



**BACK TO BASICS.** I classici del management riletti ai nostri giorni

# Gestire l'imprevisto

**Cinque principi per affrontare la complessità dei mercati e anticipare i rischi. Un cambio di paradigma con cui devono fare i conti sempre più aziende e settori**

di **Alessandro Cravera**

**S**ul finire degli anni '80 un gruppo di ricercatori dell'Università della California Berkeley (Todd La Porte, Karlene Roberts e Gene Rochlin) avviò uno studio sulle cosiddette high reliability organization (hro), ovvero organizzazioni che operano in contesti in cui un errore può generare effetti potenzialmente disastrosi: portaerei militari, sistemi di controllo del traffico aereo, centrali nucleari, strutture di primo intervento medico ecc.

Queste organizzazioni hanno il "dovere" della massima affidabilità. Devono essere in grado di prevedere l'insorgere di potenziali criticità e saper reagire in maniera efficace a qualunque evento inatteso.

Karl Weick e Kathleen Sutcliffe, nel loro libro *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty* hanno dato visibilità ai progressi studi riguardanti le hro e ne hanno ampliato la portata. Il loro intento era quello di far riflettere il management e le imprese su una serie di principi organizzativi e gestionali che possono consentire alle organizzazioni di essere più resilienti, quindi in grado di superare crisi, shock di mercato ed eventi imprevedibili.

Le organizzazioni ad alta affidabilità sono caratterizzate dall'adozione di cinque principi.

**1) Preoccupazione rispetto agli eventi critici:** le hro prestano molta attenzione anche ai più piccoli errori di funzionamento, considerandoli come segnali de-

boli o spie di criticità di maggiore importanza.

**2) Riluttanza a semplificare:** operando in contesti di elevata complessità e instabilità, le hro tendono a ricercare l'emergere del maggior numero di punti di vista possibili sulla situazione da affrontare e guardano con favore la diversità delle esperienze e lo scetticismo verso le opinioni prevalenti (Weick, Sutcliffe, 2007).

**3) Sensibilità alle attività in corso:** le organizzazioni ad alta affidabilità prestano estrema attenzione alle attività che si svolgono in prima linea perché è importante riconoscere l'eventuale imprevisto sul nascere e riadattare immediatamente il funzionamento dell'intera organizzazione. Per questa ragione le hro incentivano in ogni modo lo scambio di informazioni e la diffusione dei segnali, anche piccoli, di disallineamento rispetto a quanto previsto.

**4) Impegno alla resilienza:** anticipare le situazioni di crisi può non essere sufficiente. Le hro investono tempo e risorse nella loro capacità di adattamento e risposta alle stesse. Un ingrediente fondamentale della resilienza organizzativa è la ricerca di ridondanza (polivalenza e policompetenza delle persone, continuo scambio informativo ecc.)

**5) Rispetto per la competenza:** le decisioni critiche non vengono prese in base a gerarchie rigide, bensì in prima linea. L'autorità

viene trasferita alle persone più competenti e più vicine alla situazione da affrontare.

Sarebbe un errore pensare che questi cinque principi riguardino le sole organizzazioni che operano in contesti difficili e dai potenziali effetti dirompenti di un loro malfunzionamento. La complessità e l'imprevedibilità dei mercati sta progressivamente portando imprese e interi settori a dover fare i conti con gli stessi due imperativi delle hro: anticipare i rischi e governare l'inatteso.

Per alcuni business già oggi la resilienza tende a essere più importante dell'efficienza organizzativa. Questo salto paradigmatico sta però avvenendo con grande fatica. L'ottica di breve periodo, l'aspirazione a "massimizzare" le performance e a "ottimizzare" le logiche di funzionamento organizzativo celano insidie nascoste (talvolta consapevolmente) in termini di sostenibilità e di competitività prospettica dell'azienda. L'effetto in questi casi può non essere catastrofico e devastante come per le classiche hro, ma certamente non è da sottovalutare. La crisi economica sistemica degli ultimi cinque anni ha radici ricercabili in logiche gestionali cieche e sorde nei confronti dell'intrinseca imprevedibilità dei sistemi complessi. ■



**Alessandro Cravera**  
è partner Newton  
Management Innovation