura costruita sulla fiducia, innovazione e trasparenza, e allo stesso tempo si conferma fedele ai propri valori e alla propria vision.

Lo stesso Kerr individua poi tre elementi essenziali della resilienza organizzativa, che sono individuabili nell'eccellenza dei prodotti, nell'affidabilità dei processi e nei comportamenti individuali, e tre ambiti funzionali della resilienza stessa, che si articolano in resilienza operativa, resilienza della catena di fornitura e resilienza delle informazioni. "Un'azienda che raggiunge costantemente questi obiettivi nel tempo", sostiene Kerr, "non solo riuscirà a conquistare la lealtà del cliente, ma anche la fiducia e le relazioni a lungo termine con tutti i propri stakeholder."



- **Eccellenza dei prodotti:**
in questo ambito, con il termine “prodotti” si vuole intendere qualsiasi tipo di prodotto, servizio o soluzione che un’azienda offre al mercato per generare entrate. Alla base vi è la conoscenza e la consapevolezza del mercato in cui opera l’organizzazione; le mie competenze e i miei prodotti sono adatti alle richieste del mercato in cui mi trovo? Se non lo sono, come posso adattarmi?
- **Affidabilità del processo:**
punto di forza per ottenere successo è sicuramente l’inclusione di abitudini di eccellenza nello sviluppo e nella realizzazione di prodotti e servizi, per poi offrirli al mercato. Vi è l’assoluto bisogno, da parte delle organizzazioni, di un approccio qualitativo: esse devono assicurarsi di “far bene le attività basilari” ed in maniera costante, non scordandosi però di lasciare spazio all’innovazione e alla creatività.
- **Comportamenti individuali:**
“Le persone fanno affari con le persone”. Questa affermazione, che può sembrare un luogo comune, è invece sempre più assodata poiché capita frequentemente che un’organizzazione venga giudicata in base all’esperienza personale che abbiamo con

essa. L'esperienza personale comprende il modo in cui i dipendenti interagiscono con noi, ma anche la percezione che abbiamo noi stessi dell'interazione fra l'azienda e l'ambiente, la società o i fornitori. Se la nostra esperienza risulta positiva, rafforzeremo sempre di più la reputazione che abbiamo rispetto al brand in questione.

Come abbiamo già anticipato, vi sono poi tre ambiti funzionali della resilienza, i quali danno consiglio alle aziende in merito ai comportamenti da adottare per sfruttare il proprio potenziale.

- **Resilienza operativa:**
possedere una piena consapevolezza dell'ambiente in cui si opera è una caratteristica essenziale di un'organizzazione resiliente. Questo obiettivo comprende un miglioramento operativo in tutti i prodotti, servizi e processi, con lo scopo di andare incontro ai bisogni dei propri clienti nel tempo, ma anche valutare il modo in cui un'organizzazione valorizza i propri clienti. L'azienda in tal senso deve essere dinamica nel mettersi in continuazione alla prova, al fine di migliorare la propria prestazione e crescere sempre di più.
- **Resilienza della catena di fornitura:**
in seguito all'estensione, anche a livello intercontinentale, e alla complessità delle catene di fornitura, le organizzazioni devono sviluppare un'abilità sempre maggiore nel quantificare e neutralizzare i rischi relativi a questa catena, poiché è di cruciale importanza in tutte le fasi del ciclo vitale di approvvigionamento, produzione, trasporto e vendita. Le aziende devono individuare i rischi e rendere minimi gli inconvenienti per proteggere l'esposizione operativa e finanziaria e la propria reputazione globale.
- **Resilienza delle informazioni:**
al giorno d'oggi salvaguardare le informazioni (soprattutto le più sensibili) è una priorità che l'azienda deve essere in grado di garantire. L'organizzazione, sotto questo punto di vista, è resiliente se gestisce le proprie informazioni (siano esse fisiche, digitali o di qualsiasi altro tipo) attraverso tutto il loro ciclo di vita, dalla nascita alla distruzione. Tutto ciò richiede l'utilizzo di pratiche volte a garantire la totale sicurezza

delle informazioni consentendo agli stakeholder di accedere, acquisire ed utilizzare le informazioni in modo efficace ma soprattutto sicuro.

La chiave per il successo è in queste righe: solamente l'azienda che cercherà di raggiungere e mantenere un buon compromesso tra i vari elementi essenziali (eccellenza dei prodotti, affidabilità dei processi e comportamenti individuali) e i tre ambiti funzionali (resilienza operativa, resilienza della catena di fornitura e resilienza delle informazioni) sarà in grado di resistere e affrontare costruttivamente qualsiasi tipo di imprevisto e di cambiamento che incontrerà lungo il suo ciclo di vita, resistendo e reagendo alla crisi meglio dei competitor.

2.2 Come misurare e rinforzare la resilienza

Cerchiamo ora in questo paragrafo di capire se la resilienza si può in qualche modo misurare e se vi sono degli accorgimenti da mettere in atto per rinforzarla.

A tal proposito, tutti i riferimenti bibliografici che seguono sono citati nell'articolo di Pirotti e Venzin (2014) *La resilienza organizzativa delle aziende. Come misurarla e rinforzarla per resistere e reagire in tempo di crisi*.

Al giorno d'oggi si è imparato a considerare come "normale" un periodo caratterizzato da una permanente volatilità, dovuta ad incertezze politiche derivanti dalla crisi economica e finanziaria, con fatti rilevanti di cronaca economica che sono ormai all'ordine del giorno. Tutto ciò porta inevitabilmente ad un'estrema complessità dell'ambiente in cui le organizzazioni operano e, per sopravvivere, occorre cercare di stabilire delle regole volte a controllare o ridurre tale complessità. Le aziende resilienti sono dunque quelle aziende in grado di attuare, meglio di altre, le strategie più adeguate rispetto alla difficile situazione in cui si vedono costrette ad operare.

La lettura organizzativa ci offre due prospettive per cercare di capire al meglio la resilienza nelle organizzazioni.

La prima è quella che vede la resilienza come "la capacità di assecondare le situazioni avverse e riprendersi quando queste situazioni passano o si modificano" (Venzin, Pirotti, 2014).

La seconda invece fa riferimento non solo ad un semplice adattamento, ma soprattutto alla capacità di sviluppare e creare nuove abilità ed opportunità per fronteggiare al meglio la crisi.

La definizione che più si adatta alla parola resilienza, è per forza di cose quella che integra le due prospettive. “Le aziende resilienti”, afferma il Professor di Management dell’Università del Texas Lengnick-Hall, “sanno prima assorbire la situazione avversa sviluppando caratteristiche di consapevolezza di ciò che sta avvenendo e auto riflessione su quanto occorre fare, e poi sviluppare risposte specifiche e attività di trasformazione adattiva che consentono la sopravvivenza nel lungo periodo.”

Perché allora è importante studiare la resilienza? Crisi, gravi eventi esterni e minacce, sono tutte vicende che solitamente comportano tre grandi conseguenze principali: costituiscono una minaccia per l’organizzazione, producono una sorta di effetto sorpresa e richiedono decisioni da prendere nel breve periodo.

Ecco allora spiegato il fatto che la crisi porta con sé estrema complessità, e per superarla occorre stabilire regole tali da ridurne o comunque controllarne l’entità.

Va dunque introdotto un modello teorico di riferimento che prende in considerazione da un lato il “dinamismo” dell’ambiente esterno, e dall’altro le regole o decisioni che possono essere assunte dal management dell’organizzazione. Il dinamismo a cui si fa riferimento in questo contesto assorbe fattori di complessità, velocità, imprevedibilità ed ambiguità. Sta nella volontà dell’azienda in questione impostare, di fronte a tali minacce o shock, delle regole volte a raggiungere prestazioni positive e poco volatili nel tempo; questo significa limitare la volatilità del ROE⁵ ed ottimizzare il ROE di lungo periodo.

Studiare la resilienza organizzativa vuol dire conoscere e capire come le aziende sono in grado di adattarsi a ciò che succede all’esterno e prendere di conseguenza delle decisioni interne atte ad assorbire e sfruttare a proprio vantaggio le dinamiche esogene del cambiamento. In altre parole, significa ragionare su come impostare le strategie da adottare per fronteggiare la crisi. Il rischio è quello di trovarsi di fronte a strategie miopi e poco adatte al lungo periodo, con il risultato di avere aziende concentrate solamente sulla massimizzazione dei profitti nel breve e completamente fragili nel lungo periodo. (Levinthal, 1993).

5 ROE (Return On Equity): segnala la redditività di un’azienda; indica in percentuale quanto profitto è stato generato sulla base del denaro investito nel capitale. $ROE = \text{reddito netto d'esercizio} / \text{mezzi propri}$.

Come si misura allora la resilienza?

Alcuni studiosi come Bohn, McCann e colleghi, hanno tentato di misurare la resilienza sviluppando diverse “scale” ed inserendo all’interno di esse alcuni item di resilienza: il senso di cooperazione tra i dipendenti, detto anche *collective capability*, e il *sense of mission*, ovvero una visione nel lungo termine. Entrambi gli item proposti vengono poi adattati alle caratteristiche di agilità e flessibilità, oltre che ad un forte sviluppo di identità e cultura organizzativa.

Mallak (1998) individua una serie di principi di resilienza; secondo questi principi, un’azienda deve ritenersi resiliente se:

1. percepisce le esperienze in modo costruttivo;
2. mette in atto comportamenti adattivi;
3. riesce a procurarsi risorse adeguate;
4. è in grado di allargare i confini decisionali;
5. mette insieme elementi separati, praticando una sorta di bricolage;
6. sviluppa una buona tolleranza verso l’incertezza;
7. rafforza un sistema di ruoli virtuali.

È poi Somers, nel 2009, a sviluppare alcuni item di misurazione della resilienza mostrando almeno due ordini di problemi. In primo luogo “la resilienza viene misurata indirettamente in base ai suoi driver e non viene intesa direttamente come variabile esogena”, mentre in secondo luogo “molte caratteristiche organizzative vengono inglobate nel concetto di resilienza” (Somers, 2009, *“Measuring Resilience Potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning”*).

Resta comunque un dato di fatto che la resilienza è difficile da misurare prima che accada un evento negativo, poiché occorre essere a conoscenza di risorse, strategie e capacità difficilmente misurabili.

Affinché le aziende possano essere definite resilienti, occorre che si verifichino le seguenti condizioni: l’azienda deve essere esposta ad un evento esterno negativo o ad una crisi e deve mostrare prestazioni superiori alla media prima, dopo e durante la crisi.

Abbiamo visto nella pagina precedente come il ROE (ma anche altri indici quali il ROA e l’EBIT) dà un’indicazione sulla performance economica dell’anno precedente, ma non è in

grado di considerare gli effetti delle decisioni passate in un'ottica futura; queste misure non prendono inoltre in considerazione il grado di rischio cui un'azienda viene esposta.

Ecco allora che occorre introdurre un nuovo indicatore di resilienza, chiamato VOLARE (Volatility and ROE) introdotto dallo studioso Markowitz⁶ (1959), il quale prende in considerazione sia il ROE a lungo termine (come misura di profittabilità) sia la sua volatilità (come misura di rischio). Il ROE di lungo periodo e la sua volatilità rappresentati su un diagramma, diventano due indicatori per identificare il livello di resilienza di ogni azienda; viene fatta risultare una curva, chiamata appunto VOLARE, in cui vengono collocate le aziende oggetto di indagine: quelle in corrispondenza della curva saranno le aziende più resilienti (VOLARE₁₀), mentre quelle che si allontanano dalla curva saranno quelle a resilienza più bassa (VOLARE₀).

Quale metodo è stato utilizzato?

Date le scarse informazioni che ancora oggi vi sono con riguardo al processo che porta le aziende ad essere più o meno resilienti, andremo adesso ad analizzare il metodo introdotto da Eisenhardt (1989, citato in “La resilienza organizzativa delle aziende”, Pirotti & Venzin, 2014). I casi da trattare, ovvero le aziende da intervistare, sono stati tratti dal database VOLARE usando la tecnica del campionamento non-randomico.

Sono state selezionate diverse aziende, sia con VOLARE alto che basso; per ogni settore sono state prese in considerazione almeno due aziende di VOLARE basso e due di VOLARE alto, per un totale di 32 aziende. Sono poi state utilizzate diverse fonti di dati:

1. Interviste;
2. Email e telefonate per approfondire l'identificazione dei driver della resilienza;
3. Dati secondari, quali Internet, media e materiale aziendale.

Ogni intervista si è focalizzata sugli shock subiti dall'azienda, confrontando poi il VOLARE dell'azienda e le prestazioni dei competitors.

6 H. Markowitz, economista statunitense Premio Nobel per l'Economia nel 1990.

Ecco di seguito i principali driver della resilienza, emersi dallo studio sopra citato.

Con “driver della resilienza” si intendono le strategie e le decisioni che devono essere prese all’interno delle aziende per consentir loro di essere più o meno resilienti.

1. Focalizzazione di prodotto

Il legame esistente tra la diversificazione di prodotto e le prestazioni ha acceso un dibattito che ha preso sempre più piede negli ultimi trent’anni ed è stato influenzato anche dalla Resource-Based View (RBV)⁷. Tali studi hanno dimostrato che vi è una specifica relazione tra la resilienza e la diversificazione. In particolare, è stato dimostrato che le aziende più resilienti sono quelle che non solo semplificano la loro struttura di business, ma rimangono inoltre concentrate solo ed esclusivamente sulle proprie competenze primarie, che sono quelle che sanno fare meglio (core competences). Quest’ultime vengono definite come “le aree di esperienza su cui le aziende decidono di focalizzarsi” (Prahalad, Hamel 1990), “quei building blocks che permettono di competere al meglio rispetto ai concorrenti” (Frery 2006).

E’ il caso di Enel, Novo Nordisk o Porsche, le quali, all’interno del loro settore, si sono focalizzate solo su specifici segmenti: Enel, dopo un’intensa fase di diversificazione delle attività, di recente ha deciso di concentrarsi solamente su una filiera semplificata dell’energia, dismettendo molti business accessori; Novo Nordisk invece, azienda presente nel settore farmaceutico, si è focalizzata solo sul biofarmaceutico e sui segmenti mirati alla cura del diabete; infine Porsche, azienda leader per quanto riguarda le macchine di lusso, ha un portafoglio costituito solamente da quattro prodotti.

Ecco allora spiegata come la focalizzazione permette di essere perfettamente riconoscibili nella mente del consumatore, consentendo a queste aziende e ai loro prodotti di essere aderenti alla classificazione loro assegnata dai clienti e alle aspettative che questa crea.

⁷ La Resource Based View (RBV) ha enfatizzato l'importanza delle variabili interne di una organizzazione rispetto a quelle esterne. Ogni azienda è unica in quanto è composta da un particolare insieme di risorse. Secondo la RBV, il vantaggio competitivo non deriva da investimenti volti a scoraggiare i concorrenti ma da una maggiore efficienza e dal possesso di risorse rare. La strategia aziendale avrà il compito di far collimare le risorse e le capacità dell'impresa con le opportunità dell'ambiente esterno.

2. Focalizzazione geografica

Non esiste solamente un tipo di focalizzazione, e dopo aver visto come la focalizzazione di prodotto possa agevolare notevolmente le aziende, vediamo ora a cosa può servire la focalizzazione geografica.

La relazione tra l'espansione internazionale e le performance derivanti evidenzia come le aziende più resilienti sono quelle che decidono di essere più caute rispetto ad altre nel processo di internazionalizzazione. Ciò fa sì che esse debbano investire e mantenere come punto di forza il loro mercato di origine, investendo in aree geografiche tra loro connesse o comunque coerenti con il proprio business di riferimento.

3. Velocità nel prendere decisioni

Soprattutto in tempo di crisi, c'è la necessità di prendere decisioni nel minor tempo possibile. Esiste però un trade-off tra la velocità con cui queste azioni vengono prese e la loro qualità; non avrebbe senso una decisione presa nel minor tempo possibile, ma senza tener conto dei risultati (anche negativi) che può portare. Risulta quindi necessario introdurre delle semplici regole volte ad ottenere elevate performance: una soluzione efficace che permette di misurare la velocità con cui vengono prese le decisioni, è quella di tenere in considerazione un'eventuale coincidenza tra CEO e presidente. Se le due figure corrispondono, vi è una buona probabilità che aumenti la velocità con cui una determinata decisione viene presa, poiché in questo modo non vi sono intermediari e/o pratiche burocratiche da risolvere. Anche in questo caso, avrà un maggior grado di resilienza l'azienda più rapida nel prendere decisioni.

4. Struttura organizzativa snella e basata sul modello di Clan⁸

8 Modello di clan: il clan è una forma di coordinamento basata sull'accordo sociale intorno ad un'ampia gamma di valori e convinzioni, a loro volta fondate su capacità di controllo e coordinamento. Vigono un principio di equità seriale e ogni comportamento è basato su fiducia reciproca, valori di riferimento condivisi, significati comuni, senso di appartenenza e lealtà. Come si individua un clan all'interno di un'organizzazione? Preventiva accettazione e condivisione di regole, norme, valori e principi; rapporti prevalentemente fondati sulla conoscenza personale oppure su relazioni di parentela; dal punto di vista formale può identificarsi una gerarchia, ma essa è meno rilevante rispetto al senso di fiducia reciproca che vige all'interno dell'organizzazione.

Lo span of control (più comunemente intesa come ampiezza del management) fa riferimento al numero di subordinati riferiti ad uno stesso supervisore. Più questa è ampia, più vi è distanza tra le persone all'interno di un'organizzazione. Ecco allora che avere molti subordinati porta a trascorrere meno tempo con loro e ciò fa sì che la struttura organizzativa non sia molto semplice e snella. Al contrario, l'azienda che dimostra di avere una struttura organizzativa semplificata che porta ad avere in media tra le otto e le dieci persone tra i vertici e la base di dipendenti risulterà essere più resiliente rispetto alle altre. La diretta conseguenza di questa semplicità nella struttura organizzativa permette di realizzare forme di "clan control"⁹: essi dipendono dalle relazioni forti e dirette che vi sono all'interno dell'azienda e da una comunicazione continua tra tutti i dipendenti, portando così a creare un ambiente di condivisione di interessi e valori.

5. Cultura di forte imprinting nazionale

Anche la cultura organizzativa può essere considerata come una variabile rilevante per esaminare le prestazioni di un'impresa. Essa, assieme alla condivisione dei valori, genera effetti positivi migliorando la performance. Kotter e Heskett (1992) affermano che "in un'organizzazione caratterizzata da una forte cultura, i membri si supportano l'un l'altro per trovare soluzioni comuni e risolvere i problemi.". Ciò avviene soprattutto all'interno di realtà caratterizzate da alti livelli di stress, in cui la condivisione di valori permette di sopportare al meglio queste condizioni e di raggiungere risultati migliori. Diventa quindi un dato di fatto che le aziende più resilienti sono quelle che hanno saputo definire meglio di altre i loro valori, dati dalla nazione di origine. È l'imprinting nazionale ad essere esportato come marchio di fabbrica (basti pensare ad esempio alle case automobilistiche tedesche, le quali si distinguono in tutto il mondo per i loro valori di innovazione, efficienza e precisione, arrivando persino a firmare gli spot pubblicitari con "Das Auto") e a fare in modo che un'organizzazione venga percepita come autentica se personifica i valori scelti dai suoi fondatori, piuttosto che basarsi su semplici convenzioni.

9 "Clan control" (William Ouchi): consente di mettere in evidenza i meccanismi di controllo organizzativo che sono alla base del concetto stesso di clan. Più in particolare si può affermare che i meccanismi attraverso i quali si ottiene consenso tra individui ed organizzazione sono mercato, burocrazia e clan. Il meccanismo del clan, a differenza degli altri due, opera in modo diverso: qui entra in gioco la dimensione culturale, i valori e la fiducia, che stanno alla base non solo delle transazioni di lavoro, ma anche di quelle economico-sociali.

6. Customer centricity

Con questo termine si vuole intendere una strategia aziendale incentrata sulle esigenze del cliente, in grado di programmare le mosse future in base alle priorità dei consumatori. Sono cinque i metodi che permettono di misurare questa variabile: il numero dei nuovi clienti, il numero dei consumatori che lasciano, il numero di prodotti dell'azienda che l'utilizzatore consuma, la soddisfazione dei clienti e il numero di clienti che fanno buona pubblicità dell'azienda. Numerosi studi evidenziano come la centralità del cliente sia un approccio che porta ad immediati vantaggi (nel breve periodo comporta un aumento delle vendite e profitti più elevati, nel lungo periodo maggior fedeltà). Coltivare questo approccio, tuttavia, non è facile: vi sono aziende che si sono concentrate nel soddisfare le esigenze degli stakeholder tralasciando la centralità del cliente; altre invece hanno speso tutte le loro energie nella realizzazione di nuovi prodotti pensando, erroneamente, che ciò bastasse ad avere clienti soddisfatti. Ecco allora che emerge come le aziende che specialmente in tempo di crisi si sono focalizzate sui consumatori e sui loro bisogni, sono proprio quelle ad avere un vantaggio in termini di resilienza.

7. Sistema efficiente di incentivi

Ciascuna azienda offre un pacchetto di incentivi, i quali devono essere allineati con il tipo di azienda che li propone. In tempo di crisi questo sistema di incentivi deve essere ancora più efficace. Perché? Quando l'azienda si trova a dover far fronte a shock esterni di ampia portata non può solamente concentrarsi sul raggiungimento di utili nel breve periodo, ma dovrà far in modo di impostare le proprie strategie e di concentrare le energie per raggiungere gli obiettivi nel lungo termine. Quanto più saranno fedeli a questa tendenza, tanto più questi incentivi saranno efficienti. Come dovranno essere allora gli incentivi di un'azienda focalizzata sul raggiungimento di obiettivi a lungo termine? Devono essere definiti nel dettaglio (proprio come se fossero degli obiettivi complessi), sofisticati e raffinati. Un'azienda quindi, per essere il più resiliente possibile, deve avere un sistema di incentivi basati su obiettivi strategici di larga portata (e non solamente legati alla performance finanziaria) e tale sistema deve essere preferibilmente composto da diverse parti, una parte fissa ed una variabile, prevedendo in alcuni casi anche dei bonus quando le cose vanno particolarmente bene.

In conclusione, cosa possiamo dire di aver capito in questo paragrafo?

Riassumendo i punti chiave trattati finora emerge innanzitutto l'importanza di una nuova misura, chiamata VOLARE, la quale chiarisce la relazione tra strategie e risultati ottenuti; in questo contesto, la resilienza è una variabile che va misurata tenendo in considerazione i risultati nel lungo periodo e la volatilità di tali risultati.

Con riferimento ai driver della resilienza, essi ci hanno permesso di concludere che l'aumento della resilienza organizzativa è dato da:

1. Una maggiore focalizzazione di prodotto, basata sulle competenze centrali dell'azienda;
2. Una maggiore focalizzazione geografica, basata sulla coerenza delle aree geografiche selezionate;
3. Una maggiore velocità nel prendere le decisioni;
4. Una moderata semplificazione dello span of control (ampiezza del management), con conseguente diffusione di modelli clan-based;
5. Un forte imprinting di valori nazionali, da poter esportare anche all'estero;
6. Un affiancamento (e non una sovrapposizione), in caso di culture molto diverse, tra le due culture;
7. Un approccio dell'azienda basato sulla customer centricity.

2.3 Pratiche organizzative per diventare resilienti

Mettere in atto politiche di sostenibilità significa comprendere in che modo l'azienda gestisce l'incertezza, si adatta alle mutevoli condizioni che si presentano, ma soprattutto significa cercare di evitare che i sistemi naturali e sociali diventino sempre meno resilienti.

La resilienza è condizionata dalla dotazione di capitale sociale che si è riusciti ad accumulare durante la fase precedente all'evento al quale si deve reagire. La rete di relazioni che si è riusciti a costruire permette, a noi come singoli soggetti ma anche alle organizzazioni, di imparare ad avere fiducia e a non sentirci soli di fronti a qualsiasi tipo di imprevisto. Questo spiega, ad esempio, perché le riduzioni del personale gettino anche coloro che sono riusciti a

sopravvivere in una sorta di “sindrome del sopravvissuto”, in grado di deprimere e di influenzare negativamente sia la produttività che la persona stessa. Per essere resilienti dunque, si ha bisogno del sostegno; in ambito aziendale, è stata introdotta una variabile chiamata *supporto organizzativo percepito* (perceived organizational support) (Perrone, 2010). Cosa ci spiega questa variabile? Non è altro che “una misura della percezione che ognuno di noi può avere del fatto che la nostra azienda abbia a cuore il nostro benessere e si impegni a favorirci e sostenerci nella nostra attività. È l’impegno che l’organizzazione sente e manifesta verso di noi” (Perrone, 2010).

Purtroppo però esistono ancora molte aziende in cui questa variabile non è tuttora presente, ma anzi, al contrario, se ne può individuare un’altra, che è esattamente l’opposto, e viene chiamata *ostilità organizzativa percepita* (perceived organizational hostility): in questo tipo di contesto, al contrario di prima, non si sviluppa resilienza, o meglio si mantiene una vita personale e professionale accettabile producendo risultati medi. È energia consumata a resistere, trovando compromessi e scorciatoie piuttosto che raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi e ottenere risultati migliori. Le imprese di questo tipo saranno le prime a crollare quando si troveranno di fronte ad una crisi.

Vi è poi un altro elemento in grado di produrre resilienza che ha a che fare con la competenza ed il senso di autoefficacia. Partendo dal presupposto che la competenza genera competenza, si può affermare che le esperienze passate positive insegnano come affrontare con successo nuove sfide e situazioni particolarmente ostili. In ambito aziendale occorre perciò verificare se l’ambiente di lavoro e gli atteggiamenti dei capi sono favorevoli allo sviluppo, nelle persone, di questo senso di fiducia, tenendo in considerazione che con il massimo impegno e grado di motivazione si possono raggiungere obiettivi molto alti. Al contrario, negli ambienti organizzativi e lavorativi dove prevalgono la “caccia al colpevole”, la svalutazione del contributo individuale, l’assenza di riconoscimento o la paura di sbagliare, vi è comunque una situazione in cui viene meno la resilienza individuale, e di conseguenza aumenta la vulnerabilità alla crisi. Si può proprio affermare che la resilienza parte dalla testa delle persone: le persone più intelligenti e dotati di intelligenza relazionale sono più resilienti di altre proprio perché è il modo di interpretare la realtà a renderci più o meno in grado di far fronte a qualsiasi situazione critica. Ne usciranno più facilmente coloro che guardano avanti, evitando di dare la colpa a sé stessi o agli altri, ma piuttosto cercando di contribuire personalmente alla soluzione del problema facendo in modo di limitarne l’impatto. La tendenza più diffusa è quella di scaricare la colpa a terzi, perdere tempo inutilmente cercando

la causa dei problemi esagerandone la portata, rimandando di continuo il tempo dell'azione. Non si tratta di predicare ottimismo: le persone più resilienti sono realiste e guardano in faccia la realtà senza finzioni, sviluppando un'ottima capacità di arrangiarsi e diventando "bricoleur della vita". "Sono capaci, con pazienza e tenacia, di usare tutto quello che hanno a disposizione, anche se non si tratta delle risorse ideali, per trovare una via d'uscita dei problemi. Si sentono capaci di farlo e di influenzare la realtà, anche la più ostile, con la propria azione. Sono persone facili a farsi coinvolgere in ciò che fanno, curiose ed interessate ad attività, persone e cose. Si aspettano che la vita possa cambiare e che i cambiamenti siano un'occasione di sviluppo personale." (Coutu, 2002).

Spesso accade che queste persone si ammalino anche meno, come dimostra uno studio pubblicato nel Febbraio 1985 nell'articolo "*Effectiveness of Hardiness, Exercise and Social Support Resources against Illness*"¹⁰ (Kobasa, Maddi, Puccetti, Zola, 1985).

Questo studio, fatto su 85 manager a Chicago, ha rivelato che coloro che dimostravano di avere questo tipo di personalità (realiste, curiose, facili a farsi coinvolgere), assieme all'esercizio fisico e ad una buona rete di relazioni sociali, avevano solamente il 20% di probabilità di sviluppare una malattia fisica o mentale seria, contro l'82% di probabilità di chi non aveva nessuno dei precedenti requisiti.

Possiamo quindi affermare che l'aver fede nel futuro, assieme alla condivisione di valori forti e al forte sense of humor possono formare per noi uno scudo in grado di difenderci e farci andare avanti più forti di prima, nonostante tutto quello che possiamo incontrare di negativo lungo il percorso.

Un'azienda, una persona o un paese che invece non hanno più la capacità di credere in sé stessi, negli altri o nel futuro, rischiano di perdere tutto e di arrendersi alla prossima imminente sfida che la vita gli riserva.

Brian Walker, nel 2013, ha pubblicato un articolo¹¹ nel quale, dopo aver analizzato un'ampia varietà di sistemi, ha stilato i seguenti punti in grado di conferire una resilienza generale:

- Un elevato grado di diversità, soprattutto la diversità di risposta (diversi modi di fare la stessa cosa, spesso erroneamente considerata come "ridondanza");
- Una struttura relativamente modulare che non sovra-connetta le sue componenti;
- Una forte capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti;

10 Vedasi il sito: *ScienceDirect* (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002239985900868>)

11 Vedasi il sito: *Il Sole 24Ore* (http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2013-07-08/cosa-resilienza-152217_PRN.shtml)

- Una “apertura” significativa, che consenta l’emigrazione e l’immigrazione di tutte le componenti (i sistemi chiusi rimangono statici);
- Il mantenimento di riserve adeguate, per esempio le banche di semi per quanto riguarda gli ecosistemi o la memoria nei sistemi sociali (che si contrappone ai servizi di fornitura just-in-time);
- L’incentivazione dell’innovazione e della creatività,
- Un elevato capitale sociale, in particolare affidabilità, leadership, e reti sociali;
- Una governance adattiva (flessibile, distributiva e basata su sistemi di apprendimento).

Questi attributi, se presenti all’interno di una qualsiasi organizzazione, le permettono di essere più resiliente rispetto alle altre e di conservare nel tempo questa caratteristica che le consentirà di affrontare al meglio ogni situazione particolarmente ostile o negativa per l’azienda stessa.

Vediamo ora come la SDA Bocconi, in un articolo pubblicato nel 2014¹² cerca di delineare un percorso da seguire per aumentare la resilienza nella propria azienda. Come punto di partenza, in ogni azienda, serve coraggio e serve investire. Occorre mettersi in gioco e, per farlo, è necessario avere fiducia in sé stessi e voglia di farcela. Date queste premesse, i professori della Bocconi hanno delineato un percorso formato da quattro step in grado di aumentare ma soprattutto mantenere il proprio livello di resilienza organizzativa:

1. Identificare il proprio livello di resilienza: top management ed azionisti devono essere in grado di saper apprezzare alti livelli di resilienza anche se, nel breve termine, questo può voler significare sacrificare una parte dei loro profitti;
2. Sviluppare scenari di discontinuità: individuare i fattori che possono avere un forte impatto sul conto economico;
3. Condurre un check-up di resilienza: analizzare periodicamente come un’azienda reagisce di fronte a scenari di discontinuità;
4. Modificare gli elementi critici: il risultato del check-up evidenzierà le linee d’azione da mettere in atto per far avviare un cambiamento, cosa che non è affatto semplice.

Appare evidente come, tra le principali esigenze di ogni impresa, ci sia la necessità di reagire anticipando i continui cambiamenti per fare in modo di non subirli passivamente o di non

12 Vedasi il sito: *Business People* (http://www.businesspeople.it/Lavoro/I-4-passi-per-aumentare-la-resilienza-della-propria-azienda_72909)

trovarsi sprovvisti di fronte ad essi. Come di fronte ad ogni cambiamento, chi lo subisce inevitabilmente viene modificato e può scegliere se negare il cambiamento, farsi modificare in modo passivo, oppure accettarlo e farsi coinvolgere attivamente da esso, prendendolo come un'opportunità.

Ruolo chiave all'interno dell'organizzazione è quello del leader "educatore" il quale deve incoraggiare i propri colleghi a lasciarsi andare di fronte ad un'esperienza del tutto nuova di cui occorre rapidamente capire le differenti aspettative, competenze, regole ed opportunità; ha il ruolo di coinvolgere in modo permanente collaboratori e colleghi con un sempre più alto impiego, rendendoli attivamente partecipi ed aiutandoli a comprendere ed affrontare in modo efficace il cambiamento in corso.

Edgar Schein (2001), docente alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology, con riferimento a questo argomento nel suo libro *"La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo"* (Schein, 2001) ha parlato appunto di "consulenza di processo" definendolo come un processo d'aiuto attraverso il quale il consulente funge da catalizzatore del cambiamento organizzativo, "aiutando le persone ad aiutarsi da sole", sbloccando e riattivando determinate risorse utili a procedere verso un reale cambiamento. In questo contesto il compito del consulente strategico è quello di sfruttare il potenziale dell'organizzazione con lo scopo di produrre il massimo risultato con il minimo sforzo. Alla base di un programma di supporto per lo sviluppo della resilienza organizzativa vi è la consapevolezza che questa non sia solamente una caratteristica presente esclusivamente in alcuni individui, bensì una qualità vigente a livello potenziale in ciascuno di essi. La resilienza quindi può essere pensata come l'insieme di una gamma di qualità personali e comportamenti, piuttosto che come una caratteristica specifica.

Parlando di prospettive future, e data la scarsità di materiale empirico a riguardo, occorre discutere circa l'importanza da parte delle aziende di tener costantemente monitorate le proprie caratteristiche e risorse, riconoscendo attentamente i propri limiti ovvero sapere quanto margine c'è tra i livelli di piena operatività dell'impresa e il momento in cui i limiti vengono superati rischiando di cadere in un improvviso collasso (Woods, 2006). Più questo margine sarà grande e meglio l'impresa riuscirà a rispondere in maniera adeguata ad eventi traumatici ed imprevisi.

Arrivati a questo punto è legittimo chiedersi se le organizzazioni resilienti siano quelle dotate di un numero maggiore di risorse rispetto alle altre. Per rispondere a questa domanda viene

utile come esempio lo studio effettuato da Lim, Rivas, Gittell e Cameron¹³ (2006), riguardante l'industria delle compagnie aeree dopo gli attacchi terroristici dell'11 Settembre. Grazie a questo studio è stato dimostrato che le compagnie aeree che erano state in grado di accumulare riserve finanziarie e che avevano fatto in modo di non incombere in debiti elevati, sono state capaci di ritornare ai livelli di pre-attacco o addirittura superarli. Questo dimostra che le risorse finanziarie (in eccedenza) sono state fondamentali per la resilienza organizzativa, aumentando la possibilità di generare resilienza e permettendo all'impresa di risparmiare sulle risorse (Gittell, 2006). Sarebbe però riduttivo pensare che solamente le risorse finanziarie siano in grado di influenzare il livello di resilienza di un'organizzazione, ed a sostegno di questa affermazione Staw (1981) afferma che ciò che è determinante non sono soltanto le risorse finanziarie, ma anche il modo in cui le risorse esistenti vengono impiegate. Sembra infatti che le organizzazioni più resilienti implementino più risorse finanziarie (cognitive e relazionali) di quante ne possiedano, incrementando in questo modo le risorse per affrontare una situazione di emergenza, piuttosto che risparmiarle per affrontare la minaccia che incombe. Ciò potrebbe accadere sia perché le organizzazioni resilienti conservano un quadro di tutte le operazioni in corso, sia perché le stesse si riservano un'ampia fascia di eventi inaspettati come opportunità, in modo da preservare la propria capacità di rispondere in maniera flessibile. Infine, nel trattare questa tematica, abbiamo parlato spesso di capacità di apprendimento, che può essere sia un input per generare resilienza che un risultato della stessa resilienza organizzativa. Le organizzazioni resilienti infatti sembra utilizzino un livello superiore di apprendimento rispetto alle altre, ma a riguardo non si hanno molti approfondimenti.

Per concludere possiamo affermare che capire in che modo le organizzazioni regolano le proprie mosse in condizioni avverse riuscendo così ad emergere più forti di prima, è la soluzione chiave di tutti i problemi riguardanti l'organizzazione e la conduzione di un'impresa. Se si riesce a sopravvivere ai peggiori momenti e a superarli, vivere in condizioni di normalità potrebbe diventare addirittura più facile di quanto non si possa pensare.

CAPITOLO 3 – Uno sguardo al futuro: pratiche organizzative per diventare resilienti.

Un caso di studio

13 Vedasi il sito: *Center for positive organizations* (<http://positiveorgs.bus.umich.edu/articles/relationships-layoffs-and-organizational-resilience/>)

3.1 Il caso De.Mi.Com

De.Mi.Com è una Società in Accomandita Semplice presente nel mercato della produzione di imballaggi flessibili in polietilene dal 1980, inizialmente con la produzione di copri-abiti e buste per boutique e allargando nel tempo il proprio raggio d'azione fino a produrre shoppers per asporto merci, sacchetti per alimenti, sacchi per immondizia, sacchi industriali e foglie industriali ed agricole.

Know-how ed impegno nell'innovazione, insieme alla costante collaborazione con i loro partner commerciali, hanno permesso all'azienda di consolidare la propria presenza nel mercato grazie all'utilizzo della co-estrusione a tre strati nella produzione di imballaggi flessibili (fin dal 1985, i primi in Italia ad utilizzare questa tecnologia applicata alla produzione di shoppers).

La DE.MI.PLAST (così si chiamava inizialmente) nasce nel 1980 con la volontà di affinare l'esperienza accumulata in anni di lavoro presso altre aziende del settore dell'imballaggio flessibile e proporre al mercato prodotti tecnologicamente e qualitativamente avanzati.

Per questo motivo, nel 1985 viene acquistato il primo impianto di co-estrusione a tre strati, ponendo le basi per lo sviluppo e la diffusione di questa tecnologia nell'imballaggio (grazie al marchio registrato F3).

Nel tempo, il costante investimento in impianti tecnologicamente all'avanguardia e la collaborazione con importanti produttori di materie prime, ha permesso di rielaborare e sviluppare continuamente il prodotto, fino all'attuale produzione di F4, uno speciale polietilene a bassa densità lavorato in co-estrusione a tre strati.

Attualmente l'azienda dispone di impianti di estrusione e co-estrusione di ultimissima generazione, dotati di sistemi per il controllo computerizzato degli spessori e del profilo di estrusione, nonché di alimentazione gravimetrica, alcuni dedicati alla produzione di film, altri specifici per foglie speciali ad uso industriale, con una capacità produttiva di circa 4.500 tonnellate all'anno.

Tutti gli impianti sono strutturati per poter lavorare i nuovi prodotti bio-compostabili. Grande attenzione viene posta alla qualità della stampa, grazie a gruppi stampa e stampe flessografiche sia "stak-type" che "a tamburo centrale" fino a 8 colori.

Dispongono, inoltre, di 5 impianti di saldatura per shoppers, sacchi industriali e sacchi per immondizia, anche a rotolo.

Attualmente l'attività viene svolta in un'area di proprietà di c.ca 9000 mq, dei quali 3000 coperti.

Rimanere competitivi in un mercato come quello in cui si trova De.Mi.Com non è facile, e l'azienda ha dovuto superare diverse sfide; una su tutte l'entrata in vigore del decreto legge nr. 2 del 25.01.2012 riportante "Misure straordinarie in materia ambientale".

In particolare, l'art. 2 detta "Disposizioni in materia di commercializzazione di sacchi per asporto merci nel rispetto dell'ambiente".

Il decreto, a decorrere dal 31 luglio 2012, ha dato il via al divieto per la commercializzazione di shoppers realizzati con polimeri non conformi ai requisiti per imballaggi recuperabili attraverso compostaggio e biodegradazione.

"La commercializzazione dei sacchi non conformi sarà punita con la sanzione amministrativa pecuniaria del pagamento di una somma da 2.500 euro a 25.000 euro, aumentabile fino al quadruplo del massimo." (DECRETO LEGGE nr. 2 del 25.01.2012)

In altre parole l'azienda si è trovata di fronte all'obbligo di non produrre più shoppers in plastica, ma solamente in materiale biodegradabile.

Per approfondire il caso De.Mi.Com ed analizzare la sua capacità di far fronte allo shock di mercato causato dall'entrata in vigore del D.L. nr.2, ho deciso di curare l'intervista al Sig. Roberto De Agostini, attuale titolare dell'azienda. Le nuove disposizioni dettate in materia di commercializzazione degli shoppers hanno fin da subito suscitato non poche preoccupazioni nel team dirigenziale, tanto da costringerlo a prendere decisioni importanti che avrebbero segnato profondamente il non lontano futuro della società: "L'entrata in vigore della legge 296/2006 ci ha colti di sorpresa - spiega De Agostini - poiché non era mai stato emanato precedentemente alcun decreto attuativo, né tantomeno un programma sperimentale che permettesse alle aziende produttrici come la nostra di adattarsi progressivamente al nuovo materiale." Nel 2006, infatti, il comma 1129 della legge 296 parlava solamente di una progressiva riduzione della commercializzazione di sacchi per l'asporto delle merci; il portavoce del Ministero dell'Ambiente aveva dichiarato che lo scopo principale del bando doveva essere di eliminare le buste di plastica monouso, senza tuttavia comunicare esattamente la data di entrata in vigore della legge e senza specificare la grammatura dei sacchetti interessati. Considerando che LEGAMBIENTE in un dossier del 2010 sullo stop ai

sacchetti di plastica indicava come alternativa agli stessi “sacchetti riutilizzabili sempre in plastica (ad esempio polietilene a bassa densità) di grammatura superiore (almeno 50 grammi) e anche di dimensioni superiori (circa 40 litri di merce) riutilizzabili per decine di volte”, De.Mi.Com ha deciso di intraprendere una nuova strategia muovendosi su tre fronti diversi, i sacchetti completamente biodegradabili, gli shoppers ad elevata resistenza e il nuovo marchio PSV (plastica seconda vita). “Nel gennaio 2011, a seguito dell’ufficialità del nuovo decreto, tutti i nostri clienti di maggior rilievo esigevano tassativamente sacchetti in materiale 100% biodegradabile - continua De Agostini - ma le nostre scorte erano limitate, gli ordini hanno iniziato ad accumularsi e abbiamo temuto di non riuscire a soddisfare nemmeno il 50% degli ordini a calendario; oltretutto, con un’inversione di tendenza così repentina, non si riusciva a trovare materia prima BIO a sufficienza per coprire le esigenze del mercato. Diversamente da quanto annunciato nel decreto non ci è stato concesso alcun periodo di rodaggio per testare il nuovo materiale, e degli incentivi che ci erano stati promessi non abbiamo mai avuto notizia.”

Ciò che ha veramente fatto la differenza per riuscire a superare il periodo di crisi iniziato nel 2011, sono state le scelte lungimiranti compiute dall’azienda negli anni precedenti, ma soprattutto la velocità di reazione dimostrata in occasione dello shock. Gli investimenti in macchinari ad altissimo tasso tecnologico hanno infatti dato i loro frutti: queste macchine molto costose (estrusori, stampe) sono state progettate per poter essere impiegate nella lavorazione di materiali diversi ed in particolare di quelli biodegradabili; sono state studiate attentamente tempistiche e grammature dei nuovi sacchetti e resettati in breve tempo i set up delle macchine per predisporle alla nuova produzione, riducendo così tempo e costi di transizione necessari per conoscere le caratteristiche dei nuovi materiali. Sebbene le tecniche di produzione fossero già state sperimentate in precedenza, riuscire a perfezionare il prodotto in soli 15 giorni non è stato semplice ed è servito il lavoro e l’impegno di tutto il personale, staff tecnico e dirigenziale. Oltre ad affrontare i problemi interni relativi al complesso aziendale, De.Mi.Com ha dovuto inoltre ricontrattare il prezzo dei materiali di fornitura a monte, e del prodotto finito a valle. Le spese per le materie prime sono infatti lievitate, basti pensare che un lotto di fornitura in polietilene, materiale utilizzato per i sacchetti in plastica, ha un costo pari a circa 25.000 euro, mentre un lotto di materiale BIO si aggira sugli 85.000 euro, con conseguente aumento del prezzo del prodotto finito.

Per riuscire a diversificare la propria offerta, l’azienda ha optato per il lancio di un nuovo formato, passando dalla classica grammatura 30 my alla più robusta 80 my; il risultato è “Infinity bag”, uno shopper di maggior spessore, più resistente e dunque riutilizzabile molte

volte dopo il primo utilizzo, che rappresenta la miglior alternativa alle buste riutilizzabili in PP (Woven bags) provenienti da Paesi come Cina e Vietnam, prodotti nettamente inferiori all'Infinity sotto il punto di vista sia dell'impatto ecologico che di quello economico. I nuovi sacchetti si sono rivelati fin da subito vincenti, tant'è che le grandi catene di supermercati, che da tempo acquistano i prodotti marchiati De.Mi.Com, si sono dimostrati favorevoli all'iniziativa, venendo incontro alle esigenze dell'azienda ed aiutandola a superare la fase di transizione. Essendo stata la prima azienda del territorio ad aver così velocemente sviluppato le competenze necessarie a soddisfare le nuove richieste di mercato, De.Mi.Com ha assistito (in un momento così difficile per molti suoi concorrenti) ad una rapida crescita del fatturato grazie all'aumento sia del numero che della grandezza degli ordini ricevuti.

Com'era logico aspettarsi, però, il boom delle vendite degli shoppers "Infinity bag" non poteva protrarsi troppo a lungo nel tempo, proprio a causa delle caratteristiche stesse di un prodotto che punta alle maggiori prestazioni in termini di durata e resistenza. Era necessario affiancare un nuovo prodotto che avesse peculiarità diverse e i cui volumi di vendita garantissero entrate nel lungo periodo. Nasce così un nuovo marchio, PSV, acronimo di plastica seconda vita, che punta su un prodotto alternativo da proporre al mercato in un'ottica di sensibilizzazione agli aspetti ecologici dell'uso di materiali plastici riciclabili; il nuovo sistema di gestione del polietilene riciclato è ora documentato e certificato e offre un prodotto composto per il 60% minimo di materiale di scarto riutilizzato. Il lancio di questo prodotto ha triplice funzione: aiutare l'ambiente, promuovendo l'utilizzo di risorse rinnovabili; stimolare i cittadini ad operare scelte eco-compatibili; offrire alla GDO gli strumenti per rispondere a queste esigenze.

In un mercato che si è drasticamente ridotto di almeno il 40% De.Mi.Com è riuscita non solo a sopravvivere, ma anche a prosperare, vantando il merito di essere stata in grado di far collimare le esigenze di tutti gli attori che interagiscono all'interno della propria supply chain, attraverso una strategia win-win con fornitori, clienti e consumatori finali, coniugando qualità di prodotto ed ecologicità in un'offerta ricca e ben diversificata.

3.2 Il caso De.Mi.Com: l'analisi

Dopo aver letto nel paragrafo precedente il cambio di rotta pressoché improvviso che l'azienda De.Mi.Com ha dovuto affrontare nel 2011, andiamo ora ad approfondire la questione cercando i punti di forza che hanno permesso a team manager e dipendenti di superare questo shock al meglio, cercando di individuare gli spunti teorici forniti nei primi due capitoli e apportandoli in concreto al caso oggetto di analisi.

Dopo l'attuazione del decreto nel gennaio 2011, le performance dell'impresa sono calate drasticamente, non solo in termini di perdite e mancati guadagni, ma anche a livello umano: staff dirigenziale, team manager e dipendenti hanno dovuto in breve tempo riadattarsi alle nuove politiche, trovandosi in questo modo a trattare materiali completamente diversi da quelli a cui erano abituati. Come se non bastasse, l'azienda si è trovata di fronte ad un brusco arresto dei ricavi e allo stesso tempo ha dovuto affrontare spese che erano ormai salite alle stelle: la nuova materia prima era molto più costosa rispetto alla precedente, additivi, colori e solventi utilizzati per la lavorazione della materia prima andavano cambiati in base alle caratteristiche di quest'ultima e tutte le scorte in magazzino potevano praticamente essere buttate, andando ad intaccare notevolmente il bilancio aziendale. L'azienda si è quindi dovuta dimostrare sin da subito resiliente, ricostruendo in tempi rapidi l'intero scheletro dei processi tecnici, la gestione dei clienti e dei fornitori cercando di implementare velocemente tutti i protocolli standard aziendali.

Quali modelli teorici possono essere applicati alle soluzioni prese dallo staff De.Mi.Com?

Innanzitutto aver intrapreso una nuova strategia muovendosi su 3 fronti diversi (sacchetti biodegradabili, shoppers ad elevata resistenza e nuovo marchio PSV) è stato sinonimo di flessibilità e apertura mentale, qualità di un'azienda non di certo vulnerabile al cambiamento, ma piuttosto resiliente e favorevole all'innovazione ed evoluzione sfruttando la sfida come opportunità di crescita.

In secondo luogo, l'aver compiuto scelte lungimiranti negli anni precedenti, la velocità di reazione dimostrata, l'investimento in macchinari ad altissimo tasso tecnologico e le altre scelte rivelatesi azzeccate, dimostrano come l'azienda abbia rispettato i 5 pilastri proposti da Gulati (pag. 20): coordinamento, cooperazione, condivisione, capacità e connessione. Senza queste 5 leve, De.Mi.Com non sarebbe riuscita ad affrontare la crisi ed uscirne vincitrice.

Per quanto riguarda invece l'eccellenza dei (nuovi) prodotti (i supermercati, ad esempio, si sono dimostrati fin da subito favorevoli all'iniziativa dei nuovi sacchetti più resistenti), l'affidabilità del processo (aver testato in precedenza il nuovo materiale ha permesso di lavorarlo fin da subito nella maniera più eccellente possibile) ed i comportamenti individuali (l'aver saputo mantenere, negli anni, un ottimo rapporto con i clienti ha fatto sì che nel momento del bisogno questi si siano dimostrati comprensivi, andando incontro alle esigenze dell'azienda; ma non solo, anche l'aver saputo gestire al meglio i rapporti all'interno dell'azienda si è rivelato un comportamento vincente nel momento in cui è servito il contributo individuale di ciascun dipendente), non possiamo far altro che notare come vi sia un chiaro riferimento alla teoria redatta da Kerr (pag. 21).

Ma come è stato possibile affrontare tutto ciò? Come si può creare all'interno di un'organizzazione una vera e propria cultura della resilienza, e quali strategie ha attuato lo staff dirigenziale della De.Mi.Com per superare lo shock incontrato?

Creare e diffondere una cultura della resilienza all'interno di un'azienda è senza dubbio un'arma vincente che permette all'organizzazione di non trovarsi spiazzata ogni qualvolta si trovi in una situazione di emergenza non voluta (a prescindere dalla gravità) che colpisce la continuità del business.

La prima cosa che va presa in considerazione quando si vuole costruire da zero una cultura della resilienza è senza dubbio il necessario cambiamento rispetto alla cultura già esistente all'interno dell'organizzazione. La resilienza, in questo contesto, è quindi l'attitudine o meno dei soggetti presenti all'interno dell'azienda ad essere propensi e favorevoli ad un cambio di rotta (talvolta improvviso e non voluto) che porta allo stravolgimento delle proprie abitudini, mansioni e competenze. Cos'ha fatto De.Mi.Com per far avvenire tutto ciò? Non appena era nell'aria la possibile attuazione del decreto si è subito provato a lavorare il nuovo materiale, permettendo in questo modo ai dipendenti di poterlo "assimilare" un po' per volta; ma tutto ciò è stato possibile grazie alle scelte lungimiranti fatte al momento di acquistare i macchinari: la strategia dei vertici aziendali si è dimostrata vincente nell'investimento di macchinari di ultima generazione (e quindi adatti alla lavorazioni di diversi materiali) nonostante all'epoca non vi era ancora alcuna notizia sul divieto della lavorazione e commercializzazione di sacchetti di plastica.

Altra scelta azzeccata da parte del team dirigenziale è stata quella di saper coinvolgere in questo cambio di rotta dapprima i dipendenti "più anziani" (e con più esperienza), che per

tradizione sono i più avversi al cambiamento. Il nuovo materiale BIO è stato testato inizialmente dai dipendenti che da più anni lavoravano nell'azienda, traendo in questo modo un duplice vantaggio: in primo luogo la maggior esperienza ha fatto sì che i "vecchi" dicessero la loro sul nuovo materiale, ed in secondo luogo, una volta testate e approvate le modifiche che andavano fatte ai processi usuali, potevano essere loro stessi ad insegnarli ai "giovani", risparmiando in questo modo ulteriori ore di formazione e di "fermo lavoro".

Terzo elemento su cui porre attenzione quando si parla di diffusione della cultura della resilienza, è la costruzione di un ambiente di lavoro sicuro ed affidabile: va ridotto al minimo qualsiasi tipo di stress, di tensione e di malcontento. De.Mi.Com in questo senso si è dimostrata nei confronti dei dipendenti positiva e fiduciosa, tranquillizzando su ogni fronte dubbi e perplessità dei collaboratori. In che modo? Sono state indette numerose riunioni per verificare il clima all'interno dell'ambiente di lavoro, cercando di rispondere ad ogni domanda e aggiornando periodicamente i dipendenti sull'andamento del business, mettendo tutti d'accordo con lo slogan <<Ce la faremo!>>.

Ultimo punto su cui si sono concentrati i dirigenti di De.Mi.Com è stato quello di dare ai propri dipendenti, almeno per il primo periodo "post decreto", la possibilità di poter decidere autonomamente quando prendersi un momento di pausa durante la giornata lavorativa, per staccare, recuperare e ricaricarsi da eventuali momenti di stress facendo una camminata, prendendo un caffè o più semplicemente scambiando due parole tra colleghi.

Sicuramente l'azienda ha affrontato e gestito lo shock e la conseguente crisi egregiamente, dimostrando non solo di saperla gestire, ma anche di saperla sfruttare come occasione di crescita.

Come abbiamo già detto nei capitoli precedenti descrivendo la resilienza come un processo di adattamento dinamico, possiamo senza dubbio affermare che il caso dell'azienda De.Mi.Com è la reale testimonianza di cosa vuol dire mettere in pratica, in maniera efficace ed efficiente, tutta la teoria sulla resilienza organizzativa appresa fin qui.

"Dopo quel maledetto gennaio 2011 – conclude De Agostini – penso che tutti coloro che hanno lavorato qui partecipando attivamente alla ri-nascita della nostra azienda, si siano sentiti un po' come se fossero stati anche loro proprietari perché sono stati coinvolti come non mai in tutti i processi e decisioni che abbiamo preso."

Riassunto e conclusioni

Nel primo capitolo è stato delineato un quadro generale riguardante la definizione del termine resilienza, spostando poi l'attenzione verso quello che è stato l'argomento dell'elaborato: la resilienza nelle organizzazioni. L'ultima parte del capitolo invece ha avuto come argomento il rischio, le sue diverse tipologie e il legame che esso ha con la resilienza.

Nel secondo capitolo invece abbiamo introdotto il fenomeno della resilienza organizzativa ponendo attenzione su quali fossero le caratteristiche di un'organizzazione e su come la resilienza organizzativa si possa misurare ed eventualmente rinforzare. Il capitolo si è poi concluso con un paragrafo dedicato ad alcune pratiche organizzative che possono permettere ad un'azienda di prevedere e prevenire i possibili shock ed imprevisti futuri.

Infine nel terzo ed ultimo capitolo abbiamo visto un caso di studio reale con il quale abbiamo potuto concretamente verificare le caratteristiche di un'organizzazione resiliente e le strategie messe in atto da De.Mi.Com per affrontare un cambio di rotta imprevisto.

Sono ancora tanti i punti interrogativi riguardanti ciò che si potrebbe analizzare con riguardo al fenomeno della resilienza sebbene negli ultimi anni tale fenomeno è stato analizzato sotto diverse sfaccettature. Si dovrebbero identificare più nel dettaglio le componenti chiave di ciò che definiamo come resilienza organizzativa, in modo da poter identificare in pochi minuti il problema che affligge una determinata azienda e trovare nell'immediato il rimedio resiliente che più si adatta al caso in questione.

Bibliografia

Ayala J. C., Manzano G., (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, pp. 126-135.

Ciglia A., (2012). Esperienze e strumenti in materia di resilienza organizzativa. *HR online*, 8.

Coutu D.L., (2002). How resilience works. *Harvard Business review*, 80 (5), pp. 46-55.

De.Mi.Plast, (2011). *Le plastiche da riciclo nella produzione di shoppers in polietilene*. Presentazione Power Point.

Gittel J.H., Cameron K., Lim S., Rivas V., (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), pp. 300-328.

Holling C.S., (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4, pp. 1-23.

Kaplan R.S., Mikes A., (2012). Un nuovo approccio alla gestione del rischio. *Harvard Business Review*, Luglio/Agosto, pp. 48-60.

Kobasa S.C., Maddi S.R., Puccetti M.C., Zola M.A., (1985). Effectiveness of Hardiness, Exercise and Social Support Resources against Illness. *Journal of Psychosomatic Research*, 29 (5), pp. 525-533.

Odum E., (1988). *Basi di ecologia*. Piccin-Nuova Libreria, Milano, pp. 17-20.

Perrone V., (2010). Ora e sempre resilienza! *Economia & Management*, 2, pp. 3-7.

Pirotti G., Venzin M., (2014). La resilienza organizzativa delle aziende. Come misurarla e rinforzarla per resistere e reagire in tempo di crisi. *Economia & Management*, 1, pp. 59-74.

Pirotti G., Venzin M., (2014). *Resilience: i sette principi per una gestione aziendale sana e prudente*. Egea, Milano.

Schein E.H., (2001). *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d' aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*. Raffaello Cortina editore, Milano, pp. 57-72.

Somers S., (2009). Measuring Resilience Potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17 (1), pp. 12-23.

Staw B., (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, pp.501-524.

Woods D., (2006). Essential characteristics of resilience. *Resilience engineering: concepts and precepts*, 21-34.

Risorse on-line

BSI Group. <https://www.bsigroup.com/it-IT/I-nostri-servizi/La-resilienza-in-azienda/>

Business People, (2014). *I quattro passi per aumentare la resilienza della propria azienda*.
http://www.businesspeople.it/Lavoro/I-4-passi-per-aumentare-la-resilienza-della-propria-azienda_72909.

MESA Blog, (2015). *La resilienza per affrontare il cambiamento in azienda*.
<https://mesaconsulting.wordpress.com/2015/06/29/la-resilienza-per-affrontare-il-cambiamento-in-azienda/>.

Quintarelli E., (2012). *L'organizzazione resiliente*.
<http://www.socialenterprise.it/index.php/2012/01/22/lorganizzazione-resiliente/>.

Stoltz P., (2000). *What is AQ?*.

http://www.peaklearning.com/about_aq_story.php#top

T Seed. *Parlare la sicurezza.* <http://www.tseed.it/parlare-la-sicurezza.aspx>

Pagina della società di sicurezza T Seed specializzata in consulenza organizzativa e manageriale.

Veneri R., (2015). *La resilienza nelle organizzazioni.* Progetto resilienza.

[http://progettoresilienza.blogspot.com/2015/03/la-resilienza-nelle-organizzazioni.html?view=magazine.](http://progettoresilienza.blogspot.com/2015/03/la-resilienza-nelle-organizzazioni.html?view=magazine)

Walker B., (2013). *Cos'è la Resilienza.* Project Syndicate.

[https://www.project-syndicate.org/commentary/what-is-resilience-by-brian-walker/italian?barrier=accesspaylog.](https://www.project-syndicate.org/commentary/what-is-resilience-by-brian-walker/italian?barrier=accesspaylog)