

**RESILIENZA/2.** I 5 principi chiave per fare di un'azienda una forza vitale indistruttibile

# Organizzazioni anti-crisi

**A fare la differenza fra imprese arrendevoli e imprese resilienti, fra quelle che soccombono e quelle che prosperano anche nelle difficoltà, è il modo di rispondere alle avversità**

di **Raul Alvarez** e **Elin Miroddi**



**Raul Alvarez**, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane, formazione, esperto nell'attivare e gestire processi di *Resilience Management* organizzativa. [r.alvarez@inalto.it](mailto:r.alvarez@inalto.it)



**Elin Miroddi**, partner Inalto, consulente in Innovation Management, coach e counselor psicologico. Esperta nell'attivare e gestire processi di *Resilience Management* personale e organizzativa. [e.miroddi@inalto.it](mailto:e.miroddi@inalto.it)

**R**ischi e incertezze sono la cifra distintiva della nostra epoca, le pedine da giocare nella partita della sopravvivenza. La crisi avanza e i nodi vengono al pettine. Riuscire a intuire la mossa giusta non è facile. Alle aziende si chiede di gestire le attività quotidiane e, al tempo stesso, di adattarle alle sfide di domani. Poche ci riescono. I rischi di fallimento sono altissimi. Nessuno investe più con tranquillità. E la crescita si fa attendere. Per reggere la tensione occorrono imprese dai nervi saldi e una forte dose di resilienza. Ma come si diventa organizzazioni resilienti?

## Il profilo dell'organizzazione resiliente

Se pensiamo all'organizzazione come a un "organismo vivente", la resilienza è la sua capacità di adattarsi alle nuove richieste dell'ambiente, di generare energie per preservarne il funzionamento, anche a fronte di forti minacce interne ed esterne. È l'organizzazione che continua a funzionare, anche quando le vengono sottratti alcuni organi vitali (personale, budget ecc.). È l'organizzazione che, nonostante i contraccolpi, si riprende mantenendo efficienza e operatività. È l'organizzazione che capitalizza le esperienze imparando dagli errori, che guarda avanti con fiducia, anche quando il futuro è incerto. È l'organizzazione che riesce a convivere con l'incertezza nella convinzione che "ciò che non ci uccide ci rende più forti". Ma per generare organizzazioni resilienti non basta lavorare su un singolo fattore, per quanto critico. Occorre un'azione coordinata che coinvolga le persone, la struttura, i sistemi, i processi, la cultura aziendale, in una sola parola: l'intero sistema. Dopotutto la resilienza in-

veste ogni aspetto della vita organizzativa: dal modo di pensare al modo di operare. Ed è una risorsa preziosa, di cui si diventa consapevoli solo quando sopraggiunge una minaccia che potrebbe compromettere la sopravvivenza dell'organizzazione. È allora che viene allo scoperto. È la risposta alle avversità a fare la differenza fra le organizzazioni arrendevoli e quelle resilienti, fra quelle che soccombono e quelle che prosperano anche nella crisi.

## La resilienza come fattore culturale

Negli esseri umani la resilienza è innata, anche se non tutti sanno come accedervi. Altrettanto non si può dire per le organizzazioni, soprattutto quelle con strutture rigide, fortemente gerarchiche, funzionali al mondo di ieri, totalmente inadeguate nel mondo di oggi. **Philip Kotler** con **John A. Caslione**, un consulente esperto di strategia di business, hanno stilato un prontuario di errori manageriali ricorrenti nella recessione del 2008: *licenziare i talenti, contrarre gli investimenti, interrompere lo sviluppo dei prodotti, permettere ai Consigli d'amministrazione di sostituire i ceo che privilegiano la crescita con quelli focalizzati solo sul taglio dei costi, permettere ai ceo di privare l'innovazione del ruolo di strategia chiave, rafforzare la struttura gerarchica rispetto ai rapporti collaborativi*. Strategie di corto respiro che sottraggono risorse senza considerare le conseguenze a lungo termine, spinte solo dall'imperativo: *resistere, resistere, resistere*. Ma per arrivare dove? La "resistenza a oltranza" è un problema culturale. Per allenare le organizzazioni a divenire resilienti è dalla cultura che occorre partire, pur nella consapevolezza che la resilienza richiede un progetto che investe



tutte le dimensioni della vita organizzativa, e non si può costruire in un giorno, né con un corso di formazione sganciato da un progetto più ampio.

«Per la sopravvivenza delle piccole e medie imprese – spiega lo psicologo **Al Siebert** – oggi la resilienza è diventata anche più importante delle mitizzate best practice e delle competenze tecniche, perché gli imprenditori sono meno pronti a fronteggiare le minacce esterne e confidano ancora nei successi di ieri». Ma **Elena Malaguti**, pedagogista, psicologa del dipartimento di Scienze dell'educazione e della formazione dell'Università di Bologna, precisa: «La resilienza non ci priva della vulnerabilità, non è onnipotenza. Però consente di governare le emozioni negative, di farci riprendere il controllo, di ridivenire forti sul piano culturale, di continuare a lavorare per il bene comune. Resilienza è riscoprire negli altri la dimensione della nostra fragilità e, dall'altro vulnerabile, tirare fuori la sua forza in uno scambio di alleanza. Ma trasferendo i principi della resilienza all'azienda, il rischio è che possa venire piegata al mero profitto, privandola della sua dimensione etica».

## 5 principi chiave

Quali sono allora le strategie che le organizzazioni dovrebbero mettere in atto per divenire resilienti? Il tema è complesso. Ci limitiamo perciò a indicare 5 principi-chiave derivati dalla nostra esperienza di *Resilience Management*.

### 1. Sensemaking: dare significato al presente per costruire il futuro

Quando il futuro appare incerto, le organizzazioni cercano un significato che continui a ispirarle. «Chi ha un *perché* nella vita può sopportare quasi ogni *come*», sosteneva lo psicologo **Viktor E. Frankl**. Il bisogno di significato nei luoghi di lavoro è la manifestazione dell'innata necessità di dare un senso alla vita. Andiamo in cerca di un significato che vada oltre il profitto, che lasci un segno del nostro *esserci*. Solo una *leadership centrata sul sensemaking* può portare l'organizzazione a guardare oltre la precarietà del presente. Per questo occorre allineare l'impegno su un obiettivo comune. «Personalmente non credo negli obiettivi – precisa **Christian Boiron**, presiden-

te del Gruppo omonimo – credo invece nel *progetto*. Un progetto esprime una volontà profonda a livello individuale e collettivo. Un progetto è flessibile ed evolutivo. Gli Mbo sono sistemi di massimizzazione del profitto. E quando cerchi di massimizzare, prima o poi sconfini nella patologia. Non dobbiamo forzare un sistema per fargli ottenere il massimo. Semmai dovremmo fargli ottenere il meglio. Il capo deve sentire a che livello di velocità può andare l'azienda. L'obiettivo è fonte di tensione e spesso di frustrazione. Il progetto, invece, è il filo conduttore dell'impresa, ci libera dagli interessi personalistici e unisce dipendenti e azionisti, fornitori e clienti in una direzione comune». Il senso di appartenenza supera i personalismi e unisce le persone nel progetto comune. I valori condivisi ispirano le organizzazioni, specie quelle dove rischio e incertezza sono permanenti (si pensi alle organizzazioni militari, e non solo), nonché le piccole e medie imprese radicate sul territorio (come, ad esempio il gruppo Loccioni o Elica), che possono contare su dipendenti coinvolti dalla mission aziendale al punto da affrontare con slancio ogni avversità. La mission vissuta pienamente sgancia le organizzazioni dalle trappole del passato (i successi di ieri), circoscrive le crisi al presente e focalizza l'attenzione sulle opportunità proiettando l'organizzazione al futuro. È la coerenza interna del "progetto" in cui sono coinvolte a rendere resilienti le organizzazioni.

### 2. Mindfulness:

#### rimanere centrati sul qui e ora

Mindfulness, o "piena consapevolezza", è una disciplina che viene dalla cultura orientale ed è centrata sulla padronanza personale. Trasferendola all'azienda, è la capacità dell'organizzazione di focalizzarsi su ciò che conta davvero, è riuscire a mantenere un'attenzione vigile sul qui e ora spazzando dalla mente le interferenze che ce ne distolgono, è proattività, è superamento della tentazione di assumere i successi di ieri come modelli monolitici per le strategie di domani. Un errore che ha impedito a molte aziende di cogliere segnali deboli della crisi. «L'unica vera sorpresa della crisi del 2008 – ha detto l'economista **Joseph Stiglitz** – è che abbia colto così tante persone di sorpresa».



## Le leve per gestire la resilienza organizzativa



Fonte: Inalto 2012

Ecco perché «le organizzazioni *mindfull* – spiega **Karl Weick**, psicologo esperto di *sensemaking* e gestione dell'inatteso – monitorano con cura i segnali deboli, considerandoli finestre aperte sulla salute del sistema, non si lasciano fuorviare da aspettative infondate, né si accontentano di spiegazioni semplicistiche per situazioni complesse. La piena consapevolezza delle proprie risorse e del contesto in cui si opera è la base della *mindfulness*, ed è questa a rendere le organizzazioni più resilienti.

### 3. Learning: premiare “l'insuccesso intelligente”

Le aziende tendono a nascondere gli errori, talvolta anche a ignorarli, con il rischio che col tempo possano diventare letali. Questa cattiva abitudine è figlia di una cultura manageriale che premia i risultati e punisce i fallimenti. Ma colpevolizzare un errore è ancora più grave, perché inibisce l'apprendimento. In un mondo incerto, evitare l'insuccesso è impossibile, tanto vale allora trarne beneficio. Nelle organizzazioni resilienti, i capi sono disposti a parlare degli insuccessi, a promuoverne un'analisi accurata. Ricordo una volta di aver sentito un leader dire: «L'errore non è il contrario del successo, a meno che si cerchi di nascondere. Prima di scegliere un manager per un compito importante gli chiedo di farmi un elenco dei suoi errori in esperienze precedenti. Quelli che dicono di non averne mai commessi li depenno, di loro non c'è da fidarsi». Altra qualità

delle organizzazioni resilienti: l'*assunzione dei rischi*. È importante incoraggiare a tentare nuove strade, altrimenti nessuno sarà disposto a rischiare per primo. E a farne le spese è l'innovazione. «Il segreto della resilienza è rendere accettabile la sconfitta – spiega **Charlene Li**, consulente e fondatrice di Altimer Group – per questo all'inizio conviene correre solo quei rischi che l'azienda pensa di poter tollerare. Per attivare risposte resilienti occorrono: audit sugli insuccessi personali e dell'azienda, un archivio aggiornato dei fallimenti, inserire l'insuccesso nella pianificazione delle attività, creare reti di sostegno per chi fallisce». E c'è pure chi propone di premiare l'*insuccesso intelligente*, quello dove il rischio è stato ben calcolato.

### 4. Rebirthing: reinventare il proprio business

«Saper convivere con l'incertezza è utile – precisa Elena Malaguti – ma non è una peculiarità delle organizzazioni resilienti. Lo diventa se l'incertezza spinge a ripensare il sistema». È quanto sperimentò, ad esempio, l'Ibm quando, nei primi anni '90, si vide scavalcare dalla concorrenza. Anziché incaponirsi su quello che allora era il suo *core*, optò per un cambiamento del modello di business: dalla produzione di pc ai servizi per l'e-business. Una mossa vincente con la quale riconquistò un settore allora non ancora saturo. Al contrario, Motorola fu sconfitto proprio dalla sua ostinata resistenza. Nel '90 aveva



apparecchi analogici di grosse dimensioni, costosi, per la fascia business, e controllava il 45% del mercato mondiale dei cellulari. Quando nel '94 arrivò il wireless, questo nuovo sistema attrasse subito gli operatori. Le reti digitali potevano gestire un numero maggiore di abbonati, ridurre i costi, aprirsi al mercato di massa. Per Motorola entrare in questo business avrebbe significato rivolgersi a un nuovo tipo di cliente, più attento ai costi e all'estetica del prodotto, con il quale non aveva dimestichezza. L'era dell'analogico stava tramontando, ma Motorola continuò a migliorare la qualità dell'analogico. Quando nel '97 lanciò il suo primo cellulare digitale, la competizione era ormai altissima e Motorola non aveva più le carte per riconquistare la leadership. Le organizzazioni resilienti non restano chiuse nel proprio modello di business: hanno propensione all'innovazione di valore, sanno ricreare il nuovo dal vecchio. Un esempio per tutti, il *Circle du soleil*. E ancora: privilegiano uno stile di pensiero di tipo "e", anziché "o". Sanno muoversi con destrezza fra gli opposti, cogliere le sfumature, ampliare la percezione e gestire le diversità.

### 5. Open leadership: comunicazione diffusa

La resilienza reclama ricchezza informativa, per questo un'organizzazione resiliente deve dare corso a quella che Chalene Li chiama una *Open leadership*: un sistema aperto dove le informazioni non sono "imbavagliate", circolano rapidamente, consentendo ai membri dell'organizzazione di confrontarsi, di dar vita a conversazioni autentiche, di aprire l'esterno all'interno, di ampliare la conoscenza dei problemi, di generare mappe sulle opzioni in gioco, di coltivare relazioni improntate alla fiducia, di dare e ricevere feedback rapidi e accurati. Per i leader dell'era del Web 2.0, rinunciare alla comunicazione top down è l'unico modo per conservare il controllo della situazione, per accrescere la responsabilità individuale che promuove l'auto-organizzazione. Nel suo ultimo libro, *25 strategie per i tempi difficili* (Rizzoli), **Gary Hamal** sostiene che, per essere resilienti, occorre applicare alle organizzazioni i principi che ispirano il web: trasparenza, libertà, apertura, collaborazione, generare comunità. Elena Malaguti aggiunge: «La comunità

## Per approfondimenti

Per orientarsi nell'ampia letteratura sul tema della resilienza, rinviamo alla Rubrica libri di questo numero de "L'Impresa", dove abbiamo recensito alcune delle opere a nostro parere più significative.



è un fattore di protezione importante per la promozione della resilienza. Pensarsi abitanti di una comunità significa riconoscersi parte di un tutto in cui ognuno può riconoscersi e con cui può attivare reti solidali di aiuto, scambio e confronto». Ma le comunità in rete apriranno davvero le porte alla resilienza? È presto per dirlo. In ogni caso l'apertura accresce la fiducia e la fiducia è il fondamento delle organizzazioni resilienti.

### Tirando le somme

La resilienza organizzativa è un puzzle. Mettere insieme tutti questi elementi e governarli non è semplice: implica anzitutto credere nella necessità della resilienza e volerla davvero. Ma anche il possesso delle competenze e degli strumenti per generarla. Infine, una disciplina delle strategie aziendali per sostenerla nel tempo. La resilienza non si costruisce in un giorno, né si ottiene una volta per tutte: chiede manutenzione e, possibilmente, una struttura dedicata, anche se poi coinvolge tutti, indistintamente. È un cambio di paradigma culturale: dalla visione tayloristica (ancora diffusa) all'organizzazione empowered (già acclamata negli anni '90, ma raramente realizzata). Da dove cominciare? Dipende dalla solidità del progetto, dal ciclo di vita dell'azienda e dalla cultura con cui deve fare i conti. Direte: "Non è facile". È vero, ma anche la situazione attuale non è facile, e non consente alternative: o l'organizzazione si evolve o si dissolve. Se la resilienza è una via per la "rinascita", allora è questa la strada da intraprendere, e subito, magari lasciandosi ispirare dal monito di **Norman Vincent Pale** "Guarda negli occhi la tua paura. Quando hai toccato il fondo non puoi andare più giù. Puoi solo risalire", sempre che lo si voglia davvero. ■