



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

**Resilienza Organizzativa  
nel contesto VUCA: uno studio di caso**

**Relatore:**

Ch.mo Prof. Antonio Costantini

**Laureanda:**

Nastassija Zat

Matricola 863808

**Anno Accademico**

2022/2023



*A mio nonno,  
che è volato in cielo lo scorso  
novembre.*

*Ai miei genitori e alla mia  
famiglia.*

*A tutte le persone su cui posso  
sempre contare.*

*A Los Angeles  
e a me stessa*

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	4
<b>1. La resilienza organizzativa: concettualizzazione e approcci</b>	
1.1 Resilienza organizzativa: definizioni e chiavi di lettura nell'ambiente aziendale.....	7
1.2 L'ambiente odierno e le implicazioni per le organizzazioni.....	11
1.3 Affrontare le sfide del VUCA: il ruolo cruciale della resilienza.....	17
<b>2. Strategie per la resilienza: mindfulness organizzativa e il ruolo delle competenze sociali</b>	
2.1 Un approccio sistemico per incrementare la resilienza organizzativa.....	25
2.1.1 Il ruolo delle competenze sociali e interrelazione.....	26
2.1.2 Il ruolo della leadership.....	27
2.1.3 Il ruolo della cultura organizzativa.....	31
2.2 La mindfulness organizzativa come strategia di resilienza.....	32
2.2.1 La teoria delle organizzazioni ad alta affidabilità (HRO's).....	34
2.2.2 Audit per la mindfulness organizzativa.....	38
2.2.3 Mindfulness individuale e la correlazione con la resilienza organizzativa..	41
2.2.4 La Tecnica dell'Incidente Critico (CIT).....	47
<b>3. Il ruolo della sostenibilità e dell'agilità organizzativa per lo sviluppo della resilienza</b>	
3.1 Sostenibilità e resilienza organizzativa.....	50
3.2 L'importanza di costruire un'organizzazione agile.....	53
3.2.1 Il ruolo della digitalizzazione.....	58
<b>4. Caso aziendale: Patagonia, Inc.</b>	
4.1 Metodologia dell'analisi .....	62
4.2 Patagonia: origini e caratteristiche dell'organizzazione.....	64
4.2.1 Mission e core values.....	67
4.3 Resilienza organizzativa: l'analisi di Patagonia .....	68

4.3.1 Il ruolo della leadership e della struttura organizzativa.....	74
4.3.2 Il ruolo della cultura organizzativa.....	79
4.3.3 Il ruolo della mindfulness organizzativa.....	82
4.3.4 Il ruolo della sostenibilità.....	87
<b>Conclusioni</b> .....	<b>90</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b> .....	<b>94</b>
<b>Appendice</b> .....	<b>101</b>



# Introduzione

Perché alcune organizzazioni sono in grado di sopravvivere e prosperare mentre altre soccombono? Perché alcune aziende sanno fronteggiare proattivamente gli eventi avversi mentre altre falliscono d'innanzi alle crisi?

La capacità delle aziende di superare le avversità è insita nel concetto di resilienza organizzativa. Vogus e Sutcliffe (2007) hanno definito la resilienza organizzativa come “il mantenimento di adattamento in condizioni difficili tale da far emergere l'organizzazione maggiormente rafforzata e con più risorse”. Quindi, la resilienza non si esplica solamente in un processo di adattamento e di superamento delle avversità, ma è un processo che consente all'organizzazione di apprendere e migliorare.

Le organizzazioni operano oggi in un mondo profondamente interconnesso, rendendo difficile se non impossibile agire come un'entità indipendente. Gli shock, le crisi finanziarie ed economiche, l'introduzione di innovazioni dirompenti, scatenano un “effetto a farfalla” con ripercussioni che si manifestano in tutti gli ambiti, intaccando duramente la capacità delle aziende di sopravvivere e competere efficacemente.

Il contesto attuale è cambiato e sta cambiando radicalmente. Eventi recenti come la pandemia e la recessione economica globale conseguente ne hanno accelerato il profondo cambiamento. Gli eventi drammatici, le recessioni, i cambiamenti tecnologici dirompenti e la digitalizzazione delle economie sono solo alcuni dei fattori che stanno modificando il panorama economico globale; con un effetto diretto sui rischi che le aziende si trovano ad affrontare giornalmente. All'ampia gamma di rischi che le aziende si trovavano ad affrontare in passato se ne sono aggiunti di nuovi: rischi tecnologici, le guerre commerciali tra diversi Paesi, la questione della sicurezza informatica e le sfide imposte dalla sostenibilità. Questi eventi del macroambiente hanno ripercussioni non solo a livello economico, ma anche profonde implicazioni sulla società, sulla cultura e sulla comunità in generale.

La resilienza organizzativa è diventata un tema rilevante poiché le aziende cercano di adattarsi e prosperare in un ambiente sempre più dinamico e complesso.

L'importanza della resilienza organizzativa è emersa come tematica centrale nel contesto delle organizzazioni moderne, spingendo studiosi e professionisti a esplorare approcci innovativi per affrontare l'incertezza, le sfide e i cambiamenti rapidi nell'ambiente organizzativo.

Tali condizioni, a cui l'organizzazione deve rispondere prontamente, sono sia shock di natura esogena, che tensioni continue, crisi, scandali di diversa natura, piccoli fallimenti, rischi e interruzioni della routine aziendale (Rudolph & Reppenning, 2002).

Le *research questions* alle quali si vuole dar risposta in questo elaborato sono:

RQ1: Cos'è la resilienza organizzativa e quali sono le sue determinanti?

RQ2: Come può un'azienda mantenere ed incrementare la propria resilienza organizzativa? E su quali variabili deve fare leva?

La tesi si articola in 4 capitoli. Il primo capitolo definisce la resilienza organizzativa, dando al lettore diverse chiavi interpretative tramite una rassegna della letteratura dell'ultimo ventennio. Nel corso dello stesso capitolo verrà fornita un'analisi approfondita del contesto ambientale odierno, tramite il concetto di VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) e una rassegna delle strategie di coping atte a competere nel panorama organizzativo odierno. Il capitolo 2 fornisce un approccio sistemico per incrementare la resilienza organizzativa. Le strategie che vengono trattate vertono attorno alla teoria della mindfulness organizzativa ed in particolar modo ci si concentrerà sulla teoria delle organizzazioni ad alta affidabilità (HRO's) elaborata da Weick e Sutcliffe (2007). Inoltre, sempre nel corso dello stesso capitolo verranno approfonditi il ruolo della leadership aziendale, della cultura organizzativa e delle competenze interpersonali nello sviluppo di una strategia organizzativa resiliente.

Il capitolo 3 fornisce una panoramica sul ruolo della sostenibilità per lo sviluppo della resilienza organizzativa, andando ad indagare la stretta correlazione che sussiste tra i due concetti e fornendo degli strumenti volti ad indagare la loro con-causalità.

La seconda parte del capitolo terzo verte attorno al concetto di organizzazione agile, soffermandosi sulle caratteristiche di flessibilità ed adattabilità, imprescindibili per sviluppare la resilienza organizzativa. In questa sede ci si focalizzerà inoltre sul ruolo della digitalizzazione.

Il capitolo 4 propone l'analisi di un contesto aziendale tramite lo strumento metodologico del *case study*. Nello specifico verrà presentata un'analisi di tipo qualitativo della multinazionale Patagonia. In questa sede, verrà svolta un'analisi deduttiva basata sui dati raccolti tramite le interviste svolte al country manager della divisione Italia e sulle informazioni reperite tramite il sito istituzionale. L'analisi empirica è volta a indagare quali siano le strategie proattive messe in campo dall'azienda, andando a raffrontare i fondamenti teorici con il caso concreto, al fine di



determinare quali siano le variabili e le leve strategiche che un'azienda deve sviluppare oggi per essere resiliente.

# **1. La resilienza organizzativa: concettualizzazione e approcci**

## **1.1 Resilienza organizzativa: definizioni e chiavi di lettura nell'ambiente aziendale**

L'importanza della resilienza organizzativa è emersa come tematica centrale nel contesto delle organizzazioni moderne, spingendo studiosi e professionisti a esplorare approcci innovativi per affrontare l'incertezza, le sfide e i cambiamenti rapidi nell'ambiente organizzativo.

Prima di iniziare un'analisi approfondita sulla misurazione della resilienza organizzativa e sul suo sviluppo all'interno dell'azienda, è fondamentale comprenderne a fondo la natura.

Il concetto di resilienza ha iniziato a diffondersi intorno agli anni '70 e '80 del ventesimo secolo, ma solo negli anni '90 ha iniziato ad assumere un valore chiave negli studi di natura manageriale. Ha origine nelle scienze fisiche e fa riferimento alla capacità di un sistema di ritornare alla sua forma precedente. Il termine resilienza è stato utilizzato in diversi ambiti: dall'ecologia, all'ingegneria, fino alla psicologia individuale e nell'ambito manageriale si sono sviluppati diversi campi di ricerca (Annarelli & Nonino, 2016).

Nel 1973 è stato introdotto per la prima volta il concetto di resilienza ambientale ed ecologica: Holling (1973) la definì come la capacità di un ecosistema di tornare al proprio equilibrio assorbendo il cambiamento e continuando ad esistere.

Negli studi in ambito ingegneristico, Hollnagel et al. (2006) hanno definito il fallimento come "il risultato degli adattamenti necessari per far fronte alla complessità del mondo reale, piuttosto che un guasto o un malfunzionamento".

In linea generale la resilienza si esplica nella capacità di resistere e reagire a uno shock interno o esterno, superandolo e riprendendosi da esso (Annarelli & Nonino, 2016).

Nella letteratura accademica in ambito manageriale si riscontra un consenso condiviso sulla definizione, sulle caratteristiche e sui fondamenti della resilienza organizzativa.

Uno degli articoli a cui può essere attribuito il ruolo di precursore del concetto è *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks* di Weick e Roberts (1993). Gli autori esaminano il concetto di "mente collettiva" nelle organizzazioni, concentrandosi sulle dinamiche delle cabine di pilotaggio degli aerei. Weick e Roberts (1993) sviluppano il concetto

di mente collettiva per spiegare la performance organizzativa in ambiti nei quali è richiesta una quasi continua affidabilità operativa. Tali ambiti sono quelli in cui operano aziende definite ad alta affidabilità, in cui un singolo errore può portare ad una catastrofe.

Gli autori sostengono che la mente collettiva si basa sull'interrelazione attenta e quando quest'ultima e la comprensione consapevole aumentano, gli errori all'interno del contesto aziendale diminuiscono. L'attenzione viene definita come disposizione ad agire con cura e vigilanza, la condotta come comportamento che considera le aspettative degli altri, e la mente come integrazione di sentire, pensare e volere (Weick & Roberts, 1993).

La correlazione con la resilienza organizzativa risiede nella dipendenza delle prestazioni affidabili, dalle abilità sociali e nella necessità di cooperazione per lo sviluppo della mente collettiva. Gli autori suggeriscono che una cultura individualista può portare alla perdita di interrelazione attenta e, di conseguenza, aumentare la vulnerabilità agli errori. La resilienza organizzativa, dunque, può essere definita come fine perseguibile tramite l'attenzione alla cooperazione, alle relazioni interpersonali e allo sviluppo di una mente collettiva ben coordinata nelle situazioni critiche, come quelle affrontate nelle cabine di pilotaggio (Weick & Roberts, 1993).

Le teorizzazioni di Weick e Roberts saranno approfondite nel corso del capitolo terzo, dove verranno esaminate le modalità per poter mantenere e sviluppare la resilienza organizzativa.

Un contributo significativo alla concettualizzazione della resilienza organizzativa è stato dato da Karl E. Weick e Kathleen M. Sutcliffe in *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, pubblicato nel 2007. Secondo Weick e Sutcliffe (2007) la resilienza organizzativa può essere definita come la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi in modo efficace alle perturbazioni, garantendo la continuità delle operazioni e, allo stesso tempo, imparando da tali esperienze per migliorare il proprio sistema.

Gli autori si ispirano alle High Reliability Organizations (HROs) e parlano di mindfulness organizzativa, ovvero il grado di consapevolezza presente all'interno dell'organizzazione, fondamentale per mantenere ed incrementare la resilienza organizzativa (Weick & Sutcliffe, 2007).

Secondo Sutcliffe e Vogus (2003) la resilienza organizzativa deriva da processi che determinano risorse flessibili, immagazzinabili e convertibili. Tali da consentire all'organizzazione di affrontare gli imprevisti con successo e di apprendere da essi.

Vogus e Sutcliffe (2007) hanno sviluppato una teoria della resilienza organizzativa, fornendo indicazioni sul modo in cui le organizzazioni, le unità che le compongono e gli individui

continuino a raggiungere risultati desiderabili dinnanzi a crisi, ostacoli all'adattamento ed avversità. Gli autori hanno definito la resilienza organizzativa come "il mantenimento di adattamento in condizioni difficili" tale da far emergere l'organizzazione maggiormente rafforzata e con più risorse (Vogus & Sutcliffe, 2007). Quindi, la resilienza non si esplica solamente in un processo di adattamento e di superamento delle avversità, ma le consente di apprendere e migliorare.

Tali condizioni, a cui l'organizzazione deve rispondere prontamente, sono sia shock di natura esogena, che tensioni continue; crisi, scandali di diversa natura, piccoli fallimenti, rischi, tensioni e interruzioni della routine ne sono un esempio (Rudolph & Repping, 2002).

La resilienza si costruisce tramite l'apprendimento passato e favorisce l'azione positiva futura; in questo senso l'anticipazione è un elemento fondamentale per agire e prosperare in contesti dinamici, ma si deve tener conto che nessun sistema è intrinsecamente infallibile. Motivo per il quale essere resilienti consiste non tanto nell'anticipare, ma piuttosto nel saper rispondere il più rapidamente possibile quando una condizione sfavorevole si presenta (Vogus & Sutcliffe, 2007). L'eccesso di pianificazione sfavorisce lo sviluppo e il mantenimento della resilienza organizzativa (Weick & Sutcliffe, 2007).

Negli ultimi decenni, il concetto di resilienza organizzativa è stato esplorato in diverse discipline. Le ricerche di Woods et al. (2010) hanno sottolineato l'importanza di comprendere la resilienza come un concetto multidimensionale che coinvolge la capacità di apprendere da situazioni critiche e di adattarsi in modo dinamico a nuove sfide.

La resilienza organizzativa è presente all'interno degli ISO Standards, pubblicati dall'International Organization for Standardization. In particolar modo lo standard ISO 22316:2017 definisce la natura e lo scopo della resilienza (International Organization for Standardization, 2017), mentre lo standard ISO 22301:2019 si concentra sul business continuity model (International Organization for Standardization, 2019)

Secondo lo standard britannico BS 65000 (2014), la resilienza organizzativa consiste in un obiettivo strategico da perseguire. Nello specifico si esplica nella capacità dell'azienda di anticipare, prepararsi, adattarsi e rispondere prontamente a tutti gli eventi, al fine di acuire le crisi e i cambiamenti (British Standards Institution, 2014). L'azienda a tal fine deve agire con chiarezza, risorse adeguate e coerenza (Elgezabal et al. 2023). Un'azienda resiliente è in grado di sopravvivere e al contempo prosperare. Lo standard britannico BS 65000 (2014), pubblicato sotto licenza della The British Standards Institution, fornisce una guida per le aziende per

incrementare la resilienza, definendone obiettivi, benefici e ambiti di applicazione (British Standards Institution, 2014).

Negli ultimi anni il concetto di resilienza organizzativa ha assunto una connotazione di natura prettamente strategica, dove il suo sviluppo ed incremento costituiscono il tramite per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo (Annarelli & Nonino, 2016). Inoltre, la resilienza si configura come un indicatore della performance e delle probabilità di sopravvivenza di un'organizzazione nel futuro (Sevilla et al. 2023).

E. Barasa et al. (2018) esplorano il concetto di resilienza con particolare attenzione ai sistemi sanitari. La resilienza è definita come la capacità di un sistema di continuare a raggiungere i propri obiettivi di fronte alle sfide, non solo resistendo agli shock ma anche adattandosi e trasformandosi. La ricerca evidenzia le determinanti della resilienza organizzativa, tra cui: risorse materiali, preparazione e pianificazione, gestione delle informazioni, percorsi collaterali, processi di governance, pratiche di leadership, cultura organizzativa, capitale umano, reti sociali e collaborazione cx. Inoltre, gli autori sottolineano la complessità della resilienza come proprietà emergente di sistemi adattivi complessi. La resilienza è categorizzata in due dimensioni: pianificata e adattiva; la resilienza pianificata coinvolge l'uso di piani preesistenti per affrontare le crisi, mentre la resilienza adattiva emerge durante il periodo post-catastrofe, sviluppando nuove capacità in risposta alle situazioni emergenti (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018).

1. Resilienza pianificata: Utilizzo di piani preesistenti per affrontare le crisi.
2. Resilienza adattiva: Sviluppo di nuove capacità in risposta a situazioni emergenti.

Diviene fondamentale comprendere la resilienza nei sistemi reali per sviluppare strategie di rafforzamento. Inoltre, quando ci si riferisce alla resilienza organizzativa è necessario considerare sia gli shock acuti che le sfide quotidiane, spesso sottostimate (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018).

Hillmann e Guenther (2021) definiscono la resilienza come un concetto multidimensionale che permette di spiegare come le organizzazioni possano sopravvivere e prosperare in mezzo alle avversità o alle turbolenze. Lo definiscono come la capacità di un'organizzazione di mantenere le funzioni e riprendersi rapidamente dalle avversità mobilitando e accedendo alle risorse necessarie.

Gli autori sottolineano come il concetto sia applicato a eventi diversificati; eventi dirompenti, crisi aziendali ma anche cambiamenti più a lungo termine come i cambiamenti climatici. Emerge dall'articolo la dicotomia tra la considerazione della resilienza come una capacità organizzativa oppure una mera applicazione strategica. Si evince che la resilienza organizzativa si espliciti più in una combinazione di resilienze parziali, strategiche e operative. Gli autori sottolineano la distinzione tra crescita e resilienza, evidenziando che la crescita è parte della guarigione organizzativa post-crisi, mentre la resilienza riguarda la risoluzione della crisi stessa. Il modello concettuale proposto identifica sei domini della resilienza organizzativa quali: stabilità, recupero, adattamento, rinnovamento e misurazione. La stabilità rappresenta il dominio più importante, in linea con l'etimologia della parola "resilienza" che significa "rimbalzare, tornare a galla" (Hillmann & Guenther, 2021). L'approccio di distinguere tra recupero, adattamento e rinnovamento aggiunge una prospettiva interessante alla comprensione della resilienza.

Si può concludere che il concetto di resilienza organizzativa sia stato trattato ampiamente nella letteratura accademica dell'ultimo ventennio, riscontrando pressoché un consenso condiviso sulla definizione, sulle caratteristiche e sui fondamenti della resilienza organizzativa.

*“È nella crisi che nascono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato.” - Albert Einstein*

## **1.2 L'ambiente odierno e le implicazioni per le organizzazioni**

La resilienza organizzativa è diventata un tema rilevante poiché le aziende cercano di adattarsi e prosperare in un ambiente sempre più dinamico e complesso.

Le organizzazioni operano oggi in un mondo profondamente interconnesso, rendendo difficile se non impossibile agire come un'entità indipendente. Gli shock, le crisi finanziarie ed economiche, l'introduzione di innovazioni dirompenti, scatenano un "effetto a farfalla" con ripercussioni che si manifestano in tutti gli ambiti, intaccando duramente la capacità delle aziende di sopravvivere e competere efficacemente (Annarelli & Nonino, 2016).

Il contesto attuale è cambiato e sta cambiando radicalmente. Eventi recenti come la pandemia e la recessione economica globale conseguente ne hanno accelerato il profondo cambiamento. Gli eventi drammatici, le recessioni, i cambiamenti tecnologici dirompenti e la digitalizzazione delle economie sono solo alcuni dei fattori che stanno modificando il panorama economico globale; con un effetto diretto sui rischi che le aziende si trovano ad affrontare giornalmente. All'ampia gamma di rischi che le aziende si trovavano ad affrontare in passato se ne sono aggiunti di nuovi: rischi tecnologici, le guerre commerciali tra diversi Paesi, la questione della sicurezza informatica e le sfide imposte dalla sostenibilità. Questi eventi del macroambiente hanno ripercussioni non solo a livello economico, ma anche profonde implicazioni sulla società, sulla cultura e sulla comunità in generale.

L'ambiente odierno in cui le organizzazioni operano e competono è meglio definito come VUCA. Il termine non è nuovo nel panorama aziendale, ma oggi come non mai le sfide per le aziende sono state così grandi (Cavusgil, et al., 2021).

L'acronimo è stato coniato alla fine degli anni '90 in ambito militare e si è diffuso dopo gli attacchi terroristici dell'11 settembre (Lawrence, 2013). L'U.S. Army War College lo utilizzò dopo la Guerra Fredda per descrivere il nuovo contesto strategico, turbolento e in rapida evoluzione che si era venuto a creare (Kingsinger & Walch, 2012).

Successivamente il concetto è stato adottato ampiamente nell'ambito organizzativo per riflettere le sfide con cui le aziende devono confrontarsi, sempre più complesse e imprevedibili. Il risultato di questi cambiamenti si esplica nella necessità per le aziende di divenire "adattive", ovvero di sviluppare una maggiore propensione all'adattamento e all'apprendimento, competenze che gli permetterebbero di raggiungere un "vantaggio adattivo" (Lawrence, 2013). Per fare ciò diventa necessario un cambiamento del modello di business e delle competenze di leadership (Reeves & Love, 2012).

L'ambiente aziendale di oggi, definito come turbolento si può esplicare tramite il modello VUCA. Tale modello si basa su quattro componenti: Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità (Lawrence, 2013).

Qui di seguito si riporta una descrizione approfondita di ciascuna componente:

- Volatilità (Volatility): la volatilità fa riferimento alla natura, all'entità, al volume e alla velocità delle variazioni e dei cambiamenti nell'ambiente. Tali cambiamenti seguono un andamento imprevedibile (Sullivan, 2012).

La volatilità riguarda la turbolenza (Lawrence, 2013). I fattori di turbolenza sono rappresentati da improvvisi cambiamenti di mercato, tecnologici, politici o sociali, dalla connettività, dalla forte concorrenza globale, dalle fluttuazioni economiche e dall'innovazione continua dei modelli di business (Reeves & Love, 2012). Secondo uno studio della BCG la turbolenza finanziaria persiste più a lungo ed è aumentata di intensità rispetto al passato (Sullivan, 2012).

L'effetto della volatilità per le imprese è l'esposizione a mercati altamente dinamici, dove le condizioni possono cambiare rapidamente ed imprevedibilmente (Lawrence, 2013).

Quanto più l'ambiente in cui l'azienda opera è volatile, tanto più diventa fondamentale rispondere tempestivamente nel momento presente ed evitare l'eccesso di pianificazione (Weick & Sutcliffe, 2007).

- **Incertezza (Uncertainty):** l'incertezza riguarda la difficoltà nel prevedere gli eventi ed i problemi futuri (Kingsinger & Walch, 2012). Per i leader e quindi le organizzazioni è difficile utilizzare gli eventi passati come metro di previsione dei risultati futuri, rendendo difficoltoso il processo decisionale (Sullivan, 2012).

Le imprese devono perciò affrontare un ambiente in cui cambiamenti di diversa natura: politici, normativi ed economici, possono avvenire in modo improvviso, creando incertezza nella pianificazione strategica (Lawrence, 2013).

- **Complessità (Complexity):** la complessità si riferisce alla crescente rete di interconnessioni e interdipendenze tra vari elementi (Lawrence, 2013). Un singolo problema deriva perciò da numerosi fattori, interni ed esterni, e cause difficili da comprendere.

La globalizzazione è una delle cause della crescente complessità del mercato, caratterizzato da reti globali di approvvigionamento, normative internazionali e una varietà di stakeholder con esigenze diverse (Sullivan, 2012).

La complessità crea confusione e può causare ambiguità (Lawrence, 2013).

- **Ambiguità (Ambiguity):** l'ambiguità riguarda la mancanza di chiarezza riguardo ad un evento, risiede nelle informazioni disponibili e nella difficoltà nell'interpretare situazioni complesse (Sullivan, 2012). È perciò intrinsecamente correlata alla complessità.

Le imprese spesso si trovano ad operare con informazioni contraddittorie, interpretazioni ambigue e situazioni in cui non ci sono risposte chiare e/o evidenti. Eric G. Kail (2010)



definisce il fattore di ambiguità come "l'incapacità di concettualizzare accuratamente le minacce e le opportunità prima che diventino letali".

La volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità sono fattori ambientali che rappresentano la "nuova normalità" del contesto aziendale, motivo per il quale le aziende devono considerare queste variabili per poter operare con successo (Lawrence, 2013).

In un ambiente VUCA, le organizzazioni devono adottare strategie flessibili per affrontare la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità.

Le tendenze e le perturbazioni che stanno caratterizzando il panorama socioeconomico globale (VUCA) possono essere raggruppate in macrocategorie, che a loro volta si suddividono in tendenze a lungo termine e tendenze a breve e medio termine (Cavusgil, et al., 2021).

#### 1. La rivoluzione digitale:

I veloci avanzamenti tecnologici e i conseguenti cambiamenti sociali stanno influenzando profondamente le dinamiche aziendali (Annarelli & Nonino, 2016). La digitalizzazione ha cambiato il modo in cui le aziende operano per la creazione di valore (Cavusgil, et al., 2021).

La digitalizzazione si può spiegare tramite le sue caratteristiche intrinseche: intangibilità e riprogrammabilità; le quali hanno consentito alle aziende di svincolarsi da strutture fisiche e dalle componenti tangibili (Cavusgil, et al., 2021).

La digitalizzazione consente oggi di raccogliere informazioni e analizzare dati a velocità senza precedenti; allo stesso tempo sta creando sottoprodotti come criptovalute e tecnologie di blockchain che stanno modificando il panorama finanziario. L'introduzione all'utilizzo dell'intelligenza artificiale rappresenta una risorsa destinata a rivoluzionare profondamente le modalità con cui le aziende operano (Cavusgil, et al., 2021).

Le aziende all'avanguardia tecnologicamente sono in grado di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai competitors (Capozzi, Dietsch, Pachtod, & Park, 2020).

#### 2. Clima e scarsità delle risorse:

Il nostro pianeta sta subendo una crescente pressione dovuto al ritmo di crescita e di sviluppo non più sostenibile nel lungo termine. I due effetti principali si esplicano nel cambiamento climatico e nella crescente scarsità delle risorse (Global Footprint Network, 2021). L'innalzamento delle temperature globali sta portando a un susseguirsi di eventi meteorologici

estremi come inondazioni, siccità e tempeste (Global Footprint Network, 2021). L'impatto di questi eventi si sta verificando direttamente ed indirettamente su l business internazionale, andando a toccare la maggior parte dei settori in cui le aziende operano (Cavusgil, et al., 2021). Per alcune aziende tali cambiamenti saranno delle opportunità, mentre altre dovranno dotarsi di strategie per mitigare i rischi e piani emergenziali (Cavusgil, et al., 2021). I cambiamenti climatici obbligano le aziende a rivedere i loro modelli di business, concentrandosi sullo sviluppo di resilienza e di flessibilità strategica (Cavusgil, et al., 2021). Mentre la scarsità delle risorse deve essere affrontata tramite l'ottimizzazione e nella limitazione dell'utilizzo delle risorse scarse (Ostrom, 2015). È necessario un approccio collaborativo tra stakeholders e diverse entità per sviluppare piani strategici resilienti e di crescita nel lungo termine (Ostrom, 2015).

### 3. Disastri naturali/pandemie:

Le catastrofi naturali, sempre più diffuse, spingono ripetutamente le realtà aziendali a rivedere i loro modelli di business (Cavusgil, et al., 2021). Tali condizioni portano le aziende a difficoltà nel reperire risorse e ad arresti significativi nella produzione, nonché difficoltà nell'individuare sedi di approvvigionamento alternative (Cavusgil, et al., 2021). In particolar modo queste interruzioni risultano più gravi per le aziende che operano con risorse nulle o scarse (Encyclopedia Britannica, 2012).

La pandemia dovuta al Covid-19 rappresenta l'emblema di un evento inaspettato ed imprevedibile, da alcuni categorizzato come "cigno nero". La pandemia è stato un evento dirompente che ha toccato globalmente tutta la società e le aziende (Cavusgil, et al., 2021). Le catene di approvvigionamento più lunghe e complesse si sono rivelate più rischiose e l'approvvigionamento Just in Time si è rivelato estremamente vulnerabile ad eventi di questa portata. La resilienza, una delle 4 R di una supply chain efficace, si è dimostrata fondamentale (Cavusgil, et al., 2021). La dipendenza eccessiva da fornitori stranieri si è dimostrata una debolezza per le aziende e la competizione per le materie prime ed i beni ha raggiunto i massimi storici (Cavusgil, et al., 2021). Le aziende hanno dovuto rivedere i loro modelli di business e introdurre tecnologie digitali, sono queste le organizzazioni che hanno avuto al meglio in questo scenario catastrofico; perseguire una strategia operativa e finanziaria stabile ma con la flessibilità necessità per correggere e innovare (Cavusgil, et al., 2021).

### 4. Perturbazioni geo-politiche e finanziarie:

La globalizzazione ha portato influenze e cambiamenti provenienti da diverse parti del mondo. Le organizzazioni resilienti sono aperte all'apprendimento globale, capendo le dinamiche culturali e rispondendo alle esigenze di un mercato globale. Nonostante ciò, le aziende oggi si trovano ad affrontare sfide imposte dai movimenti nazionalistici e dalle perturbazioni finanziarie (Cavusgil, et al., 2021). Questi movimenti mettono in discussione le pratiche delle catene di approvvigionamento esistenti e influenzano i consumatori, gli stakeholders in generale e le pratiche di marketing (Cavusgil, et al., 2021). Un esempio delle spinte nazionalistiche che ha portato perturbazioni a livello geo-politico globalmente è rappresentato dalla Brexit (Cavusgil, et al., 2021)

#### 5. Interconnessione dei rischi:

Gli ambienti VUCA sono caratterizzati da rischi interconnessi che richiedono una comprensione olistica. Il panorama odierno presenta un numero maggiore di rischi rispetto al passato, ma anche maggiori opportunità. La resilienza organizzativa si basa su una gestione integrata dei rischi, considerando le connessioni tra di essi e preparandosi a risposte sinergiche (Cavusgil, et al., 2021). Oggi, le organizzazioni sviluppano sempre più sistemi di *risk management* per fronteggiare gli shock e le minacce (Andersson, Cäker, Tengblad, & Wickelgren, 2019).

#### 6. Ambiente istituzionale complesso:

In un ambiente VUCA, le organizzazioni operano in un contesto istituzionale complesso, con normative che cambiano rapidamente. La resilienza organizzativa include la capacità di adattarsi alle dinamiche normative senza compromettere l'integrità (Cavusgil, et al., 2021). Questa tendenza si ricollega alle spinte nazionalistiche e alle perturbazioni geopolitiche trattate nel punto 4.

Per affrontare l'ambiente VUCA le imprese devono sviluppare competenze di adattamento, apprendimento continuo, leadership agile e capacità di gestire la complessità (Lawrence, 2013). La resilienza organizzativa diventa cruciale per mantenere la stabilità e prosperare in un ambiente VUCA. La flessibilità, la capacità di apprendimento rapido e la gestione efficace del cambiamento diventano elementi centrali per il successo aziendale (Lawrence, 2013).

Il panorama aziendale odierno presenta rischi maggiori che in passato, ma allo stesso tempo offre numerose opportunità (Cavusgil, et al., 2021).

### **1.3 Affrontare le sfide del VUCA: il ruolo cruciale della resilienza**

Per poter operare con successo in un ambiente VUCA si devono costruire organizzazioni resilienti. La resilienza deve essere l'obiettivo finale per il management e deve coinvolgere a tutto tondo gli individui e la comunità di riferimento (Cavusgil, et al., 2021).

Affrontare un ambiente VUCA richiede un cambio di mentalità e una continua adattabilità (Lawrence, 2013) e implica un approccio dinamico all'adattamento. Le aziende devono essere pronte ad adottare approcci creativi e trasformarsi continuamente per rimanere competitive e sostenibili nel lungo termine (Cavusgil, et al., 2021).

L'ambiente VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) e la resilienza organizzativa sono strettamente correlati poiché la costruzione della resilienza è cruciale per sopravvivere e prosperare in un ambiente VUCA (Aureliu, Foss, & Xueyong, 2023).

In un ambiente volatile, le condizioni cambiano rapidamente e in modo imprevedibile. Le organizzazioni resilienti sviluppano la capacità di adattarsi prontamente a cambiamenti improvvisi, mantenendo al contempo la stabilità necessaria (Lawrence, 2013).

Secondo Lawrence (2013) l'incertezza nell'ambiente VUCA richiede che le organizzazioni siano in grado di gestire l'ambiguità e di prendere decisioni informate anche quando le informazioni sono incomplete. La resilienza organizzativa si traduce in capacità decisionali flessibili e adattabili.

La complessità comporta l'interconnessione di vari fattori che possono generare difficoltà nella comprensione dei problemi. Le organizzazioni resilienti sviluppano una comprensione approfondita del loro ambiente, incoraggiando la collaborazione e la flessibilità nelle strutture organizzative.

L'ambiguità richiede la capacità di interpretare segnali incerti e di adottare strategie che consentano di gestire l'ambiguità stessa. La resilienza organizzativa promuove la chiarezza nella comunicazione e nella comprensione delle aspettative, riducendo l'ambiguità.

Per fronteggiare le sfide odierne imposte dalla turbolenza del panorama economico VUCA, le aziende ed i leader delle stesse devono mettere in atto una serie di strategie con il fine ultimo di sviluppare la loro capacità di resilienza (Lawrence, 2013).

In particolar modo si possono adottare delle strategie di coping. Le strategie di coping si riferiscono agli approcci che un'organizzazione mette in atto per fronteggiare situazioni difficili e per ridurre gli effetti negativi, fondamentali per adattarsi ad un ambiente VUCA (Cavusgil, et al., 2021).

Le strategie di coping possono riguardare:

- Strategie resilienti della catena di approvvigionamento
- Strategie per le persone e per le relazioni
- Strategie di agilità aziendale
- Strategie di sostenibilità
- Strategie di sfruttamento della tecnologia
- Costruzione di relazioni di rete
- Costruzione di una leadership agile
- Investimento nell'innovazione e nell'apprendimento continuo
- Monitoraggio dell'ambiente di riferimento
- Cambiamento della prospettiva sulla gestione del rischio

Qui di seguito saranno presentate singolarmente le diverse strategie di coping nei loro aspetti essenziali.

### *Strategie resilienti della catena di approvvigionamento:*

Le tendenze passate hanno contribuito a creare catene di approvvigionamento sempre più snelle ed efficienti, basate sul rispetto delle 4 R delle catene di fornitura: reattività, resilienza, affidabilità e relazioni (Cavusgil, et al., 2021). Le catene di fornitura si sono fatte sempre più snelle e meno ridondanti, i fornitori di primo livello sono stati ridimensionati e le scorte sono state prontamente ridotte. Questa strategia viene definita nella pratica "Just in Time" (Ohno & Bodek, 1988). Queste catene di fornitura si sono dimostrate non adatte per fronteggiare eventi imprevedibili, come nel caso della pandemia dovuta al Covid-19, portando le aziende a crisi senza precedenti (Cavusgil, et al., 2021). Le strategie che per molto tempo si erano rivelate vincenti necessitano di un profondo cambiamento in nome della flessibilità e della resilienza (Cavusgil, et al., 2021). In particolar modo la resilienza in un ambiente turbolento sta promuovendo il passaggio da una produzione "Just in Time" ad una strategia "Just in Case" basata sulla flessibilità e l'agilità delle catene di fornitura (Cavusgil, et al., 2021).

La strategia della riduzione delle scorte ha portato a gravi carenze per le aziende nella maggior parte dei settori (Cavusgil, et al., 2021). L'accumulo di risorse rappresenta una strategia

vincente in un ambiente turbolento e in evoluzione come il VUCA. Le aziende necessitano infatti di accumulare risorse in eccesso (Aureliu, Foss, & Xueyong, 2023). Inoltre, le risorse precedentemente sottoutilizzate e sottovalutate diventano essenziali per la costruzione di una strategia aziendale resiliente (Shepherd, 2022).

### *Strategie per le persone e per le relazioni*

È fondamentale preservare e sviluppare le abilità e le competenze del personale in un contesto in rapida evoluzione. Ai dipendenti delle organizzazioni sono richieste capacità comunicative ed analitiche nonché forti competenze relazionali e di gestione di sé (Cavusgil, et al., 2021). Per sviluppare organizzazioni resilienti in questo contesto diventa imperativo creare un ambiente in cui i dipendenti si sentano supportati durante i cambiamenti, dando loro la libertà di agire in caso di crisi, affidandosi agli individui che possiedono una maggiore conoscenza della situazione, rimescolando occasionalmente le regole della gerarchia (Weick & Sutcliffe, 2007).

### *Strategie di agilità aziendale*

Gli elevati livelli del tasso di cambiamento e dell'incertezza rendono per le aziende fondamentale sviluppare agilità, resilienza e adattabilità (Capozzi et al., 2020). L'agilità e la capacità di adattamento sono le costituenti intrinseche della resilienza organizzativa. Per agilità si fa riferimento alla capacità di reagire prontamente a circostanze in rapido cambiamento, adoperando metodi e strumenti specifici (Brown & McK. Agnew, 1982). Quest'ultima, onnipresente a tutti i livelli aziendali, si rivela necessaria per sopravvivere in un ambiente VUCA (Cavusgil, et al., 2021).

Una caratteristica costituente dell'agilità è la flessibilità. Le aziende dovrebbero progettare strutture e processi che consentano una rapida adattabilità alle nuove circostanze. Ciò può comportare la creazione di team flessibili, la diversificazione delle fonti di approvvigionamento e l'adozione di tecnologie che facilitano la flessibilità operativa. La flessibilità deve perciò pervadere tutti i livelli organizzativi (Weick & Sutcliffe, 2007).

Il tema dell'agilità aziendale e il suo ruolo nello sviluppare strategie aziendali resilienti saranno discussi nel capitolo 3, paragrafo 3.2.1.

## *Strategie di sostenibilità*

Oggi i concetti di sostenibilità ambientale e sociale sono un imperativo per le aziende, non solo per questioni di *compliance* rispetto alle normative ma anche e soprattutto per poter ottenere un vantaggio competitivo nel lungo termine. Gli stakeholder vogliono di più dalle aziende di oggi, sia in termini di responsabilità sociale che in termini di responsabilità ambientale. Inoltre, le organizzazioni sono sottoposte a forti pressioni e maggiori controlli rispetto che in passato per quanto concerne il loro impatto ambientale e sociale (Brownlee, 2019). Per contribuire alla resilienza a lungo termine dell'impresa diventa essenziale conformarsi a queste tendenze sviluppando una solida mentalità basata sulla sostenibilità (Cavusgil, et al., 2021).

## *Sfruttamento della tecnologia e digitalizzazione*

Oggi si può notare come ci sia una tendenza a lungo termine verso la digitalizzazione. L'economia digitale sta sconvolgendo il panorama internazionale senza precedenti le aziende devono essere in grado di sfruttare pienamente i progressi delle tecnologie digitali, cogliendone le opportunità (Cavusgil, et al., 2021). L'adozione di tecnologie all'avanguardia sull'onda emergente è fondamentale per le aziende al fine di sviluppare la resilienza e ottenere un vantaggio competitivo nel lungo termine (Capozzi et al., 2020).

Il tema della digitalizzazione sarà trattato ampiamente nel corso del capitolo 3, paragrafo 3.2.2.

## *Costruzione di relazioni di rete*

L'incertezza e le turbolenze che caratterizzano l'ambiente odierno pongono in primo piano la necessità di sviluppare e sostenere reti e connessioni a livello mondiale. La digitalizzazione e la diminuzione della mobilità globale pongono nuove sfide nella creazione di connessioni e relazioni di fiducia (Corner, Liu, & Bird, 2021).

La costruzione di una rete diversificata di alleati diventa fondamentale in un ambiente VUCA. Le aziende possono beneficiare dalla creazione di partnership strategiche, collaborazioni settoriali e partecipazione a ecosistemi aziendali che consentono loro di affrontare sfide complesse in modo più efficace e resiliente (Cavusgil, et al., 2021).

## *Costruzione di una leadership agile (il modello VUCA Prime)*

In un ambiente VUCA il modo in cui i leader guidano le aziende è fondamentale. Per avere successo in un ambiente turbolento i leader devono contrastare la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità tramite la visione, la comprensione, la chiarezza e l'agilità. Tali elementi sono profondamente interconnessi (Johansen, 2012).

I leader devono essere agili, capaci di prendere decisioni rapide e orientate al cambiamento (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010). Devono incoraggiare l'innovazione, la collaborazione e la creazione di reti all'interno e all'esterno dell'organizzazione (Johansen, 2012).

L'agilità e l'adattabilità sono competenze fondamentali nella leadership delle organizzazioni odierne e i leader devono avere capacità di pensiero complesse e adattive (Petrie, 2011).

Johansen (2012) in *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* ha sviluppato il modello del VUCA Prime per la leadership.

Nel modello VUCA Prime ognuna delle componenti dell'ambiente VUCA può essere contrastata con una differente capacità di leadership (Lawrence, 2013). La volatilità si contrasta con la visione: i leader che hanno una visione chiara dell'azienda e di quale sarà il suo posto nel futuro agiscono tenendo in mente tale visione quindi contrastando la turbolenza. All'incertezza si fa fronte con la comprensione; un leader comprensivo è in grado di fermarsi, ascoltare ed osservare. Fondamentale è la comunicazione a tutti i livelli, il lavoro di squadra, la collaborazione. Un leader lungimirante sa contrastare l'incertezza.

La complessità viene contrastata con la chiarezza, ciò significa dare un senso al caos (Johansen, 2012).

Infine, l'ambiguità si supera con l'agilità, dove, per agilità si intende la capacità di agire rapidamente per trovare delle soluzioni e al contempo comunicare efficacemente a tutta l'organizzazione (Kingsinger & Walch, 2012).

I leader di oggi devono quindi essere lungimiranti, avere chiaro dove vogliono andare, ma allo stesso tempo essere dotati di flessibilità, comprensione ed in grado di apprendere costantemente per adattarsi al cambiamento (Lawrence, 2013).

## *Investimento nell'innovazione e nell'apprendimento continuo*



La capacità di apprendere rapidamente è essenziale. Le aziende dovrebbero incoraggiare una cultura di apprendimento continuo, sia a livello individuale che organizzativo. L'acquisizione e l'aggiornamento costante delle competenze diventano strumenti chiave per affrontare l'incertezza e la complessità (Weick & Sutcliffe, 2007).

L'innovazione continua è essenziale per rimanere resilienti. Le aziende dovrebbero incoraggiare l'innovazione a tutti i livelli, esplorare costantemente nuove idee e modelli di business e adottare tecnologie emergenti (Weick & Sutcliffe, 2007).

### *Monitoraggio dell'ambiente di riferimento*

La capacità di monitorare e interpretare i cambiamenti nell'ambiente è fondamentale. Le aziende dovrebbero investire in sistemi di monitoraggio avanzati, analisi dei dati e strumenti di previsione che consentano loro di anticipare e rispondere tempestivamente ai cambiamenti. In sostanza le aziende devono essere in grado di imparare ad anticipare, tracciare e rispondere alle mega tendenze (Cavusgil, et al., 2021).

### *Cambiamento della prospettiva sulla gestione del rischio: il risk management*

La gestione del rischio deve spingersi oltre la mera mitigazione e adottare un approccio più proattivo. Le aziende dovrebbero considerare il rischio come parte integrante delle opportunità e sviluppare strategie che consentano loro di sfruttare le situazioni di incertezza a loro vantaggio (Weick & Sutcliffe, 2007). Per fare ciò devono essere in grado di promuovere una cultura proattiva del rischio e di mitigazione in cui il personale sia autorizzato ad agire prontamente in caso di crisi (Cavusgil, et al., 2021). . Oggi, le organizzazioni sviluppano sempre più sistemi di *risk management* per fronteggiare gli shock e le minacce (Andersson, Cäker, Tengblad, & Wickelgren, 2019).

In sintesi, le aziende per essere resilienti in un ambiente turbolento devono essere in grado di avere un approccio dinamico e flessibile. Questo implica l'acquisizione di agilità, la promozione di una cultura aziendale proattiva, la mitigazione del rischio, il coinvolgimento dei dipendenti a tutti i livelli organizzativi, lo sviluppo del lavoro di squadra e la capacità di rispondere

rapidamente alle perturbazioni ed essere in grado di cambiare rotta prontamente (Cavusgil, et al., 2021).

L'ambiente VUCA richiede perciò alle organizzazioni di sviluppare una mentalità resiliente (Aureliu, Foss, & Xueyong, 2023). La resilienza organizzativa non è solo la capacità di sopravvivere a situazioni difficili, ma anche di apprendere e migliorare attraverso tali esperienze. Un'organizzazione resiliente è in grado di imparare dagli eventi, adattarsi al cambiamento e trasformare le sfide in opportunità (Vogus & Sutcliffe, 2007).

La resilienza organizzativa si pone come fondamento al fine di bilanciare e/o superare la dinamicità dell'ambiente odierno (Palumbo & Manna, 2018); diventa quindi un imperativo strategico per le aziende che operano in un mondo VUCA (Aureliu, Foss, & Xueyong, 2023).



## **2. Strategie per la resilienza: mindfulness organizzativa e il ruolo delle competenze sociali**

### **2.1 Un approccio sistemico per incrementare la resilienza organizzativa**

Una considerazione pre-analisi che deve essere fatta concerne le differenze intrinseche che riguardano aziende e settori. L'ambiente organizzativo è vario e le aziende che vi operano sono profondamente differenti; le dimensioni, il settore di appartenenza, le sfide da affrontare determinano le modalità con cui le aziende operano. La resilienza allo stesso tempo è differente a seconda dell'organizzazione e così le modalità che un'organizzazione segue per incrementarla (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Le piccole e medie imprese hanno modalità differenti per sviluppare la resilienza rispetto alle grandi imprese, così come si sono notate differenze tra aziende a conduzione familiare o meno (Danes, et al., 2009). Inoltre, si presume che la resilienza organizzativa vari a seconda della natura dell'evento e quindi dalle caratteristiche del contesto specifico (Martin-Breen & Anderies, 2011).

Nonostante ciò, si riscontrano in letteratura delle strategie comuni a seconda della categorizzazione dell'azienda stessa. Il caso empirico che verrà analizzato riguarda una grande impresa multinazionale.

Un'altra importante distinzione riguarda il livello di analisi; la letteratura di riferimento si divide. Una parte considera la resilienza organizzativa a livello collettivo, ovvero derivata dall'insieme delle pratiche, dei processi e dalle capacità organizzative specifiche, considerate nel loro insieme (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). L'altra parte si concentra sul livello individuale. Questo implica che il livello di resilienza di un'organizzazione è direttamente correlato alla resilienza degli individui che la compongono (Shin, Taylor, & Seo, 2012).

Secondo Riolli e Savicki (2003) la resilienza individuale e la resilienza organizzativa si influenzano reciprocamente, in quanto intrinsecamente collegate.

Altri autori sostengono che è il livello collettivo a determinare la resilienza organizzativa, la resilienza dei singoli individui, infatti, può in alcuni casi risultare controproducente; molti individui forti e resilienti possono configurarsi come ostacolo ad una visione collettiva efficace (Horne & Orr, 1998).

Concludiamo, quindi, che la resilienza organizzativa è funzione degli individui che la compongono, ma deve essere analizzata come il risultato collettivo di tutte le componenti ed i processi aziendali messi in atto dagli individui stessi.

### **2.1.1 Il ruolo delle competenze sociali e interrelazione**

Diversi studi si sono focalizzati sull'applicazione di pratiche insite nelle organizzazioni che richiedono un alto grado di affidabilità al resto delle organizzazioni definite come organizzazioni ad alta efficienza.

Nel 1993, circa un trentennio fa, sono state elaborate le prime concettualizzazioni sullo sviluppo e il mantenimento di un sistema organizzativo resiliente. Weick e Roberts (1993) nel loro articolo *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks* parlavano di mente collettiva. Processi sociali, interrelazione e competenze interpersonali non sono un lusso dei sistemi ad alta affidabilità ma sono una necessità.

Gli autori affermano che più le persone si orientano all'individualismo e alla riduzione delle interconnessioni, più la mente dell'organizzazione si semplifica. Ciò porta ad una maggiore vulnerabilità e di conseguenza a commettere errori. Azione congiunta e competenze sociali sviluppate comportano una maggiore comprensione dell'ambiente; indipendentemente da quale esso sia, poiché un sistema definito intelligente fa la cosa giusta indipendentemente dalle condizioni ambientali, che esse siano stabili o turbolente, ed indipendentemente dalla struttura organizzativa che la caratterizza. (Weick & Roberts, 1993)

Inoltre, gli autori affermano che la ripetizione e la quotidianità nello svolgere i compiti porta inevitabilmente ad un calo dell'attenzione, e a mano a mano che il gruppo, inteso come insieme di individui che collaborano, si sviluppa, il grado di cura ed attenzione cala.

Tutte le congetture sviluppate da Weick e Roberts (1993), presuppongono che si presti attenzione non solo alla struttura e alla strategia aziendale, ma soprattutto alle microdinamiche organizzative, in primis ai processi sociali. Affermano, infatti, che gli errori all'interno di un'organizzazione derivino da un "cedimento dei processi sociali" o da una mancata comprensione di questi ultimi, piuttosto che da fallimenti insiti nella tecnologia.

Le teorizzazioni di Weick e Roberts (1993) sono state il punto di partenza per lo sviluppo delle teorie sulla *mindfulness organizzativa*.

## 2.1.2 Il ruolo della leadership

L'ambiente odierno in cui le aziende operano, definito anche come VUCA (*si veda capitolo 1*), è caratterizzato da un'elevata complessità. In un contesto di questo tipo i leader delle organizzazioni devono essere in grado di affrontare una crescente incertezza e volatilità gestendo in modo proattivo la complessità.

Per ambiente complesso si intende un ambiente connesso e fortemente interrelato (Uhl-Bien & Arena, 2016).

I leader devono essere agili, capaci di prendere decisioni rapide e orientate al cambiamento (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010). Devono incoraggiare l'innovazione, la collaborazione e la creazione di reti all'interno e all'esterno dell'organizzazione (Johansen, 2012).

L'agilità e l'adattabilità sono competenze fondamentali nella leadership delle organizzazioni odierne e i leader devono avere capacità di pensiero complesse e adattive (Petrie, 2011).

Come anticipato nel capitolo 1, parlando di strategie di coping per l'ambiente VUCA, Johansen (2012) ha sviluppato il modello del VUCA Prime per la leadership.

Nel modello VUCA Prime ognuna delle componenti dell'ambiente VUCA viene contrastata con una differente capacità di leadership. La volatilità si contrasta con la vision: i leader devono avere una visione chiara dell'azienda e di quale sarà il suo posto nel futuro, contrastando così la turbolenza ambientale tramite la lungimiranza. All'incertezza si fa fronte con la comprensione; un leader deve essere in grado di fermarsi, ascoltare ed osservare l'ambiente. Comprendendolo e prestando attenzione a ogni sfaccettatura. Per fare ciò è fondamentale che un leader sappia comunicare efficacemente a tutti i livelli, dimostrando capacità di lavoro di squadra e collaborazione.

La complessità viene contrastata con la chiarezza, un leader deve essere chiaro nelle azioni e negli intenti, ma anche saper far chiarezza nella complessità aziendale che gli si propone d'innanzi. Infine, l'ambiguità viene superata tramite l'agilità, ovvero la capacità di agire rapidamente per trovare delle soluzioni e al contempo comunicare efficacemente a tutta l'organizzazione (Kingsinger & Walch, 2012). I leader di oggi devono quindi essere lungimiranti, flessibili, comprensivi e chiari.

Due sono le teorie che esplicano come i leader debbano agire oggi: la Teoria dei Sistemi Complessi e la Teoria della Leadership Adattiva.

Wheatley (2011) ha esplorato la relazione intercorrente tra la leadership e la teoria dei sistemi complessi, elaborando un sistema di elementi sulla base dei quali si dovrebbe costruire la leadership.

Quando si parla di ambiente complesso si intende interconnesso e fortemente interrelato; la forte interdipendenza e interconnessione di un sistema complesso fa sì che le decisioni dei leader abbiano ripercussioni non solo all'interno dell'azienda ma ben oltre i confini aziendali e non solo sulla sfera economica.

Wheatley (2011) elabora il concetto di "auto-organizzazione", sulla base di quest'ultimo l'autrice afferma che l'ordine aziendale può emergere in modo spontaneo senza necessariamente la presenza di controllo centrale. È proprio l'auto-organizzazione che i leader devono incoraggiare, evitando di imporre rigidamente il controllo. Data la natura dinamica dei sistemi complessi è fondamentale che i leader siano in grado di adattarsi e dotati di flessibilità per affrontare un ambiente in continuo cambiamento. Infine, la classe dirigenziale deve abbracciare la complessità come caratteristica inalienabile dei sistemi odierni. Sulla base di ciò si deve evitare l'eccesso di semplificazione e riduzione dei fenomeni organizzativi (Wheatley, 2011).

La prima teoria presuppone che le fluttuazioni ambientali inattese debbano essere gestite sia per quanto concerne i grandi eventi, che richiedono la capacità di gestione delle crisi, sia nel caso di piccole fluttuazioni quotidiane. È importante sottolineare come in entrambi i casi, una volta ristabilito il sistema, quest'ultimo sarà cambiato ed emerso in modo diverso dalla versione precedente. I leader per far fronte alle fluttuazioni del sistema e garantire la resilienza organizzativa dovranno in primo luogo integrare i principi della mindfulness organizzativa nella gestione aziendale (*il concetto verrà ripreso nel capitolo 3*), ciò permetterebbe di creare una coerenza nelle azioni e quindi di ridurre l'incertezza del sistema (Uhl-Bien & Arena, 2016).

La Teoria della Leadership Adattiva è stata ampiamente trattata da Ronald Heifetz e Marty Linsky, entrambi professori alla Harvard Kennedy School, nei primi anni '90. La teoria si basa sulla consapevolezza che le sfide complesse che i leader devono affrontare non hanno soluzioni chiare e predefinite, ma richiedono un approccio adattivo, flessibile e sperimentale (Heifetz, 1994). Heifetz (1994) a tal fine distingue la "leadership tecnica", che riguarda la risoluzione di problematiche per le quali esistono soluzioni e pratiche consolidate dalla "leadership adattiva." La leadership adattiva è richiesta quando l'ambiente e le sfide in cui si opera sono complessi. I leader che operano in un contesto di questo tipo devono essere in grado mettere in discussione lo status quo e mettere in atto azioni di sperimentazione ed esplorazione. I leader devono

sopportare l'ambiente incerto e complesso, restando anche per tempi prolungati in una zona di discomfort ed affrontandola proattivamente. I leader adattivi non mettono in atto pratiche e soluzioni dall'alto verso il basso, ma promuovono l'empowerment dei membri dell'organizzazione, fungendo da guida e sostegno. Inoltre, si devono focalizzare sul processo e non solo sui risultati finali, avere una propensione al cambiamento e flessibilità mentale ed essere in grado di coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione, promuovendo un processo collaborativo e partecipativo (Heifetz & Linsky, 2002).

Secondo Vogus e Sutcliffe (2007) ci sono tre ruoli principali che interagiscono al fine di aumentare la resilienza organizzativa: il ruolo strategico degli amministratori di alto livello, il ruolo dei dirigenti intermedi che fungono da tramite informativo e i lavoratori di primo livello che si occupano della gestione prettamente operativa.

I leader, in questo caso definiti come amministratori di alto livello, devono abbracciare il concetto di "sicurezza", ciò tramite l'abbandono di una pianificazione strategica isolata e un controllo ferreo dall'alto verso il basso. Devono perciò assumere uno stile di gestione adattivo promuovendo l'azione collettiva e l'interazione interdipendente, promuovendo così l'adattamento e l'apprendimento costante (Schrieber & Carley, 2007).

I leader devono incoraggiare una visione ed un pensiero sistemico, evitando la semplificazione, devono condividere a tutti i livelli i messaggi di ampio respiro e incoraggiare tutti i lavoratori ad indagare e prendere decisioni evitando un controllo eccessivo, favorendo così una cultura dell'apprendimento (Klockner, 2017). Tutti i lavoratori devono essere valorizzati per le loro competenze ed incoraggiati a notare e risolvere i problemi interagendo socialmente. Lo stile di leadership adattivo si traduce perciò in una funzione distribuita (Schrieber & Carley, 2007).

La leadership è un processo che movimentata gli individui e quando ci sono cambiamenti nel contesto, con un conseguente aumento della complessità, cresce il fabbisogno di competenze per adattarsi, anticipare e guidare il cambiamento. Le teorie sulla leadership sviluppate negli ultimi anni si concentrano sempre più sulle relazioni umane e sullo sviluppo di approcci sostenibili nel lungo periodo.

Un leader ha la capacità di influenzare profondamente il contesto che lo circonda, dai dipendenti fino alla realizzazione dei processi; in ultima istanza il successo di un'organizzazione è profondamente legato allo stile di leadership che viene attuato.

A tal proposito sono state sviluppate diverse teorie sugli stili di leadership. Alcuni stili di leadership possono essere definiti risonanti, in quanto capaci di innescare dei processi proattivi



all'interno dell'organizzazione, mentre altri stili di leadership sono definiti come dissonanti (Boyatzis, Goleman, & McKee, 2002).

Gli stili di leadership risonanti dovrebbero essere attuati in tutte le organizzazioni che vogliono avere successo; influenzano il benessere dei membri dell'organizzazione, i processi aziendali e le performance dei singoli, generando sinergie e permettendo di avere risultati aziendali positivi. Una gestione risonante permette di raggiungere gli obiettivi strategici prima e meglio, di prevalere sui competitors, di superare meglio le crisi e di mantenere un vantaggio economico nel lungo periodo (Goleman, 2013).

Gli stili di leadership risonanti individuati dai due autori sono: lo stile di leadership visionario, lo stile di leadership coach, lo stile di leadership affiliativo e lo stile di leadership democratico. Mentre gli stili di leadership autoritario e incalzante devono essere attuati con molta attenzione, perché possono creare dissonanza all'interno dell'organizzazione.

Lo stile visionario si basa sulla lungimiranza del leader; tramite la sua visione è in grado di spingere tutti i membri dell'organizzazione verso una vision comune e ideale. Il secondo stile di leadership si traduce nella capacità di motivare le persone a migliorare le proprie performance individuali al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Lo stile affiliativo riguarda la creazione di connettività e relazioni sane e proattive all'interno di un gruppo, incoraggiando il team working, la collaborazione e creando un clima organizzativo positivo. Lo stile democratico valorizza il contributo dei singoli e incentiva la partecipazione di tutti.

Gli ultimi due stili di leadership devono essere attuati con molta attenzione e solo in alcuni casi, si tratta dello stile di leadership incalzante, che fissa obiettivi altamente sfidanti e definisce un ritmo di lavoro incalzante, e lo stile di leadership autoritario che presuppone l'esercizio dell'autorità, tramite il controllo rigido, senza lasciare spazio all'autonomia. Quest'ultimo stile di leadership può essere utilizzato solo, se necessario, in alcune situazioni di emergenza/urgenza e se gli altri stili non hanno funzionato oppure in situazioni di crisi in cui è necessario spezzare abitudini routinarie controproducenti, per un fine maggiore.

Un bravo leader non solo deve rientrare in una di queste categorie, ma deve essere in grado di passare da uno stile di leadership ad un altro quando la situazione lo richiede. Questo gli consente di adattarsi a situazioni complesse e di repentino cambiamento e di fronteggiare al meglio i periodi di crisi. Quando la situazione cambia, così deve cambiare anche lo stile di leadership messo in atto dalla classe dirigenziale, sempre fermo restando che si tratti di uno stile di leadership risonante (Goleman, 2013).

In conclusione, gli stili risonanti di leadership sono legati sia dalla Teoria dei Sistemi Complessi, sia dalla Teoria sulla Resilienza Organizzativa, e rappresentano la chiave per mantenere in modo proattivo il funzionamento del sistema e gestire in modo resiliente le crisi e gli eventi incerti. Esiste, inoltre, un forte legame tra il concetto di mindfulness organizzativa, che verrà spiegato nel capitolo 3, e le teorie della leadership sulla gestione della complessità (Klockner, 2017).

### **2.1.3 Il ruolo della cultura organizzativa**

La cultura organizzativa riguarda i valori, le opinioni e le credenze che vengono condivise dai membri dell'organizzazione. Si articola su tre livelli, il primo riguarda gli assunti base, ovvero le credenze. Sono valori profondamente radicati ed interiorizzati che si attivano inconsciamente e modellano la visione del mondo ed il modo di agire, sono i più difficili da cambiare. Il secondo livello concerne i valori condivisi, sono i valori dichiarati che si compongono in credenze ed attitudini, maggiormente visibili e modificabili. Il livello superficiale riguarda gli artefatti visibili, ciò che si può vedere. E si articola negli artefatti, nei riti, nei miti e nei simboli; il linguaggio utilizzato, l'abbigliamento e l'organizzazione degli spazi aziendali ne sono un esempio (Shein, 1985).

Secondo Weick e Sutcliffe (2007) per sviluppare un'organizzazione resiliente si deve promuovere una cultura organizzativa consapevole. Ciò significa creare un ambiente in cui i membri comunicano efficacemente e costantemente, soprattutto su ciò che va storto, Weick e Sutcliffe (2007) definiscono questa la "cultura della segnalazione". Si deve costruire una cultura in cui le persone vengono trattate in modo equo, i cui membri vengono istruiti sulle azioni accettabili ed inaccettabili; nel caso il fallimento derivasse da un'azione accettabile non punirle per questo, ma indagare le cause del fallimento. Inoltre, la cultura deve essere necessariamente flessibile e volta all'apprendimento: evitare gerarchie rigide e troppo lente in un ambiente imprevedibile, formare costantemente il personale ed incoraggiare il feedback continuo, lo scambio di informazioni e la comunicazione efficace (Weick & Sutcliffe, 2007).

Il top management deve comunicare in modo chiaro e modellare coerentemente i cambiamenti, deve fornire un feedback continuo e premiare le vittorie. Allo stesso tempo deve incoraggiare la comunicazione, soprattutto quando ci si trova dinanzi ad un fallimento. Devono supportare l'azione consapevole, l'attenzione ai dettagli e la costante revisione delle azioni che si sono compiute per trarne continui insegnamenti. Le competenze interpersonali sono fondamentali e

vanno sviluppate, lo scetticismo va bene e la comunicazione è la base del buon funzionamento dell'organizzazione (Weick & Sutcliffe, 2007).

Secondo Weick e Sutcliffe (2007) la cultura organizzativa di un'organizzazione resiliente si può sintetizzare in 4 caratteristiche fondamentali:

- Cultura della segnalazione
- Cultura giusta
- Cultura flessibile
- Cultura basata sull'apprendimento

Gli autori contestualizzano questo approccio della cultura organizzativa all'interno della teoria sulla mindfulness organizzativa, questi principi sono infatti alcuni dei suoi fondamenti teorici. Come verrà visto nel corso del capitolo terzo, la mindfulness organizzativa rappresenta una strategia chiave nel raggiungimento della resilienza organizzativa.

## **2.2 La mindfulness organizzativa come strategia di resilienza**

L'eccesso di pianificazione è nemico della resilienza, impedisce l'improvvisazione e può comportare il fallimento. Pianificare è utile per l'attività aziendale, ma un eccesso potrebbe portare ad ignorare i segnali di ciò che sta accadendo, che può essere diverso da ciò che ci si aspettava, implementando così soluzioni non efficaci ad affrontare una nuova situazione.

L'imprevisto per definizione non è pianificabile e il modo migliore di affrontare le crisi risiede nella *mindfulness* organizzativa (Weick & Sutcliffe, 2007).

La pratica della mindfulness ha radici nelle tradizioni spirituali orientali, nello specifico è una componente chiave nelle pratiche del buddhismo e deriva dalla parola "sati" in pali, una lingua indiana antica. Il termine mindfulness nasce e si sviluppa come un concetto spirituale basato sull'individuo. Si tratta di consapevolezza cosciente sviluppata attraverso l'attenzione al momento presente non giudicante (Kabat-Zinn, 2003).

In occidente è stata sviluppata una concezione differente, la mindfulness, come descritto da Langer (1989), è uno stato di coinvolgimento mentale attivo. Questo stato permette di essere maggiormente vigili e coscienti, sviluppando una maggiore sensibilità all'ambiente circostante e consentendo una maggiore apertura nella percezione dei problemi e nella loro risoluzione.

Quando si parla di mindfulness organizzativa si fa riferimento alla capacità di un'organizzazione di concentrarsi su ciò che accade nel momento presente e di affrontarlo tempestivamente. Risiede nel grado in cui l'organizzazione è capace di anticipare e valutare le minacce che gli si presentano (Weick & Sutcliffe, 2007).

Gli autori identificano l'ambito di applicazione individuale e quello collettivo. Si parla quindi di mindfulness collettiva e di mindfulness individuale.

La mindfulness collettiva riguarda l'interazione tra l'ambiente di riferimento e le persone, e come queste ultime siano sensibili al cambiamento ed in grado di modificare il modo di pensare ed agire (Klockner, 2017).

Inoltre, alcuni autori suddividono la mindfulness organizzativa collettiva in due determinanti. La teoria a sostegno della mindfulness collettiva sviluppata da Vogus e Sutcliffe (2012) pone, infatti, due forze in gioco nella sua determinazione: l' *organization mindfulness* o mindfulness organizzativa e la *mindful organizing* o organizzazione consapevole. Entrambe queste forze concorrono al raggiungimento di livelli più elevati di mindfulness organizzativa generalmente intesa (*si veda figura 2.2*).

Entrambe le strategie devono essere sviluppate all'interno dell'organizzazione di riferimento, ma a diversi livelli della gerarchia istituzionale. Si parla di *organization mindfulness* quando si fa riferimento al ruolo degli amministratori di alto livello, ovvero un'azione di tipo strategico orientato verso i risultati. La *mindful organizing* fa invece riferimento al ruolo dei lavoratori in prima linea, concentrati sul raggiungimento di risultati prettamente operativi. Il livello intermedio è occupato dai dirigenti intermedi, i quali svolgono il ruolo di abilitazione e traduzione delle informazioni tra il livello organizzativo superiore ed inferiore (Klockner, 2017).

D'ora in poi durante la trattazione parleremo di *organizational mindfulness* nel primo caso e di *mindful organizing* nel secondo, mentre la mindfulness intesa in senso generale verrà definita semplicemente mindfulness organizzativa, in modo da non destare confusione.

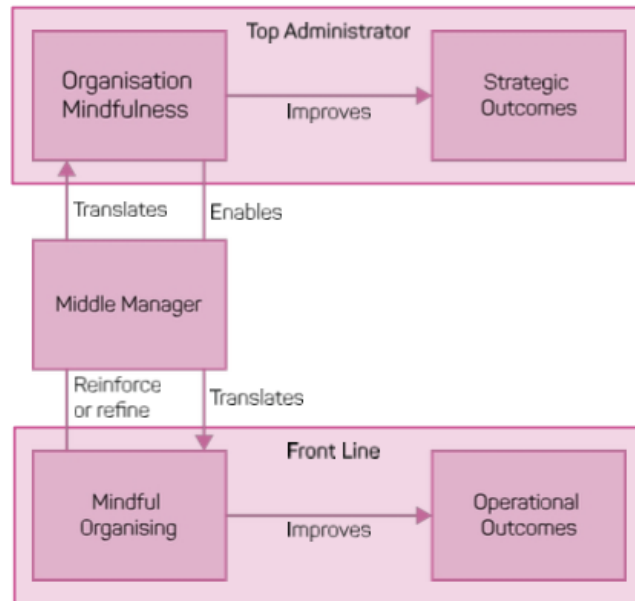


Figura 2.2 : Riconciliazione tra mindfulness organizzativa e mindful organizing (Vogus & Sutcliffe, 2012).

È fondamentale che la mindfulness organizzativa operi in modo olistico a tutti i livelli affinché permetta di sviluppare resilienza organizzativa. La classe manageriale superiore e quella intermedia devono operare in modo interconnesso tra loro e con i lavoratori di primo livello, implementando azioni coerenti con la teoria della mindfulness organizzativa (Klockner, 2017). La mindfulness organizzativa impatta positivamente sullo sviluppo della resilienza organizzativa e produce un aumento della produttività e della creatività, permette la riduzione dei conflitti, dell'assenteismo e del turnover. Lo studio della mindfulness organizzativa e della resilienza consentono di avere una maggiore comprensione di come le aziende affrontano e si riprendono da eventi avversi.

La mindfulness organizzativa e la resilienza sono quindi strettamente interconnesse e determinano la capacità di un'azienda di fronteggiare gli eventi avversi. Ma non solo, la loro integrazione permette di comprendere più a fondo come le imprese possano operare e riprendersi di fronte ad una crisi (Buranapin et al., 2023).

### 2.2.1 La teoria delle organizzazioni ad alta affidabilità (HRO's)

Il concetto di mindfulness organizzativa è stato ricondotto da molti autori allo studio delle HRO's ovvero le organizzazioni ad alta affidabilità. Il concetto di HRO ha avuto origine da uno

studio di ricercatori dell'Università di Berkley, in California. Lo studio, condotto nel 1984, ha comportato un'indagine sulle organizzazioni che operano in ambienti complessi, turbolenti, altamente rischiosi, in cui un singolo errore può comportare risultati catastrofici. Qui, la strategia aziendale si deve basare su l'attenzione attenta e consapevole (Linnenluecke, 2017). Queste organizzazioni hanno una capacità sviluppata di prendere coscienza degli eventi imprevedibili che si possono verificare e di conseguenza agire prontamente nella loro risoluzione, recuperando il funzionamento del sistema organizzativo (Weick & Sutcliffe, 2007).

Per incrementare e mantenere un elevato livello di resilienza K. Weick e M. Sutcliffe (2007) consigliano alle organizzazioni di comportarsi come le HRO's nell'affrontare le crisi, facendo propri i loro principi organizzativi. Gli autori nel loro libro prendono ad esempio le unità antincendio, le centrali nucleari e i reparti d'urgenza degli ospedali. Qui gli eventi straordinari e dirompenti si presentano regolarmente e vengono affrontati e gestiti tempestivamente. Le aziende di ogni ambito devono apprendere quindi dalle HRO's.

Weick e Sutcliffe (2007) identificano 5 principi fondamentali che possono essere categorizzati in anticipazione e contenimento della crisi. Il primo principio riguarda l'attenzione verso i piccoli fallimenti, il secondo pone l'attenzione alla riluttanza verso la semplificazione, il terzo si esplica nella sensibilità verso le operazioni. Questi tre principi riguardano la fase di anticipazione.

Gli ultimi due sono inerenti al contenimento della crisi. Il primo è la capacità di sviluppare e mantenere un alto livello di resilienza mentre il secondo si può sintetizzare nella deferenza nei confronti della competenza. Questi principi sono i fondamenti della mindfulness collettiva e riguardano le capacità interpretative per l'azione e l'indagine cognitiva (Klockner, 2017).

Di seguito verrà spiegato ognuno dei 5 principi nel dettaglio:

### *Principio 1: Preoccupazione per il fallimento*

Il primo principio consiste nel dare attenzione anche ai fattori di crisi maggiormente sottostimati, definiti da Weick e Sutcliffe come "piccoli fallimenti". Questo processo si esplica in un'analisi preventiva e proattiva dei fattori di vulnerabilità dell'impresa. I piccoli fallimenti si devono esaminare, rintracciarne le origini e comprendere se possano portare a ripercussioni più gravi in un futuro. Questo può essere fatto tramite una checklist per la rilevazione dei gusti

al fine di identificare le pratiche a maggiore rischio. Gli ambiti che vanno indagati maggiormente sono le aree critiche, gli ambiti in cui le scelte umane sono preponderanti e i compiti che vengono svolti più frequentemente, la routine può infatti portare ad una carenza di attenzione (Weick & Roberts, 1993).

#### *Principio 2: Riluttanza verso la semplificazione*

Il secondo principio riguarda la riluttanza verso la semplificazione. L'eccesso di semplificazione e di categorizzazione può portare a trascurare dettagli fondamentali nello svolgimento delle attività aziendali, nonché all'omissione di dati cruciali per l'identificazione e la risoluzione dei problemi. Quindi, si deve evitare di semplificare eccessivamente le procedure, le pratiche e le interpretazioni, mantenendo un quadro dettagliato e completo. Le imprese devono essere in grado di gestire la variazione e considerare l'ambiente come un sistema complesso (Weick & Sutcliffe, 2007).

#### *Principio 3: sensibilità verso le operazioni*

È necessario rimanere sensibili alle operazioni; questo è il terzo principio su cui le HRO's si basano. Si deve analizzare e rispondere al momento presente, non si deve anteporre la conoscenza quantitativa a quella qualitativa ed esperienziale e gli errori vanno presi come opportunità per imparare. Ci si deve domandare quali siano le competenze sociali e organizzative capaci di permettere la realizzazione di prestazioni sicure. Coloro che operano in prima linea devono dimostrare alti livelli di attenzione e consapevolezza situazionale, comprendendo ciò che sta accadendo ed essendo in grado di anticipare quello che può accadere in futuro (Weick & Sutcliffe, 2007) (Hopkins, 2002).

#### *Principio 4: Impegno verso la resilienza*

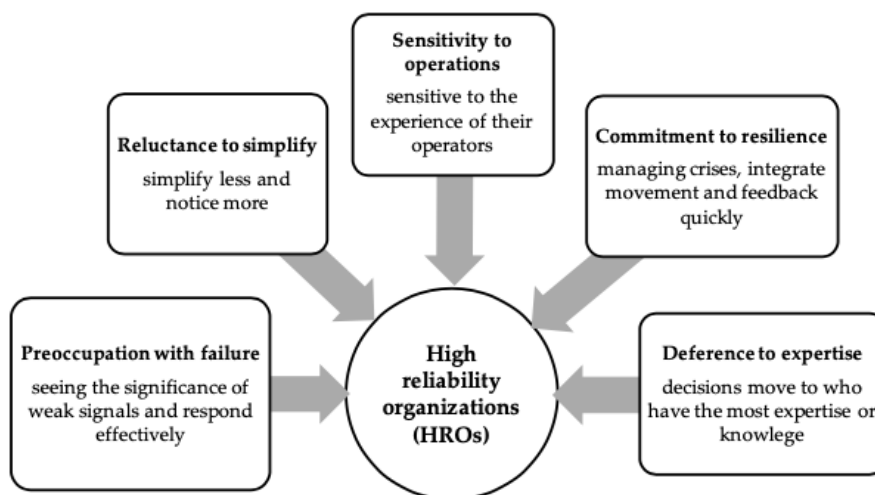
Al fine di contenere le crisi si deve mantenere un elevato livello di impegno verso la resilienza. Ciò comporta un costante apprendimento collettivo dagli errori commessi. Le HRO's si sottopongono costantemente ad elevati livelli di stress organizzativo, mantenendo l'attenzione costante. Sono in grado di anticipare e prevedere gli eventi sfavorevoli ancor prima che si verifichino. L'impegno verso la resilienza consiste in una comunicazione efficace, il top management deve incoraggiare alla condivisione degli errori e degli insegnamenti che se ne

traggono. Le risorse non impiegate devono essere tenute pronte ad essere utilizzate in caso di crisi e le persone con maggiori conoscenze devono essere interpellate (Weick & Sutcliffe, 2007). Questo si lega al quinto principio, ovvero la deferenza nei confronti della competenza.

*Principio 5: Deferenza nei confronti della competenza (riconoscimento dell'expertise)*

Deferenza nei confronti delle competenze significa abbandonare la normale struttura gerarchica per consentire alle persone più competenti nell'ambito di agire durante un'emergenza. Non sempre esiste una relazione diretta tra gerarchia formale dell'organizzazione e chi ha maggiori competenze in un campo. Motivo per il quale nel caso di crisi ci si deve affidare agli individui che possiedono una maggiore conoscenza della situazione, rimescolando occasionalmente le regole della gerarchia per il raggiungimento di un fine superiore (Weick & Sutcliffe, 2007).

La mindfulness organizzativa rappresenta l'infrastruttura delle HRO's. E questi principi rappresentano le caratteristiche delle aziende ad alta affidabilità (*vedi figura 2.2..1*) (Buranapin et al., 2023).



*Figura 2.2.1: I 5 pilastri delle HRO's (Weick & Sutcliffe, 2007)*

Le aziende devono compiere una riprogettazione sulla base di questi principi, che devono essere profondamente interconnessi e attuati continuamente. Fondamentale è la costruzione di reti sociali e relazioni consapevoli (Klockner, 2017).



Le organizzazioni devono eseguire l'audit per la mindfulness organizzativa e in secondo luogo riprogettare la cultura organizzativa basandola sulla consapevolezza (Weick & Sutcliffe, 2007). Sulla base di alcuni studi si può affermare che la mindfulness è una strategia chiave da perseguire non solo dalle organizzazioni ad alta affidabilità, ma da tutte (Buranapin et al., 2023).

### **2.2.2 Audit per la mindfulness organizzativa**

L'audit per la mindfulness organizzativa si riferisce al processo di valutazione e ispezione dell'organizzazione al fine di valutare il grado di consapevolezza presente al suo interno. Questa pratica deve coinvolgere la valutazione di vari aspetti, tra cui la cultura organizzativa, le pratiche di leadership, la gestione del cambiamento, la comunicazione e la conseguente capacità di risposta alle crisi dell'organizzazione (Weick & Sutcliffe, 2007).

Weick e Sutcliffe (2007) valutano la funzione di audit come una metodologia per riprogettare un'organizzazione mentre già in funzione. Il fine di questo processo è quello di aumentare la consapevolezza a tutti i livelli delle pratiche attuali e future, promuovendo così l'attenzione e l'apprendimento. Fondamentale è promuovere la comunicazione a tutti i livelli organizzativi andando a considerare le prospettive di ciascuno ed indagando quali siano gli aspetti di raccordo o di disaccordo. Come anticipato precedentemente, le organizzazioni ad alta affidabilità sono caratterizzate da una forte interrelazione tra livelli, che gli consente di operare in modo trasparente e profondamente interconnesso; fondamentale per sviluppare la mindfulness organizzativa. Inoltre, la pratica di audit, se svolta correttamente permette all'organizzazione di comprendere quali siano i punti di forza e di debolezza. Weick e Sutcliffe (2007) incoraggiano le aziende a chiedersi se siano più portate ad anticipare i problemi o al loro contenimento. Questi quesiti possono essere un utile spunto di riflessione per aumentare la consapevolezza d'innanzi alle crisi.

Di seguito verranno esplicitati i diversi aspetti da tenere in considerazione quando si svolge l'audit per la mindfulness organizzativa (Weick & Sutcliffe, 2007):

1. Cultura organizzativa: si deve esaminare la cultura organizzativa e domandarsi se promuove la consapevolezza. Come anticipato nel paragrafo all'inizio del capitolo secondo, una cultura organizzativa consapevole pone forte attenzione e cura nelle

attività quotidiane, incoraggia l'apprendimento costante e supporta i processi sociali proattivi a tutti i livelli dell'organizzazione.

2. Pratiche di leadership: l'azienda deve valutare se gli stili di leadership dell'organizzazione riflettano la consapevolezza e se promuovano un ambiente di lavoro che incoraggia la riflessione, l'attenzione e l'apprendimento.
3. Comunicazione: la comunicazione efficace e proattiva è fondamentale in un'organizzazione resiliente. Si deve perciò analizzare come avviene la comunicazione all'interno dell'organizzazione, se esiste un ascolto attento e se le informazioni vengono scambiate in modo chiaro e consapevole.
4. Gestione del cambiamento: nell'ambiente odierno il cambiamento è una certezza e le organizzazioni devono essere in grado di fronteggiarlo. Si deve perciò esaminare come l'azienda gestisce il cambiamento, valutando se c'è una consapevolezza delle implicazioni e delle reazioni delle persone coinvolte.
5. Risposta alle crisi: si deve valutare la capacità dell'organizzazione di affrontare situazioni di crisi con consapevolezza, adattabilità e risposta tempestiva.

In sintesi, la pratica di "*auditing your organization for mindfulness*" implica esaminare in che misura l'organizzazione incorpora valori, pratiche e atteggiamenti che riflettono la consapevolezza e l'attenzione nei suoi processi e interazioni quotidiane.

Weick e Sutcliffe (2007) articolano questo processo sulla base di otto quesiti fondamentali (*si veda tabella 2.2.2*), questi quesiti sono volti ad aumentare la consapevolezza, portando dei feedback fondamentali su come l'organizzazione sta attualmente funzionando, sulle aree che richiedono maggiore attenzione e nelle quali le persone sono maggiormente in disaccordo. Nelle HRO i membri ai diversi livelli gerarchici tendono a convergere verso l'accordo e questo è fondamentale per un'azione congiunta consapevole.

Dove siete ora?
Quanto siete <i>mindless</i> ?
Dove è necessario porre maggiore attenzione?
L'organizzazione si concentra sul possibile fallimento?
L'organizzazione resiste alla semplificazione?
L'organizzazione si concentra sulle operazioni o solo sul quadro strategico generale?
C'è impegno costante nello sviluppo della resilienza?
L'organizzazione si affida a chi è più competente?

Tabella 2.2.2: Audit per la *mindfulness* organizzativa (Weick & Sutcliffe, 2007)

Il primo quesito permette di prendere coscienza e fare attenzione al momento presente, considerando le diverse prospettive. Tramite questo quesito si deve esaminare il livello di attenzione nei confronti dei possibili problemi, e in che modo ogni livello aziendale concorda e si occupa delle potenziali aree problematiche. Nel secondo caso per *mindless* si intende quanto le persone agiscono senza consapevolezza, ovvero si va ad esaminare se ed in che modo le informazioni fluiscono all'interno dell'azienda e se le persone sono invitate ad agire in modo indipendente, accrescendo così la consapevolezza.

Ci sono dei processi che richiedono maggiore attenzione, ovvero quando questi ultimi sono strettamente accoppiati e/o interattivamente complessi. I processi aziendali che richiedono forte cooperazione e coordinamento sono quelli ai quali si deve prestare maggiore attenzione. Questo processo riguarda il terzo quesito. È necessario che un'organizzazione cerchi di prevedere i potenziali fattori di crisi per poter agire prontamente. Ciò significa che si deve indagare sui possibili fallimenti, essere accorti e quando questi ultimi si verificano imparare da essi e comunicare apertamente le problematiche quando si presentano. A ciò si riferisce il quarto quesito.

La semplificazione spesso può portare ad ignorare importanti segnali di un possibile malfunzionamento, si deve perciò porre attenzione al grado di semplificazione. Il quadro strategico generale non è l'unico aspetto sul quale ci si deve concentrare, ma si deve porre attenzione anche alle singole operazioni che avvengono nel quotidiano, ciò tramite un costante feedback a tutti i livelli. La resilienza organizzativa deve essere costantemente sviluppata, uno dei modi attraverso questo può essere fatto passa per l'investimento sulla formazione. Infine, l'organizzazione deve saper prioritizzare le competenze di ciascuno, talvolta rimescolando le

regole della normale struttura gerarchica, è importante fare affidamento su chi è maggiormente competente nel caso di una crisi (Weick & Sutcliffe, 2007).

Tramite la pratica di audit per la mindfulness, l'organizzazione deve quindi indagare internamente questi aspetti.

A seguito di ciò, la seconda fase riguarda la costruzione di una cultura organizzativa consapevole; quindi, volta alla mindfulness (*come anticipato nel paragrafo 2.3 all'interno del capitolo secondo*) (Weick & Sutcliffe, 2007).

### **2.2.3 La mindfulness individuale e la correlazione con la resilienza organizzativa**

Come si vedrà nel corso di questo capitolo, la mindfulness organizzativa è strettamente correlata alla mindfulness individuale, entrambe determinanti per la resilienza di un'organizzazione nell'affrontare eventi avversi e crisi (Buranapin et al., 2023).

La mindfulness individuale è stata largamente indagata negli studi della psicologa Ellen Langer a partire dal 1989, che l'ha definita come uno stato di consapevolezza aperta ed attiva verso il presente, consentendo attenzione verso i dettagli, tutto questo in modo non giudicante. La mentalità che Langer descrive è una mentalità aperta, flessibile, consapevole verso il momento presente, verso le sensazioni e i sentimenti, non rimanendo ancorati a schemi mentali radicati. Una mentalità di questo genere permette di riconoscere le opportunità quando si presentano, percepire nuovi stimoli e informazioni ed esplorare nuovi modi di azione e pensiero. La mindfulness individuale riguarda il momento presente e la consapevolezza e si contrappone alla passività e alle abitudini insite nel nostro *modus operandi*. Tutto ciò permette al singolo di cogliere le opportunità che gli si presentano in modo proattivo e di reagire meglio alle sfide e agli eventi avversi (Langer, 1989).

Langer (1989) indica tra le componenti della mindfulness individuale le seguenti: consapevolezza, accettazione, flessibilità cognitiva, presenza mentale e curiosità. La seconda componente riguarda l'accettare le esperienze del momento presente in modo non giudicante, lasciando così fluire e svanire naturalmente i pensieri e le emozioni. La mindfulness consente una maggiore connessione non solo con sé stessi ma anche con il mondo circostante.

Da questa teoria si può rintracciare come la mindfulness individuale sia fondamentale anche all'interno di un contesto organizzativo, rendendolo così più sano, produttivo e collaborativo con benefici tangibili non solo per il capitale umano, ma per l'intera organizzazione nel complesso. I benefici possono essere categorizzati in cinque macrocategorie.

La mindfulness individuale consente un miglioramento delle prestazioni individuali sul luogo di lavoro, influisce sul clima organizzativo in modo positivo, porta alla riduzione dello stress e del cosiddetto *burnout*, permette lo sviluppo di una leadership consapevole, incentiva la creatività e l'innovazione e consente la crescita personale e professionale.

La psicologa ha individuato quattro determinanti della mindfulness individuale, che verranno riprese successivamente nell'esposizione di un importante studio sulla correlazione esistente tra la mindfulness organizzativa e la resilienza. Queste quattro componenti sono: la ricerca della novità, la produzione di novità, la flessibilità e l'impegno (Langer, 1989).

La mindfulness individuale riguarda gli individui dell'organizzazione considerati singolarmente e determina la mindfulness collettiva. La prima si traduce in un processo sociale che, tramite le interazioni degli individui, si tramuta in una capacità collettiva. Sia la mindfulness organizzativa collettiva sia quella individuale pongono l'accento sull'attenzione al momento presente e all'elevato grado di consapevolezza (Buranapin et al., 2023).

Sulla base di uno studio quali-quantitativo svolto nel 2021 da ricercatori della *Chiang Mai University*, in Thailandia, è stato indagato il legame causa-effetto esistente tra mindfulness individuale, mindfulness organizzativa collettiva e resilienza organizzativa (si veda figura 2.2.3a).



Tabella 2.2.3a: Mindfulness individuale, mindful organising e resilienza (Buranapin et al., 2023)

Il quadro teorico utilizzato per definire la resilienza organizzativa si basa sulle variabili determinate da uno studio di McManus (2008). L'autore ha condotto uno studio qualitativo sulla base di interviste semi-strutturate proposte ad un campione di aziende, andando così ad indagare tre fattori determinanti della resilienza organizzativa. Queste determinanti sono:

- Consapevolezza della situazione (*Situation awareness*)
- Gestione delle vulnerabilità fondamentali (*Management of keystone vulnerabilities*)
- Capacità di adattamento (*Adaptive capacity*)

Secondo l'autore, ognuno di questi fattori della resilienza si articola in una serie di indicatori, in totale 15, che risultano utili per la misurazione del livello di resilienza organizzativa tramite lo strumento del BRT-53 (*si veda tabella 2.2.3b*).

Il metodo *Benchmark Resilience Tool* (BRT-53) è utilizzato per testare l'applicazione pratica delle teorie sullo sviluppo della resilienza, tramite un'analisi fattoriale esplorativa.

Di seguito verranno elencate e spiegate le variabili per ciascuno di questi fattori.

La consapevolezza della situazione si esplica in 5 variabili che sono i ruoli e responsabilità, i pericoli e conseguenze, la consapevolezza della connettività, l'assicurazione e la priorità di ripresa (McManus, 2008).

1. Ruoli e responsabilità: questa variabile riguarda l'assegnazione dei ruoli e delle responsabilità nel momento in cui si presenta una crisi. Questo è fondamentale per consentire il coordinamento di tutte le parti dell'organizzazione per un'azione proattiva e congiunta.
2. Pericoli e conseguenze: riguarda l'individuazione delle situazioni e degli eventi che possono mettere maggiormente a rischio l'organizzazione. L'identificazione dei possibili pericoli permette all'organizzazione di essere preparata e di rispondere in modo adeguato quando questi si presentano.
3. Consapevolezza della connettività: riguarda la consapevolezza dell'interconnessione e dell'interdipendenza tra le varie parti dell'organizzazione e verso l'esterno. Capire come le azioni messe in atto in un'area ne possono influenzare un'altra, per permettere un maggiore coordinamento.

4. Assicurazione: fa riferimento alla protezione finanziaria tramite l'assicurazione ai vari tipi di rischi: interruzione dell'attività, responsabilità civile, danni materiali ad esempio.
5. Priorità di ripresa: fa riferimento alla definizione chiara delle priorità di ripresa al seguito di una crisi, consentendo di allocare nel modo migliore le risorse necessarie per la ripresa.

Le variabili che caratterizzano la determinante gestione delle vulnerabilità fondamentali secondo McManus (2008) sono:

6. Risk management e pianificazione: questa variabile fa riferimento alla capacità di identificare e valutare i rischi proattivamente. Risulta necessario sviluppare strategie di mitigazione dei rischi per affrontare gli eventi avversi.
7. Esercitazione: è la pratica di simulazioni e scenari di crisi per testare la preparazione dell'azienda e migliorarne le capacità di risposta. Le esercitazioni permettono all'organizzazione di acquisire esperienza ed affinare le procedure in stati di emergenza.
8. Risorse Interne: fa riferimento alle risorse interne dell'organizzazione: materiali, umane e finanziarie al fine di gestire una crisi. Infrastrutture di emergenza, personale addestrato e risorse finanziarie ne sono un esempio.
9. Risorse esterne: sono le risorse provenienti dall'esterno dell'organizzazione che vengono utilizzate per gestire una crisi. Ad esempio, supporto di partner commerciali o fornitori di emergenza.
10. Connettività: riguarda la comunicazione che viene fatta all'interno dell'azienda e all'esterno durante una crisi. La qualità della comunicazione è fondamentale per gestire un evento avverso proattivamente.

Le prossime variabili riguardano l'ultima determinante della resilienza organizzativa secondo McManus ovvero la capacità di adattamento:

11. Silo Mentality Management: per mentalità silo si intende la riluttanza a condividere informazioni all'interno dell'organizzazione tra le varie divisioni. È una gestione che può

ostacolare la collaborazione e la comunicazione. Si deve al contrario avere una gestione organizzativa volta all'eliminazione delle divisioni e delle barriere.

12. Comunicazione e relazioni: Riguarda l'instaurazione di relazioni positive e di una comunicazione chiara e trasparente all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno. Fondamentale soprattutto in caso di crisi.

13. Visione strategica: è fondamentale per un'organizzazione avere una visione strategica solida nel lungo periodo, che permetta di aver chiari gli obiettivi ma che consenta allo stesso tempo di gestire i cambiamenti e le mutevoli condizioni del mercato. Questo permette all'azienda di gestire meglio i rischi e di essere resiliente nel lungo periodo.

14. Informazioni e conoscenza: riguarda la gestione efficiente ed efficace delle informazioni e della conoscenza durante una crisi. Conoscenze specializzate, dati accurati e aggiornati sono fondamentali per prendere decisioni e guidare la risposta agli eventi avversi.

15. Pratiche di leadership: fa riferimento al modello di leadership. La classe dirigenziale deve avere le competenze necessari per rispondere e guidare l'organizzazione durante i periodi di crisi.

SITUATION AWARENESS	KEystone VULNERABILITIES	ADAPTIVE CAPACITY
Roles and responsibilities	Risk Management and Planning	Silo Mentality Management
Hazards and consequences	Exercises	Communications and relationships
Connectivity awareness	Internal Resources	Strategic vision
Insurance	External Resources	Information and Knowledge
Recovery priorities	Connectivity	Leadership and Management

*Tabella 2.2.3b: Indicatori di resilienza organizzativa (McManus, 2008).*



La mindful organizing si traduce nei 5 principi base delle HRO's sviluppati da Weick e Sutcliffe (2007): *preoccupation with failure, reluctance to simplify, sensitivity to operations, commitment to resilience, deference to expertise*.

Per quanto concerne la mindfulness individuale il fondamento teorico a cui i ricercatori fanno riferimento è uno studio di Langer del 1989. La psicologa definisce la mindfulness individuale come il risultato di quattro fattori: la ricerca di novità (*novelty seeking*), la produzione di novità (*novelty producing*), la flessibilità (*flexibility*) e l'impegno (*engagement*).

Lo studio vuole andare ad indagare l'esistenza di una correlazione causa-effetto tra mindfulness individuale, mindfulness organizzativa, intesa dal punto di vista collettivo, e resilienza, e come le prime due siano determinanti allo sviluppo della resilienza organizzativa.

Per fare ciò sono state formulate quattro ipotesi che di seguito verranno elencate:

*Ipotesi 1:* La mindfulness individuale ha un effetto positivo sulla mindfulness collettiva

*Ipotesi 2:* La mindfulness collettiva ha un effetto positivo sulla resilienza organizzativa

*Ipotesi 3:* La mindfulness individuale ha un effetto positivo sulla resilienza organizzativa

*Ipotesi 4:* La mindfulness collettiva media la relazione tra mindfulness individuale e resilienza organizzativa

I ricercatori della *Chiang Mai University* hanno utilizzato una metodologia di ricerca esplorativa mista in 2 fasi. Innanzitutto, hanno analizzato e raccolto i dati qualitativi con la tecnica dell'incidente critico (CIT), al fine di indagare la correlazione tra le tre forze. La tecnica dell'incidente critico è una metodologia di tipo qualitativo che va ad indagare i comportamenti che sono stati attuati in una situazione significativa e critica e le azioni che sono state messe in atto per la risoluzione dei problemi (Flanagan, 1954).

In secondo luogo, è stata svolta un'analisi quantitativa per misurare e analizzare le relazioni causali esistenti tra i costrutti. In particolar modo è stata utilizzata la tecnica SEM, ovvero la modellazione delle equazioni strutturali, che consiste in una combinazione di regressione multipla e analisi fattoriale di conferma (CFA). La prima è stata impiegata per analizzare un

modello strutturale e uno di misura, mentre l'analisi fattoriale di conferma è stata impiegata per verificare l'attendibilità delle variabili oggetto di studio (Buranapin et al., 2023).

Ognuna delle determinanti è stata misurata utilizzando una metodologia differente. Per la mindfulness individuale è stata usata la *Langer Mindfulness Scale* (LMS14), la mindfulness organizzativa collettiva, sulla base della componente della mindful organizing, è stata misurata con la *Mindfulness Organizing Scale* (MOS), mentre per la resilienza organizzativa è stato usato lo strumento sviluppato da McManus (2008), il BRT53. Si tratta di un questionario composto da 53 quesiti.

A seguito dell'analisi i ricercatori sono giunti a importanti risultati. In primo luogo, lo studio qualitativo ha confermato i riferimenti teorici, ovvero sia la mindfulness individuale (a livello di leadership e nei lavoratori di primo livello), che la mindfulness a livello collettivo contribuiscono significativamente allo sviluppo della resilienza organizzativa. E quindi la mindfulness si pone come strategia chiave per il successo delle organizzazioni nell'affrontare eventi avversi e periodi di crisi.

In secondo luogo si può affermare che la mindfulness organizzativa a livello collettivo si sviluppa a partire dalla mindfulness individuale. Quest'ultima si traduce in un processo sociale che, tramite le interazioni degli individui, si tramuta in una capacità collettiva (Langer, 1989). Quindi, l'analisi quantitativa ha confermato che la mindfulness individuale ha un effetto positivo sulla mindfulness collettiva, qui trattata nella componente della mindful organizing.

Nonostante ciò, si è appurato che la mindfulness individuale non ha un effetto diretto sulla resilienza organizzativa, ma agisce su quest'ultima passando per la mindfulness collettiva, che si pone da tramite e mediatore tra le due componenti.

Si può concludere che la mindfulness individuale non produce un effetto diretto sulla resilienza organizzativa, ma la prima comporta un aumento della mindfulness collettiva, che a sua volta agisce da determinante per lo sviluppo e il miglioramento della resilienza organizzativa (Buranapin et al., 2023).

#### **2.2.4 La Tecnica dell'Incidente Critico (CIT)**

La Tecnica dell'Incidente Critico (CIT) è una metodologia sviluppata per la prima volta dallo psicologo John Flanagan nel 1954. Si tratta di una metodologia di ricerca qualitativa che mira

ad indagare il comportamento umano analizzando una serie di eventi significativi che si verificano durante un processo, un compito, un'attività (Flanagan, 1954).

Originariamente la metodologia era stata applicata nel contesto del *Programma Psicologico dell'Aviazione* dell'aeronautica militare degli Stati Uniti nel corso della Seconda Guerra Mondiale. In questo contesto si voleva indagare quali fossero i fattori di successo e di insuccesso nel comportamento dei piloti, al fine di sviluppare delle tecniche efficaci ed evitare che sopraggiungessero errori in futuro.

Successivamente la metodologia si è ampiamente diffusa in diverse discipline e campi, dall'ambito psicologico, al sistema sanitario, all'ambito manageriale, al fine di indagare e sviluppare le performance nel superamento di situazioni critiche.

La CIT permette di raccogliere un quantitativo significativo di dati sviluppando così una conoscenza approfondita degli eventi. È uno strumento utile per indagare il comportamento umano ed individuare le strategie adatte per superare eventi critici ed avversi, apprendendo da essi. Quindi l'obiettivo della Tecnica dell'Incidente Critico si basa sulla comprensione delle strategie di risoluzione dei problemi (Buranapin et al., 2023).

### *Limiti e vantaggi della metodologia*

La Tecnica dell'Incidente Critico permette una profonda comprensione del contesto di riferimento e dei comportamenti umani messi in atto. Le informazioni che vengono estrapolate sono dettagliate e con una panoramica a tutto tondo, soprattutto se basate su interviste a quesiti aperti. Può essere utilizzata in svariati contesti, da quello organizzativo all'ambito psicologico. Infine, permette di identificare i *pattern* comuni e le variabili fondamentali oggetto dello studio.

Nonostante ciò, si tratta di una tecnica qualitativa e di conseguenza presenta delle limitazioni e degli svantaggi. In primo luogo, è una tecnica che richiede tempo e il pieno coinvolgimento dei soggetti interessati. Inoltre, ci sono dei *bias* che influenzano la qualità dei dati e inesattezze derivanti dall'errore umano, come ad esempio inesattezze memoniche.

In aggiunta, si deve prestare attenzione alla modalità di indagine. Prima di sottoporre l'intervista è ideale svolgere un *pilot test* per identificare eventuali gap o problematiche nei quesiti. Si deve prestare attenzione a come vengono poste le domande, restando il più neutrali possibile ed evitando di influenzare le risposte. Le domande devono essere chiare e concise, se possibile varie e formulate sempre tenendo presente l'obiettivo di ricerca (Buranapin et al., 2023).



## **3. Il ruolo della sostenibilità e dell'agilità organizzativa per lo sviluppo della resilienza**

### **3.1 Sostenibilità e resilienza organizzativa**

La sostenibilità oggi è un concetto ampiamente diffuso e con una rilevanza senza precedenti. Coinvolge una pluralità di attori ed i contesti più disparati, da quello sociologico, al contesto politico, a quello ambientale fino all'ambito economico-aziendale. È chiaro quindi che oggi non si possa agire senza considerare la dimensione della sostenibilità.

Il termine sostenibilità è stato ampiamente trattato, ma la definizione alla quale si fa riferimento risale al Rapporto Brundtland elaborato dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo, datato 1987 (Brundtland, 1987).

Qui la sostenibilità è stata definita nei termini dello sviluppo sostenibile, inteso come quello "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni" (Rapporto Brundtland, 1987).

Si tratta quindi di compiere azioni volte a proteggere il precario equilibrio di oggi senza mettere in pericolo le risorse future, attuando strategie di sviluppo che prendano in considerazione gli effetti a breve termine, tipicamente osservabili, ma anche quelli a lungo termine, di qui la nozione di sviluppo sostenibile (Wu et al., 2017).

Per quanto la definizione possa risultare datata, ha una valenza estremamente attuale e rappresenta il punto di partenza per tutte le considerazioni che verranno fatte sull'argomento. Si deve innanzitutto considerare che la sostenibilità è costituita da tre dimensioni: la dimensione ambientale, la dimensione sociale e la dimensione economica. Le tre dimensioni vanno a costituire il modello della *Triple Bottom Line*, definito anche come modello delle 3P (*Profit, People, Planet*). Queste tre forze non devono essere considerate isolatamente, ma devono essere sviluppate sinergicamente (Henriques, 2004).

Un aspetto fondamentale delle pratiche sostenibili riguarda lo sviluppo della CSR ovvero la *Corporate Social Responsibility* o, in italiano, Responsabilità Sociale di Impresa. La CSR si esplica in una strategia aziendale etica nei confronti delle persone, sia all'interno dell'organizzazione, che verso l'esterno e quindi la società in genere (Shuili, Bhattacharya, & Sankar, 2010).

Secondo la *Stakeholder Theory* le imprese sono in grado di sopravvivere e di competere nel lungo periodo solo se le sue azioni sono volte al soddisfacimento di tutti i portatori di interessi,

gli stakeholders, e non solo nei confronti degli azionisti (*shareholders*). Quando si parla di portatori di interesse ci si riferisce a tutti, i dipendenti dell'azienda, i fornitori, i partner, i clienti, gli azionisti e la società in genere (Freeman et al., 2010).

Il crescente interesse verso le istanze degli stakeholder ha portato le aziende a ripensare i propri modelli di business e gli strumenti di governance; con l'obiettivo di assimilare in modo pervasivo i valori della sostenibilità, permettendo il perseguimento di un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo.

È stato, infatti, ampiamente appurato che tramite l'adozione di pratiche sostenibili, nel rispetto della società e dell'ambiente, si possa raggiungere un vantaggio competitivo nel lungo termine, andando quindi ad influenzare positivamente anche la dimensione economica aziendale (Nassos & Avlonas, 2020).

In conclusione, le organizzazioni eccessivamente concentrate sull'efficienza economica e sulla riduzione dei costi sul breve periodo a scapito di altri aspetti fondamentali, quali ad esempio i rapporti interpersonali all'interno e all'esterno dell'organizzazione, soccomberanno. Questa strategia, infatti, si rivela oggi controproducente. Focalizzarsi sulla sola efficienza economica si rivela un rischio per le aziende che vogliono prosperare e competere proattivamente nel lungo periodo. Queste ultime devono concentrarsi maggiormente sulla sostenibilità, intesa come impegno verso l'ambiente e verso i portatori di interesse in generale, mettendo in atto pratiche volte ad ottenere un vantaggio non solo nel breve ma nel lungo periodo.

La resilienza economica, sociale ed ambientale è la strategia che consente alle imprese di superare le crisi (United Nations World Economic Situation and Prospects, 2021). A tal proposito nell'*United Nations World Economic Situation and Prospects* datato al 2021 è stato definito essenziale lo sviluppo sostenibile. Tale sviluppo non può essere perseguito senza resilienza. Allo stesso tempo è stato sottolineato come la resilienza stessa non possa essere perseguita senza sviluppo sostenibile.

A seguito della recente Pandemia mondiale dovuta al Covid-19 più che mai è stata evidenziata la necessità di uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo. A tale scopo il perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs) (*si veda capitolo 1*) rappresenta la garanzia e il motore per la resilienza di imprese, comunità e Paesi al fine di sviluppare le competenze necessarie per fronteggiare eventi avversi e crisi future. Attraverso la costruzione della resilienza organizzativa si contribuisce allo sviluppo della sostenibilità (Corrales-Estrada et al. 2021). La capacità di nazioni, persone e aziende di far fronte a situazioni avverse e crisi si

esplica nel concetto di resilienza, e la crisi dovuta al Covid-19 ha ampiamente dimostrato come quest'ultima sia intrinsecamente correlata alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. È necessario sottolineare che la resilienza organizzativa debba essere considerata in modo olistico per valutare il suo impatto sulla sostenibilità, anch'essa intesa nelle sue tre determinanti: ambiente, società ed economia. I concetti, se pur diversi, hanno in comune il perseguimento di uno stesso obiettivo: raggiungere e mantenere uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo (Cavaco & Machado, 2015). Inoltre, entrambi i concetti hanno in comune le metodologie di ricerca basate sul tema della sopravvivenza dei sistemi (Bocchini, Frangopol, Ummenhofer, & Zinke, 2014).

Marchese (2018) ha determinato un framework secondo il quale la resilienza costituisce una componente del concetto di sostenibilità e presuppone che un aumento della resilienza del sistema porti ad un aumento della sostenibilità generalmente intesa. La resilienza deve essere considerata, infatti, quando si sviluppa un sistema basato sulla sostenibilità. A tal proposito è stata sviluppato un nuovo approccio definito "sostenibilità resiliente", secondo tale approccio le soluzioni ai problemi di sviluppo della sostenibilità vengono determinate facendo leva sulle capacità di adattamento dell'organizzazione (Winnard, Lee, & Skipp, 2018).

Le aziende che perseguono la sostenibilità tendono ad essere più resilienti al cambiamento. Ad esempio, la messa in pratica di strategie sostenibili nella produzione e nelle catene di approvvigionamento rende le organizzazioni più immuni da sconvolgimenti sociali, scandali e/o scosse ambientali. Queste strategie permettono anche un migliore posizionamento nel mercato, contribuendo quindi alla produzione di valore e alla costruzione della resilienza (Miceli et al., 2021).

Si deve però prestare attenzione in quanto un'organizzazione può essere resiliente ma non necessariamente sostenibile. In quanto il superamento di un evento avverso porta al riequilibrio della situazione aziendale ma non necessariamente le nuove condizioni sono favorevoli o sostenibili. Si può superare una crisi mettendo in atto azioni che non rispettano le pratiche di sostenibilità generalmente intese. Quindi un atteggiamento inteso come resiliente non porta in modo automatico ad un impatto positivo verso un altro sistema. La sostenibilità è considerata come un elemento tramite il quale costruire la resilienza (Anderies, Folke, Walker, & Ostrom, 2013).

I risultati principali degli studi dell'ultimo decennio permettono di affermare che esiste una relazione bidirezionale tra capacità di sostenibilità organizzativa e capacità di resilienza organizzativa e come queste siano correlate alle iniziative di *Business Continuity Management* (BCM). Le strategie del Business Continuity Management sono definite per creare valore o preservarlo, stabilendo così un'interazione con i modelli di business organizzativi, al fine di migliorarli e migliorare la risposta organizzativa ad eventi dirompenti (Niemimaa et al., 2019). Per avvalorare ulteriormente le teorie, uno studio svolto negli Stati Uniti nel 2016 ha riscontrato una correlazione tra pratiche sostenibili, intese come sostenibilità sociale ed ambientale, e la resilienza organizzativa. In particolar modo i ricercatori hanno analizzato un campione di 242 aziende statunitensi nel range temporale di 15 anni. Lo studio ha permesso di provare empiricamente che le pratiche sociali ed ambientali (SEPs) contribuiscono sia all'ottenimento di risultati aziendali a breve termine, ma anche a sviluppare la resilienza organizzativa. Qui, la resilienza organizzativa è stata misurata tramite i risultati a lungo termine, più che in riferimento ad eventi avversi specifici. Nonostante ciò, si sono potute confermare le ipotesi: le pratiche sociali ed ambientali contribuiscono a ridurre la volatilità finanziaria, ad avere una crescita nelle vendite e ad una maggiore probabilità di sopravvivenza nel tempo, qui il range considerato era di 15 anni (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

In aggiunta, alcuni autori sostengono che la mindfulness organizzativa è strettamente correlata alle pratiche di sostenibilità, sia ambientale che sociale. Inoltre, come precedentemente appurato, la sostenibilità contribuisce allo sviluppo della resilienza organizzativa. C'è quindi una stretta correlazione tra mindfulness organizzativa, sostenibilità e resilienza aziendale.

In conclusione, la resilienza organizzativa e la sostenibilità sono strettamente interconnesse e sono capacità critiche per assicurare una continuità aziendale nel lungo periodo (Ndubisi & Al-Shuridah, 2019).

## **3.2 L'importanza di costruire un'organizzazione agile**

L'agilità organizzativa è un tema attuale e ampiamente trattato in numerosi studi. Come esposto nel capitolo primo, l'ambiente in cui oggi le aziende si trovano a competere è un ambiente volatile, incerto, complesso e ambiguo, definito come VUCA. In un ambiente di questo tipo gli



eventi imprevedibili si manifestano costantemente ponendo le aziende dinnanzi a sfide complesse. Ma come possono le aziende operare in un ambiente di questo genere? Resilienza e sostenibilità sono le parole d'ordine, ma una terza caratteristica si lega intrinsecamente a queste strategie ovvero l'agilità.

Per agilità organizzativa si intende la capacità di adattare continuamente la direzione strategica aziendale sulla base dei cambiamenti che si presentano nell'ambiente di riferimento. È questa la chiave per il successo delle aziende, adottare pratiche agili, cambiare efficacemente per garantire la prosperità aziendale nel lungo periodo (Sullivan, 2012).

Il concetto di agilità non è isolato ma si lega profondamente al tema della resilienza organizzativa. Si deve essere agili e flessibili in un ambiente turbolento ma si deve avere anche la capacità di affrontare le crisi e gli eventi imprevedibili in modo proattivo, riprendendosi da questi ultimi ed apprendendo. Si può quindi affermare che l'agilità organizzativa deve essere raggiunta in un'ottica di resilienza organizzativa e viceversa. L'agilità si pone da determinante per la resilienza organizzativa e la resilienza organizzativa deve essere costantemente perseguita quando si mettono in atto pratiche organizzative agili.

Inoltre, un'organizzazione agile deve necessariamente possedere caratteristiche quali innovazione, adattabilità, velocità e sostenibilità. Essere agili significa quindi essere in grado di adattarsi, avere l'abilità di gestire il cambiamento, essere veloci ed innovare.

Le organizzazioni possono essere paragonate a degli organismi viventi, quelle in grado di adattarsi all'ambiente sopravviveranno, mentre le altre falliranno. Le capacità adattive sono fondamentali non solo per ottenere un vantaggio competitivo ma anche solo per sopravvivere in un ambiente turbolento (Holbeche, 2015).

Come affermato nella teoria dell'evoluzione di Darwin e che possiamo attribuire anche alle organizzazioni odierne:

*“Non è il più forte o il più intelligente che sopravvive ma chi si adatta meglio al cambiamento”*

*(C. Darwin, 1859)*

Una caratteristica che viene spesso trascurata, se non negli studi inerenti alla supply chain, è la velocità. La velocità con cui un'organizzazione si adatta, trasforma, si rinnova e assorbe è essenziale in un ambiente turbolento e in rapida evoluzione (Miceli, Hagen, Riccardi, Scotti, & Settembre-Blundo, 2021). Le organizzazioni agili reagiscono in modo rapido e con decisione ai cambiamenti e alle mutevoli condizioni del mercato. Sono in grado di comprendere cosa il

mercato necessita e di agire di conseguenza prima che un nuovo evento dirompente si verifichi, ciò considerando anche l'ipercompetitività del mercato dovuta in gran parte all'effetto della globalizzazione. Un'organizzazione oggi deve quindi sviluppare un processo decisionale rapido e un'esecuzione agile (Holbeche, 2015).

L'innovazione rappresenta un'altra caratteristica delle organizzazioni agili. Un'organizzazione agile è capace di innovare costantemente e di essere al passo con le esigenze del mercato. Il mercato di oggi è in rapida evoluzione ed i consumatori richiedono novità. Solo le organizzazioni in grado di stare a passo con le richieste del mercato innovando costantemente possono sopravvivere e prosperare nel lungo periodo. Aumentando la capacità di innovazione le aziende possono diventare maggiormente resilienti (Sneader & Singhal, 2020).

Le aziende agili sono in grado di gestire proattivamente il cambiamento. Secondo Abrahamson (2000) l'ambiente odierno può essere definito come di "stabilità dinamica", dove il cambiamento non deve essere vissuto come un'eccezione o un trauma, ma come la regola. Motivo per il quale non deve essere affrontato in modo reattivo producendo effetti *disruptive*, ma deve essere modulato e a ritmo. Il cambiamento deve essere implementato quotidianamente e a partire dal livello locale, sebbene all'interno del quadro strategico aziendale più generale.

Diversi studi in ambito organizzativo e manageriale hanno appurato come l'agilità sia un'esigenza di tutte le aziende che operano oggi. Ci sono diversi *drivers* che caratterizzano l'ambiente attuale e che hanno comportato questa necessità per le aziende. Le più rilevanti sono: i mercati globali, le innovazioni disruptive, la demografia, la tecnologia, la connettività e la sostenibilità (Holbeche, 2015).

Al fine di operare con successo in un ambiente caratterizzato da queste forze le aziende devono mettere in atto una serie di pratiche agili che verranno di seguito elencate:

- Leadership agile
- Strutture e processi aziendali flessibili
- Talent management dinamico
- Cultura dell'apprendimento
- Collaborazione e coinvolgimento dei dipendenti

Secondo le teorie sull'organizzazione agile sono queste le determinanti che permettono di competere proattivamente e prosperare nel lungo periodo. Ma non solo, si può notare come le pratiche sopra elencate siano comuni alle strategie per sviluppare la mindfulness organizzativa

e di conseguenza la resilienza. Ciò va ulteriormente ad avvalorare la teoria secondo cui la resilienza sia intrinsecamente collegata all'agilità organizzativa.

Secondo alcuni autori la messa in atto di pratiche agili presuppone quattro campi d'azione. Il primo riguarda la ricerca di informazioni, il secondo concerne l'innovazione e lo sviluppo del business, il terzo il coordinamento e l'armonizzazione della catena del valore ed il quarto inerisce la mobilitazione di risorse che consentano all'organizzazione di essere agile (Hagen, Zucchella, & Ghauri, 2019).

Innanzitutto, la ricerca delle informazioni deve basarsi su contatti regolari e stretti e la sua diffusione deve essere chiara e distribuita in tutta l'organizzazione. I contatti devono essere costanti anche all'esterno dell'organizzazione con partner e fornitori e il flusso informativo deve essere efficace, in modo da permettere all'azienda di captare segnali in anticipo, interpretarli correttamente ed agire tempestivamente ed efficacemente. Fondamentale quindi è la comunicazione e la distribuzione delle informazioni in modo efficace ed efficiente.

Come precedentemente anticipato l'innovazione è un'altra determinante fondamentale di un'organizzazione agile e resiliente. In quanto tale il business deve essere costantemente innovato per incontrare le esigenze del mercato. Fondamentale è la sperimentazione per sviluppare agilità e resilienza. La fase di sperimentazione si basa su "molteplici piccoli esperimenti" messi in atto in anticipo, in modo da preparare una grande varietà di opzioni che possono essere attuate quando il contesto cambia, riducendo così il rischio di un fallimento. Il processo di innovazione deve necessariamente coinvolgere clienti e partner aziendali, in modo da incontrare le loro aspettative e condividere così risorse e rischi.

Fondamentale è l'armonizzazione ed il coordinamento della catena del valore. Questo si traduce nel rendere la catena del valore flessibile e reattiva, affidandosi ai partner aziendali nel caso di mancanza di risorse o per aumentarne la varietà. Si deve condividere una visione comune di sistema, al fine di agire in modo armonizzato e flessibile per il conseguimento di una strategia agile comune (Miceli, Hagen, Riccardi, Scotti, & Settembre-Blundo, 2021).

Infine, la mobilitazione delle risorse deve avvenire in modo creativo e sulla base di sinergie. Questo significa che le risorse non devono essere necessariamente possedute dall'azienda e possono essere co-sviluppate o mobilitate dall'esterno. Diverse teorie fanno riferimento a quelle che vengono chiamate "risorse cuscinetto", ovvero un accumulo di risorse che consenta di rispondere nel caso di eventi avversi come nel caso di un blocco nella produzione. Questa teoria è stata successivamente criticata da diversi filoni di ricerca in quanto un accumulo di risorse può risultare costoso, inefficiente e difficilmente riconfigurabile nel caso di

cambiamenti. Quello che invece risulta utile fare in nome della resilienza e dell'agilità aziendale è aumentare la varietà tramite la sperimentazione affidandosi ad un diverso numero di partner (Linnenluecke & Griffiths, 2010).



*Immagine 3.2.1: Le caratteristiche comuni di resilienza ed agilità organizzativa (Worley, Williams, & Lawler, 2014)*

In conclusione, le aziende di oggi per operare e sopravvivere nel mercato devono attuare strategie agili. Ma, l'agilità aziendale non basta, le aziende, infatti, devono essere anche resilienti. In tal senso un'organizzazione agile potrebbe introdurre diverse strategie che le consentono di ottenere un vantaggio economico nel breve periodo, ma non implementando pratiche di resilienza potrebbe soccombere nel breve termine. La resilienza organizzativa, come ampiamente discusso nei capitoli precedenti, è una pratica strategica che permette alle aziende non solo di prosperare nel breve termine, ma anche e soprattutto di superare gli eventi avversi e di risollevarsi. Non sempre le crisi possono essere superate proattivamente, nonostante ciò, le pratiche di resilienza consentono all'organizzazione di apprendere da esse e di trarre il meglio da tutte le situazioni avverse, mitigandone così gli effetti negativi. La resilienza richiede creatività, stili di leadership proattivi, relazioni e connessioni forti a tutti i livelli e tra tutti i soggetti. Determinanti che l'agilità aziendale non presuppone necessariamente.

L'agilità organizzativa deve quindi essere integrata alle pratiche di resilienza e viceversa. La flessibilità, i processi decisionali rapidi e decisi devono essere integrati con la capacità di anticipazione e adattamento (Holbeche, 2015).

Insieme l'agilità e la resilienza consentono alle aziende di gestire il cambiamento, di adattarsi all'ambiente odierno e di sopravvivere nel lungo periodo, si tratta della gestione del cambiamento in modo proattivo, in un'ottica di rinnovamento e di trasformazione. Si può quindi concludere che l'agilità è una dimensione strategica fondamentale della resilienza organizzativa (Miceli, Hagen, Riccardi, Scotti, & Settembre-Blundo, 2021).

### **3.2.1 Il ruolo della digitalizzazione**

La digitalizzazione è una tematica attuale, che comporta cambiamenti senza eguali nella gestione dell'attività aziendale. Eventi come lo sviluppo dell'industria 4.0 e l'evoluzione dell'intelligenza artificiale (IA) offrono alle imprese importanti opportunità, ma allo stesso tempo si possono configurare in sfide da affrontare, aumentando la complessità di un ambiente già fortemente imprevedibile.

In questa sede l'obiettivo è quello di determinare come e se la digitalizzazione consenta di costruire strategie aziendali agili e di conseguenza sviluppare la sostenibilità e la resilienza strategica.

Andando a ricercare la corrispondenza tra sostenibilità intesa in senso olistico e resilienza organizzativa si è potuto appurare come la digitalizzazione funga da elemento chiave nelle dinamiche aziendali (Miceli, Hagen, Riccardi, Scotti, & Settembre-Blundo, 2021).

Quando si parla di digitalizzazione si fa riferimento all'implementazione di strumenti digitali e tecnologie che applicati all'attività aziendale possono consentire ad un'organizzazione di operare in modo più efficace ed efficiente (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017).

Si deve prestare attenzione a questa definizione, in quanto, come suddetto, la digitalizzazione offre molte opportunità di miglioramento, ma allo stesso tempo, se non gestita accuratamente, può determinare un aumento della complessità aziendale e il sorgere di problematiche.

Tramite le tecnologie digitali le aziende sono in grado di raccogliere ed analizzare enormi quantitativi di dati e l'utilizzo dei big data consente, tramite l'analisi predittiva, di riconoscere i modelli che identificano eventi imminenti, determinando quali siano le misure attuabili per la risoluzione dei problemi e riducendo così l'incertezza (Hämäläinen & Inkinen, 2019).

Inoltre, la digitalizzazione permette di aumentare l'interconnessione sia nei processi aziendali ma anche tra i portatori di interessi generalmente intesi (stakeholders). Questo attraverso la resa disponibile, tramite le tecnologie digitali, di tutte le informazioni in tempo reale a tutti i

soggetti interessati. Con la digitalizzazione le imprese sono in grado di monitorare meglio i processi aziendali a tutti i livelli, rendendo più efficace il coordinamento e quindi migliorando la qualità del lavoro svolto. In ultima istanza, gli strumenti digitali consentono alle aziende di rispondere meglio nel caso di eventi imprevisti, mantenendo operativi gran parte dei processi aziendali e consentendo di salvaguardare il funzionamento della produzione (Zhou, et al., 2018).

Le tecnologie digitali permettono di gestire virtualmente i processi aziendali, consentono la connettività in tempo reale, la collaborazione a distanza, rendendo i processi di comunicazione e di scambio di informazioni più agevoli ed efficaci (Miceli, Hagen, Riccardi, Scotti, & Settembre-Blundo, 2021).

L'avvento dell'intelligenza artificiale, ancora in fase di utilizzo germinale, offre opportunità senza precedenti ed ambiti di applicazione pressoché infiniti a livello aziendale e non solo. Quest'ultima permette di gestire ed analizzare i dati in modi fino ad ora impensabili, facilita e scompone la complessità ambientale ed aziendale, migliorando il processo decisionale. Il suo ruolo è essenziale nella gestione del cambiamento e nel fronteggiare gli eventi imprevisti, andando a ridurre la complessità e l'incertezza ambientale (Mos,teanu, Faccia, & Cavaliere, 2020).

In linea generale si può affermare che la digitalizzazione può consentire alle organizzazioni di gestire meglio il cambiamento, aumentandone l'agilità, la flessibilità e di conseguenza la resilienza organizzativa. Ciò tramite una maggiore reattività dei processi organizzativi, una migliore connessione e coordinamento nei processi aziendali tra tutti i soggetti e consentendo un'identificazione tempestiva dei cambiamenti (Miceli, Hagen, Riccardi, Scotti, & Settembre-Blundo, 2021).

Inoltre, il processo di digitalizzazione aziendale può influenzare positivamente la sostenibilità in senso olistico. Ciò va ulteriormente ad avvalorare il legame tra resilienza e sostenibilità, aggiungendo una nuova determinante nel loro sviluppo interconnesso.

In particolar modo le tecnologie digitali consentono un uso più efficace ed efficiente delle risorse, consentendo l'eliminazione di sprechi e ridondanze nei processi. Tramite la digitalizzazione le aziende possono operare in modo più sostenibile lungo tutta la catena del valore, tramite la raccolta di dati in tempo reale, la gestione energetica, ottimizzando il consumo di risorse e riducendo la produzione di scarti e rifiuti lungo tutto il ciclo di produzione di un prodotto. Si può quindi affermare che la digitalizzazione ha un impatto positivo sulla resilienza organizzativa e sulla sostenibilità aziendale considerata in modo olistico.

Si deve comunque prestare attenzione, in quanto il processo di digitalizzazione presuppone sicuramente un cambiamento delle dinamiche aziendali, ma il cambiamento può verificarsi sia positivamente che negativamente. La digitalizzazione può in alcuni casi determinare un effetto negativo sulla resilienza e sulla sostenibilità producendo effetti di rimbalzo e turbolenze nella gestione aziendale, compromettendo e aumentando la complessità aziendale e provocando interruzioni tecnologiche e/o industriali (Miceli, Hagen, Riccardi, Scotti, & Settembre-Blundo, 2021).





## 4. Caso aziendale: Patagonia, Inc.

### 4.1 Metodologia dell'analisi

L'obiettivo di ricerca sarà sviluppato tramite la modalità del *case study* e comporta una ricerca esplorativa di tipo qualitativo (Yin, 2018).

Lo studio si basa sui dati provenienti dalle interviste svolte con il country manager Italia dell'azienda e tramite analisi di dati documentali reperiti sia dal sito istituzionale.

L'analisi del caso in questione è utile ai fini della determinazione delle variabili chiave per sviluppare la resilienza nel contesto organizzativo odierno. In particolar modo verranno indagate le modalità tramite le quali l'organizzazione ha superato eventi imprevedibili e periodi di crisi. Sulla base di questi dati qualitativi sarà possibile sviluppare un approccio deduttivo basato sull'analisi tematica al fine di ricercare le associazioni tra i costrutti teorici della tesi e i dati empirici.

L'analisi di un'azienda quale Patagonia risulta interessante ai fini della tesi anche per il forte impegno nei confronti della sostenibilità che risulta pervasivo e distribuito a tutti i livelli dell'organizzazione. Come anticipato nel capitolo 1, tra le strategie di coping per operare con successo nell'ambiente odierno caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (VUCA), le strategie di sostenibilità sono fondamentali. Diversi studi hanno appurato come l'integrazione della sostenibilità nel modello di business possa portare ad un maggiore livello di resilienza organizzativa (Miceli et al., 2021).

Quello che ci si domanda tramite il caso studio è quali siano le variabili chiave sulle quali un'organizzazione può far leva per implementare la propria capacità di resilienza, intesa come la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi in modo efficace alle perturbazioni, garantendo la continuità delle operazioni e, allo stesso tempo, imparando da tali esperienze per migliorare il proprio sistema (Weick & Sutcliffe, 2007). La resilienza si traduce quindi nella capacità di superare proattivamente gli eventi avversi e di riprendersi da essi, garantendo la continuità aziendale.

A tale scopo si procederà con un'analisi qualitativa basata sul metodo del CIT (*Critical Incident Technique*) per confermare il quadro teorico enunciato nei capitoli precedenti. La Tecnica dell'Incidente Critico sarà alla base dell'analisi, che poggerà su tutte le variabili considerate nel

quadro teorico di riferimento: mindfulness organizzativa, strategie di leadership, ruolo delle competenze sociali, cultura organizzativa e sostenibilità.

Le fasi che verranno seguite nell'implementazione della tecnica CIT sono le seguenti:

1. *Fase di pianificazione*: in questa fase viene definito lo scopo della ricerca, il contesto nel quale viene analizzato e i soggetti interessati. Nel caso specifico si vanno ad indagare le strategie di resilienza messe in atto da Patagonia durante il sopraggiungere di eventi inattesi e/o avversi.
2. *Raccolta dei dati*: i dati vengono raccolti sulla base di interviste a quesiti aperti, volte ad indagare gli eventi critici e le strategie di successo/insuccesso messe in atto dall'organizzazione. L'indagine qualitativa sarà proposta al country manager della divisione Italia.
3. *Analisi dei dati*: una volta finita l'indagine vengono riportate tutte le informazioni tratte dalle interviste ed analizzate associando ad ogni evento critico le strategie messe in atto dall'organizzazione, estrapolandone le variabili chiave. I *pattern* comuni identificati vengono poi ordinati e categorizzati.
4. *Interpretazione dei dati*: in questa fase tutte le informazioni raccolte e ordinate vengono rapportate al quadro teorico di riferimento, per confermarlo o smentirlo, giungendo alle conclusioni.

La prima fase consiste nell'identificazione del contesto di riferimento e nella scelta dei soggetti. Il contesto di riferimento è l'azienda Patagonia. La raccolta dei dati si basa su due interviste approfondite della durata complessiva di 3 ore in cui viene chiesto al country manager della divisione Italia di ricordare più eventi critici che l'organizzazione si è trovata ad affrontare nell'ultimo trentennio. Gli eventi critici richiesti sono almeno tre, che possono riguardare crisi di origine endogena o esogena. Viene chiesta perciò la causa dell'evento avverso, la procedura e le azioni messe in atto dall'azienda e la sintesi dell'evento. Le domande poste sono di tipo neutrale per consentire all'interlocutore di rispondere senza influenze di alcun tipo.

Solo nel caso in cui le risposte non menzionino gli aspetti essenziali riscontrati nel quadro teorico allora si pongono ulteriori domande che permettano di accedere ai suddetti costrutti.

Prima di iniziare la fase di intervista viene data la definizione di evento avverso, o più specificatamente la nozione di “condizioni difficili” elaborata da Rudolph e Reppenning, nel 2002. L’intervista viene registrata e successivamente trascritta parola per parola, in modo da non omettere alcuna sfumatura della conversazione (*si veda appendice*).

Per il caso specifico sono state svolte due interviste, una preliminare tenutasi in data 30 gennaio 2024 volta ad inquadrare le tematiche e avere un primo approccio al caso, la seconda è stata quella conclusiva tenutasi il 6 febbraio 2024, della durata di 2 ore, per un tempo complessivo di 3 ore.

I dati vengono analizzati sulla base di un’analisi tematica. Di seguito, si utilizza un approccio deduttivo all’analisi tematica andando a ricercare le associazioni tra i costrutti teorici della tesi e i dati empirici emersi dall’analisi CIT (Buranapin et al.,2023).

Durante la fase di analisi si ricercano gli aspetti di mindfulness organizzativa, scomposta nei 5 principi delle HRO’s e gli aspetti della mindfulness individuale.

Infine, per ognuno degli eventi avversi considerati ci si concentra sulla leadership, sulle competenze sociali e sulle relazioni, sulla struttura organizzativa di riferimento, sulla cultura organizzativa e sul ruolo della sostenibilità.

L’obbiettivo della ricerca si esplica quindi nell’indagine delle variabili che possono determinare la resilienza organizzativa in un dato contesto, mettendole in relazione con altri fattori abilitanti quali digitalizzazione, agilità organizzativa e sostenibilità.

## **4.2 Patagonia: origini e caratteristiche dell’organizzazione**

Le origini di Patagonia risalgono al 1957 quando, a Ventura in California, Yvon Chouinard decise, insieme ad altri, di iniziare a produrre chiodi da arrampicata. Da quel momento in poi inizia la storia di un’impresa multinazionale ancora oggi non quotata in borsa.

Nel 1965 Yvon si mette in società con Tom Frost e fondano Chouinard Equipment dedicandosi alla produzione di attrezzi da arrampicata (Patagonia, 2022).

Fin dagli albori la sostenibilità e in generale il rispetto per l’ambiente sono stati un aspetto imprescindibile per Patagonia. Infatti, ben presto i chiodi da arrampicata furono sostituiti con dei dadi in alluminio che vengono incuneati nella montagna, senza danneggiare la roccia.

Nel 1970 l'azienda è la più grande fornitrice di ferramenta per alpinismo ed arrampicata degli Stati Uniti d'America. Nel 1972 l'azienda inizia a differenziare i prodotti, vendendo anche capi d'abbigliamento. La diversificazione dei prodotti ha inizio quando il giovane Yvon acquista una maglia da rugby che utilizzerà l'arrampicata su roccia. La maglia si rivela particolarmente resistente e con materiali adatti a praticare alpinismo. Da quel momento gli stessi materiali iniziano ad essere venduti per la produzione di abbigliamento tecnico. Nel corso degli anni successivi vengono introdotti nuovi prodotti, quali ad esempio la biancheria intima in polipropilene (Patagonia, 2022).

Ben presto l'azienda inizia ad investire in ricerca e design, per progettare nuovi tessuti e materiali tecnici. Nel 1985 Patagonia affronta il rischio di sostituire una grossa fetta del mercato, circa il 70% delle vendite, di prodotti in polipropilene con un nuovo tessuto: il Capilene®. Questa scelta strategica si rivela vincente per l'azienda ed i consumatori da subito si rendono conto dei vantaggi del nuovo materiale.

Nel 1991 l'azienda affronta un'importante recessione, che porta ad una riduzione drastica delle vendite e il venir meno del prestito revolving da parte delle banche. L'azienda si trova a dover licenziare il 20% dei dipendenti. Nonostante ciò, riesce a riprendersi in fretta. La cultura organizzativa, i valori e il benessere per i dipendenti sono una priorità.

Vengono organizzati viaggi e uscite outdoor per i dipendenti, gli uffici vengono organizzati in modo da incentivare la comunicazione. Vengono costruite all'interno delle sedi aziendali caffetterie e asili nido. Per Patagonia già allora il benessere dei dipendenti e la creazione di spazi che permettano la comunicazione è fondamentale. Nel 2015 Patagonia è stata premiata dal Presidente Obama, allora in carica, per l'impegno e l'attenzione dell'azienda verso le famiglie.

Dal 1985 l'azienda è parte dell'organizzazione 1% For the Planet, devolvendo da allora l'1% delle sue vendite a piccole organizzazioni che si impegnano per la salvaguardia ambientale. Ad oggi l'azienda ha donato più di 161 milioni di dollari ad associazioni no profit grassroots.

Nel 1988 avvia la prima campagna nazionale ambientale a fronte della deurbanizzazione della Yosemite Valley. È solo la prima di tante campagne ambientaliste alle quali Patagonia partecipa attivamente (Patagonia, 2022).

Fin dai primi anni l'azienda mette in atto iniziative per ridurre il proprio impatto ambientale utilizzando materiali riciclati per i propri cataloghi e poliestere riciclato da bottiglie d'acqua per realizzare il pile, nonché iniziative per la riduzione degli sprechi energetici.

Nel 2007 Patagonia inizia a comunicare apertamente con il pubblico tramite il lancio di *Footprint Chronicles*, dove comunica i propri sforzi verso l'ambiente, esternalizzando tutti i risultati, non soltanto quelli virtuosi.

Nel 1994 l'azienda si trova d'innanzi un altro punto di svolta. Scopre infatti che il cotone, uno dei quattro materiali che utilizzava di più, era la causa maggiore di inquinamento. L'azione è immediata. L'azienda decide di produrre l'abbigliamento sportivo solo con cotone di origine organica, sviluppando quindi una nuova catena d'approvvigionamento.

Nel 2005 viene pubblicato il primo manuale filosofico scritto da Yvon al quale i dipendenti possono fare affidamento: *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman* e nel 2007 nasce Patagonia Books (Patagonia, 2022).

Nel 2012 Patagonia diventa la prima azienda californiana certificata come B-Corporation.

E, sempre nello stesso anno, nasce *Worn Wear* il programma di riparazione per l'abbigliamento usato, dando il via ad un intero business. Patagonia diviene così la più grande struttura per la riparazione dei capi del Nord America.

Nel 2013 Yvon Chouinard lancia Tin Shed Ventures®, un fondo di venture capital per sostenere le start-up che mettono sullo stesso piano gli aspetti socio-ambientali e i rendimenti finanziari. Dal 2014 l'abbigliamento Patagonia è certificato Fair Trade, certificazione che garantisce salari dignitosi a tutti i lavoratori lungo la catena di approvvigionamento. Patagonia, infatti, non ha stabilimenti che realizzano prodotti di proprietà sui quali può esercitare un controllo diretto.

Nel 2018 l'azienda lancia *Patagonia Action Works* al fine di connettere i clienti e i gruppi d'azione ambientale. Tramite questo programma e la rispettiva piattaforma digitale le persone possono firmare petizioni, dedicare tempo e denaro alle cause ambientaliste (Patagonia, 2022).

Di recente Patagonia ha creato la sua prima azienda alimentare: Patagonia Provisions.

Il cambiamento climatico e i danni ambientali necessitano di azioni importanti e nel breve periodo. A tale scopo, nel 2018, Yvon Chouinard e l'allora CEO Rose Marcario hanno cambiato lo scopo aziendale:

*“Siamo in business per salvare il nostro pianeta”*

*(Patagonia, 2022)*

Il 14 settembre 2022 Patagonia dichiara che “il Pineta è diventato il nostro unico azionista”.

Yvon Chouinard trasferisce l'azienda a due entità: Patagonia Purpose Trust e Holdfast Collective, un'organizzazione senza scopo di lucro. Da allora ogni dollaro non reinvestito nel business viene distribuito come dividendo per proteggere il pianeta (Patagonia, 2022).

*“Invece di estrarre valore dalla natura e trasformarlo in ricchezza, stiamo usando la ricchezza creata da Patagonia per proteggere la fonte. Sono seriamente intenzionato a salvare questo pianeta.”*

*Yvon Chouinard, fondatore di Patagonia.*

*“ To do good, you actually have to do something.”*

*Yvon Chouinard, Founder di Patagonia.*

#### **4.2.1 Mission e core values**

L'attuale *mission statement* di Patagonia riflette l'urgenza che l'azienda sente nei confronti della crisi ambientale e climatica del nostro pianeta. Patagonia opera attivamente per proteggere e preservare l'ambiente, utilizza il suo business per creare un cambiamento positivo (Patagonia, 2022):

*“We are in business to save our own Planet.”*

*(Patagonia, 2022)*

La mission è di recente cambiata, per 45 anni e fino al 2018 rifletteva uno dei tutt'ora attuali core values aziendali: produrre prodotti di alta qualità, riducendo gli impatti ambientali negativi e ponendosi da ispirazione per altre aziende:

*“Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis. “*

*(Patagonia, 2018)*

Nel 2022, per il cinquantesimo anniversario dell'azienda, Patagonia ha rinnovato i propri *core values*, che riflettono l'impegno che l'azienda avrà per i prossimi altrettanti 50 anni (Patagonia, 2022).

- **Qualità** : questo valore per Patagonia si traduce nella creazione di prodotti qualitativamente elevati, nel fornire ottimi servizi, investendo nel miglioramento costante. Per prodotto qualitativamente elevato si intende un prodotto versatile, utile, riciclabile, riparabile e soprattutto durevole.
- **Integrità**: l'integrità si esplica in Patagonia nell'esaminare le proprie pratiche onestamente ed apertamente, nell'imparare dai propri errori e rispettare i propri impegni. Valutano l'integrità secondo due principi: *"we walk the talk"* e *"our sum is greater than our pats"*. Questo significa che si impegnano a rispettare coi fatti ciò che comunicano e che tutto il lavoro svolto contribuisce ad un insieme funzionale.
- **Ambientalismo**: questo valore si traduce nel proteggere il pianeta. Patagonia lavora per ridurre il proprio impatto, condividere soluzioni e sviluppare pratiche rigenerative. Supporta organizzazioni ambientaliste al fine di sanificare acque, aria e terre per la salute del pianeta. Opera per ridurre la dipendenza da fonti di origine fossile e fronteggiare la distruzione ambientale e supportando la giustizia sociale.
- **Giustizia**: il valore della giustizia si traduce nell'essere un'organizzazione equa e contro il razzismo, sia all'interno dell'organizzazione sia nella comunità in generale. Patagonia si impegna per creare equità per le minoranze e per ristabilire le priorità del sistema economico. Patagonia dà voce a storie dolorose. L'obiettivo che perseguono è quello di essere un'organizzazione dove le persone con qualsiasi background, identità ed esperienze abbiano il potere di dare il proprio contributo.
- **Non essere vincolati alle convenzioni**: *"do it our way"*. Il successo di Patagonia risiede nello sviluppare nuovi modi per fare le cose (Patagonia, 2022).

### **4.3 Resilienza organizzativa: l'analisi di Patagonia**

Al fine di indagare le strategie chiave messe in atto dall'azienda nell'affrontare crisi ed eventi avversi, si utilizza la Tecnica dell'Incidente Critico (*si veda paragrafo 4.1*).

Sulla base dell'analisi metodologica si indagano gli eventi avversi che Patagonia si è trovata ad affrontare. In primo luogo, si analizzano le strategie implementate per affrontare l'evento, distinguendo quelle che si sono rivelate vincenti. Successivamente si individuano le variabili chiave su cui l'azienda ha fatto leva nell'implementazione di strategie di successo.

Individuati gli eventi di crisi, si analizzano le strategie messe in atto dall'azienda, rapportando ognuna di queste al quadro teorico di riferimento. Gli aspetti che vengono indagati nello sviluppo della resilienza organizzativa sono: il ruolo della leadership e della struttura organizzativa (*paragrafo 4.3.1*), il ruolo della cultura organizzativa (*paragrafo 4.3.2*), il ruolo della mindfulness organizzativa (*paragrafo 4.3.3*) e il ruolo della sostenibilità (*paragrafo 4.3.4*).

Le situazioni avverse che si analizzano in questa sede sono 3: il cambio nella produzione al cotone *organic*, lo scandalo della lana merino e la movimentazione delle merci a seguito della Brexit (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Di seguito verrà analizzando ogni evento, descrivendone il contesto, le cause, le azioni messe in atto, le strategie vincenti e le ragioni del processo decisionale (*si veda tabella 4.3*).

### *Il caso cotone organic*

Nel 1994 Patagonia prende la decisione di produrre abbigliamento 100% in cotone di origine organica. Dal 1996 ad oggi tutti i capi di abbigliamento dell'azienda sono derivati da coltivazioni di cotone organico (Patagonia, 2022).

La scelta è stata intrapresa per ragioni ambientali. In quegli anni, infatti, Patagonia aveva commissionato una valutazione dell'impatto ambientale rispetto ai suoi tessuti, andando a scoprire che il cotone era la maggiore causa di inquinamento tra i materiali utilizzati. Yvon Chouinard a seguito di viaggi presso la valle di San Joaquin, dove veniva coltivato il cotone, si era trovato davanti ad uno scenario di devastazione ambientale. Le coltivazioni di cotone utilizzavano massicciamente prodotti chimici per diserbare le coltivazioni.

L'azione di Patagonia è stata immediata, l'azienda non poteva continuare ad approvvigionarsi presso quelle culture, si doveva creare una filiera di cotone biologico.

Yvon Chouinard sceglie di rivolgersi direttamente agli agricoltori che avevano coltivazioni biologiche, a quei tempi molto pochi. Rivolgendosi poi ai ginnatori e ai filatori per costruire un'intera filiera sostenibile. Ed infine agli enti certificatori, per la garanzia di una filiera del cotone altamente sostenibile (Patagonia, 2022).



La decisione ha comportato diverse problematiche e molti rischi, quali l'aumento del prezzo del prodotto finito, la perdita iniziale di una fetta del mercato e tutte le difficoltà inerenti alla costruzione di una filiera sostenibile.

“È stata presa quella scelta ed è stata seguita fino in fondo. È una scelta che Patagonia rifarebbe, non c'è mai stato un ripensamento o un dubbio, soprattutto se si tratta di una scelta fatta per l'ambiente e per le persone” (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

La scelta di Patagonia si è quindi rivelata vincente, alla luce di una perdita iniziale e nel breve periodo, l'azienda ha saputo risollevarsi e ottenere un vantaggio di gran lunga maggiore nel lungo periodo. Si può concludere quindi che la decisione ha comportato degli svantaggi economici nel breve periodo ma con la consapevolezza di un ottenimento di un vantaggio sostenibile nel futuro.

La coerenza valoriale e l'impiego costante verso la sostenibilità ambientale sono stati i fattori di successo: “le decisioni si identificano nella figura del proprietario, si fanno scelte all'insegna della coerenza, e la decisione spesso è drastica. Arrivati alla consapevolezza del problema la reazione di Patagonia è immediata anche a scapito di mettere in discussione un intero business, per un fine maggiore. C'è una forma di consapevolezza di aver fatto la cosa giusta” (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Il mercato ha recepito la scelta di Patagonia positivamente, ed è stato disposto a pagare un *premium price* per i nuovi prodotti con cotone biologico, consentendo all'azienda di guadagnarsi una fetta maggiore del mercato e di sfruttare un vantaggio economico nel lungo periodo. Ancora oggi, infatti, i prodotti di Patagonia sono prodotti con cotone di origine organica, anche se si sta passando all'utilizzo del cotone riciclato (Patagonia, 2022).

### *Lo scandalo della lana merino*

Patagonia è stata spesso al centro di scandali di tipo ambientale e sociale, additata di non rispettare le pratiche di sostenibilità che dichiara. Nel corso di questo paragrafo verrà trattato uno degli scandali mediatici che l'hanno riguardata e di come ha affrontato questa crisi. Il caso può essere esteso anche ad altri eventi avversi dello stesso tipo ai quali Patagonia si è trovata a dover rispondere.

Nel 2011 Patagonia ha iniziato a collaborare con The Nature Conservancy e Ovis 21, un programma per l'approvvigionamento di lana merino che rispettava le pratiche di pascolo

permettendo di ripristinare i terreni erbosi. Nel 2014 dei rappresentanti dell'associazione per i diritti degli animali PETA avevano fotografato e ripreso scene di maltrattamenti degli animali nelle fattorie in cui Patagonia si riforniva di lana merino (Patagonia, 2016).

Da quel momento in poi l'azienda ha preso la decisione di non acquistare più lana da nessun fornitore, fin tanto che non fosse stata certa di poter soddisfare degli standard adeguati al benessere degli animali (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Nella dichiarazione fornita ai consumatori l'azienda ha spiegato tutte le azioni che avrebbero intrapreso per migliorare i controlli sugli standard di trattamento degli animali. Ammettendo che la catena di approvvigionamento della lana di Patagonia non aveva precedentemente attuato un approccio olistico ai due problemi connessi alla gestione del territorio e al benessere dell'animale (Patagonia, 2016).

Le cause di questa problematica si possono riscontrare nella difficoltà di controllare puntualmente tutti i fornitori lungo la catena di approvvigionamento. I controlli vengono spesso fatti a campione e gli accordi si basano su dei protocolli che non sempre vengono rispettati da tutte le parti coinvolte (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Le soluzioni che sono state intraprese da Patagonia sono state varie. Si devono mettere su diversi piani le due problematiche: la prima riguarda il maltrattamento degli animali che va contro l'identità aziendale, la seconda riguarda la gestione dello scandalo nel quale l'azienda si era trovata.

Per quanto concerne la prima problematica le scelte prese dall'azienda sono state molto simili a quelle compiute nel caso del cotone organic, riscontrando dei pattern d'azione comuni nelle scelte aziendali. La scelta è stata immediata e l'azienda ha fermato l'approvvigionamento di lana, non solo presso i fornitori Red Pine Land and Livestock, ma presso tutti i fornitori, fin tanto che l'azienda non fosse stata in grado di determinare degli standard adeguati all'approvvigionamento di materiali derivanti da allevamenti animali (Patagonia, 2016).

La variabile chiave per lo sviluppo della resilienza si riscontra quindi nella coerenza valoriale e nel rispetto dei principi di sostenibilità. Accettare l'interruzione momentanea di una parte del business, con le perdite che ne conseguono, per l'ottenimento di un vantaggio maggiore nel lungo periodo sia ambientale-sociale, ma anche e di conseguenza economico.

Le altre strategie intraprese e che si sono rivelate vincenti sono state lo sviluppo di un sistema di certificazione, che permette all'azienda di avere un maggiore controllo sulle pratiche esterne all'azienda (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

La seconda problematica riguarda lo scandalo mediatico. A tal proposito Patagonia ha agito tramite una comunicazione trasparente e chiara.

Quando l'azienda si trova d'innanzi ad uno scandalo mediatico la prima cosa che fa è comunicare la problematica in modo chiaro a tutti i livelli organizzativi. I dipendenti vengono informati dall'azienda per un duplice scopo: in primis rendere partecipi tutti i membri dell'organizzazione di quello che sta succedendo, coinvolgendo tutti. Il secondo scopo è quello di permettere a tutti i membri dell'organizzazione di comprendere la situazione e di agire di conseguenza, mettendo tutti nella condizione di rispondere all'esterno dell'azienda (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Le strategie che si sono rivelate vincenti in questo caso e in casi simili affrontati da Patagonia sono state: una comunicazione chiara e trasparente verso l'esterno dell'azienda, la scelta di fermare l'approvvigionamento di lana non appena è sorta la consapevolezza del problema, la coerenza delle azioni rispetto al sistema valoriale, lo sviluppo di un sistema di certificazione e di maggiori controlli, la comunicazione interna a tutti i livelli aziendali della problematica e delle azioni che si volevano intraprendere a livello organizzativo.

### *La movimentazione delle merci a seguito della Brexit*

A seguito della Brexit sono sorte diverse problematiche nei processi commerciali tra Inghilterra ed Unione Europea. Il transito dei prodotti è divenuto più complesso sotto molti aspetti, uno di questi riguarda lo sdoganamento delle merci. Le procedure doganali sono diventate complesse, sono state applicate tariffe e dazi doganali, si sono intensificati i controlli, è sorta la necessità di ulteriori certificazioni ed autorizzazioni, tutto ciò comportando ritardi e congestioni ai confini (Peterson, 2018).

Patagonia non è rimasta immune a questi sconvolgimenti, e ha dovuto agire per fronteggiare queste problematiche. L'azienda ha scelto di non far più transitare le merci dal centro logistico in Europa per poi andare in UK, ma di far arrivare direttamente le merci in Inghilterra. Le merci vengono quindi smistate dal centro logistico in UK ai punti vendita del Paese (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Questa strategia ha permesso all'azienda di ridurre i tempi di approvvigionamento dei negozi e facilitare la logistica.

In questo caso la problematica è sorta in seguito ad una causa esogena dovuta al panorama normativo europeo ed internazionale. Patagonia ha saputo prontamente rispondere a questa problematica cercando soluzioni nuove ed innovative.

La strategia attuata ha dimostrato le capacità adattive dell'azienda, che ha saputo investire e trovare soluzioni innovative alla problematica sorta.

Caso	Crisi/Evento disruptive	Soluzioni di successo	Conclusioni
Passaggio al cotone organic	Fonti di approvvigionamento altamente inquinanti	Fermare l'approvvigionamento e costruire una nuova filiera sostenibile.	La scelta drastica è stata vincente nel lungo periodo, dettata da un rispetto dell'ambiente e dalla coerenza valoriale.
Scandalo lana merino	Maltrattamento degli animali presso i fornitori di lana merino  Scandalo mediatico	Comunicazione chiara e trasparente verso l'esterno, la scelta di fermare l'approvvigionamento di lana non appena è sorta la consapevolezza del problema, aumento dei controlli tramite sistemi di certificazione, coerenza delle azioni rispetto al sistema valoriale, comunicazione interna efficace a tutti i livelli aziendali.	Il rispetto dei sistemi valoriali e la coerenza verso essi si traduce come strategia vincente nel caso di eventi avversi. La comunicazione efficace, trasparente e chiara permette una coesione aziendale interna e un'integrità dell'immagine aziendale all'esterno.
Movimentazione delle merci a seguito della Brexit	Problemi nello sdoganamento delle merci e ritardi nei punti vendita in UK	Transito diretto delle merci al centro logistico in UK, senza farle transitare tramite il centro logistico in Europa.	La scelta dimostra le capacità di adattamento aziendali, Patagonia ha saputo investire in soluzioni alternative ed innovative.

*Tabella 4.3: Eventi avversi e strategie di successo implementate da Patagonia*

### **4.3.1 Il ruolo della leadership e della struttura organizzativa**

Come è stato evidenziato nella sezione teorica della tesi, gli stili di leadership adottati da un'organizzazione sono fondamentali per la determinazione del successo aziendale.

Quando parliamo di successo aziendale includiamo la capacità dell'organizzazione di operare in un ambiente VUCA e la capacità di fronteggiare eventi avversi e di superarli proattivamente, consentendo così all'organizzazione di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo (Johansen, 2012).

La classe dirigenziale deve quindi rispecchiare le caratteristiche definite dalla Teoria dei Sistemi Complessi e la Teoria della Leadership Adattiva, attuando stili di leadership risonanti secondo la definizione di Boyatzis (2002) e Goleman (2011).

L'ambiente in cui opera Patagonia è un ambiente di tipo VUCA, quindi caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Gli avvenimenti che si sono susseguiti negli ultimi anni hanno reso il contesto internazionale maggiormente complesso ed incerto. Eventi come la crisi dovuta al Covid-19, le guerre, la crisi ambientale e i cambiamenti repentini nel quadro normativo internazionale hanno contribuito ad accrescere la complessità e l'incertezza di un equilibrio già precario.

La leadership di Patagonia mostra come la classe dirigenziale risponda repentinamente a questi sconvolgimenti.

Sulla base dei dati qualitativi raccolti in fase di intervista e dei dati documentali reperiti in rete, si è potuto delineare un quadro pressoché esaustivo della leadership all'interno dell'azienda.

Innanzitutto, si deve considerare che Patagonia si identifica profondamente nella figura di Yvon Chouinard, il fondatore. La prima parte dell'analisi della leadership aziendale si concentrerà sullo stile di leadership del fondatore, in seguito si analizzeranno i processi di leadership agli altri livelli della gerarchia. Tenendo presente, comunque, che l'organizzazione interiorizza profondamente i valori, la cultura e la vision del fondatore, tanto che si possono riscontrare linee comuni nello stile gestionale.

Secondo il modello VUCA Prime, sviluppato da Johansen (2012), i leader che vogliono avere successo nel contesto odierno devono presentare delle caratteristiche comuni.

Innanzitutto, un leader deve essere agile ed in grado di prendere decisioni rapide ed orientate al cambiamento (Petrie, 2011). Si può appurare come questi requisiti siano rispettati dalla

leadership in Patagonia. Ogni qual volta Patagonia si è resa conto di un problema ha agito immediatamente e prendendo decisioni anche drastiche, se necessario.

Fin dalla nascita di Patagonia Yvon Chouinard ha dimostrato capacità di gestione della complessità quando si presentava un problema. Negli anni '60, quando l'azienda era agli albori Yvon Chouinard si è reso conto della necessità di cambiare i chiodi da arrampicata con dei dadi in alluminio che vengono incuneati nella montagna. La decisione era stata presa repentinamente e la produzione del prodotto precedente era stata fermata non appena è stata presa coscienza del problema ambientale (Patagonia, 2022).

Lo stesso *modus operandi* è stato ripetuto anche nel caso del cotone organico. In quel caso si era notato come il cotone fosse una delle maggiori cause di inquinamento tra i prodotti utilizzati nella produzione. La decisione è stata presa immediatamente, anche se ciò ha comportato la perdita di una grossa fetta di mercato (Patagonia, 2022).

La caratteristica che si può riscontrare in tutti questi scenari è la coerenza. Le decisioni vengono prese in nome di una coerenza valoriale in primis del fondatore ma di tutta l'organizzazione in genere: "le decisioni si identificano nella figura del proprietario, si fanno scelte all'insegna di una coerenza nello stile Patagonia, e la decisione spesso è drastica. Arrivati alla consapevolezza del problema la reazione di Patagonia è immediata anche a scapito di mettere in discussione un intero business. Come ha fatto Yvon nella scelta di smettere la produzione dei chiodi di arrampicata che rovinavano la roccia, o bianco o nero" (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

La leadership del fondatore rispecchia le caratteristiche di agilità e adattabilità. Dal 1957 ad oggi, l'azienda ha saputo adattarsi e innovarsi continuamente, sulla base dei cambiamenti del contesto ambientale, ma sempre in nome di una coerenza valoriale interna. Yvon Chouinard rispecchia capacità di pensiero complesse e adattive (Petrie, 2011).

Si è visto come, secondo il modello del VUCA Prime, sviluppato da Johansen (2012) ognuna delle determinanti ambientali possa essere contrastata con una capacità di leadership.

La volatilità si contrasta con la vision, la leadership di Patagonia si basa, infatti, su una visione chiara dell'azienda e del suo posto nel futuro. L'incertezza si contrasta con la comprensione dell'ambiente. Yvon Chouinard possiede le capacità di fermarsi, osservare e comprendere l'ambiente circostante. L'attenzione per l'ambiente circostante è una delle prerogative per Patagonia; l'azienda ha da sempre dimostrato la capacità di interagire proattivamente con un ambiente in costante evoluzione.

L'ambiguità si contrasta con l'agilità, già precedentemente appurata come caratteristica insita nella leadership di Patagonia. Ed infine la complessità si contrasta con la chiarezza. Patagonia è un'azienda chiara e trasparente negli intenti e nella comunicazione, questo è uno dei core value aziendali (Patagonia, 2022). Ed è un aspetto di diretta emanazione dello stile di leadership perseguito.

Secondo la Teoria dei Sistemi Complessi la leadership all'interno di un'azienda ha ripercussioni non solo all'interno dell'organizzazione ma anche al di fuori (Wheatley, 2011). Questa consapevolezza contraddistingue profondamente Patagonia. Yvon Chouinard ha una piena consapevolezza delle implicazioni che le sue scelte, e quelle che vengono fatte dall'azienda in genere, hanno profonde ripercussioni al di fuori dei confini aziendali, motivo per il quale le azioni intraprese sono sempre in nome di un fine e di un benessere maggiore che è quello del pianeta.

Patagonia abbraccia proattivamente la complessità dell'ambiente circostante, e anzi questa complessità è alla base delle scelte che vengono intraprese e del suo modus operandi.

La Teoria della Leadership Adattiva presuppone uno stile gestionale flessibile, agile, adattivo e sperimentale. I leader devono essere in grado di mettere in discussione lo status quo aziendale e mettere in atto azioni di sperimentazione ed esplorazione (Heifetz & Linsky, 2002). Questa è una delle caratteristiche di Patagonia che da sempre, tramite le scelte della leadership, investe in innovazione, ricerca e design, non solo al fine di produrre prodotti qualitativamente migliori, ma anche per andare in contro alle esigenze del rispetto ambientale. Patagonia, infatti, ha creato diversi tessuti tecnici come il Synchron® e il Capilene®, al fine di creare prodotti qualitativamente migliori e durevoli per le attività outdoor ma anche investendo in ricerca per ridurre l'impatto ambientale.

Sperimentazione, innovazione ed esplorazione sono caratteristiche che hanno contraddistinto l'impresa fin dagli albori (Patagonia, 2022).

Infine, una leadership adattiva presuppone che l'area gestionale sia in grado di coinvolgere tutti e di promuovere un processo collaborativo e partecipativo (Heifetz & Linsky, 2002). Questo si può notare innanzitutto nella priorità verso il benessere dei dipendenti, nella creazione di zone comuni all'interno delle aziende e nella promozione di attività outdoor da svolgere coinvolgendo tutti (Patagonia, 2022).

I leader devono incoraggiare tutti i lavoratori ad interagire, condividere informazioni e prendere decisioni se necessario, valorizzando le competenze di ognuno (Klockner, 2017).

Questo si può notare nello stile gestionale di Patagonia, infatti d'innanzi ad un problema: "vengono interpellati i dipendenti a seconda del livello, ruolo, inerenza della problematica che si deve risolvere" (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Inoltre, la leadership premia i successi aziendali conseguiti anche dai singoli, oltre ai normali bonus performance aziendali vengono celebrate anche le singole persone: "vengono celebrare soprattutto le persone che sono più impegnate nello specifico, in modo tale che non si sentano escluse o non considerate. Come ad esempio la forza vendita, che è più lontana da noi perché distribuita nel territorio. Patagonia è un' azienda che ci tiene a far sentire che l'azienda c'è per i dipendenti" (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Per quanto riguarda la teoria degli stili di leadership risonante (Goleman, 2013), Yvon Chouinard sembra incarnarne gli aspetti fondamentali. La lungimiranza dello stile visionario si riscontra nella capacità di far convergere tutti i membri dell'organizzazione verso un agire e una vision comune. Ha saputo motivare le persone prima direttamente, poi tramite gli altri livelli di leadership, per agire al meglio e dare il meglio soprattutto tramite la promozione del benessere dei dipendenti stessi. Secondo lo stile affiliativo sanno creare connettività e relazioni sane e proattive dentro il gruppo. Ed infine l'azienda, tramite l'aspetto gestionale, sa valorizzare il contributo dei singoli e incentivare la partecipazione di tutti.

Partendo dalla figura del fondatore, si è appurato come anche agli altri livelli gli stili di leadership attuati siano risonanti ed in linea con le teorie di leadership adattiva e dei sistemi complessi.

Durante l'intervista svolta con il country manager della divisione Italia lo stile di leadership adottato da tutti i membri all'interno di Patagonia è stato definito come uno stile di: condivisione, partecipativo, informale.

"Lo stile di leadership è uno stile informale, uno stile che cerca la condivisione, la vicinanza, che cerca di ridurre la distanza tra leadership e base" (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Il modo di operare e le decisioni che vengono prese a tutti i livelli aziendali fanno profondamente riferimento ai valori aziendali, che sono la diretta emanazione della figura del fondatore. Il CEO, i manager delle divisioni agiscono e si muovono alla luce di questo.

Si può quindi notare come la leadership all'interno di Patagonia sia tendenzialmente risonante, in nome della coerenza dei valori aziendali e facendo sempre riferimento alla figura del fondatore, Yvon Chouinard.



Si può pertanto concludere che gli stili di leadership attuati all'interno di Patagonia rispecchino la Teoria dei Sistemi Complessi, la Teoria della Leadership Adattiva, nonché si può appurare come l'attuazione di stili di leadership risonanti sia un fattore determinante del successo dell'impresa e della sua capacità di fronteggiare gli eventi avversi.

### *Il ruolo della struttura organizzativa*

L'area gestionale è intrinsecamente connessa con la struttura organizzativa. La struttura organizzativa di Patagonia è una struttura tendenzialmente piatta con pochi livelli gerarchici. Una struttura organizzativa di questo tipo permette una comunicazione efficace e decisioni più rapide. Una struttura organizzativa con meno livelli permette una comunicazione più efficace dal momento che le informazioni possono fluire più facilmente. Inoltre, le decisioni vengono prese più rapidamente in quanto non devono passare per un numero elevato di livelli (Hamel & Prahalad, 1994).

La seconda caratteristica di una struttura di questo tipo riguarda il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione. In una struttura di questo genere i dipendenti sono più coinvolti e più responsabilizzati, hanno maggior autonomia e sono vicini alla classe dirigenziale.

Una struttura organizzativa piatta è più flessibile e adattabile, ciò come risultato di una comunicazione efficace e a una maggiore flessibilità nei processi decisionali. Infine, una struttura organizzativa con queste caratteristiche incentiva la trasparenza, la collaborazione e la condivisione informali, andando a caratterizzare una cultura aziendale più aperta ed inclusiva. Una struttura piatta e con pochi livelli gerarchici è stata definita da molti autori essenziale per sviluppare organizzazioni agili e flessibili (Hamel & Prahalad, 1994).

“Patagonia è sempre stata una struttura tendenzialmente piatta, non estremamente gerarchica. Ogni volta che stabilisci un livello crei infatti un distacco tra le persone. Questa struttura fa sì che tutti siano molto vicini l'uno all'altro, c'è un'informalità di rapporto che permette a tutti di stare vicino a chi decide. L'informalità fa sì che ci sia una certa vicinanza tra livelli” (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

La struttura organizzativa di Patagonia rafforza le affermazioni fatte sugli stili di leadership, e rispecchia tutte le variabili individuate nella teoria per lo sviluppo di un'organizzazione resiliente.

In conclusione, un leader ha la capacità di influenzare profondamente il contesto che lo circonda, dai dipendenti fino alla buona riuscita dei processi. In ultima istanza il successo di un'organizzazione e la sua capacità di rispondere proattivamente ai problemi e alle crisi risiede nello stile di leadership che viene adottato all'interno dell'organizzazione (Goleman, 2013).

### **4.3.2 Il ruolo della cultura organizzativa**

Come anticipato nel paragrafo 2.1.3 la cultura organizzativa di un'azienda risiede nei valori, nelle opinioni e nelle credenze che sono condivise tra i membri di un'organizzazione. E, secondo Schein (1985), si articola su tre livelli: gli artefatti visibili, i valori condivisi e i presupposti base. Dai dati reperiti in fase di intervista e dalle informazioni documentali sull'organizzazione si è potuto risalire ai core values di Patagonia, mentre tramite l'intervista si è potuto attingere alla conoscenza delle modalità con cui i valori, le credenze e le opinioni vengono comunicate e condivise all'interno dell'organizzazione.

Secondo Weick e Sutcliffe (2007) per sviluppare un'organizzazione resiliente si deve promuovere una cultura organizzativa consapevole. Questo quadro teorico delineato dagli autori rientra all'interno della sfera teorica della mindfulness organizzativa, individuata in questo studio come la strategia più accreditata al fine di incrementare la capacità delle organizzazioni di sopravvivere e superare gli eventi avversi proattivamente.

Le caratteristiche della cultura organizzativa di un'azienda resiliente si esplicano in 4 determinanti fondamentali: una cultura della segnalazione, una cultura giusta, una cultura flessibile e una cultura basata sull'apprendimento (Weick & Sutcliffe, 2007).

Sulla base di questi presupposti teorici andremo ad analizzare la cultura organizzativa di Patagonia per determinare se e in che modo la teoria sia confermata dal caso empirico.

Il sistema valoriale di Patagonia si esplica in 5 core values: qualità, integrità, ambientalismo, giustizia e non essere vincolati alle convenzioni (Patagonia, 2022).

“Questo sistema valoriale detta le scelte che fa l'azienda. Sono i nostri valori e la nostra vision-mission che guidano le nostre scelte. Questi valori sono il nostro riferimento, la nostra *North star* e vengono continuamente trasmessi tramite l'organizzazione a tutti” (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Secondo Weick e Sutcliffe (2007) il primo passo per creare una cultura organizzativa consapevole risiede nel creare un ambiente in cui tutti i membri comunicano efficacemente e costantemente, anche e soprattutto su quello che va storto e quindi nel caso in cui ci siano dei problemi. La comunicazione e lo scambio di informazioni in Patagonia è sicuramente influenzata dalla struttura organizzativa. Come prima visto, Patagonia si caratterizza per una struttura organizzativa *flat* e con pochi livelli gerarchici, questo permette la riduzione delle distanze tra i membri dell'organizzazione e facilita la creazione di rapporti informali. Queste caratteristiche influenzano positivamente i processi comunicativi (Hamel & Prahalad, 1994). Inoltre, lo stile di leadership adottato promuove la partecipazione e la condivisione, andando ad influenzare positivamente la comunicazione.

La cultura della segnalazione in Patagonia è confermata anche in sede di intervista. I membri dell'organizzazione vengono incoraggiati a condividere tutte le informazioni anche e soprattutto nel caso in cui sorgano delle problematiche: "all'interno di Patagonia siamo incoraggiati a sollevare problemi e a dividerli sia regionalmente che con i livelli superiori" (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

La seconda caratteristica individuata da Weick e Sutcliffe riguarda la creazione di una cultura della giustizia. In questo senso gli autori fanno riferimento ad una cultura in cui i lavoratori vengono trattati in modo equo. Questa caratteristica si può riscontrare nel sistema valoriale di Patagonia; infatti, la giustizia è uno dei core values dell'organizzazione. Questo valore si traduce nell'essere un'organizzazione equa e contro il razzismo, impegnandosi a creare equità per le minoranze e dare voce e potere alle persone con qualsiasi storia, identità ed esperienza, valorizzando così il contributo di ognuno.

In merito a ciò si può citare il caso emblematico dell'assassinio di George Floyd che ha destato indignazione e la nascita di diversi movimenti contro il razzismo. In questo caso Patagonia ha abbracciato la causa sulla base degli aspetti di *justice, equity, inclusion e diversity* interiorizzati profondamente nell'organizzazione. Quando succedono eventi di questo genere Patagonia, infatti, non rimane indifferente ma introduce azioni per sviluppare la consapevolezza dei membri dell'organizzazione. Inoltre, in questo caso sono stati messi in piedi comitati e persone dedicate per permettere anche ai membri dell'organizzazione di superare al meglio queste "crisi", se pur esterne ai confini aziendali: "Patagonia mette in piedi Task force per le crisi, in questo caso per il benessere del personale, che se si sente colpito da questa crisi può avere un supporto, di solito si tratta di un supporto psicologico" (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

A riprova di quanto sia importante la cultura organizzativa ed i valori in Patagonia, l'azienda fa riferimento ai propri valori nei periodi di crisi.

Le altre caratteristiche fondamentali della cultura organizzativa per permettere la crescita di un'organizzazione resiliente si esplicano in una cultura flessibile e in una cultura dell'apprendimento. Come già trattato nel paragrafo precedente Patagonia ha una struttura organizzativa altamente flessibile, ciò gli consente un efficace scambio delle informazioni, incoraggiando la comunicazione e dando costantemente dei feedback ai membri dell'organizzazione.

Per quanto concerne la cultura dell'apprendimento Patagonia investe in modo massiccio sulla formazione dei dipendenti sia tramite la formazione tecnica demandata a piattaforme online per lo sviluppo di competenze quali ad esempio l'utilizzo di programmi digitali. Ma non solo, l'organizzazione investe anche nella formazione in persona, tramite incontri nei quali vengono trasmessi i valori aziendali ed in cui si incentiva la partecipazione attiva, in cui ogni membro deve contribuire e mettersi alla prova.

La cultura della flessibilità si riscontra anche nell'ultimo valore dichiarato dall'organizzazione ovvero: Non essere vincolati alle convenzioni: "*do it our way*", il successo dell'azienda risiede nello sviluppare nuovi modi per fare le cose. Patagonia ricerca sempre dei nuovi modi per fare le cose, adattandosi al contesto e alle contingenze che le si presentano (Patagonia, 2022).

Nella pratica i valori vengono comunicati con diverse strategie. Viene utilizzata una modalità definita *town hall* alla quale partecipano i più grandi esponenti dell'organizzazione, incluso il CEO. Questi incontri si svolgono tipicamente online per permettere a tutte le divisioni dei diversi paesi di partecipare. Qui vengono comunicate informazioni di più ampio respiro, i valori organizzativi e la vision aziendale nonché gli sviluppi e le scelte dell'azienda.

In Europa ci sono anche dei programmi chiamati *the forge* che sono dei momenti in cui i dipendenti vengono invitati a rotazione per trasmettere i sistemi valoriali in cui l'azienda crede ed in cui c'è una formazione, anche se non tecnica, ma ad ampio raggio (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Secondo Weick e Sutcliffe (2007) la cultura aziendale di un'impresa resiliente deve premiare le vittorie. Ed è questo il caso di Patagonia l'azienda, infatti, celebra i successi dei membri dell'organizzazione, soprattutto nei confronti dei membri che si sono maggiormente impegnati e contraddistinti per il fine. Oltre ai bonus performance l'azienda mette in piedi azioni quali ad

esempio, video, foto, creando dei momenti per la celebrazione dei successi di ognuno, nessuno escluso (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Infine, gli ultimi due core values di Patagonia esprimono la trasparenza e la chiarezza dell'organizzazione tramite il valore dell'integrità. Patagonia comunica con i membri dell'organizzazione in modo chiaro e trasparente, ma anche all'esterno dell'organizzazione. Comunica non solo i successi e le azioni positive ma anche gli insuccessi. Tramite queste azioni Patagonia ha guadagnato la fiducia dei clienti ottenendo un vantaggio competitivo; inoltre, dinnanzi ad una crisi, il supporto degli stakeholders in genere.

Tramite il motto "*we walk the talk*", l'azienda si impegna sempre a ottemperare gli impegni presi e quello che comunica, in nome di una coerenza valoriale (Patagonia, 2022).

Per quanto concerne il livello più superficiale della cultura organizzativa, ovvero gli artefatti, i riti ed i simboli. È fondamentale citare come gli uffici dell'azienda siano designati per trasmettere le credenze ed i sistemi valoriali. Ci sono poster e scritte che richiamano i core values dell'azienda e gli uffici sono stati progettati in modo da favorire la comunicazione e lo scambio di opinioni tra il personale (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Per concludere, Patagonia sembra rispecchiare a pieno le caratteristiche designate da Weick e Sutcliffe per la cultura organizzativa di un'organizzazione resiliente. La sua cultura organizzativa basata sulla segnalazione le permette di anticipare e di affrontare le problematiche che le si presentano tramite la comunicazione efficace da parte di tutti i membri e a tutti i livelli organizzativi. L'apprendimento e la flessibilità le permettono di rispondere e adattarsi bene ad un ambiente in costante cambiamento e il forte sistema valoriale efficacemente comunicato a tutti i livelli dell'organizzazione le consente di agire in modo coerente e trasparente, guadagnando così la fiducia dall'esterno.

Possiamo concludere che la cultura organizzativa di Patagonia è un fattore determinante per lo sviluppo della resilienza organizzativa e quindi per il superamento proattivo delle situazioni di crisi e degli eventi avversi.

### **4.3.3 Il ruolo della mindfulness organizzativa**

Dopo aver svolto l'indagine basata sulla Tecnica dell'Incidente Critico, sono state individuate le variabili chiave su cui l'azienda ha fatto leva per superare gli eventi avversi. In questo paragrafo

tutte le informazioni raccolte verranno rapportate al quadro teorico inerente ai filoni teorici della mindfulness organizzativa.

In prima istanza la strategia aziendale di Patagonia viene analizzata sulla base dei 5 principi designati da Weick e Sutcliffe (2007) come fondamenti della mindfulness organizzativa, inerenti dalla teoria sulle HRO's.

Dai dati estrapolati durante le interviste si è potuto notare come Patagonia pratichi la deferenza nei confronti della competenza, questo principio riguarda il contenimento della crisi.

L'azienda, infatti, valorizza profondamente le competenze di ogni membro dell'organizzazione e nel caso di una crisi invita tutti i dipendenti a interagire per la risoluzione del problema. Sulla base del livello, del ruolo e dell'inerenza al problema, i membri dell'organizzazione vengono interpellati e coinvolti per trovare soluzioni (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Inoltre, il rispetto di questo principio viene avvalorato anche dagli stili di leadership all'interno dell'organizzazione e dalla struttura organizzativa. I pochi livelli della struttura organizzativa e la vicinanza tra la classe dirigenziale e i dipendenti favoriscono la comunicazione, l'interdipendenza e la condivisione di informazioni anche nel caso in cui si debba affrontare una crisi. Inoltre, come si è potuto osservare nel caso dello scandalo sull'approvvigionamento della lana merino, quando ci sono situazioni di questo genere i dipendenti vengono informati al fine di poter comunicare efficacemente verso l'esterno dell'organizzazione. Il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione per la risoluzione dei problemi è un fattore di resilienza e di successo per Patagonia.

Il secondo principio inerente al contenimento delle crisi riguarda l'impegno verso la resilienza. Questo principio si esplica in un apprendimento continuo e collettivo dagli errori commessi, in una comunicazione efficace tra livelli organizzativi e nell'incoraggiamento di tutti i membri dell'organizzazione a condividere gli errori e gli insegnamenti che se ne traggono (Weick & Sutcliffe, 2007). A tal proposito si è già potuto appurare come la comunicazione tra livelli avvenga in modo efficace all'interno di Patagonia e come i dipendenti siano incoraggiati a comunicare errori e problematiche che sorgono all'interno dell'organizzazione.

Durante l'intervista si è potuto osservare come l'apprendimento sia fondamentale all'interno dell'organizzazione; infatti, il superamento di eventi avversi ha permesso all'organizzazione di trarre degli insegnamenti. Si pensi allo scandalo della lana merino. L'azienda oltre a contenere gli effetti dello scandalo ha dichiarato la necessità di sviluppare un sistema di standardizzazione e di certificazione contro lo sfruttamento degli animali (Patagonia, 2016).

Ciò non solo ha permesso all'organizzazione di evitare problematiche inerenti al maltrattamento degli animali in futuro, ma anche di comunicare in modo chiaro e trasparente l'impegno dell'azienda verso l'apprendimento. Permettendo così di accrescere un'immagine aziendale positiva nel mercato.

Si può quindi concludere che anche il secondo principio delle HRO's per il contenimento delle crisi sia interiorizzato nell'azienda e come le abbia permesso di superare in modo resiliente le crisi.

Il terzo principio individuato da Weick e Sutcliffe (2007) per lo sviluppo della mindfulness organizzativa riguarda la sensibilità verso le operazioni. Tramite questo principio gli autori incoraggiano le aziende a rimanere sensibili verso le operazioni nel momento presente, a non anteporre la conoscenza quantitativa a quella qualitativa e di apprendere dagli errori al fine di non commettere gli stessi sbagli in futuro. Inoltre, la sensibilità verso le operazioni richiede una forte consapevolezza da parte dei lavoratori in prima linea in modo tale da essere informati e comprendere quello che sta accadendo.

Questo è confermato nel caso dall'attenzione che Patagonia pone ai propri dipendenti, valorizzandoli ed incentivandoli a condividere costantemente informazioni, pensieri ed opinioni. Inoltre, la formazione che viene fatta all'interno dell'organizzazione tramite programmi ad hoc, forma i dipendenti ad interiorizzare la cultura organizzativa e quello che succede all'interno dell'organizzazione. Permettendo anche ai lavoratori in prima linea di agire consapevolmente (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Il secondo principio delle HRO's riguarda la riluttanza verso la semplificazione. Un'azienda che opera nel contesto odierno, definito come VUCA, deve abbracciare la complessità del sistema e non cedere ad eccessive semplificazioni procedurali (Weick & Sutcliffe, 2007).

Patagonia ha ampiamente dimostrato come la gestione della complessità sia un principio profondamente interiorizzato e di come questa complessità si in realtà alla base delle sue scelte e del suo successo. L'azienda interiorizza le problematiche non solo inerenti all'organizzazione ma anche esterne. Si veda a tal proposito il caso George Floyd. L'azienda prende la complessità del sistema odierno e tramite una strategia proattiva cerca soluzioni per fronteggiarle al meglio. La gestione della complessità ambientale è parte dell'identità aziendale.

Infine, l'ultimo principio riguarda la preoccupazione verso il fallimento. Questo principio si esplica nella capacità dell'organizzazione di riconoscere e porre attenzione anche a quelle che possono essere "piccole problematiche", a non sottostimarle ma a considerarle come possibili fattori di rischio (Weick & Sutcliffe, 2007).

Patagonia pone una forte attenzione per tutti quei fattori che possono divenire motivo di problematiche o di crisi all'interno dell'azienda, senza sottostimarne la portata e agendo prontamente nella loro risoluzione (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Secondo Weick e Sutcliffe (2007) per l'incremento della mindfulness organizzativa e quindi della resilienza, le aziende si devono interpellare su alcuni aspetti. Questa pratica è definita come audit per la mindfulness organizzativa e si riferisce al processo di valutazione e ispezione dell'organizzazione al fine di valutare il grado di consapevolezza presente al suo interno. Questa pratica deve coinvolgere la valutazione di vari aspetti, tra cui la cultura organizzativa, le pratiche di leadership, la gestione del cambiamento, la comunicazione e la conseguente capacità di risposta alle crisi dell'organizzazione.

Inoltre, secondo le teorie sulla mindfulness organizzativa un'azienda deve promuovere una cultura organizzativa della consapevolezza. Questo significa che ci debba essere una cultura che incentiva l'apprendimento e che supporta i processi sociali proattivi a tutti i livelli aziendali. L'apprendimento è alla base delle pratiche di Patagonia, sia per quanto concerne gli aspetti tecnici ma anche e soprattutto l'apprendimento e l'interiorizzazione dei valori aziendali. Inoltre, il benessere dei dipendenti è una priorità per Patagonia e così le relazioni positive e proattive al suo interno. Queste vengono incentivate tramite la comunicazione e la creazione di attività comuni per i membri dell'organizzazione, nonché ad esempio, la creazione di aree comuni all'interno del luogo di lavoro (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Secondo la teoria della mindfulness organizzativa gli stili di leadership devono promuovere la consapevolezza, incoraggiando la riflessione, l'apprendimento e l'attenzione. Si è già potuto ampiamente appurare nel corso del paragrafo 4.3.1, come queste pratiche siano alla base dello stile gestionale all'interno dell'azienda.

Inoltre, un'organizzazione deve promuovere la comunicazione, che deve essere chiara, trasparente ed efficace (Weick & Sutcliffe, 2007).

Un'azienda mindful deve essere in grado di gestire il cambiamento. Patagonia ha dimostrato negli anni di sapersi adattare e abbracciare il cambiamento, tramite soluzioni efficaci ed innovative. La gestione del cambiamento è alla base della strategia di Patagonia.

Infine, un'azienda deve saper affrontare le crisi con consapevolezza, adattabilità e tempestivamente per sviluppare la mindfulness organizzativa. Queste caratteristiche sono profondamente interiorizzate all'interno di Patagonia.



Andando a considerare ognuna di queste variabili, si è già ampiamente appurato come gli stili di leadership, la cultura organizzativa, la gestione del cambiamento e la comunicazione siano aspetti preponderanti nello sviluppo della resilienza organizzativa di Patagonia.

Inoltre, tramite l'analisi della mindfulness organizzativa rapportata al caso empirico, si può concludere che queste variabili sono in linea con le teorie sulla mindfulness organizzativa.

Come discusso nel corso del capitolo 2, quando si parla di mindfulness organizzativa si fa riferimento alla capacità di un'organizzazione di concentrarsi su ciò che accade nel momento presente e di affrontarlo tempestivamente (Weick & Sutcliffe, 2007).

Patagonia, tramite in primis l'azione di Yvon Chouinard, ha agito e agisce tempestivamente e radicalmente ogni qual volta un problema le si presenta. Dal caso dei chiodi per arrampicata, sostituiti tempestivamente con una soluzione meno invasiva per l'ambiente, al caso del cotone organic, dove la risposta è stata immediata e tempestiva. Ma anche nel caso della lana merino, non appena l'azienda si è resa conto delle pratiche di maltrattamento degli animali, ha immediatamente bloccato l'approvvigionamento di lana. Si può quindi concludere che questo aspetto sia caratterizzante nell'azione di Patagonia e come abbia comportato il successo nel lungo periodo dell'azienda, permettendole così di affrontare in modo resiliente le problematiche, anche comportando uno svantaggio economico nel breve periodo, ma per un fine superiore (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Per quanto riguarda la mindfulness individuale Langer (1989) rintraccia 4 caratteristiche che devono avere gli individui mindful : consapevolezza, accettazione, flessibilità cognitiva, presenza mentale e curiosità.

I membri dell'organizzazione all'interno di Patagonia hanno profondamente interiorizzati i valori dell'organizzazione che si esplicano in: qualità, integrità, ambientalismo, giustizia e non essere vincolati alle convenzioni (Patagonia, 2022). Inoltre, questi valori sono la diretta emanazione dell'essenza del fondatore Yvon Chouinard. Innovazione, curiosità, consapevolezza ed attenzione caratterizzano le scelte del fondatore e sono direttamente proiettate sull'identità organizzativa.

Si può quindi concludere, tramite un'analisi deduttiva, che i membri all'interno di Patagonia tendano ad incarnare le caratteristiche di individui mindful, come diretta proiezione dei valori aziendali e della figura del fondatore.

#### 4.3.4 Il ruolo della sostenibilità

Come affermato da diversi autori la sostenibilità è intrinsecamente correlata alla resilienza organizzativa. Secondo l' *United Nations World Economic Situation and Prospects* datato al 2021: "lo sviluppo sostenibile non può essere perseguito prescindendo dalla resilienza organizzativa, e la resilienza organizzativa non può essere perseguita senza sviluppo sostenibile."

I concetti di sostenibilità e resilienza organizzativa, se pur diversi, sono accomunati da uno stesso obiettivo: raggiungere e mantenere uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo (Cavaco & Machado, 2015).

Secondo il nuovo approccio definito "sostenibilità resiliente" le soluzioni ai problemi di sviluppo della sostenibilità vengono determinate facendo leva sulle capacità di adattamento dell'organizzazione (Winnard, Lee, & Skipp, 2018).

Se facciamo riferimento a tale approccio possiamo notare la relazione tra capacità di adattamento dell'azienda e sostenibilità. Tutte le scelte che sono state prese in nome della sostenibilità aziendale hanno fatto leva sulla capacità di adattamento dell'impresa. Si pensi ad esempio al caso del cotone organico (*si veda paragrafo 4.2*). La decisione di passare al cotone organico ha portato diverse difficoltà, innanzitutto ha comportato un innalzamento del prezzo del prodotto finito e l'azienda ha dovuto far riferimento ad una nuova filiera, c'erano molti rischi, ma, la decisione è stata seguita fino in fondo: "è una scelta che Patagonia rifarebbe, non c'è mai stato un ripensamento o un dubbio, soprattutto se si tratta di una scelta fatta per l'ambiente e per le persone. C'è una forma di consapevolezza di aver fatto la cosa giusta" (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

L'azienda tramite questa scelta ha perso una grossa fetta del mercato ma la decisione, dettata dal rispetto per l'ambiente, è risultata vincente (Patagonia, 2022). Patagonia è riuscita, infatti, a adattarsi alla situazione, comunicando efficacemente ai propri stakeholder la scelta. E riguadagnandosi ben presto una nuova e maggiore porzione del mercato (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Come anticipato nel corso del capitolo terzo, le aziende che perseguono la sostenibilità tendono ad essere più resilienti (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Si pensi in questo caso alle crisi dovute agli scandali o allo sviluppo di una catena di approvvigionamento non sostenibile. Patagonia, colpita spesso da scandali di diversa natura, è riuscita nel corso della sua storia aziendale a riprendersi. Questo perché le pratiche sostenute dall'azienda sono state sempre in nome della coerenza ambientale e sociale (Patagonia, 2022).

Si pensi ad esempio allo scandalo della lana merino (*si veda a tal proposito il paragrafo 4.2*) se Patagonia non fosse stata coerente con la sua strategia e non avesse dismesso immediatamente l'approvvigionamento presso quel fornitore avrebbe potuto dover fronteggiare una crisi e un deterioramento dell'immagine aziendale senza precedenti.

Inoltre, le strategie di sostenibilità permettono un migliore posizionamento nel mercato (Miceli et al., 2021). Questo è l'emblema della strategia di sostenibilità perseguita da Patagonia. Il posizionamento nel mercato e la sua immagine aziendale sono direttamente proporzionali alle strategie di sostenibilità intraprese.

L'immagine aziendale è un aspetto fondamentale oggi. L'idea che i consumatori hanno dell'azienda ne consente la fidelizzazione. La trasparenza e la coerenza sono aspetti imprescindibili e Patagonia ha profondamente radicati questi aspetti nelle pratiche aziendali. L'integrità, infatti, è uno dei suoi core values: *"we walk the talk"* (Patagonia, 2022).

Studi empirici hanno comprovato come le pratiche di sostenibilità permettano una crescita delle vendite ed una sopravvivenza nel lungo termine delle imprese (Miceli et al., 2021). Questa è un'altra caratteristica riscontrabile nella storia di Patagonia. Le sue vendite, dalla produzione di chiodi da scalata, sostituiti con una variante sostenibile, fino ai nuovi prodotti commercializzati oggi, hanno dimostrato come la sostenibilità sia alla base del suo successo (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Inoltre, si deve considerare che negli ultimi anni le pratiche di sostenibilità hanno avuto una maggiore rilevanza, motivo per il quale il successo aziendale è direttamente proporzionale alla crescita di questa consapevolezza: *"la sostenibilità è stata il fattore di successo di Patagonia perché è andata di pari passo con la crescita di consapevolezza. Il successo in Europa è stato fortemente determinato da fattori esterni, fuori c'è stata una crescita nella capacità di recepire i valori di Patagonia"* (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024).

Per quanto concerne il superamento delle crisi, si è potuto appurare come la strategia di sostenibilità di Patagonia non sia una strategia reattiva attuata d'innanzi una crisi, ma piuttosto un'identità aziendale: *"la sostenibilità non è diventata una risposta ad un momento di crisi. L'azienda si è sempre mossa in quella direzione"* (Country Manager di Patagonia della divisione Italia, 2024)

Per concludere, l'analisi del caso ha potuto comprovare come la sostenibilità, quale strategia pervasiva all'interno di Patagonia, sia la chiave del suo successo. Le pratiche di sostenibilità

determinano Patagonia, tanto che non è possibile scindere la strategia di sostenibilità dall'identità dell'azienda.

In quanto tale possiamo affermare che il rispetto della sostenibilità ha consentito a Patagonia di raggiungere il successo in ambito economico ma anche di come sia stata preponderante nell'affrontare crisi ed eventi avversi. E dunque, i risultati sottolineano come una strategia di sostenibilità sia fondamentale al fine di promuovere lo sviluppo della resilienza organizzativa. Allo stesso tempo, però, si deve considerare che Patagonia è nata con un intento strategico sostenibile e dunque non è possibile analizzare la misura in cui le strategie di sostenibilità siano state preponderanti nell'affrontare le crisi. Questo tema verrà meglio approfondito nei limiti metodologici del caso.

*“Ogni volta che ho fatto qualcosa per l'ambiente ne ho tratto un beneficio alla fine, un vantaggio competitivo e anche commerciale” Yvon Chouinard, fondatore di Patagonia.*

## Conclusioni:

L'elaborato è stato sviluppato tramite una rassegna della letteratura inerente alla resilienza organizzativa dai primi fondamenti teorici fino agli sviluppi recenti, con lo scopo di determinare quali siano le strategie vincenti nello sviluppo della resilienza, intesa come la capacità di un'organizzazione di superare proattivamente gli eventi avversi.

L'ambiente odierno, definito quale VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) richiede alle aziende nuovi approcci e nuove strategie per poter sopravvivere ed ottenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

L'analisi ha permesso di individuare la mindfulness organizzativa quale strategia maggiormente accreditata nello sviluppo delle capacità di resilienza di un'organizzazione. Si è potuto perciò appurare come la consapevolezza, la flessibilità e l'adattabilità delle aziende siano caratteristiche imprescindibili per la sopravvivenza delle aziende oggi.

Le teorie sulla mindfulness organizzativa ad oggi sono postulate sulla base della teoria delle organizzazioni ad alta affidabilità. Weick e Sutcliffe (2007) articolano la teoria delle HRO's sulla base di 5 principi fondamentali, che devono essere alla base delle strategie aziendali di tutte le imprese e non solo quelle che si trovano ad affrontare scenari altamente rischiosi e catastrofici. L'ambiente odierno è infatti fortemente turbolento e complesso e pone dinnanzi alle aziende rischi e sfide continue. Le teorizzazioni elaborate dagli autori sono oggi più valide che mai.

Abrahamson (2000) ha definito il contesto di oggi come un contesto di "stabilità dinamica". Il cambiamento oggi non è un'eccezione, ma la regola, di conseguenza deve essere accolto positivamente e non come un trauma al regolare *modus operandi* di un'azienda. Quindi, anche l'approccio delle aziende deve essere differente, la gestione del cambiamento non deve essere di tipo reattivo, ma piuttosto concretizzarsi in una diversa concezione della mentalità organizzativa che stimola il cambiamento costantemente. A tal proposito, una considerazione che deve essere fatta è che la resilienza non va confusa con la resistenza al cambiamento. Il cambiamento e la trasformazione del sistema organizzativo sono impliciti quando si superano le avversità. È la gestione del cambiamento in ultima istanza che permette di superare le situazioni critiche efficacemente (De Oliveira Teixeira & Werther, 2013).

Tramite l'elaborato si è potuto comprendere come la mindfulness organizzativa generalmente intesa sia il risultato in primis della mindfulness individuale degli individui che compongono la collettività aziendale, ma non solo. Infatti, le variabili sulle quali un'impresa deve far leva per

poter superare proattivamente gli eventi avversi sono la cultura organizzativa, gli stili di leadership e le competenze interpersonali.

Si è osservato come sia necessaria una cultura ed uno stile di leadership che promuovano la comunicazione efficace, l'apprendimento, la consapevolezza attenta e la collaborazione all'interno delle realtà aziendali.

Inoltre, l'elaborato ha permesso di indagare la con-causalità tra sostenibilità e resilienza organizzativa, la prima infatti non può prescindere dalla seconda e viceversa. A tal proposito la sostenibilità deve essere necessariamente una strategia pervasiva all'interno delle realtà aziendali e una componente chiave per sopravvivere e competere proattivamente nel panorama internazionale odierno.

In aggiunta, le teorizzazioni sulla resilienza organizzativa condividono i fondamenti e le strategie delle teorie sull'organizzazione agile. La flessibilità e l'adattabilità si confermano come caratteristiche intrinseche fondamentali che un'azienda deve possedere per competere e superare proattivamente crisi ed eventi avversi.

L'analisi empirica ha potuto tendenzialmente confermare i fondamenti teorici.

Una considerazione che deve essere fatta riguarda la difficoltà insita nel riconoscere la resilienza organizzativa. Boin e van Eeten (2013) affermano che è molto complesso riconoscere la resilienza organizzativa e la definiscono come una "scatola nera", che può essere valutata esclusivamente ex-post, ovvero una volta terminato l'evento e superato con successo. Da qui ne discende anche la difficoltà di sviluppare una teorizzazione puntuale ed esaustiva che possa essere efficace in contesti eterogenei e variabili.

Dall'analisi qualitativa si è potuto dedurre come la coerenza valoriale e l'impegno costante verso la sostenibilità ambientale sono stati i fattori di successo di Patagonia nell'affrontare le crisi.

Il rispetto dei sistemi valoriali e la coerenza verso essi si traduce come strategia vincente nel caso di eventi avversi. Inoltre, la comunicazione efficace, trasparente e chiara permette una coesione aziendale interna e un'integrità dell'immagine aziendale all'esterno.

In ultima istanza gli approcci che si sono rivelati vincenti e le variabili fondamentali per affrontare le crisi sono state: una comunicazione chiara e trasparente verso l'esterno dell'azienda, la coerenza delle azioni rispetto al sistema valoriale, lo sviluppo di un sistema di certificazione e di maggiori controlli, la comunicazione interna a tutti i livelli aziendali e la capacità di trovare soluzioni innovative.

Inoltre, si può affermare come il successo di un'organizzazione e la sua capacità di rispondere proattivamente ai problemi e alle crisi risieda nello stile di leadership che viene adottato all'interno dell'organizzazione (Goleman, 2013).

Il rispetto della sostenibilità ha consentito a Patagonia di raggiungere il successo in ambito economico ed è stata preponderante nell'affrontare crisi ed eventi avversi. E dunque, i risultati sottolineano come una strategia di sostenibilità sia fondamentale al fine di promuovere lo sviluppo della resilienza organizzativa.

Per concludere, Patagonia sembra rispecchiare le caratteristiche designate da Weick e Sutcliffe. La sua cultura organizzativa basata sulla segnalazione le permette di anticipare e di affrontare le problematiche che le si presentano tramite la comunicazione efficace da parte di tutti i membri e a tutti i livelli organizzativo, l'apprendimento e la flessibilità le permettono di rispondere e adattarsi bene ad un ambiente in costante cambiamento e il forte sistema valoriale efficacemente comunicato a tutti i livelli dell'organizzazione le consente di agire in modo coerente e trasparente, guadagnando così la fiducia dall'esterno.

Le conclusioni sul caso permettono di affermare che le aziende per sviluppare la resilienza organizzativa devono implementare innanzitutto le strategie di mindfulness organizzativa a tutti i livelli, andando a far leva sulla cultura organizzativa, sulla gestione della leadership e sulle competenze interpersonali individuali. Inoltre, una strategia resiliente deve essere necessariamente implementata tramite una strategia di sostenibilità pervasiva.

## **Limiti e future direzioni di ricerca**

I limiti dello studio si riscontrano implicitamente nell'analisi metodologica. La scelta di un solo caso come Patagonia ha permesso di far emergere sviluppi interessanti sulle modalità perseguite per sviluppare la resilienza organizzativa, evidenziando anche lo stretto legame intercorrente tra resilienza organizzativa e sostenibilità. Nonostante ciò, i futuri sviluppi della ricerca potrebbero richiedere un'analisi *multicase*, tale da far emergere un framework vario e maggiormente generalizzabile. In particolar modo, sarebbe ideale la scelta di aziende in settori differenti, con un background diverso, al fine di ricercare ulteriori variabili necessarie e fondamentali per sviluppare la resilienza organizzativa. In aggiunta, analizzando diversi contesti aziendali si potrebbe dedurre se le strategie qui descritte possano essere valide per tutte le aziende, o se un diverso ambito operativo e le diverse caratteristiche di

un'organizzazione richiedano strategie differenti. Naturalmente, lo studio condotto su Patagonia ha permesso di avvalorare la ricerca teorica svolta ed in quanto tale quindi si può presupporre una generalizzazione dei risultati su altre realtà aziendali.

In aggiunta la ricerca futura potrebbe approfondire le attività di formazione appropriate per sviluppare la resilienza organizzativa, sia nel contesto della mindfulness organizzativa sia per quanto riguarda lo stile gestionale e la cultura organizzativa.

Inoltre, per poter approfondire il legame resilienza-sostenibilità sarebbe produttivo analizzare organizzazioni in cui la sostenibilità sia meno pervasiva e organizzazioni in cui la sostenibilità sia stata una scelta strategica ex post o reattiva nel caso di una crisi e non una scelta che ha caratterizzato l'azienda fin dal principio, come nel caso di Patagonia. Permettendo così di fare un raffronto tra il livello di resilienza ex ante e il livello di resilienza ex post, a seguito dell'implementazione di una strategia aziendale sostenibile pervasiva.



## Bibliografia e Sitografia:

- Abrahamson, E. (2000). Change without Pain. *Harvard Business Review*, 75-79.
- Anderies, J., Folke, C., Walker, B., & Ostrom, E. (2013). Aligning Key Concepts for Global Change Policy: Robustness, Resilience, and Sustainability. *Ecol. Soc.*, 18.
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016, Luglio). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Aureliu, S., Foss, N. J., & Xueyong, Z. (2023). Building Resilience for Surviving and Thriving in a VUCA Context. *AIB Insights*, 23(3), 1-7.
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *Health Policy and Management*, 491-503.
- Bocchini, P., Frangopol, D., Ummenhofer, T., & Zinke, T. (2014). Resilience and Sustainability of Civil Infrastructure: Toward a Unified Approach. *J. Infrastruct. Syst.*, 20.
- Boin, A., & van Eeten, M. (2013). The resilient organization: A critical appraisal. *Public Management Review*, 429-445.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- British Standards Institution. (2014). *BS 65000. Guidance on Organizational Resilience*.
- Brown, J. L., & McK. Agnew, N. (1982). Corporate agility. *Business Horizons*, 25(2), 29-33.
- Brownlee, D. (2019). The dangers of mistaking diversity for inclusion in the workplace. *Forbes*.
- Brundtland. (1987). *Rapporto Brundtland*. Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo.
- Brundtland, H. (1987). Our Common Future - Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Buranapin, S., Limphaibool, W., Jariangprasert, N., & Chaiprasit, K. (2023). Enhancing Organizational Resilience through Mindful Organizing. *MDPI Sustainability*, 15-30.
- Capozzi, M. M., Dietsch, S., Pachtod, D., & Park, M. (2020). *Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19*. McKinsey and Company.

- Cavaco, N., & Machado, V. (2015). Sustainable competitiveness based on resilience and innovation—an alternative approach. *Int. J. Manag. Sci. Eng. Manag.*, 155-164.
- Cavusgil, S. T., Van Der Vegt, S., Dakhli, M., De Farias, S., Doria, E., Eroglu, S., & Wang, Y. E. (2021). International Business in an Accelerated VUCA World: Trends, Disruptions, and Coping Strategies. *Rutgers Business Review*, 1-25.
- Corner, A. J., Liu, L. A., & Bird, A. (2021). Intercultural competencies for emerging markets: A contextualized approach. *International Business Review*.
- Corrales-Estrada, A., Gómez-Santos, L., Bernal-Torres, C., & Rodriguez-López, J. (2021). Sustainability and Resilience Organizational Capabilities to Enhance Business Continuity Management: A Literature Review. *Sustainability*, 13, 86-91.
- (2024, Febbraio 15). Country Manager di Patagonia della divisione Italia. (N. Zat, Intervistatore)
- Danes, S., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., & Brewton, K. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 333-354.
- De Oliveira Teixeira, E., & Werther, W. J. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Bus. Horiz.*, 56, 333-342.
- Elgezabal, O., Mirchuk, K., Singer, K., & Kretschmer, M. (2023). *Organisational Competencies: The Essence of Emerging Resilience*. Geist Consultancy, Eibar, Spain; Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, Berlin, Germany.
- Encyclopedia Britannica. (2012). Japan earthquake and tsunami of 2011. *Encyclopedia Britannica*.
- Epstein, M., & Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Oakland (CA): Berrett-Koehler Publishers.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychol. Bull.*, 51, 327-358.
- Freeman, R. E., Harrison, S. J., Wicks, A. C., Parmar, L. B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Global Footprint Network. (2021). *Global Footprint Network*. Tratto da Ecological footprint.
- Goleman, D. (2013). *Leadership Emotiva: Una Nuova Intelligenza per Guidarci Oltre la Crisi*. Milano, Italia: BUR Saggi.
- Hämäläinen, E., & Inkinen, T. (2019). Industrial applications of big data in disruptive innovations supporting environmental reporting. *J. Ind. Inf. Integr.*, 100-105.
- Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. (2019). From fragile to agile: Marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *Int. Mark. Rev.*, 36, 260-288.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.
- Henriques, A. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* Routledge.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23, 7-44.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. London: KoganPage.
- Holling, C. (1973). Resilienza e stabilità dei sistemi ecologici. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1-23.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). Resilience engineering - concepts and precepts. *Ashgate Publishing Limited*.
- Hopkins, A. (2002). *Safety, Culture, Mindfulness and Safe Behaviour: Converging ideas*. Canberra, ACT: National Research Centre for OHS Regulation.
- Horne, J., & Orr, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations To-day*, 24, 29-39.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33.
- International Organization for Standardization. (2017). *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes (ISO Standard No. 22316:2017)*. Tratto il giorno Gennaio 2024 da <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>
- International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements (ISO Standard No. 22301:2019)*. Tratto il giorno Gennaio 2024 da <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>
- Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clin. Psychol. Sci. Pract.*, 10, 144-156.
- Kail, E. (2010, Dicembre 3). *Leading effectively in a VUCA environment: C is for complexity*. Tratto da HBR Blog Network. : <http://blogs.hbr.org/frontline-leadership/2010/12/leading-effectively-in-avuca.html>.
- Kingsinger, P., & Walch, K. (2012). *Università Thunderbird*. Tratto da Vivere e Guidare in un mondo

VUCA:

<http://knowledgenetwork.thunderbird.edu/research/2012/07/09/kinsinger-walch-vuca/>.

- Klockner, K. (2017). Developing organisational resilience: organisational mindfulness and mindful organising. *The Australian Journal of Emergency Management*.
- Langer, E. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness-mindfulness. *Adv. Exp. Soc. Psychol.*, 22, 137-173.
- Lawrence, K. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *UNC Executive Development*, 1-28.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T., & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 243-255.
- Linnenluecke, M. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *Int. J. Manag.*, 19, 4-30.
- Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Bus. Soc.*, 477-511.
- Martin-Breen, P., & Anderies, J. (2011). *Resilience: A literature review*. Tratto da <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/123456789/3692>
- McManus, S. (2008). *Resilienza organizzativa in Nuova Zelanda*. Tratto da Tesi di dottorato, Università di Canterbury, Christchurch, Nuova Zelanda.: <https://core.ac.uk/download/pdf/35459228.pdf> (c
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Scotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*, 20-52.
- Mosteanu, N., Faccia, A., & Cavaliere, L. (2020). Digitalization and green economy-changes of business perspectives. *4th International Conference on Cloud and Big Data Computing.*, (p. 108-112).
- Nassos, G. P., & Avlonas, N. (2020). *Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage*. New Jersey: Wiley.
- Ndubisi, N., & Al-Shuridah, O. (2019). Organizational mindfulness, mindful organizing, and environmental and resource sustainability. *Bus. Strategy Environ.*, 28, 436-446.
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *Int. J. Inf. Manag.*, 49, 208-216.

- Ohno, T., & Bodek, N. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 1615-1631.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2018). The need for requisite variety to support growth: an organizational life cycle perspective. *Journal of Strategy and Management*, 241-256.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *Int. J. Inf. Syst. Proj. Manag.*, 5, 63-77.
- Patagonia. (2016, Luglio 26). *Why We No Longer Source Wool from Red Pine Land and Livestock*. Tratto da Patagonia.com: <https://www.patagonia.com/stories/our-wool-restart/story-30723.html>
- Patagonia. (2022). *Our Company History*. Tratto da Patagonia.com: <https://eu.patagonia.com/it/it/company-history/>
- Patagonia. (2022). *Our Core Values*. Tratto da Patagonia.com: <https://www.patagonia.com/core-values/>
- Peterson. (2018). Brexit and the Reorientation of EU Trade Policy. *Journal of European Public Policy*, 25(7).
- Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. .
- Reeves, M., & Love, C. (2012, agosto 21). *BCG Perspectives*. Tratto da The Most Adaptive Companies: [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate\\_strategy\\_portfolio\\_management\\_future\\_of\\_strategy\\_most\\_adaptive\\_companies\\_2012/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_future_of_strategy_most_adaptive_companies_2012/).
- Rioli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31, 227-233.
- Rudolph, J. W., & Repping, N. (2002). Disaster dynamics: understanding the role of quantity in organizational collapse. *Admin Sci Quarterly*, 47, p. 1-30.
- Schrieber, C., & Carley, K. (2007). Leadership style as an enabler of organizational complex functioning. *ISCE Publishing, MA*.

- Sevilla, J. R.-M.-P. (2023, marzo 10). Why can Organizational Resilience not be measured? *Journal of Business Economics and Management*, ISSN 1611-1699 / eISSN 2029-4433, 24(2), 199-220.
- Shein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley and Sons.
- Shepherd, D. A. (2022). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, 1-36.
- Shin, J., Taylor, M., & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 727-748.
- Shuili, D., Bhattacharya, C. B., & Sankar, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 8-19.
- Sneider, K., & Singhal, S. (2020). *Beyond Coronavirus: The Path to the Next Normal*. New York, USA: McKinsey & Company.
- Sullivan, J. (2012). Talent Strategies for a Turbolent VUCA World - Shifting to an Adaptive Approach.
- Sullivan, J. (2012, Gennaio 16). *VUCA: The new normal for talent management and workforce planning*. Tratto da Ere.net: <http://www.ere.net/2012/01/16/vuca-the-new-normal-for-talentmanagement-and-workforce-planning/>.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organize for Resilience. *Positive Organizational Scholarship*, 94-110.
- Uhl-Bien, & Arena, M. (2016). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9-20.
- United Nations World Economic Situation and Prospects. (2021). *United Nations World Economic Situation and Prospects*. Tratto da <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2021/>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *International Conference on Systems, Man and Cybernetics*. Montreal, Canada: IEEE.
- Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A Reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*.
- Weick, K. E., & Roberts, H. K. (1993, Settembre). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.

- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. da aggiungere.
- Wheatley, M. (2011). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. LearnHowYouWant.
- Winnard, J., Lee, J., & Skipp, D. (2018). Putting resilient sustainability into strategy decisions-case studies. *Manag. Decis.*, 56, 1598-1612.
- Worley, C., Williams, T., & Lawler, E. I. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*; Hoboken, NJ, USA,: John Wiley & Sons.
- Wu, L., Subramanian, N., Abdulrahman, M., Liu, C., & Pawar, K. (2017). Short-term versus long-term benefits: Balanced sustainability framework and research propositions. *Sustain. Prod. Consum.*, 18-30.
- Yin, R. (2018). *Case study research and application: Design and methods (Sixth edition)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Zhou, J., Li, P., Zhou, Y., Wang, B., Zang, J., & Meng, L. (2018). Toward New-Generation Intelligent Manufacturing. *Engineering*, 4, 11-20.

## Appendice: Intervista Patagonia

Di seguito saranno riportate le domande svolte durante le interviste con il country manager della divisione Italia, tenutesi in data 30 gennaio e 6 febbraio 2024. Le interviste hanno avuto una durata complessiva di 3 ore.

Utilizzeremo la Tecnica dell'Incidente Critico per individuare innanzitutto quali sono stati gli eventi avversi o le crisi che l'azienda si è trovata ad affrontare.

D: Puoi elencare almeno 3 eventi avversi o comunque imprevisti che Patagonia si è trovata a dover fronteggiare?

Indagheremo un evento alla volta. Il questionario verrà ripetuto per ciascun evento scelto.

D: Puoi descrivere il contesto in cui si è verificato? Quali sono state le cause scatenanti (se note)?

D: Quali sono state le azioni messe in atto da Patagonia?

D: Quali risorse/processi/strategie ritieni siano stati cruciali per affrontare la situazione specifica?

D: Quali di queste si sono rivelate di successo mentre quali no?

D: Puoi spiegare le motivazioni per le quali sono state attuate queste scelte? (Ad esempio: pattern passati per eventi simili)

D: Tornando indietro cosa avreste migliorato o fatto di diverso nella stessa situazione?

D: Quale ruolo hanno avuto gli eventi passati nella scelta delle azioni intraprese nel caso specifico?

D: A seguito dell'evento avverso, cosa avete appreso?

D: Cosa avete imparato dai fallimenti?



## SEZIONE 1:

### IL RUOLO DELLA MINDFULNESS ORGANIZZATIVA:

D: Come vi adattate ai nuovi cambiamenti durante un evento inaspettato?

D: Avete notato segnali insoliti prima del verificarsi dell'evento? Come? (Burnapin et al. 2023)

D: durante una crisi si tendono ad utilizzare schemi di azione passati?

D: la struttura gerarchica come può essere definita? (esempio: rigidità)

D: i lavoratori hanno discrezionalità nel caso di una crisi? Puoi fare degli esempi?

D: come avviene la comunicazione all'interno dell'organizzazione?

D: ricordi delle problematiche che sono sorte per fraintendimenti o mancanza di comunicazione?

D: come gestite il cambiamento? Lo considerate? Che tipo di mentalità avete verso il cambiamento?

D: con che mentalità affrontate le crisi?

### I 5 principi delle HRO's:

#### PRINCIPIO 1:

D: Patagonia svolge delle analisi preventive per analizzare i fattori di vulnerabilità dell'impresa?

D: ci sono processi per identificare le pratiche a maggiore rischio? (es: checklist per la rilevazione dei guasti)

D: le problematiche più "insignificanti" e routinarie vengono considerate? Se sì, come?

#### PRINCIPIO 2:

D: come vengono gestite le pratiche e i processi? tendete a svolgere delle semplificazioni o delle categorizzazioni?

D: come gestite la complessità aziendale?

### PRINCIPIO 3:

D: l'esperienza viene valorizzata all'interno di Patagonia? Se sì, in che modo?

D: i lavoratori vengono istruiti alla consapevolezza? si tende a standardizzare e rendere le operazioni routinarie?

D: i lavoratori hanno margine di discrezionalità?

D: i problemi vengono comunicati dal basso della gerarchia verso l'alto?

### PRINCIPIO 4:

D: Patagonia tende a prepararsi per le possibili crisi e problematiche future? Se sì, come?

D: come avviene la gestione degli errori? Come vi comportate in questi casi?

D: a seguito di una crisi o di un problema gestito male come vi comportate?

D: come comunica il top management con il resto dell'organizzazione?

D: i problemi vengono comunicati dal basso della gerarchia verso l'alto?

D: vengono richiesti dei feedback dopo il presentarsi di una crisi o di un problema?

### PRINCIPIO 5:

D: Chi viene interpellato per trovare soluzioni durante una crisi?

MINDFULNESS INDIVIDUALE (nella leadership e nei dipendenti):

D: come puoi descrivere in 4 parole lo stil di leadership preponderante all'interno di Patagonia? Quali sono le caratteristiche?

D: la scelta del personale avviene sulla base di alcune caratteristiche specifiche? Se sì, quali? vengono considerate: propensione alla novità (curiosità), e flessibilità?

## SEZIONE 2:

### IL RUOLO DELLA LEADERSHIP E DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA:

D: Che tipo di struttura organizzativa caratterizza Patagonia? (forma gerarchica, numero dei livelli)

D: Come descriveresti gli stili di leadership presenti in Patagonia? (es: livello di controllo-autonomia del personale)

D: Quali comportamenti sono richiesti ai leader aziendali durante i periodi di cambiamento o turbolenza?

D: come vengono prese le decisioni durante i periodi di crisi o di turbolenza?

D: Puoi fornire degli esempi su come i leader in Patagonia hanno affrontato dei periodi di crisi e quali azioni hanno messo in atto?

D: qual è il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale?

D: in che modo comunicate la visione e gli obiettivi strategici?

D: Come vengono coinvolte e motivate le persone all'interno dell'organizzazione durante i periodi difficili?

D: Qual è il ruolo dei leader nell'incoraggiare la diversità, l'inclusione e la partecipazione dei dipendenti?

D: in che modo i leader di Patagonia favoriscono la collaborazione, la condivisione delle conoscenze e il supporto reciproco tra i dipendenti?

D: vengono motivate le persone durante i periodi di incertezza e crisi?

D: apprendimento e innovazione come vengono sviluppati?

D: come avviene la diffusione delle informazioni all'interno dell'organizzazione?

## SEZIONE 3:

### IL RUOLO DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA:

D: Come descrivi la cultura organizzativa all'interno di Patagonia?

D: Quali sono i valori fondamentali e i principi che guidano Patagonia?

D: Quali sono i rituali, le pratiche e le tradizioni che contribuiscono all'identità organizzativa?

D: In che modo la cultura organizzativa supporta l'adattabilità e la flessibilità?

D: In che modo la cultura organizzativa supporta la collaborazione e il *teamwork* tra i dipendenti?

D: Come vengono celebrati i successi all'interno dell'organizzazione?

D: Quali sono i meccanismi di feedback e di apprendimento all'interno dell'organizzazione?

D: In che modo la cultura organizzativa supporta il benessere e lo sviluppo individuale del personale?

D: come vengono affrontati e gestiti i conflitti interni all'organizzazione?

D: quanto è importante la trasparenza e la comunicazione aperta all'interno di Patagonia? Si può dire che ci sia una cultura della segnalazione?

D: Promuovete e in che modo la formazione dei dipendenti?

## SEZIONE 4:

### IL RUOLO DELLA SOSTENIBILITÀ

D: Che ruolo ha il business model sostenibile nel superamento delle avversità?

D: In che modo la gestione sostenibile delle risorse naturali e il rispetto dell'ambiente influenzano le operazioni quotidiane e le operazioni strategiche?

D: Le pratiche di sostenibilità vi hanno permesso di affrontare meglio alcune crisi o eventi avversi? In che modo?

D: Qual è il ruolo dei fornitori e dei partner nel sostenere le iniziative di sostenibilità sociale ed ambientale di Patagonia?

D: In che modo Patagonia affronta le sfide sociali/ambientali emergenti? (Esempio: cambiamento climatico, deforestazione..)

D: Come la sostenibilità sociale ed ambientale ha contribuito alla capacità di resilienza durante le crisi?

D: Che Ruolo ha avuto la digitalizzazione in Patagonia? negli ultimi anni avete aumentato il grado di digitalizzazione? Quali sono state le pratiche che avete implementato e che hanno contribuito ad essere maggiormente resilienti e sostenibili?

Per concludere:

D: quali sono state le principali lezioni apprese da situazioni di crisi o impreviste che hanno contribuito a migliorare la resilienza organizzativa di Patagonia? E in ultima istanza quali (tra tutti gli indicatori discussi in sede di intervista) si sono rivelati maggiormente efficaci per le strategie di resilienza?