

LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA. “QUANDO UNA ORGANIZZAZIONE È SOTTO CHOC”

M. LINDA SALERNO*

SOMMARIO

Premessa. - 1. Qualche definizione. - 1.1. La Scuola delle teorie fenomenologiche. - 1.2. Gli aspetti distintivi di questo approccio. - 2. La svolta di Karl Weick. - 2.1. Quando un'organizzazione è sotto choc. - 2.2. I casi noti. - 3. Un caso emblematico: l'incendio di Mann Gulch. - 3.1. Narrazione. - 3.2. La ricostruzione degli eventi. - 4. Le lezioni apprese. - 4.1. L'analisi delle cause. - 4.2. Le regole d'oro. - 4.3. I fattori facilitanti la resilienza organizzativa. - 5. Riassunto.

Premessa

Lo scienziato statunitense HEINZ VON FOERSTER, (1911-2002) affermava: “Ci sono tre tipi di persone: quelle che fanno accadere le cose, quelle che guardano le cose accadere e quelle che si stupiscono di ciò che accade...”¹. Questa sensata riflessione ci introduce al tema della *resilienza organizzativa*, un tema di rilevante attualità, già proficuamente avviato su questa rivista - n. 9/2009 - dall'articolo di MARCO STANCATI, *La gestione comunicativa di una crisi aziendale. Quella lezione che ci trova (quasi) sempre impreparati*.

1. Qualche definizione

Fino a pochi anni fa la *resilienza* apparteneva al mondo delle “parole gelate”: secondo l'antico detto citato nel Quart Livre del *Pantagruel* le parole gelate si trovavano - annotava Rabelais - al confine del mare glaciale, sciogliendosi tra le

* Socia e garante AIF, consulente di risorse umane, di Laboratori di comportamento organizzativo e di Bilancio professionale di Competenza.

¹ Heinz Von Foerster scienziato statunitense nato a Vienna nel 1911 e vissuto in California (scomparso nel 2002) ha combinato filosofia e fisica diventando in tal modo...un eretico delle due scienze.

mani all'arrivo della buona stagione come "dragée perlée de diverses couleurs". Anche la parola "resilienza" si è sciolta in molti, diversi e specifici "colori" ovvero contesti: la resilienza *personale*, la resilienza *di comunità*, la resilienza *dell'engineering*, la resilienza *organizzativa*.

La resilienza *organizzativa* è per lo più definita come "la capacità di un'organizzazione di tornare allo stato iniziale dopo aver subito uno choc". Altre accezioni includono anche la "capacità ad evitare gli choc", "a ridurre le perdite" e a "prosperare in un ambiente complesso, incerto e minacciante" (LENGNICK-HALL EBECK, 2005). Per HOLLNAGEL "l'essenza della resilienza organizzativa è l'abilità intrinseca di un'organizzazione o sistema di mantenere o riguadagnare uno stato dinamicamente stabile che consente di continuare le proprie attività dopo un grave incidente e/o in presenza di uno stress continuo" (2006).

In questo articolo ci chiederemo perché alcune organizzazioni, quando affrontano un cambiamento inaspettato, riescono meglio di altre a "governare l'inatteso". Perché - si direbbe con Marcel Proust - "il vero viaggio di scoperta non è vedere nuovi mondi ma cambiare occhi". In questo consiste di fatto la sfida della resilienza organizzativa.

1.1. La scuola delle teorie fenomenologiche

Chi per primo ha approfondito il termine della *resilienza organizzativa* è stato **Karl Weick**, americano, nato nel 1936. Insegna psicologia del comportamento organizzativo presso l'università del Michigan ed è noto come il capo scuola delle teorie organizzative dette "*fenomenologiche*"².

Weick è un affascinante studioso multidisciplinare: a lui si debbono - tra molte altre - le nozioni di *enactment*, *loose coupling* e soprattutto di *sensemaking* ormai ben consolidate nell'ambito delle teorie organizzative.

1.2. Gli aspetti distintivi di questo approccio

Si riassumono nei seguenti punti:

- le scienze sociali debbono partire dall'*analisi dei comportamenti* in quanto questi nascono a fronte dei significati attribuiti dai soggetti alla realtà sociale;

² Qui di seguito, una sintetica definizione dei tre concetti nell'approccio di Karl Weick:

- ENACTMENT letteralmente "*attivazione*" è un termine simile a quello di "profezia autoconfermante" riferito al modo in cui produciamo le nostre conoscenze;
- LOOSE COUPLING tradotto in "*connessioni deboli*" - o *lasche* - si riferisce al collante che tiene insieme l'organizzazione tra desiderio di autonomia delle singole parti e ineliminabile influenzamento reciproco;
- SENSEMAKING letteralmente "*costruzione di senso*" riporta al nostro conferire un significato logico all'insieme caotico di informazioni che riceviamo dall'esterno.

- le *spiegazioni delle azioni umane* non possono quindi non tener conto dei **significati** che gli individui attribuiscono a queste;
- in tale contesto diventa fondamentale il *sistema condiviso di simboli* che gli individui riescono a costruire per meglio comunicare ed operare;
- infine, la struttura organizzativa va interpretata come *un sistema di ruoli* attraverso i quali sono condotti e svolti i "*giochi organizzativi*".

2. La svolta di karl weick

L'approccio fenomenologico prende piede subito dopo *l'enfasi funzionalista* che ha caratterizzato gli anni che vanno dal 1960 al 1980 ed è accomunato ad altre tradizioni di ricerca - quale ad esempio la scuola sociologica francese (CROZIER ed altri) - per l'attenzione sull'*attore* piuttosto che sul *sistema* e su *come gli individui interpretano il loro ruolo*.

Con l'approccio fenomenologico si passa:

- dal *decision making* - centrato sulle *azioni* - che guarda alla realtà come "dotata di senso";
- al *sense making* - centrato invece sui *significati* - che guarda alle modalità di "costruzione del senso della realtà".

"**Organizzare**" equivale quindi a **creare** il senso dei flussi di eventi a cui diamo il nome di **realtà** e le spiegazioni che affermano che l'azione è causata da forze esterne e deterministiche, non sono ammissibili per questi studiosi.

Dopo il libro "Senso e significato dell'organizzazione" tradotto in Italia da Cortina nel 1997, presso lo stesso editore Karl Weick con Kathleen Sutcliffe pubblicano quest'anno "Governare l'inatteso: organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo" nelle quali elencano le caratteristiche di una *organizzazione di lavoro "ad alta affidabilità"*.

2.1. Quando un'organizzazione è «sotto choc»

Secondo Weick, uno choc o una forte discontinuità diventano traumatici per una organizzazione essenzialmente perché:

- lo choc non era atteso né anticipato (*sembra che ciò che non abbiamo mai sperimentato non possa mai capitarci...*)
- e i nostri schemi *pregressi e noti* di azione e di comunicazione agiscono come *distruttori di senso* impedendoci di modificare i nostri modi di agire.

Solitamente la crisi è considerata una situazione distruttiva causa di importanti

perdite - se non del mettere in pericolo la vita stessa di una organizzazione -: questi rischi spiegano il proliferare di ricerche sulla prevenzione e la gestione delle crisi al fine di evitarne le conseguenze catastrofiche.

Alcuni lavori indicano che gli ostacoli all'apprendimento (alle cosiddette "lezioni apprese") sono tanto più forti quanto più ingente è stata la crisi. In questo filone i lavori di Weick sostengono che le crisi possono costituire una opportunità di cambiamento per le organizzazioni che vi sono sopravvissute.

Nasce così la corrente delle "Organizzazioni ad Alta Affabilità" - o ad alta resilienza - dove si riscontra una cultura *diffusa* di coscienza del rischio e di vigilanza collettiva, una vera e propria condizione di *mindfulness*³.

Un impegno alla resilienza è difficile da sostenere - affermano questi ricercatori - in quanto "*occorre continuare a imparare senza conoscere prima cosa si imparerà e come questo insegnamento potrà essere utilizzato*".

2.2. I casi noti

Molti casi reali e noti di "eventi traumatici" sono stati studiati in ottica di resilienza organizzativa. In particolare:

- L'incidente alla centrale atomica: *Three Mile Island*.
- L'incidente alla centrale atomica: *Chernobyl*.
- L'incidente alla NASA: *Il Challenger*.
- L'incidente alla NASA: *Il Columbia*.
- Gli incidenti ferroviari: *il caso di Pontremoli*.
- Il disastro aereo a terra: *Tenerife*.
- Il disastro aereo a terra: *Linate*.
- Gli incidenti in medicina: *il caso del sig. X*.
- L'incendio di Mann Gulch.
- Il "fuoco amico": il caso dell'abbattimento di due elicotteri americani in IRAK ad opera di un aereo americano.

3. Un caso emblematico: l'incendio di Mann Gulch

3.1. Narrazione

L'inizio

Siamo negli Stati Uniti. Il 4 agosto 1949 un fulmine sopra il parco nazionale di Helèna nello stato del Montana innesca tre piccoli fuochi in una zona consociu-

3 Mindfulness: le traduzioni più immediate - da internet - della parola Mindfulness sono "consapevolezza", "attenzione", "attenzione sollecita". In psicoterapia: "benevolenza incondizionata", "attenzione calda". Una possibile descrizione è la seguente: "...la consapevolezza che emerge attraverso il prestare attenzione allo svolgersi dell'esperienza momento per momento con intenzione, nel presente, in modo non giudicante".

ta con il nome di Mann Gulch - in termini geologici una "gola" - che vengono avvistati dal Servizio delle Foreste verso mezzogiorno.

La natura dell'incendio venne valutata dagli esperti come "il fuoco delle 12 ore": tante ne sarebbero occorse al massimo per domare il fuoco secondo la tecnica dell'aggiramento.

Si decise di ricorrere allo «*smokejumping*» una modalità frequente per domare gli incendi: consiste nel trasportare una equipe di vigili del fuoco sulla regione designata con degli elicotteri e di paracadutarli con le loro attrezzature nelle vicinanze, dotandoli di una radio per i collegamenti con la base.

Il gruppo era composto da 16 membri:

- DODGE, il capo squadra;
- il vice capo squadra;
- e 14 vigili.

Ognuno di essi aveva una buona esperienza di lavoro, ma prima di allora non avevano mai operato insieme come squadra.

La situazione

Avviene il primo inconveniente: dopo che gli smokejumpers si erano lanciati da una altezza di 1.200 piedi il pilota dell'elicottero - per evitare una turbolenza - dovette salire a 2.000 piedi e da lì paracadutare il resto del materiale: ma il paracadute con la radio bidirezionale non si aprì e questa - che era all'epoca l'unico mezzo di trasmissione con la base - si frantumò a terra. Certamente non era un buon presagio.

In quel momento il fuoco si estendeva su 2 ettari e mezzo e appariva piuttosto distante dal gruppo dei vigili, tanto che questi decisero di fare uno spuntino prima di iniziare l'intervento. Il capo squadra prolungò stranamente la sua sosta mandando avanti la squadra con il vice capo squadra verso il luogo dell'incendio. Per quale motivo DODGE decise di attardarsi non si è mai saputo.

Il vento

Nel frattempo il vento si alzò rapidamente e invase la gola di Mann Gulch. Le fiamme divennero molto alte e avanzando velocemente tagliarono ai vigili la via di uscita verso il fiume lasciando loro una sola possibilità: dirigersi verso la sommità della collina, che peraltro si presentava con un pendio molto ripido.

DODGE il capo squadra raggiunse i suoi uomini e resosi subito conto dell'emergenza scelse repentinamente di ricorrere alla tattica del cosiddetto «*contro-fuoco*»: questa era una modalità che usavano gli indiani d'America e che consisteva nell'accendere un ampio cerchio di fuoco come zona di riparo dalle fiamme partendo dal noto principio che su di una zona già bruciata il fuoco non attecchisce.

Urlò quindi ai suoi uomini "Abbandonate gli attrezzi!" spinto dalla convinzione che dovevano disfarsi delle loro attrezzature per alleggerirsi e poi gettarsi a terra dentro la zona delimitata dal contro-fuoco.

Ma i vigili non compresero la sua ingiunzione e comunque non gli diedero ascolto: decisero di fare di testa propria e presero a scappare a ranghi sparsi, ognuno per sé, in preda al panico, lungo il ripido pendio della collina nel tentativo disperato e inutile di sfuggire alle fiamme.

Tredici di loro perirono: di tutto il gruppo si salvarono in tre:

- DODGE il capo squadra per aver trovato riparo all'interno del contro-fuoco
- altri due vigili perché riuscirono a rifugiarsi sotto un costone di roccia che fece loro da scudo.

Per domare definitivamente l'incendio di Mann Gulch occorsero centinaia di vigili e molti giorni di intervento.

3.2. La ricostruzione degli eventi

38 anni dopo un ricercatore, Mclean, volle ricostruire dettagliatamente gli accadimenti intervistando uno dei sopravvissuti e recandosi con lui sui luoghi dell'incendio. È sulla base dei suoi appunti che Karl Weick pubblica nel 1993 un articolo dal titolo *"The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster"*, sulla *Administrative Science Quarterly*, proponendo una analisi "fenomenologica" del caso e facendo ricorso per la prima volta al concetto di "resilienza organizzativa". Per i lettori italiani il caso di Mann Gulch è riportato nel bel libro di GIUSEPPE BONAZZI, *Dire, fare, pensare... decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, edito da Franco Angeli nel 1999.

4. Le lezioni apprese

4.1. L'analisi delle cause

Nel tentare di capire come sensemaking e struttura si dissolsero a Mann Gulch, Weick riconduce la sua analisi organizzativa a quattro elementi specifici che poi diventeranno distintivi di una "organizzazione sotto choc"⁴:

- l'avverarsi di un cosiddetto «episodio cosmologico» - ovvero fortemente traumatico - che ha causato la perdita di ogni punto di riferimento;
- la disintegrazione del gruppo;
- il crollo dei ruoli assegnati;
- il manifestarsi del panico.

⁴ Nel caso sopra descritto di MANN GULCH, "organizzazione" sta per "vigili del fuoco" visti come squadra e come singoli membri.

4.2. *Le regole d'oro*

Gli accadimenti di Mann Gulch portano Weick a delineare il percorso da compiere per far passare una organizzazione "dalla vulnerabilità alla capacità di reagire". Le «regole d'oro» facilitanti la resilienza organizzativa si fonderebbero su:

1. mantenere mentalmente la struttura dell'organizzazione nel caso in cui questa dovesse «collassare»: ciò aiuterebbe le persone a passare rapidamente dal ruolo loro assegnato ad altri ruoli e continuerebbe a legittimare la funzione di leadership;
2. l'attitudine di saggezza che consiste nel diffidare dell'eccesso di fiducia e prendere le distanze nei confronti della esperienza accumulata: "...il carattere distintivo di una HRO - organizzazione ad alta affidabilità - non è essere esente da errori, ma che gli errori non la mettano fuori combattimento";
3. l'interazione rispettosa o "vigilante" all'interno dell'organizzazione che è caratterizzata da una elevata coscienza collettiva utile ad affrontare una situazione davvero inabituale (perciò detta "cosmologica");
4. il ricorso alla soluzione estemporanea o "bricolage" per sviluppare nuove risposte adatte alle specifiche situazioni. Nel caso di Mann Gulch, la soluzione estemporanea si concretizzava nel ricorso alla tattica del contro-fuoco. Non si tratta qui di mera improvvisazione - spesso sinonimo di impreparazione - ma di forti competenze implicite che si evidenziano al momento in cui servono. Vedremo più avanti l'importanza strategica delle competenze nelle aziende ad alta affidabilità.

Diventare una struttura pienamente consapevole è più difficile di quanto sembra - afferma l'autore - perché "significa che occorre rinunciare al piacere di occuparsi del successo, della semplificazione, della strategia, della pianificazione e dei propri superiori".

4.3. *I fattori facilitanti la resilienza organizzativa*

Nella fase post-crisi, come passare dalla mera efficienza - un ritorno alla "normalità" - alla visione progressista dell'"affidabilità"?

Occorrono "menti collettive e prestazioni coscienziose", basate su:

- A. la *concentrazione sull'insuccesso*, con una elevata propensione ad analizzare gli errori e soprattutto ad analizzare "i piccoli eventi critici" e i "mancati incidenti". "Le migliori HRO - High Reliability Organization - sanno che non hanno sperimentato tutti i modi in cui il loro sistema può fallire; sanno che non hanno indagato tutti i possibili modi di compiere errori e tengono in forte considerazione il ruolo che gioca l'eccessiva sicurezza di sé."

- B. la *reticenza a semplificare le interpretazioni*: ... “le HRO sono attente ai potenziali svantaggi che derivano dall’ottenere buoni risultati, inclusi l’autocompiamento, la tentazione di ridurre i margini di sicurezza e di lasciarsi andare all’automatismo dei processi”. Da ciò si comprende che le crisi di origine *esterna* sarebbero più favorevoli all’apprendimento delle crisi di origine *interna*;
- C. la *sensibilità costante verso l’operatività*, le attività in corso e la prima linea: con il ricorso a quella che è diventata la caratteristica più citata delle organizzazioni HRO, ossia le “decisioni migranti” verso il basso e verso l’alto, in conseguenza del bisogno di trovare soluzioni immediate;
- D. la *flessibilità delle strutture organizzative*: ... “le previsioni e i piani creano punti ciechi: la possibilità di migliorare la resilienza (organizzativa) è nelle mani di coloro che hanno una comprensione più profonda di come funzionano veramente le cose...”;
- E. ed infine, il *riconoscimento ed il rispetto della competenza* traendo vantaggio da una “attribuzione mobile della competenza”. ... “le HRO danno una grande importanza alla formazione, alla presenza di personale con una esperienza vasta e variegata, all’abilità nel trovare nuove combinazioni e nel sapersi trarre d’impaccio rispetto a qualsiasi evento accada...”⁵.

4.4. *Anticipatori o resilienti?*

In definitiva le organizzazioni ad alta affidabilità praticano l’equivalente delle “esercitazioni antincendio”.

Ma la differenza tra affrontare l’inatteso in termini di “*anticipazione*” o in termini di “*resilienza*” è netta:

- l’anticipazione viene intesa come “l’investire risorse in specifiche forme di difesa contro particolari rischi *prevedibili* previsti”,
- mentre la resilienza consiste nel “conservare risorse in una forma sufficientemente flessibile - ossia immagazzinabile, convertibile, malleabile - da affrontare qualsiasi danno *inatteso* possa emergere” (A.Vildavsky).

Sostiene Weick: “..diversamente dall’anticipazione che incoraggia a riflettere e *successivamente* ad agire, la resilienza incoraggia a riflettere *mentre* si agisce... Per concludere”... che ci piaccia o no in un mondo pervaso dall’inatteso diventiamo tutti vigili del fuoco impegnati ad estinguere un fuoco dopo l’altro”.

⁵ Ricollegandoci in ciò con quanto affermava ARTURO TOSCANINI: “*Noi nella vita siamo democratici, ma nella competenza dobbiamo essere aristocratici: puntare al meglio*”.

RIASSUNTO

La parola “resilienza” si è “sciolta” in molti, diversi e specifici contesti: la resilienza *personale*, la resilienza *di comunità*, la resilienza *dell’engineering*, la resilienza *organizzativa*. Chi per primo ha approfondito il tema della *resilienza organizzativa* è stato Karl Weick, americano, nato nel 1936. Insegna psicologia del comportamento organizzativo presso l’università del Michigan ed è noto come il capo scuola delle teorie organizzative dette “*fenomenologiche*”.

Molti casi reali e noti di eventi traumatici sono stati studiati in ottica di resilienza organizzativa: qui abbiamo scelto di riferirci ad un grande classico - l’incendio di Mann Gulch citato in molti testi di teorie organizzative - per trarne, dal punto di vista fenomenologico le lezioni apprese, le regole d’oro e i fattori facilitanti la resilienza organizzativa.

In questo articolo ci chiediamo perché alcune organizzazioni - definite “ad alta affidabilità”- quando affrontano un cambiamento inaspettato, riescono meglio di altre: perché - si direbbe con MARCEL PROUST, *il vero viaggio di scoperta non è vedere nuovi mondi ma cambiare occhi*. In questo consiste di fatto la sfida.

Dopo il libro *Senso e significato dell’organizzazione*, tradotto in Italia da Cortina nel 1997, presso lo stesso editore KARL WEICK con KATHLEEN SUTCLIFFE pubblicano quest’anno *Governare l’inatteso: organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*.

SUMMARY

The word “resilience” « touches » many different and specific contexts: personal resilience, community resilience, engineering resilience, organizational resilience. The American Karl Weick born in 1936 was the first one to analyse in depth, the theme of organizational resilience. He teaches psychology of organizational behaviour at the University of Michigan, and he is known as the school chief of organisational theories called “phenomenological”.

Many real and known cases of traumatic events have been studied based on organizational resilience: in this case, we referred to a great classic - Mann Gulch fire, mentioned in many texts on organizational theories - to extract, from a phenomenological point of view, the lessons learned, the golden rules and the factors that facilitate organizational resilience.

In this article, we are asking ourselves why some organizations - defined “highly reliable”- are able to face an unexpected change better than others: because - as Marcel Proust states - « The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes ».

The challenge lies in this.

After the book "Sensemaking in organizations" translated in Italy by Cortina in 1997, Karl Weick and Kathleen Sutcliffe publish this year, through the same publisher: "Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity".