

LUISS Guido Carli

**Dipartimento di “Impresa e management”**

**Corso di laurea in “Economia e direzione delle imprese”**

Cattedra

“Advanced Organization Design”

**RESILIENZA E PROGETTAZIONE  
ORGANIZZATIVA**

Relatore

Luca Giustiniano

Correlatore

Stefano Za

Candidato

Gabriele Maurizi

Matricola: 653911

# INDICE

<b>1. Il termine resilienza: definizione e accezioni generali</b>	
1.1. Di cosa parliamo quando parliamo di resilienza? Una meta-definizione.....	4
1.2. Rischio e resilienza: connessioni.....	15
<b>2. La resilienza organizzativa</b>	
2.1. Resilienza: dagli individui alle organizzazioni.....	26
2.2. Resilienza e progetti organizzativi: sfide.....	35
2.3. Quantificare e misurare la resilienza: strumenti.....	40
<b>3. La resilienza organizzativa: un caso di studio</b>	
3.1. Rinascere dalle ceneri di un attentato: Sandler O'Neill & Partners...	49
3.2. Il post 11 settembre: l'analisi.....	61
3.3. Il post 11 settembre: il risultato dell'analisi.....	67
<b>4. La resilienza organizzativa: considerazioni e prospettive future</b>	
4.1. Costruire una cultura della resilienza.....	74
4.2. Prospettive future.....	84
<b>Riassunto e conclusioni.....</b>	<b>93</b>
<b>Bibliografia e sitografia.....</b>	<b>95</b>

“La funzione propria dell’uomo si compie pienamente in conformità con la saggezza e con la virtù etica: infatti, la virtù fa retto lo scopo, e la saggezza fa retti i mezzi per raggiungerlo.”

**Aristotele**, Etica Nicomachea (libro VI), 350 a. C.

*Alla memoria dei miei nonni, Giuseppe e Massimo*

## **CAPITOLO 1 – Il termine resilienza: definizione e accezioni generali**

### *1.1 Di cosa parliamo quando parliamo di resilienza? Una meta-definizione*

In questo primo capitolo proveremo a dare una definizione del termine resilienza, di cosa si parla quando si affronta questo argomento e delle molteplici implicazioni che questo fenomeno può avere in vari campi, si attingerà da molti dimensioni di studio, come l'ecologia, la psicologia, l'ingegneria per cercare di dare un significato ad un termine che nel corso degli anni sta acquistando una sempre più crescente importanza, sia a livello teorico che applicativo.

A primo impatto il termine “resilienza” potrebbe farci pensare al termine “resistenza”, il che si avvicina anche al significato più allargato della parola ma, andando a ricercare il significato etimologico vero e proprio vediamo come il termine stesso derivi dal verbo latino “resilire”, che significa “saltare indietro”, “ritornare”, “rimbalzare”.

La resilienza, come riportato da Van der Vegt et al. (2015), può essere considerata come una caratteristica intrinseca di molte collettività di esseri umani, tutte diverse tra loro (famiglie, società, organizzazioni ecc.), le quali vengono paragonate, come dicono i giapponesi, alle canne di bambù, che si piegano sotto i più forti venti e sotto la pesante coltre di neve invernale, ma che non si spezzano e nella stagione primaverile si ergono più forti e robuste di prima (Mitchell, 2013).

La resilienza si studia nell'ambito di diverse discipline. In ingegneria (o più propriamente in fisica), è la capacità di assorbimento di energia di deformazione elastica posseduta da un materiale, maggiore sarà l'elasticità di cui godrà il materiale, più il materiale si dimostrerà resiliente. Nella resilienza informatica invece un sistema è capace di adattarsi a diverse condizioni a cui è sottoposto durante l'utilizzo e conseguentemente di resistere all'utilizzo affinché possa essere garantita la corretta erogazione dei servizi.

In psicologia e sociologia la resilienza può essere considerata come la capacità di affrontare eventi che possono risultare stressanti, superare questi eventi e continuare a mantenere uno sviluppo costante di noi stessi migliorando in quantità le proprie risorse riorganizzando la vita in maniera ottimale (Malaguti, 2005).

Il saper riorganizzare il percorso che ognuno di noi segue durante la propria vita, il saper trasformare un evento traumatico in un processo dal quale possiamo apprendere nuove soluzioni di si relaziona direttamente con la tematica della resilienza. La storia dell'uomo ha insegnato che sono esistite collettività di persone che sono riusciti a costruire e sviluppare un proprio nexus di resilienza, nonostante abbiano dovuto affrontare traumi o situazioni gravemente sfavorevoli (Peveri, 2008).

Indipendentemente da queste aree di studio la maggior parte della letteratura accademica afferma che lo studio della resilienza è iniziato nella letteratura ecologica (Dillard, 2010). Eugene Odum ha per primo definito la resilienza come capacità di recupero di un ecosistema quando è modificato da una perturbazione (Marotta, Zirilli, 2015). Successivamente Holling (1973) ha ripreso il termine di resilienza, riferendosi alla capacità del sistema di assorbire i cambiamenti. Ha analizzato la teoria e il comportamento dei sistemi naturali ecologici, fornendo l'esempio teorico di prede e predatori: le loro interazioni e le loro risposte funzionali sono utilizzate per illustrare il significato di stabilità ecologica. Credeva che i sistemi fossero continuamente in uno stato transitorio, passando da un equilibrio all'altro. Ha aperto nuove traiettorie per le teorie ecologiche, spostando l'attenzione dagli stati di

equilibrio alle condizioni di persistenza del sistema; esiste quindi un dominio di attrazione all'interno del quale vi è un equilibrio stabile: oltre tale dominio la popolazione preda si estingue.

Un bacino di attrazione è una regione dello spazio di stato in cui il sistema tende a rimanere (Walker et al., 2004). Tutti i sistemi reali sono tuttavia continuamente soggetti a disturbi: driver esogeni (la pioggia per esempio) e driver endogeni (ad esempio cicli preda-predatore) possono costringere le popolazioni ad avvicinarsi al confine di un nuovo dominio e, infine, a convogliare in esso. Pertanto, le strutture multi-equilibrio sono possibili (Holling, 1986). Quindi la prospettiva di analisi è completamente cambiata rispetto agli approcci di equilibrio tradizionali; quello che ora è importante non è più come i sistemi rimangano stabili all'interno di un determinato dominio, ma piuttosto quante probabilità ci siano che il sistema si sposti da un dominio ad un altro e persista nella configurazione modificata.

Secondo quanto riportato da Adger (2000), il lavoro di Holling ha portato alla luce due tipi di comportamento del sistema: stabilità e resilienza: la stabilità è la capacità di un sistema di ritornare ad uno stato di equilibrio dopo un disturbo temporaneo: più ciò accade rapidamente, più stabile sarà il sistema. La resilienza d'altro canto è la «misura della

persistenza e della capacità di assorbire i cambiamenti e mantenere lo stesso rapporto tra le popolazioni» (Holling, 1973). Questa forma di resilienza, in contrapposizione al concetto di resilienza nell'ambito ingegneristico (sopra riportato), è stato definito come «resilienza ecologica», e si concentra sulla persistenza, sul cambiamento, sugli equilibri multipli e sull'imprevedibilità (Holling, 1996). Questa accezione di resilienza si focalizza sulle condizioni che sono lontane da qualsiasi stato di equilibrio, dove le instabilità possono tramutare improvvisamente un sistema in un altro, e in tutto ciò la resilienza mira a misurare la capacità del sistema di mantenere integro il suo funzionamento quando cambia il dominio.

Parlare di resilienza ecologica è fondamentale, perché secondo Folke (2006) è stata proprio la prospettiva ecologica ad influenzare gli studi e la definizione che oggi abbiamo di resilienza nelle scienze sociali, e quindi conseguentemente anche nell'economia e nel management.

Nell'ambito della mutuazione dalle scienze ecologiche a quelle sociali Klein et al. (2003) evidenzia un passaggio fondamentale: i sistemi umani ed ecologici sono interconnessi, e la loro resilienza inizia dove iniziano le



interazioni tra i sistemi stessi, e non si basa invece sulla stabilità dei loro componenti.

Un altro step fondamentale è stato fatto nei primi anni '90, quando una ricerca dell'Istituto Beijer ha portato alla luce una nuova prospettiva di analisi della resilienza, ritenendola essenziale nello studio della biodiversità e degli ecosistemi nel momento in cui la si pone in relazione con la crescita economica e con i sistemi socioeconomici (Folke, 2006).

Secondo quanto riportato dal Millennium Ecosystem Assessment (2005), gli esseri umani sono diventati una parte fondamentale ed inseparabile dal sistema in cui vivono, grazie al fatto che dipendono dagli ecosistemi e dai servizi che loro forniscono agli ecosistemi stessi.

Lo studio perpetrato da Adger (2000) introduce il concetto della “resilienza sociale” determinata e definita come la capacità di gruppi o comunità di resistere agli shock.

È il risultato di cambiamenti sociali, politici e ambientali e può essere esaminato attraverso indicatori indiretti come il cambiamento istituzionale, la struttura economica e il cambiamento demografico. Gli aspetti economici sono la crescita economica, la stabilità e la distribuzione del reddito. Nei sistemi economici quindi, la resilienza riflette la capacità di resistere a urti, senza perdere la capacità di allocare

le risorse in modo efficiente, o di fornire servizi essenziali (Perring, 2006).

Elementi ecologici di resilienza derivano anche dal grado di dipendenza dalle risorse naturali e dalla diversità. Inoltre la migrazione e la mobilità sono importanti fattori sociali che contribuiscono nel loro insieme alla capacità di recupero di un sistema; e quindi anche il grado di mobilità del lavoro e i cambiamenti nella popolazione totale contribuiscono a formare indicatori di resilienza. La migrazione infatti, incorpora la capacità di esercitare un'influenza sostanziale nelle comunità, alterando il benessere economico, cambiando la struttura della comunità stessa, e influenzando anche le risorse naturali (Adger et al., 2002).

A rafforzare le idee e il concetto di resilienza sociale contribuisce anche la definizione di “resilienza economica” fornita dall’Unione Europea, che la dipinge come la capacità di un sistema economico di resistere, assorbire o superare uno shock esterno che può essere di varia natura (disastro naturale, eventi climatici, attacchi terroristici ecc.) mantenendo o ritornando allo stato “pre-evento” che solitamente è di equilibrio (ESPON, 2012)

È fondamentale precisare che però l’abilità suddetta, ovvero quella che Graziano (2012) riporta come la capacità di saper resistere agli effetti di

un'azione disturbante prodotta da un evento potenzialmente negativo, non va assolutamente confusa con il termine “resistenza” che si identifica nella capacità del sistema a rendersi imperturbabile agli eventi.

Se parliamo quindi di resilienza riferita ad un sistema economico, e quindi di resilienza economica, non possiamo esimerci dall'introdurre anche un ulteriore concetto: quello di “sistema economico resiliente”.

D'accordo con quanto affermato da Briguglio et al. (2008), un sistema economico è dotato di meccanismi ad hoc che possono essere utilizzati per ridurre gli effetti degli shock, i quali possono essere etichettati come meccanismi di assorbimento degli shock.

Approfondendo l'analisi possiamo parlare di resilienza economica anche riferendola a momenti differenti nei quali si manifesta in diverse forme:

- Adattamento;
- Aggiustamento;
- Rinnovamento;
- Sostituzione

Il primo punto secondo McKinnon (2009) rappresenta come gli attori presenti in un sistema economico e le diverse organizzazioni reagiscono al mutare delle situazioni.

Il termine “aggiustamento” invece si riferisce a tutte le definizioni e nozioni economiche ortodosse che parlano di convergenza o passaggio tra i diversi stati di equilibrio di un sistema economico (Sanna, Salvati, 2014).

Chapman et al. (2004) invece ci parlano del rinnovamento come di un processo in cui la linea di sviluppo che esisteva prima dell’evento “x”, si trasforma, si adatta, evolve in relazione al cambiamento contestuale del sistema economico stesso dopo il suddetto evento “x”, fornendo addirittura al sistema la possibilità di raggiungere frontiere evolutive qualitativamente superiori al suo precedente stato di equilibrio.

Infine, nel caso in cui le caratteristiche del sistema non permettano un’adeguata e funzionale identificazione nella procedura di rinnovamento, si procederà alla sostituzione del sistema vecchio con uno totalmente ex novo, il quale di conseguenza possiederà caratteristiche e funzionalità del tutto differenti da quello precedente (Martin, 2011).

Quindi, sulla base delle quattro forme appena descritte sotto le quali può manifestarsi il fenomeno della resilienza economica, possiamo dire che

per un sistema economico adottare un approccio resiliente ai disturbi esterni significa concentrarsi sulle competenze e sulle capacità che creano o mantengono le risorse in una forma sufficientemente flessibile, conservabile, convertibile, e manipolabile, che consentirà poi ai sistemi di affrontare con successo gli imprevisti e imparare dall'esperienza che può derivarne (Sutcliffe e Vogus, 2003) .

Possiamo concludere dicendo che in linea generale, per quanto riguarda il management degli shock imprevisti di natura esterna (disastri naturali ecc), abbiamo potuto vedere come il concetto di resilienza economica sia mutuato principalmente dalle scienze ecologiche, le quali hanno costituito il fondamentale esoscheletro per applicarlo ad un contesto economico/sociale nel quale la resilienza stessa non avrebbe più fatto riferimento a singoli individui ma piuttosto ad un sistema vasto, complesso ed eterogeneo.

Il termine resilienza dunque è un termine portatore di un significato unico, ma che può essere applicato in molte discipline di studio. Infine, per comprendere in senso pratico cosa significa resilienza, porteremo l'esempio di uno studio perpetrato da Denninson e Robert (2003), nel quale sono state mappate due specie dominanti della vegetazione xerofita della Range Coast in California centrale.

Grazie alla mappatura è stato evidenziato che queste specie trovate avevano differenti caratteristiche morfologiche, nonché differente riproduzione e “strategie di risposta al fuoco” (Barbieri, 2014). Infatti, la vegetazione della California è ampiamente caratterizzata come vegetazione di tipo “fuoco”, perché molte specie, considerate xerofite, vivono in ambienti aridi e secchi, per questo hanno evoluto adattamenti alla siccità di tipo morfologico e fisiologico, per riuscire a sopravvivere in luoghi privi di un’adeguata quantità di acqua (Sampson 1944, Hanes 1977, Keeley e Keeley 1988). Si è visto infatti che queste specie utilizzano il fuoco per rigermogliare.

Delle 12 varietà di xerofite, l’*Adenostoma* e il *Ceanothus* rappresentano due delle specie più abbondanti. L’*Adenostoma fasciculatum* (Chamise), ha la capacità di germogliare da un ceppo dopo che è avvenuto un incendio: il chamise si asciuga, arde e recupera rapidamente per prosperare di nuovo (McMurray, 1990). Così fa anche il *Ceanothus Megacarpus*, in grado di rigenerarsi dal seme dopo l’incendio (Schlesinger & Gill, 1978). “Finchè queste specie non germogliano dopo il fuoco, esse hanno sistemi di radici che si insediano nelle fratture tra le rocce e mantengono alti livelli di acqua durante l’estate secca.”( Nosil P, Sandoval CP 2008).

In sostanza, utilizzando una metafora, possiamo dire che la resilienza è la capacità di rinascere dalle proprie ceneri, più forti di prima.

## *1.2 Rischio e resilienza: connessioni*

Dopo aver analizzato il fenomeno resilienza a livello generale da un punto di vista prettamente analitico, in questo paragrafo ci appresteremo ad evidenziare i suoi legami – che vedremo essere molto stretti – con la potenzialità che gli eventi stessi che potrebbero ipoteticamente innescarla si verificano: il rischio.

Tutti i paesi, le comunità, le organizzazioni e gli individui sono soggetti a tutta una serie di sfide sempre diverse tra loro e devono costantemente interconnettersi con contesti non omogenei che richiedono molteplici adattamenti (Bhamra, Dani & Burnard, 2012). Eventi imprevisi spesso mettono alla prova la nostra capacità di recupero, ma ciò che fa la differenza è il modo in cui questi soggetti gestiscono incertezza (Weick & Sutcliffe, 2007). Le richieste di sicurezze e certezze sembrano essere insite nella natura dell'essere umano, mentre allo stesso tempo l'ambiente

stesso in cui vive è naturalmente caratterizzato da incertezza, incorporando eventi come eruzioni vulcaniche, terremoti, alluvioni e altri disastri naturali.

Le organizzazioni sono costruite intorno all'equilibrio che c'è tra il bisogno di sicurezza che ha l'essere umano e l'incertezza dell'ambiente che lo circonda. Come il mondo degli affari si è continuamente evoluto, il ritmo del cambiamento è stato incrementale, ma questo nuovo mondo, fatto di continui e rapidi cambiamenti ha influenzato e praticamente costretto le organizzazioni ad evolversi, adattarsi, innovarsi, e a rispondere rapidamente e spesso in maniera esponenziale ai continui input esterni. Per fare ciò, sono state messe in atto strategie per affrontare al meglio l'incertezza, e le imprese hanno sviluppato nel corso degli anni una vera e propria disciplina: il risk management (Olivos, 2014).

Parlando di risk management possiamo affermare, come riportato da Hillson (2009), che il concetto di rischio si è evoluto dalla nozione tradizionale di evento negativo ed inevitabile alla più ampia interpretazione che lo vede come specchio dell'incertezza che un determinato evento, sia esso positivo o negativo, possa ripercuotersi con vari effetti sugli obiettivi strategici di un'impresa.



Inoltre, Hubbard (2009) ci parla del risk management come della capacità di "essere intelligenti nel cogliere le occasioni". Sebbene sia una definizione molto semplice, ci fa capire benissimo che, oltre alla metodologia di base, l'obiettivo della gestione del rischio sia quella di ridurre il più possibile il rischio in quelle aree dell'azienda che sono reattive alle opportunità che si presentano o che ricerchiamo, data una precisa disponibilità di risorse.

Se quindi consideriamo il risk management come una disciplina che permette alle organizzazioni di prendere adeguate decisioni, è facile capire come la vera sfida diventi quella di determinare anche un'adeguata risposta.

Per ottenere le risposte appropriate, Hillson (2009) distingue tra due tipi di incertezze: quelle che ricadono sui nostri obiettivi mutandone i risultati e quelle che invece non influenzano i nostri obiettivi. Il primo tipo di incertezza fa capo al management, ha una componente oggettiva che si basa su fatti reali o verità, sorge casualmente con probabilità che si conoscono e viene chiamata "rischio". Il secondo tipo non può essere gestito, appartiene al regno soggettivo delle credenze personali, sorge da una probabilità sconosciuta di accadimento e viene chiamato "irrilevanza" o "curiosità intellettuale". Questo tipo di incertezza può

essere ignorata perchè non ha ripercussioni sugli obiettivi dell'organizzazione.

L'atto di ignorare un'incertezza causa solamente la prioritizzazione di approntare un adeguato piano d'azione per gestire i rischi, ma poichè il risk management è un processo iterativo, alcune incertezze potranno essere ignorate, ma mai del tutto eliminate.

In accordo con il Project Management Institute (2009) le due dimensioni dei rischi sono incertezza ed effetto. L'incertezza descrive la probabilità che qualcosa accada, e l'effetto si riferisce alle conseguenze (negative o positive) provocate dall'evento. Il risultato che si produce con la gestione del rischio è quello di ridurre il numero delle minacce che potrebbero trasformarsi in problemi, e minimizzare l'effetto di quelle che si verificano. Fallire nel gestire il rischio di un determinato progetto influenzerà quindi anche il successo del progetto stesso, in tale modo possiamo affermare che il risk management è una determinante critica di successo, o di fallimento (Hillson, 2009).

Una volta che l'organizzazione ha definito i suoi rischi, dovrebbe sviluppare una metodologia per la loro gestione. Per gestire il rischio, Kaplan & Mikes (2012) si sono concentrati sulla capacità dell'organizzazione di individuare i rischi e sulla sua flessibilità nel

definire la migliore metodologia per prendere decisioni. Gli autori suggeriscono una distinzione qualitativa tra tipi di rischi: rischi evitabili, rischi strategici e rischi esterni. Queste distinzioni permetteranno l'identificazione di un più accurato metodo di gestione del rischio (Kaplan & Mikes, 2012).

I rischi evitabili sono quelli che appaiono all'interno delle organizzazioni. Sono rischi che possono essere controllati e potrebbero essere eliminati o evitati. Tali rischi non hanno un impatto sulle strategie d'impresa e infatti tutto quello che richiedono è in realtà una prevenzione attiva, con un leader che sia disposto a controllare tutti i processi e i comportamenti. La prima mossa per gestire i rischi prevenibili è quella di fornire degli orientamenti che permettano di chiarire gli obiettivi della società e i suoi valori interni (Kaplan & Mikes, 2012).

I rischi strategici non sono del tutto indesiderabile perché alcuni settori per raggiungere potenziali guadagni richiedono la capacità di sapersi assumere un quantitativo maggiore di rischi, e di conseguenza una maggiore capacità di gestione di essi. La strategia più adeguata è quella di avere un sistema di gestione dei rischi progettato per ridurre la probabilità di compromettere gli obiettivi dell'organizzazione gestendo o contenendo i rischi (Kaplan & Mikes, 2012).

I rischi di natura esterna (incontrollabili) invece possono essere disastri naturali, politici, o macroeconomici. Poichè sono rischi non prevenibili, la loro gestione si concentra sull'identificazione e la mitigazione del loro impatto (Kaplan & Mikes, 2012).

Inoltre nel loro studio Kaplan e Mikes (2012) suggeriscono che la strategia e i rischi esterni richiedono una chiara comprensione del contesto organizzativo e la capacità di progettare un approccio ad hoc. Ciò significa che la gestione dei rischi strategici o esterni non può essere una procedura standard. Al contrario, un tale comportamento incoraggia a sfidare lo status quo, proprio effettuando valutazioni sulle ipotesi esistenti e discutendo le informazioni sul rischio che si hanno a disposizione. Il processo dovrebbe essere basato quindi su discussioni aperte, per trovare modi efficaci per ridurre la probabilità che eventi rischiosi accadano o per mitigarne le conseguenze.

Di seguito forniremo una tavola (Kaplan & Mikes, 2012) che fornirà da guida per comprendere le differenze tra le varie tipologie di rischio e i relativi approcci di gestione:

Category 1 Preventable Risks	Category 2 Strategy Risks	Category 3 External Risks
<b>Risk Mitigation Objective</b>		
avoid or eliminate occurrence cost-effectively	Reduce likelihood and impact cost-effectively	Reduce impact cost-effectively should risk event occur
<b>Control Model</b>		
integrated culture-and-compliance model: develop mission statement; values and belief systems; rules and boundary 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"> <li>• Maps of likelihood and impact of identified risks</li> <li>• key risk indicator (kRi) scorecards</li> </ul> Resource allocation to mitigate critical risk events	"envisioning" risks through: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tail-risk assessments and stress testing</li> <li>• Scenario planning</li> <li>• war-gaming</li> </ul>
<b>Role of Risk-Management Staff Function</b>		
Coordinates, oversees, and revises specific risk controls with internal audit function	and revises specific risk controls with internal audit function Runs risk workshops 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
<b>Relationship of the Risk-Management function to business units</b>		
acts as independent overseers	acts as independent facilitators, independent experts, or embedded experts	Complements strategy team or serves as independent facilitators of "envisioning" exercises

(Kaplan &amp; Mikes, 2012)

Come possiamo osservare dalla tabella, la disciplina del risk management si è evoluta in modo da permettere ai manager e a chi effettua le decisioni di operare una distinzione fra diverse tipologie di rischio. Ogni categoria è collegata ad un modello ad-hoc in modo da fornire risultati che influenzano positivamente gli obiettivi dell'organizzazione.

Qui di seguito andrò a sottolineare le relazioni che intercorrono tra risk management e il concetto di resilienza.

Probabilmente le persone tendono ad essere troppo sicure delle proprie qualità e delle proprie capacità di prevedere eventi che sono invece pesantemente determinati dal caso. In più le stime delle persone vengono ancorate la maggior parte delle volte a prove che sono facilmente reperibili o prontamente disponibili. L'uomo inoltre, come sostenuto da Kaplan & Mikes (2012) tende a sostenere con vigore le proprie posizioni ignorando invece le informazioni che gli sono contraddittorie ma che potrebbero essergli d'aiuto.

I pregiudizi all'interno delle organizzazioni funzionano allo stesso modo e inibiscono la capacità della dirigenza (e dei lavoratori anche) di discutere riguardo al rischio e al probabile relativo fallimento. Tutto ciò per dire che le tecniche di gestione del rischio devono costituire strumento fondamentale per arginare questi pregiudizi e gestire l'inaspettato in maniera efficiente.

Gli eventi inaspettati, come arguito da Sutcliffe & Weick (2007), spesso verificano la nostra resilienza, vale a dire che qualsiasi evento inaspettato misura quanto le persone siano in grado di affrontarlo e quindi anche la loro capacità di recupero dopo l'evento in questione.

Il lavoro di Sutcliffe & Weick (2007) presenta un'analisi interessante di come le pratiche operative di alcune organizzazioni riducano gli effetti

degli eventi inaspettati e di come queste organizzazioni velocizzano notevolmente il loro processo di recupero. Tali organizzazioni sono state nominate dagli autori "High Reliability Organizations" (Organizzazioni ad alta affidabilità). Ottimi esempi di questo tipo di organizzazioni sono costituiti dal pronto soccorso degli ospedali, dalle operazioni di volo messe in atto sulle portaerei e dalle unità antincendio. Solitamente queste organizzazioni non hanno più di una possibilità per funzionare in modo affidabile e quindi di assicurare una performance sicura e stabile.

Queste organizzazioni sviluppano infrastrutture consapevoli per gestire i rischi imprevisti, tali infrastrutture si focalizzano principalmente su due linee di azione: la capacità di anticipare, e la capacità di contenere l'imprevisto. Il primo elemento, agendo in anticipo, comprende le pratiche di presa di coscienza dell'inaspettato abbastanza presto per agire prima che il problema diventi grave. Per raggiungere questo livello di consapevolezza, è necessario prestare attenzione ai piccoli fallimenti, evitare la semplificazione o la categorizzazione, e operare con un alto senso del contesto che ci circonda. Il secondo elemento, riguardante l'inaspettato, è inerente l'atto di prevenire gli esiti indesiderati dopo un evento inatteso. La struttura organizzativa, per evitare questi esiti

indesiderati, necessita di un vero e proprio impegno riguardo la resilienza e una grande deferenza sulle competenze (Sutcliffe e Weick, 2007).

Un'infrastruttura consapevole richiede l'organizzazione per valutare costantemente l'ambiente e concentrarsi sui suoi punti di forza. Inoltre, l'organizzazione ha bisogno di essere flessibile non solo per rispondere allo stimolo del contesto, ma anche per migliorare la capacità di prendere decisioni che abbiano uno scopo. Quando le organizzazioni non riescono a gestire i rischi, la loro capacità di diventare resilienti cala drasticamente. La capacità di anticipare i rischi permette di creare una cultura del lavoro che è in grado di abbracciare l'instabilità, e di accettare le avversità in modo proattivo. Anche quando le organizzazioni hanno a che fare con rischi imprevedibili, proprio per il fatto che includono i rischi come parte delle loro competenze gestibili, sono meglio preparate a trovare modi creativi per risolvere o contenere l'imprevisto. Ecco perché la gestione del rischio rappresenta uno strumento fondamentale nel processo che si mette in moto quando si vanno ad affrontare le avversità e si cerca di diventare resilienti (Sutcliffe e Weick, 2007).

Anche se l'organizzazione rispetta accuratamente il processo di gestione del rischio, tuttavia, seguire il processo non è in alcun modo sufficiente, perchè esso non assicura il successo. Solo le persone che utilizzano i



risultati del processo per modificare decisioni, comportamenti e azioni potranno raggiungere una completa ed efficace gestione del rischio. Ogni fase del processo richiede di prendere decisioni e ognuna di queste decisioni è influenzata dall'atteggiamento che le persone hanno nei confronti del rischio (Hillson, 2009).

L'attitudine nei confronti del rischio è influenzata da tre fattori principali: ciò che è consapevole, ciò che non è consapevole e i fattori affettivi. I fattori consapevoli sono le caratteristiche visibili e misurabili di qualsiasi rischio. Quelli inconsapevoli sono i pregiudizi mentali formulati sulla base delle esperienze precedenti. I fattori affettivi infine sono i sentimenti e le emozioni che tendono ad influenzare le reazioni personali (Hillson, 2009). Possiamo concludere dicendo che se consideriamo la resilienza come un atteggiamento umano, la nostra resilienza potrebbe essere influenzata da questi tre fattori e di conseguenza compromettere il processo di gestione del rischio (Olivos, 2014).

Nel capitolo secondo si parlerà del fenomeno della resilienza in relazione alla dimensione organizzativa, partendo da un'analisi individuale, spostandoci sulle organizzazioni ed infine presentando una serie di implicazioni pratiche che si hanno sulla progettazione organizzativa.

## Capitolo 2 – La resilienza organizzativa

### *2.1 Resilienza: dagli individui alle organizzazioni*

In questo capitolo vedremo come il fenomeno della resilienza studiato a livello individuale possa essere traslato, non senza un'accurata analisi, alla dimensione organizzativa, e a tal proposito analizzeremo soprattutto come l'esperienza individuale possa avere un ruolo fondamentale nello sviluppo di una cultura di resilienza che possa essere applicata successivamente alla progettazione organizzativa.

Detto ciò quindi, assumendoci il rischio di generalizzare, possiamo dire che le organizzazioni si compongono da persone connesse in una rete le quali di comune accordo perseguono degli obiettivi con caratteristiche ben specifiche, al fine di raggiungere un profitto collettivo.

Fatta questa premessa, nell'articolo di Bahmra et al. (2012), ci vengono suggerite delle implicazioni riguardo la possibilità che le organizzazioni resilienti possano avere la stessa elasticità comportamentale degli esseri umani (Keong e Mei, 2010), e ci serviremo di queste implicazioni per

capire come ogni individuo a suo modo interpreta e fa suo il concetto di resilienza.

Per individuare le caratteristiche principali delle popolazioni differenti Olivos (2014) ha analizzato quattro differenti approcci alle prospettive individuali, per evidenziare come il grande potenziale detenuto dall'essere umano possa permettergli di districarsi e cavarsela nelle più disparate situazioni. Dopotutto l'osservazione di Olivos è pienamente pertinente, poiché l'essere umano è un animale come tutti gli altri, e come tale ha un istinto, e tale istinto si manifesta in modi diversi, uno di questi è la reazione ai problemi e ai traumi improvvisi, dimensione dove si sviluppa e cresce la resilienza.

Il primo approccio che viene analizzato è quello di Boris Cyrulnik (2011) uno psicologo francese che nel 1944, all'età di sette anni, fu scelto come corridore per la resistenza dopo aver perso i suoi genitori in un campo di sterminio. La sua idea è che il trauma subito da una persona non è causato dal destino e su tale idea ha basato la sua concezione di resilienza, basandosi dramma vissuto personalmente. Secondo Cyrulnik le persone sono in grado di superare gli eventi drammatici della vita più di quanto si immagini, grazie alla loro capacità di adattamento, ed è su questo pensiero il concetto di resilienza si è fatto strada nella sua vita.

Un altro incredibile esempio di resilienza è quello di Aimee Mullins, la quale è nata con una malformazione ad entrambe le gambe, che le sono state amputate per consentire una maggiore mobilità. Mullins solamente un anno dopo ha imparato a muoversi grazie a due protesi che le hanno consentito di svolgere tutte le attività che avrebbe svolto con un paio di gambe naturali. Qual è il messaggio contenuto in questo esempio di resilienza? Semplicemente che la forza di volontà e il forte desiderio di voler essere come tutti gli altri hanno permesso a Mullins di superare anche i limiti che la natura stessa le aveva imposto. In questo senso, ognuno di noi, seppur con tutti i possibili problemi che si possono avere, può dare un contributo all'organizzazione collettiva e anche se apparentemente sembrava impossibile farlo, Mullins ha dimostrato che anche la disabilità può trasformarsi in abilità. (Mullins, 2010).

Il terzo esempio portato dall'autore è quello di Viktor Frankl, un neurologo e psichiatra austriaco, riuscito a sopravvivere alla prigionia del campo di Auschwitz.

Il punto di vista di Frankl si focalizza sull'esperienza di condividere la vita con uomini le cui condizioni erano portate all'estremo dalla crudeltà della prigionia, uomini affamati, stanchi e soprattutto malati.

Dopo essere stato liberato Frankl ha cominciato a formulare una sua idea di resilienza. Ha sperimentato le peculiarità del "bouncing back" e del "knitting". Il bouncing back è il processo per mezzo del quale gli individui subiscono una metamorfosi dovuta all'aver subito l'evento traumatico. Invece il knitting ha permesso a Frankl di capire perché ha subito questa metamorfosi, e quindi il vero significato della sua sopravvivenza al campo di sterminio, ed in tale modo gli ha permesso di porre le basi per costruire il suo nuovo futuro, portando la sua esperienza alla collettività con l'obiettivo di fornire aiuto a chiunque possa sentirsi smarrito durante il suo percorso di vita (Frankl, 2006). E' facilmente osservabile anche in questo esempio come l'esempio individuale possa avere delle ripercussioni positive sull'organizzazione collettiva.

L'ultimo esempio di resilienza individuale è forse quello più significativo e più crudo, ovvero cercare di reagire e diventare resiliente nonostante la consapevolezza di dover morire. E' la storia di Robert Schimmel, un uomo di spettacolo americano al quale fu diagnosticato un grave cancro. La sua esperienza fu terribile, poiché aveva già perso la figlia di 11 anni a causa di una leucemia, ma ciò che ne deriva è un brillante messaggio di ottimismo e voglia di vivere, nonostante le grandi difficoltà affrontate, sia

fisiche che mentali. L'esempio del "bouncing back" in questo caso calza alla perfezione, essendo la storia di un uomo che ha completamente trasformato la sua vita a causa di un evento imprevisto e inatteso. La negazione della malattia in un primo momento, il panico dovuto all'esser consapevoli che le probabilità di sopravvivere sarebbero state molto più basse di quelle di morire, fare la conoscenza di una malattia terribile e di tutto ciò che riguarda quel mondo, arrivare a comprendere il significato di tutto ciò che stava accadendo ed infine accettare l'inevitabile destino al quale stava andando incontro è uno dei più incredibili esempi di metamorfosi che un essere umano possa sperimentare.

I driver della sua resilienza sono stati l'amore per i suoi cari e l'amore per la vita, grazie a ciò è riuscito ad attivare questo processo di cambiamento che gli ha permesso di superare la malattia. Credere in sé stessi grazie al supporto di chi ci ama. (Schimmel, 2008).

Se però da un lato grazie agli esempi sopra discussi abbiamo rafforzato la nostra comprensione del fenomeno resilienza e di come questo fenomeno possa essere applicato alla collettività, ciò che è meno chiaro è l'argomento su cui l'esperienza accademica non ha ancora trovato un punto di incontro, cioè cosa sia effettivamente un'organizzazione

resiliente. Di seguito proveremo a fare un po' di chiarezza, avendo capito grazie agli esempi come la resilienza operi a livello individuale.

Le organizzazioni sono entità complesse che gestiscono e mantengono le fondamenta delle nostre infrastrutture, danno un profondo contributo all'economia del paese in cui si trovano e complessivamente a tutta la società (Seville et al. 2006). Per questi motivi le organizzazioni devono necessariamente essere in grado di adattarsi alle congiunture negative e cogliere le opportunità che si presentano affrontando eventuali minacce (Giezen 2013; Seville et al. 2006). Le minacce possono provenire sia da ambienti esterni che da ambienti interni e sono fenomeni che vanno a minare l'ecosistema che governa un determinato sistema, in questo caso le organizzazioni (Gallopín, 2006). Secondo Banahene et al. (2014) la nozione di resilienza 'una capacità funzionale di un sistema di gestione perturbazioni' è stata usata da diversi autori per far capire come le organizzazioni siano realmente capaci di mitigare gli effetti del rischio e dell'incertezza in modo da sfruttare tutte le opportunità che si possono presentare (Gunderson 2000; Luthans 2002; Folke 2006; Gallopín 2006). Ciononostante il concetto di resilienza organizzativa, come riportato da Luthans (2002), Vogus e Sutcliffe (2007) e McManus (2008) è stato

principalmente affrontato nell'ambito delle organizzazioni stabili e prevalentemente di tipo permanente.

Secondo Weick e Sutcliffe (2001), il concetto di organizzazione resiliente ha lo scopo di rafforzare le competenze, ripristinare l'efficacia dei processi, e promuovere la crescita attraverso processi comportamentali basati su un'attenta capacità organizzativa attivata dai dipendenti più importanti; Pertanto, un'organizzazione resiliente, è un'organizzazione che è in grado di fare quest'insieme di cose in maniera sostenibile. Mallak (1998) ci da una descrizione di organizzazione resiliente come un'entità in grado di effettuare azioni atte a preservare la sua sopravvivenza e a garantire un genuino sviluppo organizzativo nel corso degli anni. Le definizioni che però stiamo dando sembrano confondere il fenomeno della resilienza organizzativa con quello della competitività organizzativa. Nella letteratura, una definizione di organizzazione resiliente che ha guadagnato attenzione è quella di HRO (high reliability organization), ossia un'organizzazione in grado di lavorare in condizioni di difficoltà superiori alla norma, e soprattutto in grado di commettere pochi errori in tali situazioni grazie alla propria flessibilità di sistema. L'accomunamento del concetto di HRO a quello di resilienza organizzativa è stato però criticato da Mc Manus (2008) che riporta: "semplificare troppo gli



incidenti e perciò sottostimare gli stessi e la vulnerabilità di un'organizzazione alle perturbazioni è sbagliato” (McManus, 2008), bisogna dare priorità infatti, attraverso l'approccio della "cultura della sicurezza", alla gestione del rischio (risk management) piuttosto che alla gestione dell'incertezza. Inoltre, non vi è ancora un accordo su quale possa essere la fonte da cui proviene la resilienza nelle organizzazioni: alcuni autori sostengono che la resilienza organizzativa dipende da quanto gli individui siano in grado di recuperare in uscita da eventi traumatici (Mallak, 1998) - da qui l'onnipresente collegamento tra resilienza organizzativa e individuale - altri ancora (Horne & Orr, 1998) sostengono che le caratteristiche degli individui non giustificano necessariamente la resilienza organizzativa; altri infine si pongono in una posizione intermedia (Bhamra et al. 2011).

Fino ad ora il discorso è stato considerato valido prevalentemente per quanto riguarda le organizzazioni che si possono considerare permanenti e che hanno un certo livello di solidità e stabilità, tuttavia è evidente che non tutte le organizzazioni che si trovano nel sistema possono considerarsi di questo tipo, infatti abbondano quelle di tipo temporaneo (Hamel & Valikangas, 2003).

In particolare, le organizzazioni basate su progetto sono sfruttate in molti campi come per esempio nella pubblicità (Grabher, 2002), l'edilizia (Emmitt, 2010) o anche nelle biotecnologie (Powell et al., 1999). Winch (2013) definisce un'organizzazione a progetto come la "configurazione di organizzazioni permanenti che si uniscono per formare una coalizione temporanea finalizzata a fornire un determinato risultato" (Winch, 2013). In effetti, in questo lavoro si suggerisce che la maggior parte delle organizzazioni permanenti utilizzano i progetti come mezzi per organizzare ed eseguire funzioni organizzative per i risultati positivi portati da questo approccio, come l'innovazione e il miglioramento continuo (Winch, 2013; Gareis, 2010). Pertanto, è essenziale creare e sviluppare resilienza in tutti i tipi di organizzazione, specialmente in quelle a progetto. Tuttavia, c'è scarsità di ricerca sul tema della resilienza nei progetti, per esempio non è chiaro anche in questo campo sia precisamente un progetto resiliente. In particolare, le diverse peculiarità di ciascun progetto possono presentare notevoli per lo sviluppo di resilienza organizzativa in settori come quello dell'edilizia.

In conclusione è interessante osservare che nonostante le esperienze di vita prese in considerazione siano completamente diverse l'una dall'altra, la resilienza nella vita di ogni soggetto non si identifica come un

fenomeno che si manifesta e produce i suoi effetti, ma è come se fosse una forza interna che ognuno di noi già possiede, che deve scoprire, accendere e far funzionare, per far sì che porti a dei risultati tangibili e valutabili.

Vedremo nel prossimo paragrafo come, sebbene con approcci differenti, il fenomeno di resilienza sia altrettanto applicabile a dimensioni più grandi e complesse come le organizzazioni, quindi evidenzieremo le sfide da affrontare nel caso in cui si voglia implementare la resilienza nell'esecuzione dei progetti organizzativi.

## *2.2 Resilienza e progetti organizzativi: sfide*

Il primo punto che si deve prendere in considerazione se vogliamo capire come la resilienza si possa applicare ad un contesto organizzativo è la sua natura mutevole per cui, nel definire il concetto di resilienza, la diversità che ne fuoriesce e la sua natura fortemente contingenziale, secondo Carpenter (2001), rappresentano dei problemi non indifferenti che rendono difficoltoso implementarla nell'organizzazione di un

progetto. Ad esempio in ecologia più le specie sono disponibili nell'ecosistema e più altre specie saranno stabili e tenderanno ad adattarsi all'ambiente in maniera circostanziale (Gallopín, 2006). Anche se a livello ecologico l'approccio potrebbe sembrare semplice, questo non è il caso del personale coinvolto nell'organizzazione dei progetti per il fatto che più personale viene impiegato da diverse realtà organizzative per prendere le decisioni più importanti, più il progetto sarà instabile e incoerente, a causa dei conflitti che potrebbero sorgere tra i membri stessi del personale (Lundin & Soderholm, 1995). Se trasliamo perciò questa similitudine nella progettazione organizzativa, essa potrebbe impedire un genuino sviluppo dei fattori di resilienza, quindi diventa necessario analizzare le sfide che si presentano quando si vuole applicare il concetto di resilienza ai progetti organizzativi, sfide che sorgono nel momento in cui, d'accordo con Emmitt (2010), la natura umana delle difficoltà relazionali tra individui entra prepotentemente in gioco. Un primo obiettivo di questa analisi è quello di verificare se il concetto di resilienza organizzativa analizzato nel paragrafo precedente possa esserci d'aiuto per esplorare l'ambiente della stessa resilienza nell'ambito dei progetti organizzativi.

In primo luogo, come riportato da Pimm (1984) la resilienza, fin dal suo primissimo contesto di applicazione – descrivere le qualità dell'acciaio come materiale in grado di assorbire notevoli stress – è stata costantemente sotto i riflettori accademici per quanto riguarda il grande quantitativo di letteratura che è stata prodotta sull'argomento (Alexander, 2013); infatti la maggior parte degli studenti nel corso degli anni ha sviluppato innumerevoli definizioni di resilienza, ma tra le quali nessuna è riuscita ad ottenere il primato di importanza, quindi potremmo pensare all'insieme delle definizioni che sono state date nel corso degli anni come a un costrutto cognitivo teorico unificato, applicabile nell'ambito della progettazione organizzativa.

A supporto di ciò sono state fatte molte ricerche sulla diversità e la variazione del significato del termine resilienza in relazione alla variabilità della dimensione a cui viene applicata (Burnard, 2013; Boshier, 2008).

Come già precedentemente citato, la resilienza organizzativa dipende molto dalle interconnessioni che si verificano nelle relazioni tra i membri del personale d'azienda, con particolare riguardo alla loro capacità di adattamento e collaborazione (Keong & Mei, 2010), perciò, d'accordo con Luthans (2002), è necessario concentrare gli sforzi della ricerca per trovare nuovi metodi che permettano al personale di crescere, svilupparsi

e coltivare le capacità essenziali che sono richieste, tenendo allo stesso tempo presente che la presenza di vincoli come il tempo e la scarsità delle risorse ostacolano la possibilità di focalizzarsi sui criteri per sviluppare quegli stessi principi fondamentali (adattamento, crescita, sviluppo) della resilienza (Braes & Brooks, 2010).

Se teniamo a mente la costante osservazione di vincoli organizzativi, come appunto il tempo e la scarsità delle risorse, è evidente come la cura di questi aspetti porti ad un graduale sviluppo di una cultura resiliente che diventa un fattore guida per la corretta applicazione del fenomeno nelle organizzazioni, tale pensiero è supportato anche da Glantz & Johnson (1999), tra i primi autori a parlare di una cultura della resilienza. Tuttavia non tutti i membri dell'organizzazione possono prendere le redini della situazione e quindi saranno il leader e tutto il management a guidare questa cultura. Infatti in questo ambito è necessario prendere decisioni di notevole importanza, come il cambio in corso del tipo di progetto adottato e l'adozione di personale che precedentemente era appartenuto a progetti diversi, e tali decisioni potrebbero anche danneggiare gli sforzi profusi per sviluppare collaborazione e l'impegno. Impegno che risulta necessario, d'accordo con van Donk & Molloy

(2008) per far sì che l'impresa resista alle perturbazioni e quindi diventi resiliente.

Di conseguenza possiamo osservare la tabella seguente (Oppong Banahene, Anvuur, e Dainty, 2014) per capire meglio come le organizzazioni possano arrivare ad una comprensione del termine resilienza più congruente con i loro obiettivi, attraverso l'analisi di fattori che possono ostacolare il corretto sviluppo della resilienza organizzativa:

<b>Assumptions of resilience</b>	<b>Issues in project-based organisations which challenges organisational resilience</b>	<b>Research agenda</b>
Resilience is a malleable and nebulous term	The diversity of definitions of resilience instigates important issues about any common understanding of this construct across research domains.	Unlock the theoretical definitions and the dimensions of resilience
Redundancy (i.e. time and resource buffers)	The time and resource scarcity hinders the development of adaptive capacity (McManus 2008), flexibility (Keong and Mei 2010), coping ability (Vogus & Sutcliffe 2007) and persistence (Hamel & Valikangas 2003); all fundamental tenets of resilience	Explore the potential of redundancy in project organising
Organisational continuity (i.e co-location, permanent, monotonous)	The dispersed, temporary and unique nature of projects hinders the continuity in learning and knowledge sharing required to continually keep project personnel up to date on perturbations	Unveil avenues for keeping up to date on perturbations in project organising
Resilient culture development (managerial participation, team development)	The affiliation of project personnel to parent organisation before, during and after project hinders the development of a resilient culture required to sustain commitment and collaboration amongst project team members during a time of perturbation.	Investigate into resilient culture development in project organising

(Oppong Banahene, Anvuur, Dainty, 2014)

Come possiamo vedere dalla tabella, da diverse assunzioni del termine resilienza derivano altrettanti fattori che possono ostacolarla all'interno delle organizzazioni, ma ne derivano anche altrettanti campi di ricerca

che possono essere esplorati per cercare di affrontare al meglio le sfide di cui si parlava poc'anzi.

Nel seguente paragrafo ci occuperemo dell'osservazione di quegli strumenti che sono stati utilizzati nei campi di ricerca sopracitati, strumenti dei quali possiamo servirci per cercare di misurare e quantificare un fenomeno così particolare e inconsueto come quello della resilienza.

### *2.3 Quantificare e misurare la resilienza: strumenti*

Fino ad ora abbiamo parlato di resilienza puramente in termini teorici, ma come anticipato esistono anche degli strumenti che ci permettono di quantificarla e in alcuni casi specifici addirittura identificarla. Un modello che incorpora strumenti analitici di misurazione è quello sviluppato da Lee et al. (2013), che consente alle organizzazioni di identificare le loro forze e debolezze e di sviluppare e valutare l'efficacia delle proprie strategie di resilienza connesse a quelle di investimento.



In primo luogo gli autori spiegano perché nasce il bisogno di quantificare e misurare la resilienza organizzativa stabilendo che un criterio di misurazione e valutazione della stessa può contribuire a quattro principali esigenze organizzative:

- 1) La necessità di dimostrare il progresso compiuto verso l'obiettivo di diventare più resiliente;
- 2) La necessità di condurre, anziché arrivare in ritardo, come indicatori di resilienza;
- 3) Il bisogno di collegare i miglioramenti nella resilienza organizzativa alla competitività;
- 4) La necessità di dimostrare che gli investimenti in resilienza possono essere applicati ad un caso di business che abbia riscontri nella realtà operativa.

Visto che alla base di un assetto operativo solido c'è la programmazione accurata delle risorse grazie alle quali l'azienda può affrontare la produzione e l'allocazione di tali risorse per ottimizzare i tempi e i risultati di produzione, un buon livello di programmazione organizzativa permetterà alle organizzazioni di costruire le basi per produrre resilienza. Infatti le organizzazioni si devono sforzare per dare priorità

all'allocazione di risorse per costruire resilienza, data la difficoltà che c'è nel dimostrare il progresso o il successo (Stephenson et al., 2010). Questo perché la gestione delle emergenze e i programmi di continuità aziendale, per avere risorse dedicate, devono competere contro le attività mirate ad ottenere profitto, per le quali invece esistono criteri di misurazione per valutare se hanno prodotto una crescita finanziaria oppure no (Kay, 2010).

Tuttavia, come sottolineato dagli autori e come riportato anche nelle pagine precedenti, la resilienza è un fenomeno che è focalizzato su fattori sociali e culturali radicati all'interno delle organizzazioni, i quali sono più difficili da misurare e da collegare con eventuali risultati finanziari.

Un esempio potrebbe essere la difficoltà di quantificare come il costo di gestione di un esercizio di emergenza possa colpire la resilienza di un'organizzazione e la sua bottom line.

Altri autori, come Flin et al. (2000), hanno sviluppato delle scale revisionali per misurare il clima di sicurezza nelle HRO e hanno evidenziato come negli ultimi anni, società e autorità di regolamentazione abbiano abbandonato gli indicatori economici ritardati a favore di indicatori previsionali di sicurezza perché questi ultimi "...possono ridurre la necessità di attendere un eventuale fallimento del sistema al

fine di individuare le debolezze e intraprendere quindi azioni correttive” (Flin et al, 2000).

Questa considerazione è molto importante perché in un ambiente competitivo, un'organizzazione che risulta consapevole dei suoi punti di forza in ambito di resilienza, è più idonea a trovare delle opportunità per uscire da situazioni di crisi (Knight & Pretty, 1997).

Lo studio di Vargo & Seville (2010) riguarda invece le eccellenze a livello di competitività e mostra come ci siano delle analogie tra la resilienza organizzativa e l'eccellenza competitiva. In tal modo, come possiamo vedere dalla tabella (Vargo & Seville, 2010), è possibile mostrare come gli elementi della resilienza e dell'eccellenza competitiva abbiano molti elementi in comune:

Feature of resilience	Features of competitive excellence
20/20 Situation awareness and effective vulnerability management	Knowing your competition and environment
Agile adaptive capacity	Being quick to respond when things change
World class organizational leadership and culture	Having outstanding leadership
20/20 Situation awareness and effective vulnerability management	A robust capital structure
World class organizational leadership and culture	A commitment to your customer that is extraordinary
World class organizational leadership and culture	A cohesive culture of quality, responsibility and service

(Vargo & Seville, 2010)

Anche Mitroff (2005) enfatizza il legame che sussiste tra la gestione di un momento traumatico e la competitività/profittabilità e sostiene che "le organizzazioni intelligenti operano gestendo la crisi sia in tempi favorevoli che non. Di conseguenza, essendo più preparate, sperimentano un numero inferiore di crisi e sono più profittabili" (Mitroff, 2005).

Mendoça (2008) ha inoltre evidenziato diverse difficoltà nel misurare la resilienza, come la possibilità che possa esistere a priori oppure anche emergere durante la reazione ad un evento traumatico.

Tra tutti le proposte teoriche citate gli autori hanno scelto di analizzare il lavoro di McManus (2008) la quale ha ipotizzato un modello in cui la resilienza relativa complessiva (da qui in poi ROR, Relative Overall Resilience nell'originale) si compone di tre fattori (la consapevolezza delle situazioni, la gestione delle vulnerabilità chiave, la capacità di adattamento) e ha proposto quindici indicatori di resilienza organizzativa (cinque per ciascun fattore). Tale modello è stato costruito sulla base di uno studio composto da interviste condotte a dieci organizzazioni in Nuova Zelanda, tramite le quali sono state valutate le loro qualità in ambito di resilienza.

Gli indicatori utilizzati nel modello della ROR di McManus possono

essere osservati nella tabella che segue (McManus, 2008):

	Management of keystone vulnerabilities	Adaptive capacity
Situation awareness		
Roles and responsibilities	Planning strategies	Silo mentality
Understanding and analysis of hazards and consequences	Participation in exercises	Communications and relationships
Connectivity awareness	Capability and capacity of internal resources	Strategic vision and outcome expectancy
Insurance awareness	Capability and capacity of external resources	Information and knowledge
Recovery priorities	Organizational connectivity	Leadership, management, and governance structures

(McManus, 2008)

Il primo fattore che viene preso in considerazione è quello della “consapevolezza della situazione”, la quale secondo Endsley et al. (2003) viene definita come la capacità di essere consapevoli di quello che accade intorno a noi e capire il valore delle informazioni sia nel presente che nel futuro. Questo termine solitamente viene applicato alle situazioni operative, di cui l'applicazione di Masys (2005) è un esempio per quanto riguarda la salvaguardia e l'operatività delle linee aeree. Questo esempio suggerisce che la consapevolezza della situazione è spalmata tra i gruppi, i team e le organizzazioni, poiché nelle grandi compagnie è fondamentale se non indispensabile lavorare in gruppi costantemente in collaborazione.

D'altro canto, Crichton et al. (2005) richiamano il termine collegandolo agli incidenti che avvengono nell'industria del petrolio, arguendo che il primo step quando si deve prendere una decisione è quello di rendersi consapevole dell'ambiente che ci circonda, quindi essere consapevoli della situazione è di vitale importanza.

Il secondo fattore del modello riguarda la “gestione delle vulnerabilità chiave”.

Tra i primi studiosi che hanno affrontato questo argomento c'è Turner, che in un suo lavoro del 1978 ha formalizzato la prima analisi teorica della vulnerabilità delle organizzazioni ai disastri tecnologici (Turner 1978). Successivamente Kroll et al. (1990) hanno scoperto che la misura organizzativa può costituire una vulnerabilità dopo aver analizzato le conseguenze che il terremoto di Loma Prieta ha avuto sulle piccole imprese.

Anche la salute economica pre-disastro è stata identificata come un segnale di vulnerabilità dopo il terremoto di Coalinga nel 1984 e quello di Northridge del 1994 (Durkin, 1994; Alesch & Holly, 1998).

Infine un'ultima definizione del fattore “gestione vulnerabilità” ci viene data dallo stesso autore dello studio che definisce le vulnerabilità chiave come “...componenti del sistema organizzativo, che se persi o

compromessi hanno il potere di causare effetti straordinari in tutto il sistema (McManus, 2008).

L'ultimo fattore che viene preso in considerazione dallo studio di McManus è la capacità adattiva, la quale viene considerata come l'abilità cuore di un'organizzazione resiliente.

L'idea di resilienza come comportamento adattivo è stata utilizzata sempre di più nel corso degli anni per spiegare come le organizzazioni possono gestire un equilibrio costante tra stabilità e cambiamento (Kendra & Wachtendorf, 2001).

A tal proposito, questi due autori hanno parlato della resilienza relativamente agli attentati dell'11 settembre e hanno sottolineato come le organizzazioni abbiano dimostrato "comportamenti adattivi che non dipendevano né da strutture fisiche specifiche né da sistemi tecnologici specifici" (Kendra & Wachtendorf, 2001).

Possiamo concludere dicendo che sebbene il modello sviluppato da McManus possa essere brillantemente utilizzato come base per sviluppare strumenti di indagine per misurare la resilienza, la stessa McManus fa notare che gli indicatori trovati e utilizzati nella sua ricerca possono essere utilizzati solamente nelle organizzazioni facenti parte di casi di studio. Lo strumento inizialmente dovrebbe includere tutti i

possibili indicatori di resilienza organizzativa e in seguito dovrebbe essere perfezionato durante l'analisi per trovare il modello di resilienza organizzativa il più prevedente possibile, e lo strumento dovrà poi essere sviluppato in modo da essere applicato al maggior numero possibile di organizzazioni (McManus, 2008).

Nel terzo capitolo andremo ad analizzare l'esempio reale di cosa significa saper costruire da zero un'organizzazione resiliente, il caso della Sandler's 'O'Neill & Partners, azienda decimata dagli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001, servendoci dell'incredibile testimonianza rappresentata dalla ricerca degli autori Freeman & Maltz, i quali dopo essere stati assunti per una consulenza clinica post attacco, hanno effettuato una profonda analisi della situazione aziendale implementando una strategia che ha permesso all'azienda non solo di riprendersi, ma addirittura di ottenere risultati migliori di quelli pre-attacco.



## Capitolo 3 – La resilienza organizzativa: un caso di studio

### *3.1 Rinascere dalle ceneri di un attentato: Sandler O'Neill & Partners*

Dopo aver analizzato prettamente a livello teorico in cosa consiste un'organizzazione resiliente, in questo capitolo andremo ad analizzare l'esempio ancora esistente di un successo di resilienza e progettazione organizzativa, il caso della Sandler O'Neill & Partners.

Nella prima parte del capitolo ci occuperemo di disegnare un quadro generale sull'azienda, sul suo business e le sue caratteristiche principali per poi spostarci sulla descrizione dell'evento traumatico che ha cambiato il destino di molte persone, l'attacco terroristico dell'11 settembre.

Parleremo di come l'azienda ha affrontato questa tragedia e di come abbia trasformato un evento profondamente negativo in un'occasione per risorgere a nuova vita, in condizioni migliori delle precedenti.

La Sandler O'Neill & Partners è un'azienda fondata nel 1988 dai maggiori dirigenti delle più grandi società di Wall Street, con l'obiettivo di dare vita ad una nuova tipologia di società focalizzata su servizi più

accurati per le banche appartenenti alla comunità finanziaria (Sandler O'Neill & Partners, 2014). La Sandler offre tutti i servizi di una banca d'investimento e di brokeraggio nel settore dei servizi finanziari e la sua attività principale è quella di supportare i clienti nella crescita a lungo termine del loro business. Tra i suoi clienti tipo vi è un'ampia varietà di banche comunitarie e istituti di risparmio, e sono attualmente i maggiori esperti nel consigliare le imprese regionali, nazionali ed internazionali (Sandler O'Neill & Partners, 2014).

L'azienda è composta da circa 300 professionisti nel campo della finanza, direttori che gestiscono il business e che conducono le loro squadre con orgoglio e passione, inoltre i dipendenti sono considerati i leader del settore, esperti nelle loro rispettive discipline e in tutti i problemi riguardanti il settore dei servizi finanziari (Sandler O'Neill & Partners, 2014). Un elemento a mio parere molto affascinante riguardo il rapporto dell'azienda con i suoi dipendenti è che la Sandler è fermamente convinta che il suo personale definisca la cultura aziendale stessa, e i suoi valori culturali sono: integrità, intelligenza, attenzione, diligenza e tenacia. Inoltre l'unicità strutturale e culturale dell'azienda fanno sì che si possano attingere risorse da più branche della società per offrire soluzioni creative e incontrare i bisogni e le esigenze anche dei clienti più difficili.

A causa degli attacchi terroristici avvenuti l'11 settembre del 2001, la Sandler O'Neill & Partners, situata al 104° piano del World Trade Center, Torre Sud, perse il trentanove per cento del suo personale, tra cui i due terzi del comitato di gestione, e quasi tutte le risorse fisiche e le registrazioni aziendali. Una forza lavoro decimata dovette effettuare non solo il regolare lavoro d'impresa, ma anche assumersi tutti i costi della ricostruzione, dell'assunzione e della formazione del nuovo personale, e contemporaneamente gestire il proprio trauma personale, la perdita di amici, di colleghi, le responsabilità per le proprie famiglie.

La società in più ha subito una grande perdita in termini di relazioni, di conoscenza e di comprensione tacita, ha perso reddito e capitale azionario, nello stesso momento in cui ha dovuto sostenere una vasta gamma di costi straordinari. Eppure, entro un anno, Sandler O'Neill funzionava meglio di prima, con profitti e ricavi record e nuove linee di business altamente performanti, rendendosi al contempo estremamente disponibile sia per i dipendenti sopravvissuti che per le famiglie delle vittime (Freeman et al., 2003).

Nel momento in cui il management delle imprese ha ritenuto sempre più opportuno considerare come prepararsi per l'eventualità che un disastro di tale portata si verifici e più in generale, come affrontare gli eventi che

sono fondamentalmente al di fuori del controllo dell'uomo, la prima letteratura prodotta in tale ambito, già citata precedentemente in queste pagine, ha mosso i primi passi nel campo della resilienza organizzativa (Sutcliffe e Vogus 2003; Lengnick-Hall & Beck, 2003) impegnandosi a trovare il miglior modo per affrontare le avversità (Hamel e Valikangas 2003; Coutu 2002; Harvard Business Review 2003) e gestire l'imprevisto (Weick & Sutcliffe 2001). Tutti questi lavori sono incentrati sull'enfatizzare le capacità cognitive, le risorse stagnanti e le caratteristiche della progettazione organizzativa. Gli attributi di una solida leadership e le risorse stagnanti, così come i vari aspetti della cultura organizzativa e dell'efficace contenimento del trauma hanno permesso alla Sandler O'Neill di recuperare dalle conseguenze del disastro, ma le loro incredibili prestazioni post-11 settembre provengono principalmente da una fonte diversa, uno scopo morale. Quest'ultimo ha permesso una vera e propria rinascita diretta grazie alla motivazione, accettando aiuti esterni, e scatenando straordinarie risorse fisiche e psicologiche fino ad attirare nuove opportunità (Freeman et al. 2003).

Nella tabella seguente mostreremo alcuni dati quantitativi per capire l'impatto catastrofico che l'attacco ha avuto sull'azienda (Freeman et al. 2003).

Description	Number of People
SOP employees, September 11, 2001.	171
Total based on the 104 <sup>th</sup> floor of WTC.	149
Workers killed by the attacks (including 2 consultants, and two visitors).	62
Exited building and survived.	17
Witnessed events from concourse nearby.	24
Travelling or not yet at work.	42
Total based in satellite offices.	22
Total workers alive.	113
Workers killed from the Equity Department (Total 24).	20
Partners killed (Total 31).	9
Widows or widowers.	46
Children under the age of 18.	71
Parents who lost sons and daughters.	Over 100

(Freeman et al., 2005)

Nonostante l'impatto della catastrofe, un buon esempio della reazione dell'azienda è dimostrato dal fatto che la stessa Sandler subito dopo l'attentato informò i media che avrebbe continuato a gestire l'attività, ma il network CNBC fraintese il messaggio e trasmise proprio il contrario, credendo che fosse più credibile e comprensibile viste le circostanze disastrose, ma in realtà contrario ai desideri della società.

Nonostante le perdite devastanti, la Sandler O'Neill è riuscita a crescere oltre che ovviamente a sopravvivere. Sorprendentemente, ecco cosa successe dopo l'attacco in termini di risultati:

1. Non fu perso nessun accordo/cliente;
2. Due mesi dopo l'attacco l'azienda ha nuovamente generato profitto;
3. Entro maggio del 2002, i ricavi e i profitti sono tornati ai livelli pre-11 settembre e hanno continuato a crescere arrivando a livelli che non erano mai stati così elevati;
4. L'azienda ha rafforzato alcune sue attività core attraverso nuove assunzioni;
5. È stato sviluppato un nuovo business sottoscrivendo un'offerta pubblica iniziale di 23 miliardi di dollari ed è stato istituito un secondo business composto da azioni privilegiate.

Inoltre, come riportato da Freeman et al. (2003), questi risultati sono stati ottenuti poiché l'azienda ha ricostruito la sua attività primaria, ricostruito tutti i registri e le infrastrutture andate distrutte, assunto nuovo personale, ha partecipato ai funerali delle vittime, costruito una nuova struttura (nella quale si sono trasferiti quattro mesi dopo l'attacco) e nel frattempo hanno fornito una generosa assistenza, stipendi, bonus e benefici per le famiglie delle vittime.

Ma come è stato possibile un così tale successo se la stessa teoria generale dell'organizzazione suggerisce che le organizzazioni non sono

particolarmente resilienti nel senso stretto del termine, ossia nel caso in cui si tratta di rispondere in maniera efficace ad eventi traumatici e catastrofici? Di seguito sono riportati una serie di autori che ritiene difficile se non impossibile riuscire a rinascere a nuova vita dopo l'accadimento di un evento traumatico. A tal proposito infatti Molinsky (1999) sostiene che si può parlare di resilienza come l'incapacità da parte delle organizzazioni di riuscire a rendere elastici ed adattabili i propri processi alle varie contingenze. Secondo Christensen (2000) il cambiamento tecnologico è un denominatore comune che per molte aziende porta ad una repentina instabilità nell'industria, mentre molte ricerche dimostrano l'incapacità delle imprese di rispondere anche alle perdite strettamente più circoscritte (Anderson & Tushman, 1990; Tushman & Anderson, 1986).

Le organizzazioni quindi hanno difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti sociali, come riporta Hoffman (1997) in merito alle sfide che l'industria chimica ha dovuto affrontare in risposta ai problemi ambientali. Possono avere problemi anche ad adattarsi a condizioni di business totalmente diverse come Freeman (1999) dimostra nel suo lavoro sull'industria automobilistica degli Stati Uniti tra il 1960 e il 1970.

Anche la ricerca perpetrata sui fenomeni di crisi riporta che è ancora

molto più difficile recuperare da un evento catastrofico come per esempio un attentato terroristico o un'inondazione (Erikson 1990, 1994; Shrivastava 1987).

Erikson (1976) ha concluso che nel momento in cui dovrebbe essere intrapreso il duro lavoro di cambiamento e di adattamento, le persone che dovrebbero intraprenderlo sarebbero o già morte, o traumatizzate, o consumate dalle responsabilità pesantissime. Recuperare a livello individuale da una perdita è notoriamente un processo difficile, lento e doloroso e quando anche la comunità che normalmente dovrebbe fornire un sostegno si trova in difficoltà, il recupero potrebbe addirittura risultare impossibile; la conclusione di questo ragionamento è che un trauma sperimentato a livello collettivo è ancora più grande della somma di tutti i singoli traumi di ogni individuo che compone la collettività.

Inoltre, poichè il mondo degli affari è notoriamente retroattivo, i problemi tendono ad amplificarsi (Stermann 2000), e alcune volte si possono creare anche dei veri e propri circoli viziosi dai quali apparentemente sembrerebbe impossibile uscire (Masuch 1985). Ma Rudolph & Reppening (2002) d'altro canto osservano l'esistenza di una visione convergente negli studi organizzativi: anche i piccoli problemi possono diventare grandi catastrofi (Vaughan 1996; Perrow 1999; Weick



1993), del resto quanti di noi nel nostro piccolo non si sono mai ritrovati a ingigantire problemi che in realtà erano di facilissima risoluzione? Ciò dimostra che la resilienza ancor prima di una caratteristica messa in atto da individui e organizzazioni, è l'attitudine stessa di questi soggetti nei confronti del problema da affrontare.

Proseguendo nell'argomentazione, si può dire che una battuta d'arresto può anche esaurire le risorse di un'organizzazione. Infatti i creditori, impauriti da un'improvvisa carenza di liquidità, potrebbero non voler investire capitale aggiuntivo per evitare di perderlo e i dipendenti per paura di rimanere disoccupati potrebbero cercare lavoro altrove. Clienti e fornitori preoccupati per la continuità del servizio possono infatti cercare mezzi alternativi per garantire la continuità dei propri servizi.

Per questi motivi è evidente che il dubbio genera più dubbi e trascina il destino della società in una spirale distruttiva che cade sempre più verso il basso (Freeman, 2004).

Eppure, nonostante le perdite catastrofiche, Sandler O'Neill anziché entrare in un circolo vizioso, è riuscita ad attivare al contrario un vero e proprio "circolo virtuoso" nel quale gli sforzi, le opportunità, la speranza e la motivazione hanno creato una spirale di fiducia che ha trascinato le prestazioni dell'impresa verso l'alto anziché verso il basso (Freeman et

al., 2003).

A supporto delle straordinarie prestazioni di Sandler nel post-attacco, se andiamo ad analizzare la teoria emergente della resilienza organizzativa possiamo vedere come Sutcliffe & Vogus (2003) identifichino due categorie correlate di resilienza individuale, di gruppo, e a livello organizzativo. La prima categoria riguarda le risorse che devono essere accumulate e le competenze da migliorare; la seconda i sistemi che devono essere implementati per mantenere o ristabilire l'efficacia aziendale.

Staw et al. (1981) sostengono che per le organizzazioni tutto ciò implica un accesso al capitale sociale per riarrangiare in maniera rapida ed economicamente sostenibile risposte adeguate in situazioni che richiedono tempi rapidi, di modo che l'azienda possa evitare una risposta in tali situazioni di dare una risposta rigida e quindi possa rendersi più flessibile ed adattabile.

Altri autori hanno invece identificato tre componenti della dimensione di resilienza, ognuno correlato a cinque fattori. La resilienza cognitiva, che scaturisce dai manager abili ad analizzare gli imprevisti e a rispondere alle discontinuità; la resilienza comportamentale, propria di quei membri dell'organizzazioni che riescono a collaborare efficacemente nelle

discontinuità, e infine la resilienza contestuale la quale fornisce l'ambiente ideale per alimentare un genuino comportamento resiliente (Lengnick-Hall & Beck, 2003).

L'approccio di Freeman e al. (2003) invece, nel loro studio sulla Sandler 'O'Neill, è stato quello di basarsi su tre fattori di lavoro empirico, che sono nell'ordine:

1. Psicologia;
2. Teoria dei sistemi generali;
3. Apprendimento organizzativo.

Parlando della resilienza in campo psicologico si può sottolineare come nel corso degli ultimi due decenni, il tema della resilienza, secondo Wilkes (2002) abbia ottenuto una sempre più crescente importanza in questo ambito. L'argomento ha toccato la giusta corda nella stampa popolare e detiene anche un posto di rilievo nel paradigma emergente della psicologia positiva, come sottolineato da Reivich & Shatte (2002) e Masten & Reed (2002).

Freeman & Maltz (2002) a tal proposito hanno individuato quattro fattori situazionali e molte caratteristiche chiave in ambito psicologico dalla ricerca sulla resilienza individuale effettuata da Sutcliffe & Vogus nel 2003.

Per quanto riguarda il secondo campo di analisi, studi ecologici come quello di Holling (1979) introducono il concetto di resilienza come una strategia di sopravvivenza. Wildavsky (1988) invece chiarisce, sviluppa, ed estende il concetto: la sicurezza, sottolinea, non si può raggiungere in maniera semplice perchè il rischio è inevitabile.

L'approccio dell'apprendimento infine costituisce una terza base per sviluppare un pensiero sulla resilienza. L'apprendimento è stato l'epicentro da cui poi è fuoriuscita la teoria della resilienza organizzativa: l'adattamento al cambiamento richiede una capacità di rilevare disallineamenti con l'ambiente, e si migliora imparando quali azioni potrebbero contribuire a migliorare tale condizione. (Senge, 1990; Argyris, 1995), quindi saper apprendere dall'ambiente che ci circonda risulta fondamentale per sviluppare un corretto e genuino senso della resilienza.

Sitkin (1992) sviluppa una "strategia delle piccole perdite" usando piccoli errori per imparare, sviluppare la resilienza sistemica, e migliorare la capacità di adattarsi al cambiamento.

Possiamo concludere dicendo che nonostante le aspettative totalmente negative, l'azienda in esame ha avuto un successo incredibilmente inaspettato e positivo, successo del quale già abbiamo accennato i driver

fondamentali, e che nel secondo paragrafo, grazie all'esperienza sul campo dei tre ricercatori Freeman, Hirschhorn e Maltz, saranno analizzati per vedere come sono riusciti ad accendere i “motori” di resilienza della società.

### *3.2 Il post 11 settembre: l'analisi*

Dopo il disastro che ha colpito l'azienda l'11 settembre, uno degli autori dello studio, cioè Maltz, è stato assunto dalla Sandler per fornire assistenza clinica, quindi, secondo Schein (1987), si potrebbe identificare la figura di Maltz come quella di un “ricercatore d'azione”, intento ad applicare gli strumenti di ricerca direttamente sul “luogo del disastro”. Successivamente anche Freeman e Hirschhorn si sono aggregati per effettuare studi sugli effetti organizzativi e sulla capacità di risposta dell'azienda all'evento traumatico.

In primo luogo, è stato utilizzato un approccio induttivo, rafforzato da un lavoro di squadra per superare i limiti di questo approccio.

L'approccio induttivo ha una lunga tradizione costellata di successi nel

campo della ricerca organizzativa (Hammersley e Gomm, 2000) e per quanto riguarda l'insegnamento di ogni argomento trattato in materia di gestione e organizzazione, ma anche i più fervidi sostenitori di questo metodo ammettono che spesso il rigore è mancante in questo approccio: Yin (2004) per esempio sostiene che prove non propriamente limpide e visioni fuorvianti del fenomeno influenzano spesso i risultati e le conclusioni tratte. Più precisamente, per ragioni epistemologiche viene spesso criticato quello che viene chiamato lo "scandalo di induzione" (Quine, 1990). Parte di questo "scandalo" è un paradosso e infatti nella letteratura ci si pone spesso una domanda: come si può cercare qualcosa che già non si conosce? E la conoscenza di ciò che si cerca, non potrebbe pregiudicare le osservazioni che si traggono dalla ricerca stessa? (Freeman et al., 2003).

Questa critica viene manifestata anche dai metodologi qualitativi: approcci "strutturati", come quello di Miles & Huberman (1994) consigliano di formulare tesi, ipotesi, proposizioni, variabili, costrutti ad-hoc, e criteri per l'interpretazione dei risultati ancor prima di raccogliere i dati. In questo modo in primis forniamo la giusta direzione da seguire, e in secondo luogo forniamo anche quel rigore di cui l'approccio induttivo manca, inoltre in questo modo vengono forniti anche metodi per

valutare le prove in modo equo. Dal lato opposto, gli approcci "aperti" di etnografia (Van Maanen, 1988; Lincoln e Guba, 1986), approcci ispirati a paradigmi interpretativi (Strauss & Corbin, 1990) o la ricerca diretta (Mintzberg, 1979) consigliano di prestare cautela o addirittura di rinnegare la teoria esistente, quindi possiamo sostenere che tali approcci si pongono in netto contrasto con quelli strutturati. Secondo Eisenhardt (1989), per costruire una teoria a partire dalla ricerca effettuata sulla base di un caso, la considerazione più importante da fare è che si dovrebbe iniziare ponendoci "il più vicino possibile all'ideale di nessuna teoria presa in esame e di nessuna ipotesi da testare perché le prospettive teoriche preordinate possono inficiare o limitare i risultati che si possono ottenere" (Eisenhardt, 1989).

Impegnandosi quindi sia nei confronti della struttura che dell'apertura, gli autori hanno adottato un approccio divisionale per il processo di ricerca, dividendosi in due team: Freeman ha preso la leadership per quanto riguarda il mantenimento della rilevanza teorica e del rigore, andando a sviluppare una struttura dotata di indicazioni preliminari e di considerazioni che dovevano essere esplorate ex novo (Freeman & Maltz, 2002) e per far ciò si è basato sulle teorie della resilienza individuale e delle HRO. Nel frattempo Hirschhorn, si è preoccupato di

mantenere un determinato livello di empiricità, andando ad esaminare l'intero insieme dei dati ottenuti tramite le interviste e traendo alla fine le proprie conclusioni a livello induttivo. Infine sono stati scritti degli appunti sui risultati trovati e sono stati confrontati con le ricerche effettuate da Maltz (Freeman et al. 2003).

Nelle pagine seguenti è riportata l'intera procedura, così come è stata effettuata da Freeman, Maltz e Hirschhorn.



**Step 1) List themes that emerged from the interviews (the whole research team):**

- |  |                                   |                                  |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Departmental impact                       | 9. Personal opportunities         | 19. Reminiscent of other traumas |
| 2. Intra-firm social ties (before and after) | 10. Departmental opportunities    | 20. Coping and counselors        |
| 3. Employee family ties (before and after)   | 11. Firm opportunities            | 21. Loves/likes about the job    |
| 4. Long term effects                         | 12. Individual's role in recovery | 22. Values                       |
| 5. Back to normal                            | 13. September 11th                | 23. Firm goals                   |
| 6. Emotional changes                         | 14. Workload                      | 24. Culture                      |
| 7. Physical changes                          | 15. Decision-making               | 25. Guilt                        |
| 8. Surviving employee family reactions       | 16. New employees                 | 26. Shame                        |
|  | 17. Leadership                    | 27. Pride                        |
|  | 18. When it hits                  |                                  |

**Step 2) Organize interview themes for company presentation (Freeman & Maltz)**

<u>What Happened?</u>	<u>Sources of Resilience</u>	<u>Effects To-date</u>
Organizational losses	Situational factors	Emotional and physical changes
Rebuilding	Organizational reserves	Family ties
Stages of recovery	Crisis leadership	Leadership transition and decision making
Recovery and beyond	Moral purpose	Workload and work changes
What hasn't been recovered?	Brand identity	Culture, cultural changes and employee mix
	Pull of opportunity	Business direction
	Coping mechanisms	

**Step 3a) Freeman : Sources of Resilience draft (Starting from theory)**

Mitigating factor: Situational differences

1. Firm as "*psychological container*" neutralized the potentially paralyzing emotions through (leadership's) Commitment, Charisma, Continuity, Management of emotions and the "Outsourcing" extraordinary demands.
2. *Loss seen as challenge and opportunity*. Invigorated partners and some employees to do far beyond what they had been doing. This sense of challenge and opportunity inspired them to not only rebuild the firm, but to also redesign it as they felt it ought to be.
3. *Moral purpose* fueled efforts and drew help in from all quarters.

**Step 3b) Hirschhorn draft (atheoretical, derived from Data review)**

Hirschhorn listened to the tapes and reviewed the transcripts, and wrote independently a report identifying the following five main factors explaining Sandler O'Neill's performance:

1. A moral purpose and the pull of opportunity that stimulated employees, owners, and volunteers to commit great effort, energy, and time to rebuilding the firm.
2. The firm successfully balanced the work of grieving with the work of rebuilding. Grieving was supported and "psychologically contained."
3. The firm sought help successfully from external sources.
4. Dunne provided effective crisis leadership by deciding within one day to rebuild and rallied employees to work on behalf of the dead, their families, and the capitalist system. Yet in doing so he also welcomed initiative and leadership from everyone participating in the recovery, used help from every corner, and displayed considerable emotional flexibility in adjusting the way he took up his own leadership role

(Freeman et al, 2003)

5. Despite the loss of so many lives and the resulting destruction of friendships, the firm's historic culture facilitated teamwork and self-management in the first weeks after the disaster.

#### Step 4) Conference and reanalysis.

In a subsequent conference and reanalysis, we considered (a) which variables are most important and their relative weights, and (b) which factors, or *latent* variables might underlie the variables that our data suggested, but did not directly capture in our initial analysis.

In the next round, we considered both logically and empirically new combinations of variables organized as more powerful explanatory factors. In particular, we analyzed (c) the relationships between variables, ultimately classifying them as *mitigating factors*, *sources*, or *mechanisms*. Finally, our last analytical phase consisted of a process similar to the quantitative procedure, principal components analysis (Bartholomew, et al. 2002, Duntzman 1989) in that we looked at our explanatory variables or factors and asked if these could be replaced with a smaller number of uncorrelated variables that contain most of the information of the original set.

Ultimately, this process yielded the analysis presented in this article. We identified:

- Several *mitigating factors*. Losses *were* substantial – even more than one might imagine, but situational factors were relatively favorable for recovery.
- A single dominant *source* of resilience: *Invocation of moral purpose*, consisting of three factors, each of which has independent explanatory power and among which there are strong positive correlations and interactions, i.e., the effect of the three together is far greater than the sum of their individual effects.
  - Motivated partners, employees, customers (worked in concert with):
  - The ability to attract *help* and support from outside the firm.
  - The pull of opportunity. Death created opportunities for advancement, leadership, new business and structural change. Moral purpose encouraged the firm to openly seize opportunities.
- Three principal *mechanisms* of resilience:
  - Ability to contain grief, while providing space for it.
  - Ability to contain anxiety:
    - Leadership commitment
    - Leadership charisma
    - Employee identification with new leadership and the new organization
  - Teamwork and Self-Management
    - Sources of social capital: Family feeling, small size, flat structure, culture of merit delimited the impact of status, work organization.
    - Capacity to self-regulate: trust, flexibility, and self-management.

(Freeman et al, 2003)

Nell'ultimo paragrafo andremo a vedere quali sono stati i risultati ottenuti dal lavoro di Freeman et al., fornendo anche un breve commento degli stessi a supporto dell'analisi.

### 3.3 *Il post 11 settembre: il risultato dell'analisi*

*“Sixty-six souls, evaporated. A huge chunk of the firm’s intellectual capital, vanished, along with every pen and pencil, every computer, every scrap of paper, every phone number, and nearly every trace of the firm’s financial records.” (Katrina Booker – “After September 11: Starting over”. Fortune Magazine, January 2002)*

Le performance dell'impresa dopo gli attacchi potrebbero suggerire che le perdite subite non siano state forse solo economiche. Le conclusioni riportate da Freeman et al. (2003) evidenziano che le perdite sono state gravissime, molto più gravi di come sono state riportate dai media, e sono state suddivise in tre categorie: persone, ricchezza e di sistema.

Per quanto riguarda le persone, nell'ambiente di Wall Street la Sandler aveva fama di essere una ditta basata sulle relazioni con i clienti, e dopo un quantitativo così ingente di perdite, le relazioni stesse si trovavano sull'orlo di un precipizio. A testimonianza della gravità della situazione Freeman et al. (2003) riportano le parole di un consulente bancario, occasionale collaboratore dell'azienda: "In un'industria che si basa sulle

relazioni interpersonali, perdere così tante vite è un evento catastrofico".

Poiché l'assunzione di nuovo personale non è un'attività a risoluzione immediata, effettuare in breve tempo il rinnovo e la sostituzione del personale decimato sarebbe stato un problema non indifferente per l'azienda, la quale ha dovuto addirittura effettuare assunzioni su una grande scala di individui, non potendosi permettere la selettività in un con una risorsa così scarsa come era il tempo in quel determinato momento. Contemporaneamente si profondevano sforzi per ricostruire, affrontare la tragedia e il lavoro in corso d'opera con un personale quasi dimezzato (Freeman et al., 2003).

Oltre alle perdite che hanno riguardato il personale l'azienda ha subito grandi perdite di ricchezza, smettendo di conseguire ricavi e al tempo stesso assorbendo spese che erano salite alle stelle, poiché oltre alle spese ordinarie di gestione e alle spese necessarie per ricostruire il business rapidamente, sono stati acquisiti servizi extra appositamente per l'occasione, tra i quali troviamo servizi di consulenza, servizi legali e servizi di aiuto per le pubbliche relazioni, e anche per gestire le richieste dei famigliari delle vittime, le richieste dei dipendenti rimasti, le spese dei sostenitori, dei media e tante altre. Per tutti questi motivi il bilancio ne ha risentito notevolmente, e il pagamento degli interessi dei partner deceduti

ha ridotto i guadagni dell'azienda ad una frazione dei livelli pre-disastro (Freeman et al., 2003).

Sappiamo infine che una gran parte del valore di un'azienda consiste nei suoi assets intangibili, i quali si identificano nella conoscenza tacita dei sistemi, delle routine e dei processi (Lev, 2001; Lev, 2002).

In Sandler, secondo le analisi di Freeman e al. (2003), prima degli attacchi dell'11 settembre si faceva poca attenzione a questo tipo di conoscenza, e da allora l'azienda ha cambiato atteggiamento nei confronti di questa pratica, infatti a causa dell'attacco non solo è stata persa la conoscenza tacita contenuta nel personale deceduto, ma anche molte altre cose, come per esempio computer, file cartacei e registri fisici. L'impresa ha quindi dovuto lavorare per ricostruire l'intero scheletro dei processi tecnici, come il commercio, la ricerca e la gestione di clienti, ricandidandosi per ottenere nuovamente tutte le licenze commerciali e per implementare nuovamente tutti i protocolli standard aziendali (Freeman et al., 2003).

Uno degli asset intangibili più importanti che sono andati persi è rappresentato dall'esperienza decennale in ambito di lavoro di squadra che era stata accumulata tra colleghi rimasti in vita e altri deceduti nell'attacco.

Viste le premesse, sarebbe stato difficile prevedere la fenomenale ripresa avuta dall'azienda dopo l'attacco e il suo altrettanto fenomenale successo. Sicuramente l'azienda ha affrontato e gestito la crisi egregiamente, ma ciò che gli autori sottolineano, e che rappresenta l'elemento dirompente e straordinario è che la gestione delle crisi solitamente non produce crescita, ma in questo caso lo ha fatto. Cosa ha provocato questa crescita? La conclusione di Freeman et al. (2003) si chiama "Scopo morale", che ritrovato e rinvigorito, ha portato la Sandler ad ottenere questi incredibili risultati. Abbiamo già nominato questo termine, ora vedremo come ha rappresentato una vera e propria fonte di resilienza per un'azienda che stava per soccombere al suo stesso destino.

Il principale effetto prodotto dallo "scopo morale" è stato quello di permettere all'azienda di attrarre e mantenere gli aiuti provenienti dall'esterno. All'indomani dell'attacco, l'azienda ha dovuto affrontare una valanga di richieste straordinarie: la gestione dei media, la gestione delle ondate di chiamate da sostenitori, problemi legali, problemi immobiliari, aspetti normativi, funerali e consulenza. Il senior manager Dunne ha freddamente mantenuto il controllo su alcune questioni come le responsabilità personali - ha subito messo in atto politiche per l'assistenza ai familiari delle vittime e si è messo in contatto con la

maggior parte delle vedove e dei vedovi nelle prime ore dopo l'attacco, ma la cosa importante da sottolineare è che ha attinto da aiuti esterni per la maggior parte di queste funzioni straordinarie. Il 12 settembre è stata assunta una società di pubbliche relazioni e il 13 settembre una società di consulenza organizzativa. (Freeman et al., 2003).

Un testimone ha descritto il ritmo dei mesi successivi all'attacco come lo sprint finale di una maratona. I partner e i dipendenti dell'azienda hanno speso un'energia straordinaria nello sforzo di ricostruzione del sistema informativo, andando a ricostruire i pattern di memoria, contattando i clienti dei dipendenti deceduti, e creando una struttura lavorativa temporanea pianificando nello stesso tempo un imminente trasferimento definitivo (Freeman et al., 2003). Di seguito la testimonianza diretta di un dipendente:

"Dopo l'11 settembre, penso che tutti coloro che hanno lavorato qui si sono sentiti un po' come fossero proprietari, perché siamo stati coinvolti in azienda in un modo superiore a qualsiasi altro lavoro abbiamo fatto nella vita, ci siamo sentiti veri e propri partner".

Possiamo concludere dicendo che la combinazione di lavoro morale e la forza di opportunità hanno liberato lo straordinario livello di risorse fisiche e psicologiche di Sandler O'Neill.

Di seguito la tabella prodotta da Freeman et al. (2003):

		<b>Moral Work</b>	
		<i>No</i>	<i>Yes</i>
<b>Pull of Opportunity</b>	<i>Yes</i>	<b>Normal business life</b> Average psychological and physical resources	<b>Invigoration</b> (Sandler O'Neill) Substantially increased psychological and physical resources
	<i>No</i>	<b>Demoralization</b> (a failing firm or ineffective volunteer efforts) Psychological and physical resources are depleted	<b>Volunteer work</b> Average psychological and physical resources

(Freeman et al, 2003)

la tabella mostra il compromesso tra le normali attività commerciali, che intraprendiamo per un semplice miglioramento materiale, e le attività basate sul volontariato, che intraprendiamo per un profitto più morale che materiale. In casi estremi come quello della Enron, il fallimento è stato supportato dal clima demoralizzato che si viveva a livello organizzativo e in questi casi le persone si sono sentite povere dentro e depresse, ma in un'organizzazione (Sandler) che permette l'avanzamento attraverso il lavoro morale, le persone si sentono particolarmente energiche, parti indispensabili dell'azienda e psicologicamente disponibili. Ecco cos'ha decretato il successo di Sandler O' Neill and Partners e ha confermato le sue eccezionali doti in ambito di resilienza organizzativa. Come già detto nel primo capitolo, dove abbiamo utilizzato la metafora del rinascere dalle ceneri più forti di prima per descrivere la resilienza,



possiamo concludere affermando che l'incredibile caso della Sandler O' Neill è la testimonianza reale di cosa significa mettere in pratica, in maniera straordinariamente efficiente, tutta la teoria sulla resilienza organizzativa esplorata e analizzata negli ultimi anni.

Quando la necessità è grande, la virtù diventa enorme, e lo scopo diviene umile, è possibile reinventarsi e adattarsi alle molteplici situazioni e contesti, questo a mio parere è ciò che scaturisce dallo studio del caso Sandler e ciò che a livello più umano significa resilienza.

## **Capitolo 4 – La resilienza organizzativa: considerazioni e prospettive future**

### *4.1 Costruire una cultura della resilienza*

In questo capitolo discuteremo in primo luogo di come si possa all'interno di un'organizzazione creare una vera e propria cultura della resilienza, di modo che l'organizzazione non si venga a trovare spiazzata nel momento in cui un imprevisto (indipendentemente dalla gravità) venga a colpire la continuità del business, quindi parleremo di resilienza come fenomeno in grado di bilanciare le eventuali discontinuità aziendali e ci soffermeremo su alcune considerazioni riguardo la strada che la ricerca dovrà prendere in futuro per trovare e implementare nuove soluzioni e misure, che consentano all'impresa di sviluppare i giusti driver su cui poi costruire le basi dalle quali produrre e incanalare il fenomeno della resilienza in ambito organizzativo.

La prima cosa che si deve prendere in considerazione se si vuole costruire da zero una cultura della resilienza è che questo tipo di cultura richiede necessariamente un cambiamento della cultura già esistente in un'organizzazione.

Come abbiamo già accennato nelle pagine precedenti, la resilienza, ancor prima di essere un fenomeno sperimentabile, rappresenta l'attitudine stessa dei soggetti all'interno dell'organizzazione ad essere propensi ad un cambio di rotta, allo stravolgimento delle proprie abitudini, ad affrontare le stesse situazioni di tutti i giorni in contesti che non consentono di esprimere le proprie qualità e le proprie esperienze al massimo delle possibilità, quindi ciò che in primo luogo è necessario fare se si vuole cominciare a pensare in maniera resiliente è cambiare abitudini e atteggiamento di fronte a qualsiasi problema che ci pone in ambito organizzativo.

Secondo uno studio effettuato nel 2012 dalla Tower Watson, una società di consulenza organizzativa, Le realtà che hanno culture organizzative resilienti infatti permettono a tutti i loro dipendenti il permesso di prendersi cura dei loro bisogni fisici, mentali, emotivi e spirituali con la consapevolezza che quando queste esigenze sono tendenzialmente collegate alla resilienza, si produce un beneficio per l'intera

organizzazione, attraverso l'aumento della produttività, il miglioramento delle prestazioni di lavoro, la conservazione, l'impegno, e il benessere psico/fisico.

I datori di lavoro devono inoltre sforzarsi per ottenere un "impegno sostenibile" con la creazione di politiche e pratiche che rendono possibile ai dipendenti una migliore gestione del loro stress, gli permettono di vivere una vita più equilibrata, e di avere maggiore autonomia su quando e dove fare il loro lavoro (Tower Watson, 2012).

A proposito del rivoluzionare la cultura e le abitudini esistenti riportiamo la testimonianza di Tony Schwartz, CEO di "Energy Project" – una società di consulenza lavorativa per organizzazioni in difficoltà – il quale sostiene fermamente: "Per le organizzazioni, la sfida è quella di passare dalle loro abitudini tradizionali a cercare di ottenere di più dal proprio personale, ad investire nel soddisfare i bisogni principali delle persone in modo che possano essere più liberi nel loro modo di lavorare, costantemente motivati, e ispirati a mettere più che loro stessi nel proprio lavoro, rendendolo più sostenibile" (Schwartz, 2013).

E ancora: "Il fattore chiave è sviluppare un ambiente lavorativo che energizza di più i dipendenti, al fine di promuovere il loro benessere fisico, emotivo e sociale. Mi piacerebbe aggiungere che il benessere

mentale e spirituale, o più specificamente, l'energia aggiuntiva, deriva totalmente dalla capacità che ogni dipendente ha di focalizzarsi su un forte senso dello scopo" (Schwartz, 2013).

È evidente come dall'ultima affermazione riportata ci si possa facilmente ricollegare allo scopo morale, protagonista della memorabile impresa di resilienza organizzativa messa in atto dalla Sandler O' Neill & Partners, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente.

Inoltre secondo Spangler (2012), il quale si è occupato di studiare gli effetti della resilienza sulle percezioni dello stress da parte dei dipendenti, alcune persone si dimostrano più resilienti di altre e possono riprendersi dalle battute d'arresto più velocemente di altri, si rendono più propensi all'adattamento e dimostrano di affezionarsi al resto dei dipendenti.

Hanno in aggiunta anche un buon senso dell'umorismo, sono più orientati a prendere decisioni, hanno il senso della competenza personale, prendono tempo per riposarsi e recuperare le forze e sono in grado di esprimere liberamente i propri bisogni e di coinvolgere il sostegno degli altri.

Di seguito parleremo degli step che, secondo lo studio perpetrato dalla Tower Watson, devono essere messi in pratica dai professionisti delle risorse umane per inserire la resilienza nella cultura organizzativa di

un'organizzazione e per far sì che i relativi dipendenti entrino in contatto con tutte quelle caratteristiche che sono proprie di una cultura resiliente.

Secondo lo studio il primo punto da analizzare riguarda la capacità da parte delle risorse umane e del talent management di saper coinvolgere in questo cambio di rotta la leadership aziendale più anziana che come tale, risulta più avversa ai cambiamenti.

Per fare ciò, secondo il Tower Watson Global Workforce Study (2012), la cultura della resilienza inizia nel momento in cui i leader comprendono il significato di resilienza e supportano una sua implementazione all'interno dell'organizzazione.

Lo studio suggerisce che per convincere queste persone, possono essere utilizzati materiali di ricerca accademica che provino che un approccio resiliente possa solo che portare miglorie ad un contesto aziendale. Inoltre possono anche essere indette delle lezioni, con l'obiettivo specifico di spiegare come costruire resilienza, che permettano ai leader di capire come funziona questo particolare fenomeno.

In conclusione è evidente come per costruire una cultura della resilienza in primo luogo sia di fondamentale importanza far sì che i leader stessi adottino una cultura della resilienza che poi possa essere diffusa a cascata tra tutti i dipendenti aziendali, sfruttano il carisma che i leader esercitano

su questi ultimi.

Il secondo elemento sui cui riporre attenzione riguarda la costruzione di una comunità sicura e salvaguardata, che permetta di avere le giuste condizioni in cui sviluppare un atteggiamento resiliente, infatti molto spesso il posto di lavoro risulta essere un ambiente stressante, in cui i rapporti sono tesi e l'aria che si respira non è delle più leggere e accomodanti. Per tale motivo bisogna far sì che i dipendenti imparino a controllare le proprie emozioni in modo da concentrarsi totalmente sul lavoro che deve essere eseguito, e in un certo senso dovrebbero dividere il proprio cervello in compartimenti stagni, in modo che le reazioni ai vari eventi non influenzino altre operazioni in corso d'opera. Se per esempio si dovesse discutere con un collega mentre si effettua una determinata operazione, l'esito della discussione non dovrebbe influenzare il lavoro che dovrà essere fatto in un altro momento o in un altro giorno per un'operazione estranea a quella in corso. Un po' come quando uno studente litiga con la fidanzata durante la preparazione di un esame, la discussione non dovrebbe distogliere l'attenzione dello studente dalla preparazione dell'esame, da qui la divisione a compartimenti stagni.

Ci rendiamo palesemente conto però che l'essere umano non è un robot,

e questa divisione a compartimenti stagni del cervello sembrerebbe un'operazione di fantascientifica applicazione, per tale motivo è necessario, come riporta lo studio della Tower Watson (2012), creare una comunità che funzioni in maniera sicura e che abbia un ambiente non ostile nei confronti dei propri dipendenti, in modo che questi ultimi possano creare dei team di lavoro più produttivi, soddisfacenti e che realizzino performance più elevate.

Un primo elemento utile per realizzare la trasformazione da comunità normale ad una comunità più sicura ed accogliente è quello di implementare le riunioni di comunità nelle quali ogni volta il leader dovrà porre ai membri varie domande per informarsi sul loro stato mentale e lavorativo.

Fare queste domande durante un meeting lavorativo è di vitale importanza, perché fornisce ai membri della comunità di forza e concentrazione e allo stesso tempo promuove coesione preferendo la condivisione dei valori fondamentali piuttosto che il piacere immediato di una gratificazione, e in tal modo agendo per il bene collettivo della comunità e generando valori importanti per l'ottenimento di risultati nel lungo periodo (Schwartz, 2013).

Ma come si può ottenere un comportamento positivo da parte del



personale nei confronti di questi strumenti che mirano in ogni caso a stravolgere abitudini consolidate nel tempo?

Un secondo metodo è quello di incoraggiare i dipendenti a svolgere l'attività più importante come prima cosa al mattino per un tempo designato non superiore ad un'ora e mezza e poi prendere una pausa. Durante la pausa andranno obbligatoriamente silenziati tutti i dispositivi digitali per permettere a corpo e mente di recuperare in maniera adeguata. E' provato che i dipendenti che riusciranno ad adottare questo metodo si troveranno ad avere la maggior parte del carico di lavoro di tutta la giornata già alleggerito nelle prime ore della giornata.

I dipendenti inoltre saranno invitati a tenere costantemente a mente un elenco di tutte le cose da fare, in modo da non dipendere eccessivamente su supporti di memorizzazione fisica, e quindi essere più elastici nel saper individuare le questioni da affrontare in ogni momento della giornata lavorativa.

Questa sorta di agenda mnemonica dovrà occasionalmente essere tirata giù per iscritto durante la giornata per permettere alle cose più importanti di rimanere costantemente sotto l'attenzione del dipendente, visto che per quanto possa essere possibile memorizzare un'intera giornata di eventi lavorativi, siamo comunque esseri umani e qualcosa può sempre

sfuggire alla nostra attenzione e di conseguenza dal nostro controllo. (Spackman).

Una terza soluzione è quella di incoraggiare il personale ad allenare sistematicamente la propria capacità di concentrazione, in un modo abbastanza semplice, ossia leggendo libri. Infatti la lettura concentrata e ininterrotta è un modo eccezionale per allenare le capacità cerebrali di assorbire attenzione. Ancora, il dipendente può aiutarsi prendendosi pochi minuti alla fine di ogni giornata lavorativa per decidere alcune delle cose più importanti da fare il giorno successivo, per decidere come affrontarle, come se dovesse "preparare la cartella di scuola per il giorno successivo".

Infine l'ultimo punto che viene preso in considerazione riguarda l'incoraggiamento dei dipendenti a tenere costantemente sotto controllo il proprio umore, nel momento in cui lo stress lavorativo diventa eccessivo, e si cominciano ad avere delle emozioni negative. In tal caso il dipendente deve immediatamente focalizzare qual è l'epicentro della sua negatività e cercare di risolvere il problema alla radice, poiché secondo Schwartz (vari) la consapevolezza di ciò che ci sta accadendo è il primo passo verso la risoluzione del problema.

Un quarto ed ultimo punto che viene evidenziato dallo studio Tower Watson (2012) è anche un elemento fondamentale per produrre resilienza: la responsabilizzazione.

Ai dipendenti deve essere data piena possibilità di decidere quando prendersi una pausa durante il giorno per recuperare, metabolizzare ed assorbire l'apprendimento, e tali pause possono assumere varie forme, una camminata, un po' di stretching oppure un lavoro veloce eseguito esternamente. Alcune organizzazioni organizzano i meeting lavorativi camminando, altre permettono ai propri dipendenti di concedersi un piccolo sonnello pomeridiano, ma la cosa più importante è che tutte queste cose devono essere gestite dal dipendente e da nessun'altro in modo che si possa promuovere fiducia nell'organizzazione attraverso questi driver di responsabilizzazione.

Per concludere possiamo dire che basandoci su elementi e strumenti che fanno strettamente riferimento alla sfera personale e alle abitudini del personale (e dei leader anche), è possibile in ogni organizzazione porre le giuste basi dalle quali partire per sviluppare una genuina cultura della resilienza, ma che non è possibile fare ciò se non dopo un attento ed accurato invito da parte degli esperti del settore ad incoraggiare il personale stesso a porsi in una condizione totalmente diversa nei

confronti della propria attività lavorativa, condizione che richiede appunto un drastico cambio di rotta della tradizionale cultura aziendale.

Nel paragrafo conclusivo di questa trattazione dopo aver snocciolato in maniera dettagliata il fenomeno della resilienza, ci occuperemo di vedere dove è indirizzato il futuro della ricerca in questo campo, analizzando le diverse prospettive che si potrebbero porre da qui ai prossimi anni.

#### *4.2 Prospettive future*

Quando si parla di prospettive future bisogna parlare principalmente della direzione che si dovrà intraprendere in materia di ricerca sulla resilienza organizzativa.

Data la scarsità di materiale empirico che esplora la resilienza nella teoria organizzativa, ci sono molte strade aperte per quanto riguarda la ricerca futura su tale argomento. D' accordo con Schulman (1993) possiamo dare una spiegazione di resilienza organizzativa come risultato di un accurato processo di implementazione delle risorse considerate eccedenti, che diventano quindi essenziali nel spiegare il fenomeno della

resilienza applicato alle collettività. Inoltre è molto importante discutere riguardo l'importanza da parte delle aziende di monitorare costantemente le proprie caratteristiche e risorse e riconoscere attentamente quelli che sono i propri limiti, cioè quanto margine esiste tra i livelli di piena operatività dell'impresa e il momento in cui si superano i limiti e si rischia di cadere in un collasso improvviso (Woods, 2006). Questo margine è fondamentale perché più è grande e più l'impresa riuscirà appunto a rispondere in maniera adeguata ad eventi imprevisi e traumatici (Sutcliffe & Vogus, 2007).

La domanda che ci si pone è quindi se le organizzazioni resilienti siano effettivamente dotate di un più alto livello di risorse considerate straordinarie o in eccedenza. A tal proposito possiamo prendere come esempio un lavoro di ricerca effettuato da Gittell, Cameron, Lim, e Rivas sull'industria delle compagnie aeree dopo gli attacchi terroristici dell'11 settembre. Tramite questo studio è stato appurato che le compagnie aeree che avevano accumulato più di altre riserve finanziarie e evitato di avere debiti elevati, sono state capaci di ritornare ai livelli pre-attacco e addirittura di superarli (come la Sandler 'O'Neill & Partners). Ciò dimostra che le risorse finanziarie (quelle in eccedenza in questo caso) sono state fondamentali per generare resilienza organizzativa, ed inoltre

sono importanti perchè aumentano le possibilità di generare resilienza di fronte alle crisi, permettendo all'impresa di risparmiare sulle risorse relazionali (Gittel et al., 2006).

In ogni caso, come riportato da Sutcliffe & Vogus (2007), il lavoro di Gittel e colleghi suggerirebbe inoltre che le risorse finanziarie (sempre relativamente al caso della compagnia aerea) da sole non sarebbero sufficienti, quindi la ricerca ha dovuto sviare su oggetti di studio alternativi. Le aziende con elevati livelli di cassa, quindi con un quantitativo ingente di pronte risorse finanziarie, e che hanno subito ritardi in conseguenza agli attacchi dell'11 settembre hanno compromesso irrimediabilmente le proprie risorse relazionali e hanno difficilmente riguadagnato profittabilità (alcune sono addirittura fallite). Anche le aziende che hanno avuto perdite di personale hanno danneggiato la propria capacità di rispondere in maniera adeguata agli eventi traumatici, e tutto ciò suggerisce che i vari livelli delle diverse risorse assumono una notevole importanza quando si tratta di generare e aumentare le capacità resiliente dell'organizzazione, quindi la ricerca dovrebbe spostarsi sull'analisi di metodi idonei a capire come cercare di sviluppare non solo le risorse che sono considerate straordinarie, ma anche il resto delle risorse di un'impresa, visto e considerato che tutte

possono contribuire al rafforzamento della cultura resiliente dell'impresa stessa.

Ma ovviamente sarebbe riduttivo pensare che siano solo le risorse (in eccedenza e non) a determinare i livelli di resilienza dell'organizzazione e a supporto di questa affermazione Staw et al. (1981) sostengono che non sono solamente le riserve di risorse a determinare resilienza, ma anche come vengono impiegate le risorse esistenti. Dallo studio sembrerebbe che le organizzazioni resilienti implementerebbero più risorse finanziarie, cognitive e relazionali di quante ne possiedano effettivamente in risposta alle minacce emergenti. In pratica sembrerebbe che le aziende applicassero la teoria organizzativa implementando risorse piuttosto che risparmiarne come invece ipotizzato dalla prospettiva della rigidità della minaccia incombente.

Ciò potrebbe succedere perchè le organizzazioni resilienti mantengono un quadro sfumato di tutte le operazioni che sono in corso, in modo da puntare sul fatto che concentrandosi su investimenti più mirati e tempestivi in strumenti e azioni che possano disinnescare le vulnerabilità emergenti e i rischi prima di eventuali disastri dia effettivamente i risultati sperati (Sutcliffe & Vogus, 2007). Un altro motivo potrebbe essere che un flusso più libero di risorse potrebbe essere il risultato di differenze tra

un tipo di organizzazione e l'altro. Inoltre sembrerebbe che le organizzazioni caratterizzate come resilienti si riserverebbero una più ampia fascia di eventi inaspettati come opportunità, in modo da preservare la loro volontà e abilità di rispondere in maniera flessibile; è interessante notare come questa affermazione coincida con il caso di Sandler O' Neill & Partners analizzato nel capitolo precedente, dove l'impresa ha fatto del "Pull of Opportunity" (si veda la tabella a pagina 71) una delle leve principali su cui ha costruito la sua cultura resiliente dopo gli attacchi dell'11 settembre. Se questo è il caso quindi la ricerca futura dovrebbe focalizzarsi sul dilemma di come le imprese possano conciliare l'interpretazione di questi "eventi opportunità" con la paura di fallire che si ha in casi di gravi traumi, la quale è notoriamente riconosciuta come una componente chiave da monitorare nel caso in cui si voglia costruire un'organizzazione resiliente e ad alta affidabilità.

Inoltre, nonostante la resilienza derivi da molti processi caratteristici delle imprese ad alta affidabilità, resilienza e affidabilità non sono concetti identici, e durante il mio lavoro di ricerca e analisi ho notato che spesso vengono confusi, quindi credo che la ricerca futura dovrebbe concentrarsi sul mettere più accuratamente a confronto questi due



concetti ed evidenziare maggiormente i meccanismi che li attivano, in modo da evitare ulteriori confusioni.

Inoltre più spesso durante la trattazione di questa tematica abbiamo parlato di capacità di apprendimento, il quale può essere sia un input per produrre resilienza, sia un risultato della resilienza organizzativa stessa (Sutcliffe & Vogus, 2007).

Le organizzazioni resilienti infatti sembrano utilizzare un livello superiore di apprendimento, ma la ricerca in tale ambito dovrebbe essere più approfondita, perché la maggior parte delle volte che si parla di apprendimento non si definisce quasi mai su cosa questo apprendimento dovrebbe essere basato e quali sarebbero le sue caratteristiche fondamentali o le risorse da impiegare per ottimizzarlo.

Per esempio, se si utilizzano i rapporti post-evento per analizzare i fallimenti dei progetti organizzativi, si potrebbero ricavare elementi importanti e fondamentali per sviluppare le capacità di apprendimento dell'organizzazione e quindi aumentare le possibilità di diventare resilienti.

Più volte inoltre si è parlato della resilienza come capacità dell'azienda di effettuare il cosiddetto "bouncing back", ossia tornando indietro da un evento inaspettato e traumatico, possibilmente rafforzando la propria

posizione (Sutcliffe & Vogus, 2007). Quello che rimane poco chiaro riguardo questa tecnica è la misura in base alla quale gli eventi futuri dovranno essere simili a quelli passati per permettere all'impresa di riprodurre in maniera genuina questo effetto, quindi la ricerca dovrebbe focalizzarsi di più su quanto gli eventi passati e futuri si somigliano l'uno con l'altro e in base a quale misura i risultati già ottenuti con gli eventi passati possano essere riproducibili in futuro.

Inoltre, in relazione alle effettive strategie di apprendimento adottate dalle organizzazioni resilienti è altrettanto indispensabile capire come queste organizzazioni possano gestirle con la finalità di evitare cicli di apprendimento considerati patologici, ossia dannosi perchè ridondanti nell'ambito dell'assetto organizzativo dell'impresa. Come risultato, diventa essenziale per le organizzazioni resilienti evitare le interpretazioni semplicistiche dei cicli di apprendimento e lavorare per migliorare e aggiornare costantemente la loro comprensione dello stato di salute delle operazioni in corso e dell'ambiente che le circonda, quindi d'accordo con Cook & Woods (1994), possiamo dire che le organizzazioni resilienti sono più restie nell'adottare un approccio di distanziamento per mezzo della differenziazione, per cui le precedenti esperienze che possono

essere utilizzate come fonte di apprendimento vengono liquidate perché considerate idiosincratiche.

D'accordo con Sutcliffe & Vogus (2007), le organizzazioni resilienti è più difficile che utilizzino analisi tecniche per confermare semplicemente aspettative pre esistenti prima dell'evento traumatico mentre sono più propense a usarle per testare le ipotesi di tentativi. C'è anche la possibilità che la resilienza possa scaturire da diverse prospettive per racchiudere sia gli eventi inaspettati che il monitoraggio delle operazioni in corso, e ciò può scaturire dall'aggiunta di nuove persone nei processi decisionali (come ha fatto la Sandler adottando la consulenza dei tre ricercatori di cui abbiamo parlato nel precedente capitolo), i quali potrebbero contribuire fornendo nuove chiavi di lettura per ciò che riguarda le integrazioni tra i diversi gruppi di lavoro (Freeman et al., 2003). La ricerca futura potrebbe concentrarsi quindi sullo sviluppo di nuovi meccanismi di integrazione strutturale per generare resilienza.

Per concludere possiamo dire che capire come le organizzazioni regolino le proprie condizioni in condizioni avverse e in tal modo riescano ad emergere più forti di prima, diventerebbe la soluzione chiave di quasi tutti i tipi di problemi riguardanti la teoria organizzativa e la corretta conduzione di un'impresa.

Se si riesce a sopravvivere ai peggiori momenti, vivere in condizioni di normalità potrebbe addirittura diventare più facile di quanto sembri.

## **Riassunto e conclusioni**

Nel primo capitolo della tesi è stato steso un quadro generale di riferimento sul termine resilienza e sul fenomeno nudo e crudo, relazionato a tutti i vari campi di studio e applicazione al di fuori di quello strettamente organizzativo.

Nel secondo capitolo abbiamo introdotto il fenomeno della resilienza organizzativa evidenziando il rapporto tra individui e organizzazioni, parlando delle sfide da affrontare nella costruzione di un progetto organizzativo resiliente ed infine fornendo uno strumento tecnico che ci ha permesso di capire come possano essere misurati alcuni aspetti della resilienza.

Il terzo capitolo racchiude un caso di studio reale con il quale abbiamo descritto dettagliatamente come un'azienda esistente sia riuscita a costruire una cultura della resilienza in maniera eccellente e a rinascere da una situazione disperata.

Infine nel quarto capitolo ci siamo occupati di analizzare gli aspetti che dovrebbero essere approfonditi nel caso in cui si volesse implementare una cultura resiliente in ambito organizzativo e abbiamo fornito degli

spunti sui quali la ricerca futura potrebbe basarsi per migliorare ciò che è stato sperimentato finora in questo campo.

Nel corso degli anni, sebbene il fenomeno della resilienza sia stato analizzato sotto molte sfaccettature nel corso della trattazione e nella letteratura, sono ancora tanti i punti interrogativi su ciò che potrebbe essere analizzato in un prossimo futuro per far sì che si vadano ad identificare più nel dettaglio quelli che potrebbero essere i componenti chiave definitivi di questo fenomeno particolarmente inconsueto e sfuggibile che chiamiamo resilienza organizzativa, in modo che qualora si dovrà parlare di resilienza si potrà fare affidamento su un framework appositamente strutturato, che permetta di identificare in pochi minuti il problema che potrebbe affliggere una determinata organizzazione e trovare immediatamente, grazie a vari punti di riferimento, il rimedio resiliente più adatto al caso.

## Bibliografia e sitografia

Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related?. *Progress in human geography*, 24(3), 347-364.

Adger, W. N., Kelly, P. M., Winkels, A., Huy, L. Q., & Locke, C. (2002). Migration, remittances, livelihood trajectories, and social resilience. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 31(4), 358-366.

Alesch, D. J., & Holly, J. N. (1998). Small business failure, survival and recovery: lessons from the January 1994 Northridge Earthquake. In *NEHRP Conference and Workshop on Research on the Northridge, California Earthquake of January* (Vol. 17, p. 1994).

Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*, 604-633.

Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.

Barbieri, M.V. 2014. Il genoma dell'insetto stecco (*Timema cristinae*) rivela il ruolo della selezione naturale nella speciazione parallela, Università degli studi della Tuscia.

Bennis, W. G., & Heifetz, R. A. (2003). *Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience (Harvard Business Review Paperback Series)*. Harvard Business

School Press. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.

Bosher, L. (Ed.). (2008). *Hazards and the built environment: attaining built-in resilience*. Routledge.

Braes, B., & Brooks, D. (2010). Organisational resilience: a propositional study to understand and identify the essential concepts.

Briguglio L., Cordina G., Farrugia N. e Vella S. (2008) Economic Vulnerability and Resilience. Concepts and Measurements, Research Paper n. 55, United Nations University-World Institute for Development Economic Research (UNU- WIDER).

Burnard, K. J. (2013). *Establishing the resilient response of organisations to disruptions: an exploration of organisational resilience* (Doctoral dissertation, © Kevin John Burnard).

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what?. *Ecosystems*, 4(8), 765-781.

Chapman, K., MacKinnon, D., & Cumbers, A. (2004). Adjustment or renewal in regional clusters? A study of diversification amongst SMEs in the Aberdeen oil complex. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(3), 382-396.

Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Christopher L. Spackman, n. d. Mnemonics and research on using the keyword method in the Classroom. Retrieved: <http://www.osugisakae.com/tesol/matesol-papers/spackman-mnemonics.pdf>.

Cook, R. I., & Woods, D. D. (1994). Operating at the sharp end: the complexity of human error. *Human error in medicine*, 13, 225-310.

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.

Crichton, M. T., Lauche, K., & Flin, R. (2005). Incident command skills in the management of an oil industry drilling incident: A case study. *Journal of contingencies and*



*crisis management*, 13(3), 116-128.

Cyrułnik, B. (2011). *Resilience: how your inner strength can set you free from the past*. Penguin.

Dillard, M. (2010). Toward a measure of social-ecological resilience for human communities.

Dennison, P. E., & Roberts, D. A. (2003). Endmember selection for multiple endmember spectral mixture analysis using endmember average RMSE. *Remote Sensing of Environment*, 87(2), 123-135.

Durkin, M. E. (1984). *The economic recovery of small businesses after earthquakes: the Coalinga experience*. Vigyan Bhavan (Government House).

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Emmitt, S. (2010). *Managing interdisciplinary projects: a primer for architecture, engineering and construction*. Routledge.

Endsley, M. (2003). BOOK PREVIEW-Designing for Situation Awareness: An Approach to User-Centered Design. *Interactions-New York*, 10(5), 52-54.

Erikson, K. T. (1976). *Everything in its path*. Simon and Schuster.

Erikson, K. (1990). Toxic reckoning: Business faces a new kind of fear. *Harvard Business Review*, 68(1), 118-126.

Erikson, K. T., & Yule, W. (1994). *A new species of trouble: Explorations in disaster, trauma, and community* (p. 230228). New York: Norton.

ESPON, «Economic crisis: Resilience of regions», Inception Report, Version 17/08/2012. Espon-Cardiff University.

Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety science*, 34(1), 177-192.

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global environmental change*, 16(3), 253-267.

Frankl, V. (2006). *Man's search for meaning* (First published in German in 1946, 2006 5th ed.). Boston: Beacon.

Freeman, S. F., Hirschhorn, L., & TRIAD, M. M. (2003, August). MORAL PURPOSE AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE: SANDLER O'NEILL & PARTNERS, LP IN THE AFTERMATH OF SEPTEMBER 11, 2001. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. B1-B6). Academy of Management.

Freeman, S.F. 1999. Identity maintenance and adaptation: a multilevel analysis of response to loss. *Research in Organizational Behavior*. B.M. Staw, R. Sutton. JAI Press, Greenwich, CT 21: 247-294.

Freeman, S. F. (2004, June). Beyond traditional systems thinking: resilience as a strategy for security and sustainability. In *3rd International Conference on Systems Thinking in Management Session on Sustainability*.

Gallopin, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global environmental change*, 16(3), 293-303.

Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314-327.

Gittell, 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), 300-329.

Giezen, M. (2013). Adaptive and strategic capacity: navigating megaprojects through uncertainty and complexity. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 40(4), 723-741.

- Glantz, M. D., & Johnson, J. L. (1999). *Resilience and development: Positive life adaptations*. Springer Science & Business Media.
- Grabher, G. (2002). The project ecology of advertising: tasks, talents and teams. *Regional studies*, 36(3), 245-262.
- Graziano P., Rischio, vulnerabilità e resilienza territoriale, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Serie rossa: Economia, n. 87, 2012.
- Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience--in theory and application. *Annual review of ecology and systematics*, 425-439.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review*, 81(9), 52-65.
- Hammersley, M., Gomm, R., & Foster, P. (Eds.). (2000). *Case study method: Key issues, key texts*. Sage.
- Hanes, T. L. (1977). Chaparral. *Terrestrial Vegetation of California*. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 1-23.
- Hoffman, A. J. (2001). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. Stanford University Press.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 1-23.
- Holling, C. S. (1986). The resilience of terrestrial ecosystems: local surprise and global change. *Sustainable development of the biosphere*, 292-317.
- Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within ecological constraints*, 31-44.
- Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient

organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.

<http://theenergyproject.com>.

Hubbard, D. W. (2009). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*.

John Wiley & Sons.

Kay, R. (2010). Engaging stakeholders in the pursuit of resilience: Why won't people listen?. In *20th World Conf. on Disaster Management*.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.

Keeley, J. E., & Keeley, S. C. (1988). Chaparral. *North American terrestrial vegetation*, 165-207.

Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2002). *Elements of community resilience in the World Trade Center attack*. Disaster Research Center, University of Delaware.

Keong, F. W. F., & Mei, L. Y. (2010, March). Sustainable development: the effect of adopting green technology on small and medium enterprises'(smes) business resilience and competitiveness. In *International conference on business and economic research (ICBER 2010)* (pp. 15-16).

Klein, R. J., Nicholls, R. J., & Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept?. *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, 5(1), 35-45.

Knight, R. F., Pretty, D., & Templeton Coll., Oxford (United Kingdom);. (1997). Impact of catastrophes on shareholder value. *TREASURER*, 27-30.

Kroll, C. A., Landis, J. D., Shen, Q., & Stryker, S. (1991). Economic impacts of the Loma Prieta earthquake: A focus on small businesses. *University of California Transportation Center*.

- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003, August). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. In *National Academy of Management meetings, Seattle, WA*.
- Lev, B., & Gu, F. (2001). Intangible assets: measurement, drivers, usefulness. *New York*.
- Lev, B. (2002). Rethinking accounting. *Financial Executive*, 18(2), 34-39.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Ma, M. E. A. (2005). Ecosystems and human well-being: current state and trends.
- MacKinnon, D., Cumbers, A., Pike, A., Birch, K., & McMaster, R. (2009). Evolution in economic geography: institutions, political economy, and adaptation. *Economic Geography*, 85(2), 129-150.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA*, 8-13.
- Marotta, N., & Zirilli, O. (2015). *Disastri e catastrofi*. Maggioli Editore.
- Martin, R., & Sunley, P. (2011). Conceptualizing cluster evolution: beyond the life cycle model?. *Regional Studies*, 45(10), 1299-1318.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development.[In:] CR Snyder, SJ López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88).

- Masuch, M. (1985). Vicious circles in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14-33.
- Masys, A. J. (2005). A systemic perspective of situation awareness: An analysis of the 2002 mid-air collision over Überlingen, Germany. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 14(4), 548-557.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*.
- McManus, S. T. (2008). *Organisational resilience in new zealand* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
- McMurray, N. E. (1990). *Adenostoma fasciculatum*. *Fire Effects Information System*, [Online]. US Department of Agriculture, Forest Service, Rocky Mountain Research Station, Fire Sciences Laboratory (Producer). Available: <http://www.fs.fed.us/database/feis/> [2005, June 29].
- Mendonça, D. (2008). Measures of resilient performance. *Resilience Engineering Perspectives: Remaining sensitive to the possibility of failure*, 1, 29-48.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 582-589.
- Mitroff, I. (2005). Lessons from 9/11: Are companies better prepared today?. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(3), 375-376.
- Molinsky, A. L. (1999). Sanding down the edges paradoxical impediments to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 8-24.
- Mullins, A. (2010). The Opportunity of Adversity. *Talks/TED Partner Series*.

- Nosil, P., & Sandoval, C. P. (2008). Ecological niche dimensionality and the evolutionary diversification of stick insects. *PLoS One*, 3(4), e1907.
- Olivos, A. M. (2014). From Individual to Organizational Resilience, A Case Study Review.
- Oppong Banahene, K., Anvuur, A. M., & Dainty, A. R. (2014). Conceptualising organisational resilience: an investigation into project organising.
- Perrings, C. (2006). Resilience and sustainable development. *Environment and Development Economics*, 11(04), 417-427.
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high risk technologies*. Princeton University Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L., & Owen-Smith, J. (1999). Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry. *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 129-159.
- Project Management Institute Inc. (2009). Practice Standard for Project Risk Management. Newtown Square: Project Management Institute.
- Quine, W. V. O. (1990). *Pursuit of truth*. Harvard University Press.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books.
- Rudolph, J. W., & Reppenning, N. P. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 1-30.
- Sampson, A. W. (1944). Plant succession on burned chaparral lands in Northern California. *Bull. 685 Calif. Agric. exp. Stn. March 1944*.
- Sandler O'Neill & Partners, L. (2014, September 30). *Firm*. Retrieved from Sandler O'Neill & Partners LP.: <http://www.sandleroneill.com/index.htm>.

- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Sage Publications, Inc.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a Crisis* (Ballinger, Cambridge, MA).
- Schimmel, R. (2008). *Cancer on \$5 a day*. Cambridge: Da Capo Press.
- Schlesinger, W. H., & Gill, D. S. (1978). Demographic studies of the chaparral shrub, *Ceanothus megacarpus*, in the Santa Ynez Mountains, California. *Ecology*, 1256-1263.
- Schwartz, T. (2013 January 23). What if you could truly be yourself at work? The Energy Project. Retrieved from <http://www.theenergyproject.com/blog/what-if-you-could-truly-be-yourself-work>.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, 7, Fall. Es un resumen de su libro *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2006). Building Organisational Resilience: A summary of key research findings.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure-The strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.
- Spangler, N. W., Koesten, J., Fox, M. H., & Radel, J. (2012). Employer perceptions of stress and resilience intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(11), 1421-1429.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.
- Stephenson, A., Vargo, J., & Seville, E. (2010). Measuring and comparing organisational resilience in Auckland.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*



(Vol. 19). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.

Sutcliffe, M. K., (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. Conference Paper, October 2007.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.

Towers Watson staff (2012). Global workforce study. Towers Watson. Retrieved from <http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>.

Turner, B. A., & Pidgeon, N. F. (1997). *Man-made disasters*. Butterworth-Heinemann.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.

van Donk, D. P., & Molloy, E. (2008). From organising as projects to projects as organisations. *International Journal of Project Management*, 26(2), 129-137.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.

Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.

Venere S. S., Salvati L., “Resilienza economica: dibattito teorico.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. IEEE International Conference on* (pp. 3418-3422). IEEE.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience,

adaptability and transformability in social--ecological systems. *Ecology and society*, 9(2), 5.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.

Wieland, A., & Marcus Wallenburg, C. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300-320.

Wildavsky, A. (1988). Search for safety. *New Brunswick: Transaction Books*.

Wilkes, G. (2002). Introduction: A second generation of resilience research. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 229-232.

Winch, G. M. (2014). Three domains of project organising. *International Journal of Project Management*, 32(5), 721-731.

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

Yin, R. K. (2004). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

# **Resilienza e progettazione organizzativa**

## **INDICE**

### **1. Il termine resilienza: definizione e accezioni generali**

- 1.1. Di cosa parliamo quando parliamo di resilienza? Una meta-definizione
- 1.2. Rischio e resilienza: connessioni

### **2. La resilienza organizzativa**

- 2.1. Resilienza: dagli individui alle organizzazioni
- 2.2. Resilienza e progetti organizzativi: sfide
- 2.3. Quantificare e misurare la resilienza: strumenti

### **3. La resilienza organizzativa: un caso di studio**

- 3.1. Rinascere dalle ceneri di un attentato: Sandler O'Neill & Partners
- 3.2. Il post 11 settembre: l'analisi
- 3.3. Il post 11 settembre: il risultato dell'analisi

### **4. La resilienza organizzativa: considerazioni e prospettive future**

- 4.1. Costruire una cultura della resilienza
- 4.2. Prospettive future

### **Riassunto e conclusioni**

### **Bibliografia e sitografia**

## **Riassunto**

La trattazione parla della tematica della resilienza applicata allo studio delle organizzazioni e di riflesso delle applicazioni nell'ambito dell'organizzazione dei progetti.

Nel primo capitolo si parla del termine resilienza, di cosa si parla quando si affronta questo argomento e delle molteplici implicazioni che questo fenomeno può avere in vari campi, si attingerà da molte dimensioni di studio, come l'ecologia, la psicologia, l'ingegneria per cercare di dare un significato ad un termine che nel corso degli anni sta acquistando una sempre più crescente importanza, sia a livello teorico che applicativo.

Abbiamo osservato in generale come il concetto di resilienza economica sia mutuato principalmente dalle scienze ecologiche, le quali hanno costituito il fondamentale esoscheletro per applicarlo ad un contesto economico/sociale nel quale la resilienza stessa non avrebbe più fatto riferimento a singoli individui ma piuttosto ad un sistema vasto, complesso ed eterogeneo.

Successivamente dopo aver analizzato il fenomeno resilienza a livello generale da un punto di vista prettamente analitico, ci siamo preoccupati di evidenziare i legami che il fenomeno ha – e che vedremo essere molto

stretti – con la potenzialità che gli eventi stessi che potrebbero ipoteticamente innescarlo si verificano: il rischio.

Ma parlare solo del rischio in senso stretto non basterebbe a descrivere la complessità del fenomeno e infatti, secondo quanto trattato nel capitolo, le organizzazioni sono costruite intorno all'equilibrio che c'è tra il bisogno di sicurezza che ha l'essere umano e l'incertezza dell'ambiente che lo circonda. Come il mondo degli affari si è continuamente evoluto, il ritmo del cambiamento è stato incrementale, ma questo nuovo mondo, fatto di continui e rapidi cambiamenti ha influenzato e praticamente costretto le organizzazioni ad evolversi, adattarsi, innovarsi, e a rispondere rapidamente e spesso in maniera esponenziale ai continui input esterni. Per fare ciò, sono state messe in atto strategie per affrontare al meglio l'incertezza, e le imprese hanno sviluppato nel corso degli anni una vera e propria disciplina: il risk management.

Nel capitolo secondo si parla invece del fenomeno della resilienza in relazione alla dimensione organizzativa, partendo da un'analisi individuale, spostandoci sulle organizzazioni ed infine presentando una serie di implicazioni pratiche che si hanno sulla progettazione organizzativa.

La trattazione argomenta come il fenomeno della resilienza studiato a livello individuale possa essere traslato, non senza un'accurata analisi, alla dimensione organizzativa, e a tal proposito è stata analizzata soprattutto come l'esperienza individuale possa avere un ruolo fondamentale nello sviluppo di una cultura di resilienza che possa essere applicata successivamente alla progettazione organizzativa.

La conclusione interessante tratta dall'analisi della resilienza a livello individuale è che nonostante le esperienze di vita prese in considerazione durante l'analisi siano completamente diverse l'una dall'altra, la resilienza nella vita di ogni soggetto non si identifica come un fenomeno che si manifesta e produce i suoi effetti, ma è come se fosse una forza interna che ognuno di noi già possiede, che deve scoprire, accendere e far funzionare, per far sì che porti a dei risultati tangibili e valutabili.

In seguito con l'ausilio di apposita documentazione viene spiegato come, sebbene con approcci differenti, il fenomeno di resilienza sia altrettanto applicabile a dimensioni più grandi e complesse come le organizzazioni, e quindi evidenziate le sfide da affrontare nel caso in cui si voglia implementare la resilienza nell'esecuzione dei progetti organizzativi.

Una volta analizzato il contesto organizzativo si osservano quegli strumenti che sono stati utilizzati nei vari campi di ricerca esplorati,

strumenti dei quali ci si può servire per cercare di misurare e quantificare un fenomeno così particolare e inconsueto come quello della resilienza, quindi verrà preso in considerazione un modello sviluppato da Lee ed altri studiosi nel 2013 che consente alle organizzazioni di identificare le loro forze e debolezze e di sviluppare e valutare l'efficacia delle proprie strategie di resilienza connesse a quelle di investimento.

Nel terzo capitolo viene analizzato l'esempio reale di cosa significa saper costruire da zero un'organizzazione resiliente, il caso della Sandler's 'O'Neill & Partners, azienda decimata dagli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001, servendoci dell'incredibile testimonianza rappresentata dalla ricerca degli autori Freeman & Maltz, i quali dopo essere stati assunti per una consulenza clinica post attacco, hanno effettuato una profonda analisi della situazione aziendale implementando una strategia che ha permesso all'azienda non solo di riprendersi, ma addirittura di ottenere risultati migliori di quelli pre-attacco.

Viene sottolineato che nonostante le aspettative totalmente negative, l'azienda in esame ha avuto un successo incredibilmente inaspettato e positivo, grazie ai driver di successo introdotti dall'esperienza sul campo dei tre ricercatori Freeman, Hirschhorn e Maltz, i quali sono analizzati

per mostrare l'operazione di accendere i motori di resilienza della società sia stato un completo successo

Dopo il disastro che ha colpito l'azienda l'11 settembre, uno degli autori dello studio, cioè Maltz, è stato assunto dalla Sandler per fornire assistenza clinica, e tale figura si potrebbe identificare la figura come quella di un "ricercatore d'azione", intento ad applicare gli strumenti di ricerca direttamente sul "luogo del disastro". Successivamente anche Freeman e Hirschhorn si sono aggregati per effettuare studi sugli effetti organizzativi e sulla capacità di risposta dell'azienda all'evento traumatico.

In primo luogo, è stato utilizzato un approccio induttivo, rafforzato da un lavoro di squadra per superare i limiti di questo approccio.

In secondo luogo impegnandosi sia nei confronti della struttura che dell'apertura aziendale, gli autori hanno adottato un approccio divisionale per il processo di ricerca, dividendosi in due team, ognuno dei quali con mansioni e obiettivi differenti.

Riportiamo nelle pagine successive la procedura nel dettaglio, per una comprensione più immediata del caso.



**Step 1) List themes that emerged from the interviews (the whole research team):**

- |  |                                   |                                  |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Departmental impact                       | 9. Personal opportunities         | 19. Reminiscent of other traumas |
| 2. Intra-firm social ties (before and after) | 10. Departmental opportunities    | 20. Coping and counselors        |
| 3. Employee family ties (before and after)   | 11. Firm opportunities            | 21. Loves/likes about the job    |
| 4. Long term effects                         | 12. Individual's role in recovery | 22. Values                       |
| 5. Back to normal                            | 13. September 11th                | 23. Firm goals                   |
| 6. Emotional changes                         | 14. Workload                      | 24. Culture                      |
| 7. Physical changes                          | 15. Decision-making               | 25. Guilt                        |
| 8. Surviving employee family reactions       | 16. New employees                 | 26. Shame                        |
|  | 17. Leadership                    | 27. Pride                        |
|  | 18. When it hits                  |                                  |

**Step 2) Organize interview themes for company presentation (Freeman & Maltz)**

<u>What Happened?</u>	<u>Sources of Resilience</u>	<u>Effects To-date</u>
Organizational losses	Situational factors	Emotional and physical changes
Rebuilding	Organizational reserves	Family ties
Stages of recovery	Crisis leadership	Leadership transition and decision making
Recovery and beyond	Moral purpose	Workload and work changes
What hasn't been recovered?	Brand identity	Culture, cultural changes and employee mix
	Pull of opportunity	Business direction
	Coping mechanisms	

**Step 3a) Freeman : Sources of Resilience draft (Starting from theory)**

Mitigating factor: Situational differences

1. Firm as "*psychological container*" neutralized the potentially paralyzing emotions through (leadership's) Commitment, Charisma, Continuity, Management of emotions and the "Outsourcing" extraordinary demands.
2. *Loss seen as challenge and opportunity*. Invigorated partners and some employees to do far beyond what they had been doing. This sense of challenge and opportunity inspired them to not only rebuild the firm, but to also redesign it as they felt it ought to be.
3. *Moral purpose* fueled efforts and drew help in from all quarters.

**Step 3b) Hirschhorn draft (atheoretical, derived from Data review)**

Hirschhorn listened to the tapes and reviewed the transcripts, and wrote independently a report identifying the following five main factors explaining Sandler O'Neill's performance:

1. A moral purpose and the pull of opportunity that stimulated employees, owners, and volunteers to commit great effort, energy, and time to rebuilding the firm.
2. The firm successfully balanced the work of grieving with the work of rebuilding. Grieving was supported and "psychologically contained."
3. The firm sought help successfully from external sources.
4. Dunne provided effective crisis leadership by deciding within one day to rebuild and rallied employees to work on behalf of the dead, their families, and the capitalist system. Yet in doing so he also welcomed initiative and leadership from everyone participating in the recovery, used help from every corner, and displayed considerable emotional flexibility in adjusting the way he took up his own leadership role

5. Despite the loss of so many lives and the resulting destruction of friendships, the firm's historic culture facilitated teamwork and self-management in the first weeks after the disaster.

#### Step 4) Conference and reanalysis.

In a subsequent conference and reanalysis, we considered (a) which variables are most important and their relative weights, and (b) which factors, or *latent* variables might underlie the variables that our data suggested, but did not directly capture in our initial analysis.

In the next round, we considered both logically and empirically new combinations of variables organized as more powerful explanatory factors. In particular, we analyzed (c) the relationships between variables, ultimately classifying them as *mitigating factors*, *sources*, or *mechanisms*. Finally, our last analytical phase consisted of a process similar to the quantitative procedure, principal components analysis (Bartholomew, et al. 2002, Dunteman 1989) in that we looked at our explanatory variables or factors and asked if these could be replaced with a smaller number of uncorrelated variables that contain most of the information of the original set.

Ultimately, this process yielded the analysis presented in this article. We identified:

- Several *mitigating factors*. Losses were substantial – even more than one might imagine, but situational factors were relatively favorable for recovery.
- A single dominant *source* of resilience: *Invocation of moral purpose*, consisting of three factors, each of which has independent explanatory power and among which there are strong positive correlations and interactions, i.e., the effect of the three together is far greater than the sum of their individual effects.
  - Motivated partners, employees, customers (worked in concert with):
  - The ability to attract *help* and support from outside the firm.
  - The pull of opportunity. Death created opportunities for advancement, leadership, new business and structural change. Moral purpose encouraged the firm to openly seize opportunities.
- Three principal *mechanisms* of resilience:
  - Ability to contain grief, while providing space for it.
  - Ability to contain anxiety:
    - Leadership commitment
    - Leadership charisma
    - Employee identification with new leadership and the new organization
  - Teamwork and Self-Management
    - Sources of social capital: Family feeling, small size, flat structure, culture of merit delimited the impact of status, work organization.
    - Capacity to self-regulate: trust, flexibility, and self-management.

Il capitolo si conclude con l'analisi dei risultati ottenuti dai tre ricercatori e una considerazione personale sullo studio effettuato.

Nel quarto ed ultimo capitolo viene discusso in primis di come si possa all'interno di un'organizzazione creare una vera e propria cultura della resilienza, di modo che l'organizzazione non si venga a trovare spiazzata nel momento in cui un imprevisto (indipendentemente dalla gravità) venga a colpire la continuità del business, quindi ci si sposta

sull'argomento resilienza come fenomeno in grado di bilanciare le eventuali discontinuità aziendali ed infine ci soffermiamo su alcune considerazioni riguardo la strada che la ricerca dovrà prendere in futuro per trovare e implementare nuove soluzioni e misure, che consentano all'impresa di sviluppare i giusti driver su cui poi costruire le basi dalle quali produrre e incanalare il fenomeno della resilienza in ambito organizzativo.

Viene fornito alla fine prima delle conclusioni qualche spunto su cui la ricerca futura potrebbe basarsi per trattare l'argomento nei prossimi anni. Per concludere infine si parla di come nel corso degli anni, sebbene il fenomeno della resilienza sia stato analizzato sotto molte sfaccettature nel corso della trattazione e nella letteratura, sono ancora tanti i punti interrogativi su ciò che potrebbe essere analizzato in un prossimo futuro per far sì che si vadano ad identificare più nel dettaglio quelli che potrebbero essere i componenti chiave definitivi di questo fenomeno particolarmente inconsueto e sfuggibile che chiamiamo resilienza organizzativa, in modo che qualora si dovrà parlare di resilienza si potrà fare affidamento su un framework appositamente strutturato, che permetta di identificare in pochi minuti il problema che potrebbe

affliggere una determinata organizzazione e trovare immediatamente, grazie a vari punti di riferimento, il rimedio resiliente più adatto al caso.

## Bibliografia e sitografia

Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related?. *Progress in human geography*, 24(3), 347-364.

Adger, W. N., Kelly, P. M., Winkels, A., Huy, L. Q., & Locke, C. (2002). Migration, remittances, livelihood trajectories, and social resilience. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 31(4), 358-366.

Alesch, D. J., & Holly, J. N. (1998). Small business failure, survival and recovery: lessons from the January 1994 Northridge Earthquake. In *NEHRP Conference and Workshop on Research on the Northridge, California Earthquake of January* (Vol. 17, p. 1994).

Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*, 604-633.

Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.

Barbieri, M.V. 2014. Il genoma dell'insetto stecco (*Timema cristinae*) rivela il ruolo della selezione naturale nella speciazione parallela, Università degli studi della Tuscia.

Bennis, W. G., & Heifetz, R. A. (2003). *Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience (Harvard Business Review Paperback Series)*. Harvard Business

School Press. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.

Bosher, L. (Ed.). (2008). *Hazards and the built environment: attaining built-in resilience*.

Routledge.

Braes, B., & Brooks, D. (2010). Organisational resilience: a propositional study to understand and identify the essential concepts.

Briguglio L., Cordina G., Farrugia N. e Vella S. (2008) Economic Vulnerability and Resilience. Concepts and Measurements, Research Paper n. 55, United Nations University-World Institute for Development Economic Research (UNU- WIDER).

Burnard, K. J. (2013). *Establishing the resilient response of organisations to disruptions: an exploration of organisational resilience* (Doctoral dissertation, © Kevin John Burnard).

Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what?. *Ecosystems*, 4(8), 765-781.

Chapman, K., MacKinnon, D., & Cumbers, A. (2004). Adjustment or renewal in regional clusters? A study of diversification amongst SMEs in the Aberdeen oil complex. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(3), 382-396.

Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Christopher L. Spackman, n. d. Mnemonics and research on using the keyword method in the Classroom. Retrieved: <http://www.osugisakae.com/tesol/matesol-papers/spackman-mnemonics.pdf>.

Cook, R. I., & Woods, D. D. (1994). Operating at the sharp end: the complexity of human error. *Human error in medicine*, 13, 225-310.

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.

Crichton, M. T., Lauche, K., & Flin, R. (2005). Incident command skills in the management of an oil industry drilling incident: A case study. *Journal of contingencies and crisis management*, 13(3), 116-128.

- Cyrulnik, B. (2011). *Resilience: how your inner strength can set you free from the past*. Penguin.
- Dillard, M. (2010). Toward a measure of social-ecological resilience for human communities.
- Dennison, P. E., & Roberts, D. A. (2003). Endmember selection for multiple endmember spectral mixture analysis using endmember average RMSE. *Remote Sensing of Environment*, 87(2), 123-135.
- Durkin, M. E. (1984). *The economic recovery of small businesses after earthquakes: the Coalinga experience*. Vigyan Bhavan (Government House).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Emmitt, S. (2010). *Managing interdisciplinary projects: a primer for architecture, engineering and construction*. Routledge.
- Endsley, M. (2003). BOOK PREVIEW-Designing for Situation Awareness: An Approach to User-Centered Design. *Interactions-New York*, 10(5), 52-54.
- Erikson, K. T. (1976). *Everything in its path*. Simon and Schuster.
- Erikson, K. (1990). Toxic reckoning: Business faces a new kind of fear. *Harvard Business Review*, 68(1), 118-126.
- Erikson, K. T., & Yule, W. (1994). *A new species of trouble: Explorations in disaster, trauma, and community* (p. 230228). New York: Norton.
- ESPON, «Economic crisis: Resilience of regions», Inception Report, Version 17/08/2012. Espon-Cardiff University.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety science*, 34(1), 177-192.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological

systems analyses. *Global environmental change*, 16(3), 253-267.

Frankl, V. (2006). *Man's search for meaning* (First published in German in 1946, 2006 5th ed.). Boston: Beacon.

Freeman, S. F., Hirschhorn, L., & TRIAD, M. M. (2003, August). MORAL PURPOSE AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE: SANDLER O'NEILL & PARTNERS, LP IN THE AFTERMATH OF SEPTEMBER 11, 2001. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2003, No. 1, pp. B1-B6). Academy of Management.

Freeman, S.F. 1999. Identity maintenance and adaptation: a multilevel analysis of response to loss. *Research in Organizational Behavior*. B.M. Staw, R. Sutton. JAI Press, Greenwich, CT 21: 247-294.

Freeman, S. F. (2004, June). Beyond traditional systems thinking: resilience as a strategy for security and sustainability. In *3rd International Conference on Systems Thinking in Management Session on Sustainability*.

Gallopin, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global environmental change*, 16(3), 293-303.

Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314-327.

Gittell, 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), 300-329.

Giezen, M. (2013). Adaptive and strategic capacity: navigating megaprojects through uncertainty and complexity. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 40(4), 723-741.

Glantz, M. D., & Johnson, J. L. (1999). *Resilience and development: Positive life adaptations*.



Springer Science & Business Media.

Grabher, G. (2002). The project ecology of advertising: tasks, talents and teams.

*Regional studies*, 36(3), 245-262.

Graziano P., Rischio, vulnerabilità e resilienza territoriale, Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Serie rossa: Economia, n. 87, 2012.

Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience--in theory and application. *Annual review of ecology and systematics*, 425-439.

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review*, 81(9), 52-65.

Hammersley, M., Gomm, R., & Foster, P. (Eds.). (2000). *Case study method: Key issues, key texts*. Sage.

Hanes, T. L. (1977). Chaparral. *Terrestrial Vegetation of California*. Holling, C. S.

(1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 1-23.

Hoffman, A. J. (2001). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. Stanford University Press.

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

Holling, C. S. (1986). The resilience of terrestrial ecosystems: local surprise and global change. *Sustainable development of the biosphere*, 292-317.

Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within ecological constraints*, 31-44.

Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.

<http://theenergyproject.com>.

Hubbard, D. W. (2009). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*.

John Wiley & Sons.

Kay, R. (2010). Engaging stakeholders in the pursuit of resilience: Why won't people listen?. In *20th World Conf. on Disaster Management*.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.

Keeley, J. E., & Keeley, S. C. (1988). Chaparral. *North American terrestrial vegetation*., 165-207.

Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2002). *Elements of community resilience in the World Trade Center attack*. Disaster Research Center, University of Delaware.

Keong, F. W. F., & Mei, L. Y. (2010, March). Sustainable development: the effect of adopting green technology on small and medium enterprises'(smes) business resilience and competitiveness. In *International conference on business and economic research (ICBER 2010)* (pp. 15-16).

Klein, R. J., Nicholls, R. J., & Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept?. *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, 5(1), 35-45.

Knight, R. F., Pretty, D., & Templeton Coll., Oxford (United Kingdom);. (1997). Impact of catastrophes on shareholder value. *TREASURER*, 27-30.

Kroll, C. A., Landis, J. D., Shen, Q., & Stryker, S. (1991). Economic impacts of the Loma Prieta earthquake: A focus on small businesses. *University of California Transportation Center*.

Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare

- organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003, August). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. In *National Academy of Management meetings, Seattle, WA*.
- Lev, B., & Gu, F. (2001). Intangible assets: measurement, drivers, usefulness. *New York*.
- Lev, B. (2002). Rethinking accounting. *Financial Executive*, 18(2), 34-39.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Ma, M. E. A. (2005). Ecosystems and human well-being: current state and trends.
- MacKinnon, D., Cumbers, A., Pike, A., Birch, K., & McMaster, R. (2009). Evolution in economic geography: institutions, political economy, and adaptation. *Economic Geography*, 85(2), 129-150.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA*-, 8-13.
- Marotta, N., & Zirilli, O. (2015). *Disastri e catastrofi*. Maggioli Editore.
- Martin, R., & Sunley, P. (2011). Conceptualizing cluster evolution: beyond the life cycle model?. *Regional Studies*, 45(10), 1299-1318.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development.[In:] CR Snyder, SJ López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88).
- Masuch, M. (1985). Vicious circles in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14-

33.

Masys, A. J. (2005). A systemic perspective of situation awareness: An analysis of the 2002 mid-air collision over ÜBerlingen, Germany. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 14(4), 548-557.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*.

McManus, S. T. (2008). *Organisational resilience in new zealand* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).

McMurray, N. E. (1990). *Adenostoma fasciculatum*. *Fire Effects Information System*, [Online]. US Department of Agriculture, Forest Service, Rocky Mountain Research Station, Fire Sciences Laboratory (Producer). Available: <http://www.fs.fed.us/database/feis/> [2005, June 29].

Mendonça, D. (2008). Measures of resilient performance. *Resilience Engineering Perspectives: Remaining sensitive to the possibility of failure*, 1, 29-48.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 582-589.

Mitroff, I. (2005). Lessons from 9/11: Are companies better prepared today?. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(3), 375-376.

Molinsky, A. L. (1999). Sanding down the edges paradoxical impediments to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 8-24.

Mullins, A. (2010). The Opportunity of Adversity. *Talks/TED Partner Series*.

Nosil, P., & Sandoval, C. P. (2008). Ecological niche dimensionality and the

- evolutionary diversification of stick insects. *PLoS One*, 3(4), e1907.
- Olivos, A. M. (2014). From Individual to Organizational Resilience, A Case Study Review.
- Oppong Banahene, K., Anvuur, A. M., & Dainty, A. R. (2014). Conceptualising organisational resilience: an investigation into project organising.
- Perrings, C. (2006). Resilience and sustainable development. *Environment and Development Economics*, 11(04), 417-427.
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high risk technologies*. Princeton University Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L., & Owen-Smith, J. (1999). Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry. *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 129-159.
- Project Management Institute Inc. (2009). Practice Standard for Project Risk Management. Newtown Square: Project Management Institute.
- Quine, W. V. O. (1990). *Pursuit of truth*. Harvard University Press.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway Books.
- Rudolph, J. W., & Repenning, N. P. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 1-30.
- Sampson, A. W. (1944). Plant succession on burned chaparral lands in Northern California. *Bull. 685 Calif. Agric. exp. Stn. March 1944*.
- Sandler O'Neill & Partners, L. (2014, September 30). *Firm*. Retrieved from Sandler O'Neill & Partners LP.: <http://www.sandleroneill.com/index.htm>.

- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. Sage Publications, Inc.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a Crisis* (Ballinger, Cambridge, MA).
- Schimmel, R. (2008). *Cancer on \$5 a day*. Cambridge: Da Capo Press.
- Schlesinger, W. H., & Gill, D. S. (1978). Demographic studies of the chaparral shrub, *Ceanothus megacarpus*, in the Santa Ynez Mountains, California. *Ecology*, 1256-1263.
- Schwartz, T. (2013 January 23). What if you could truly be yourself at work? The Energy Project. Retrieved from <http://www.theenergyproject.com/blog/what-if-you-could-truly-be-yourself-work>.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, 7, Fall. Es un resumen de su libro *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2006). Building Organisational Resilience: A summary of key research findings.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure-The strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.
- Spangler, N. W., Koesten, J., Fox, M. H., & Radel, J. (2012). Employer perceptions of stress and resilience intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(11), 1421-1429.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.
- Stephenson, A., Vargo, J., & Seville, E. (2010). Measuring and comparing organisational resilience in Auckland.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*

- (Vol. 19). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Sutcliffe, M. K., (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. Conference Paper, October 2007.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.
- Towers Watson staff (2012). Global workforce study. Towers Watson. Retrieved from <http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study>.
- Turner, B. A., & Pidgeon, N. F. (1997). *Man-made disasters*. Butterworth-Heinemann.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- van Donk, D. P., & Molloy, E. (2008). From organising as projects to projects as organisations. *International Journal of Project Management*, 26(2), 129-137.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Venere S. S., Salvati L., “Resilienza economica: dibattito teorico.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. IEEE International Conference on* (pp. 3418-3422). IEEE.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience,

adaptability and transformability in social--ecological systems. *Ecology and society*, 9(2), 5.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.

Wieland, A., & Marcus Wallenburg, C. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300-320.

Wildavsky, A. (1988). Search for safety. *New Brunswick: Transaction Books*.

Wilkes, G. (2002). Introduction: A second generation of resilience research. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 229-232.

Winch, G. M. (2014). Three domains of project organising. *International Journal of Project Management*, 32(5), 721-731.

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

Yin, R. K. (2004). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.





