



**RESILIENCE SKILLS.** Come trasformare un'azienda forte in un'azienda resiliente

# Le strategie dormienti





## Le organizzazioni più robuste rispetto a pericoli prevedibili si rivelano le più fragili di fronte a eventi imprevedibili. L'aumento della complessità impone alle aziende di rigenerarsi in un processo di mutamento discontinuo

a cura di **Alessandro Cravera\***

**A**umento di complessità, interconnessione, imprevedibilità, volatilità: non sono più parole riservate solo a esperti nei dibattiti su economia e mercati finanziari, ma sono sempre più parte del nostro linguaggio comune. Un'altra parola si sta diffondendo fuori dalle aule universitarie, e questa parola è "resilienza". Fino a non molto tempo fa, si preferiva parlare di "resistenza", correlandola spesso a concetti come capacità di sopportare le avversità e riuscire a sopravvivere.

### Modello "robusto-ma-fragile"

Saper resistere è una capacità riservata a pochi: solo coloro che sono dotati di forza, di coraggio, di solidità sono in grado di far fronte alle avversità e di resistere agli urti della vita. Per resistere è necessario rendere robuste le proprie strutture rispetto a rischi prevedibili, e il metodo spesso seguito è quello di irrigidirle. Il paradosso, sempre più evidente in questi ultimi anni, è che le strutture più robuste nei confronti dei pericoli prevedibili si dimostrano essere le più fragili di fronte a situazioni imprevedibili. John Doyle, scienziato del California Institute of Technology, ha coniato il termine "robust-yet-fragile" ("robusto-ma-fragile") o "RYF" per descrivere l'architettura di sistemi di questo tipo, in grado di resistere di fronte ai pericoli previsti ma estremamente fragili rispetto a minacce imprevedibili. I sistemi RYF sono quelli più diffusi nel nostro ambiente economico e sociale: sono efficienti e affidabili, spesso dando l'illusione di poter durare per sempre. Alcuni esempi sono, in agricoltura, le monoculture, massive e dai costi ridotti al minimo; nell'industria, la produzione su larga scala di uno o pochi prodotti; nei servizi, la produzione e la distribuzione di energia elettrica in interi paesi; nella finanza, l'adozione della moneta unica. La fragilità di questi sistemi non è solo dovuta alla rigidità che inevitabilmente li contraddistingue ma, ancor più, al senso di sicurezza che questi sistemi trasmettono a ognuno di noi. Essendo in grado di far fronte a fluttuazioni contenute quanto prevedibili, ci lasciano cullare nell'illusione che null'altro potrà mai accadere, abbassando così sia la nostra soglia di attenzione, sia la prontezza all'azione necessaria quando il vento cambia improvvisamente direzione.

### Che fare di fronte a mutamenti discontinui?

Il concetto di resilienza si accompagna a quello di rigenerazione e di riorganizzazione in un processo di mutamento discontinuo. Ecco come la definisce il Resilience Centre di Stoccolma: «La capacità di un sistema di confrontarsi con i cambiamenti e continuare a svilupparsi; di sopportare urti e disturbi e utilizzare tali eventi per catalizzare rinnovamento e innovazione». Mentre i rischi prevedibili sono quelli che si possono verificare con una certa continuità rimanendo all'interno di un range di variabilità, sono gli shock improvvisi quelli che possono mandare rapidamente in frantumi un sistema che aveva saputo resistere a innumerevoli cambiamenti. Nelle imprese, non si tratta più di porsi in un'ottica di "cambiamento continuo" – mantra degli ultimi 30 anni – quanto di prepararsi a eventi improvvisi non solo nella manifestazione (quando si verificherà?) ma anche, e soprattutto, nell'intensità di manifestazione (quanto forte sarà l'impatto?). Cambiamenti improvvisi sono più rari di quelli continui, ma i loro effetti sono più forti e quasi sempre irreversibili, catapultando l'organizzazione al di fuori del proprio ambiente abituale, in un contesto sconosciuto e, spesso, niente affatto confortevole. Si tratta dei cosiddetti "cigni neri", resi famosi dal libro di Nassim Taleb che porta lo stesso titolo. Spesso, tuttavia, non sono necessari cambiamenti repentini per trasformare un'organizzazione robusta in un sistema improvvisamente fragile: è sufficiente l'effetto cumulato di tanti piccoli cambiamenti di cui ci è sfuggito l'andamento globale. Quello che, in termini di scienza della complessità, è chiamato "lo stato critico" in cui può trovarsi un'organizzazione, che può portarla sull'"orlo del caos". Un punto oltrepassato il quale non è più possibile tornare indietro, e non c'è dubbio che il contesto abituale è cambiato improvvisamente e per sempre.

### La tempesta perfetta in azienda

Nelle aziende, l'effetto cumulo è spesso determinato dalle scelte che ogni manager prende giorno per giorno senza tuttavia essere consapevole di come ogni piccola scelta, presa localmente, si inserisca in una fitta rete di tante altre decisioni distribuite, le quali contribuiscono a determinare una catena causale dagli effetti globali. I rapporti di dipendenza tra i diversi



fattori rimangono nascosti e solo quando si verifica l'effetto globale – la “tempesta perfetta” – ci si interroga su quali siano state le dinamiche che hanno spinto l'organizzazione fuori controllo, svelando così, almeno in parte, l'interdipendenza che regola i diversi fenomeni. Come afferma Andrew Zolli nel suo libro *Resilienza*: «Una caratteristica tipica di tali eventi è di mettere a nudo i rapporti di dipendenza fra alcune sfere in genere considerate e studiate separatamente. Per comprendere davvero tali eventi, dobbiamo guardarli in retrospettiva: è un po' come quando, tirando il filo scucito di un abito, disfiamo l'intero tessuto, vedendo al contempo il modo in cui tutti gli elementi erano prima intrecciati». Purtroppo, guardare ex-post gli eventi è già troppo tardi: si tratta di sistemi complessi, connessi tra loro proprio come un tessuto ben lavorato, di cui è bene comprendere la trama e l'ordito, senza doverlo disfare completamente. I sistemi complessi, per essere compresi, richiedono un cambio di mentalità, dall'approccio lineare che lega la causa all'effetto, all'approccio complesso fondato sulla non linearità dei sistemi, in cui gli effetti non sono affatto proporzionali alla causa. In termini di complessità, si preferisce parlare di “innesco” che scatena l'improvviso fattore di cambiamento. A complicare ulteriormente le cose, vi è anche da tenere presente che il fattore di innesco può essere sia interno all'organizzazione che provenire dall'esterno, ossia dal contesto in cui il sistema è inserito. Simili rapporti di interdipendenza non consentono più di ragionare “per silos” e di affrontare un problema e prendere decisioni separatamente dal contesto. Occorre riuscire a vedere l'organizzazione come un intero piuttosto che come singole parti, per non rischiare di spostare semplicemente il problema da una parte all'altra e di dover ammettere, alla fine, che “l'operazione è riuscita perfettamente, ma il paziente è morto”.

### Strategie dormienti per la resilienza

La scelta su quale strategia seguire per rendere la propria organizzazione più resiliente può essere quella di non scegliere una singola strategia, quanto di essere

## 10 regole-base per diventare un'impresa resiliente

1. Riconoscere le diverse vulnerabilità dell'organizzazione
2. Cercare un trade-off tra efficienza e ridondanza
3. Fare attenzione all'effetto domino: una tessera dopo l'altra...
4. Fare attenzione all'effetto cumulo: un granello in più...
5. Dare spazio alla diversità
6. Alimentare la creatività
7. Sviluppare un forte senso di identità dell'azienda
8. Lasciare alti gradi di libertà decisionale ai manager
9. Continuare a imparare
10. Mantenere attivi i contatti con il mondo esterno

pronti a più alternative possibili nell'ottica di allargare il ventaglio di diverse riconfigurazioni dell'intero sistema per assicurarne la continuità e l'evoluzione. Di fatto, si tratta di incorporare al proprio interno una serie di strategie “dormienti” da attivare solo nel momento in cui se ne dovesse presentare la necessità, graduandole poi su diverse scale di intensità di attivazione. Una sorta di “prontezza-all'azione” senza tuttavia essere attivi direttamente: un po' come lavora il nostro cervello e il sistema nervoso in generale. Si tratta, quindi, di individuare quali possano essere i diversi campi di azione su cui è possibile investire in anticipo per non farsi trovare sprovveduti al momento, inaspettato, in cui ci sarà bisogno di attivare le risorse disponibili. Si tratta, ancor più, di comprendere in anticipo quali siano le vulnerabilità già presenti nell'organizzazione e che, quando si manifesterà l'evento destabilizzante, potranno essere i punti che rischiano di far crollare l'intera struttura. Uno degli elementi di massima vulnerabilità è senz'altro la rigidità dell'organizzazione e l'accentramento delle decisioni nella struttura formale, trasformando l'impresa in una gerarchia gestionale che non consente l'attivazione in tempo reale di una qualunque strategia dormiente.



## Una Summer School per le “Competenze per la Resilienza”

Il Complexity Institute, in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine, la Supsi (University of Applied Sciences) di Lugano, la Newton Management Innovation – Gruppo 24 Ore, il Complexity Education Project de La Sapienza di Roma e il Gruppo Imola Informatica, propone la Terza Edizione della **Cmss – Complexity Management Summer School**. Destinata a manager, ricercatori e professionisti, si svolge quest'anno dal 28 agosto al 6 settembre 2015 nella splendida Residenza di Villa Agellis di Spoleto. Un prestigioso team composto da oltre venti tra docenti ed esperti offre ai partecipanti la possibilità di acquisire un «Complexity Skills Set» capace di accrescere la propria resilienza e presidiare con efficacia i mutamenti in ambienti a elevata complessità.

Per informazioni:

info@complexityinstitute.it, www.complexityinstitute.it,  
cell. 327.3523432

### Da rete informale a rete intelligente

Uno degli elementi chiave della resilienza è perciò la rete informale che lega l'organizzazione, attraversandola completamente; la rete informale è generata dalle persone senza alcuna previsione definita a priori e, pertanto, non è legata ai ruoli formali quanto alla fiducia reciproca e alla stima che lega le persone nel relazionarsi tra loro.

Spesso le reti informali, benché intrecciate le une con le altre, formano dei piccoli “cluster” – ossia piccoli gruppi di persone collegate tra loro – a seconda del tipo di relazione: dalla necessità di avere informazioni in tempi brevi allo scambio di commenti e pensieri personali, le reti possono essere diverse sia nello spazio che nel tempo. La loro peculiarità è pertanto quella di essere dinamiche, continuamente monitorate dalle persone che ne fanno parte, rendendo vitale l'organizzazione che attraversano, come il sistema nervoso o il sistema immunitario lo sono per il corpo umano, in un'ottica di collaborazione attivabile quando è necessario. Le piccole dimensioni dei cluster li può rendere

agili nell'azione, mentre l'essere collegati gli uni agli altri può consentire di poter propagare rapidamente informazioni e comportamenti. Tuttavia, le persone in un'organizzazione sono in genere inconsapevoli di far parte di una rete informale, riuscendo a percepire solo i propri legami diretti in entrata (“chi si rivolge a me per...”) e in uscita (“a chi mi rivolgo io quando...”), spesso mantenuti segreti perché oltrepassano l'organizzazione formale. Il primo passo da fare per ridurre la vulnerabilità di un'organizzazione sarà pertanto di rendere la rete informale “intelligente”: aiutare le persone ad avere una visione globale delle reti informali di cui fanno parte e, se necessario, rinforzarne ulteriormente le relazioni. Si tratta perciò di investire tempo e risorse nello sviluppo delle competenze relazionali delle persone per rendere le reti sociali più affidabili, riconoscendo il valore dei fattori che catalizzano la vitalità e la dinamicità delle reti: la fiducia reciproca, la capacità di collaborare e il desiderio di cooperare per un fine comune.

Una rete intelligente è consapevole degli elementi che la compongono – scala locale – e del sistema più ampio di cui è parte – scala globale – sia all'interno dell'organizzazione che nel contesto in cui opera; è in grado perciò di percepire i mutamenti che avvengono contemporaneamente alle diverse scale e di modulare la dinamica delle proprie risposte, trasformando la resilienza non in una serie di proprietà del sistema, ma in un processo che emerge dalla continua rimodulazione sia dell'organizzazione che del contesto di cui è parte.

La precauzione più importante: operare affinché la rete sociale dell'organizzazione diventi intelligente prima di averne bisogno. Dopo, potrebbe essere troppo tardi. ■

*\*Alessandro Cravera, Partner Newton Management Innovation, Milano - Marinella De Simone, Complexity Institute, Genova - Alberto De Toni, Rettore dell'Università di Udine - Valerio Eletti, Complexity Education Project, La Sapienza, Roma - Alberto Gandolfi, SUPSI, Lugano - Dario Simoncini, Dea, Organizzazione Aziendale, Università di Pescara*