

## IMPRESE AFFIDABILI A FRONTE DELLA CRISI

ROBERTA TIOZZO<sup>1</sup>

### Introduzione

La crisi economica del 2008 ha cambiato per sempre le dinamiche competitive. Le aziende vengono pressate da tutte le direzioni: dall'alto, perché devono fare i conti con regimi normativi intricati e complessi; dall'interno, con le sfide poste dall'adozione di nuove tecnologie sofisticate e dall'esplosione dei network informativi; dal basso con le nuove istanze, diversificanti e intangibili, dei consumatori (Sheahan 2009). L'incertezza e l'ambiguità provocate da questa complessità, da cui spesso derivano conseguenze imprevedibili e inattese, possono indurre ad una paralisi in grado di bloccare i processi decisionali e ridurre la propensione all'innovazione, con conseguenze anche irreversibili per la performance aziendale. Questo «rumore» richiede agli imprenditori di sviluppare competenze e conoscenze atte a gestire l'incertezza e l'inaspettato. A tale scopo, Weick e Sutcliffe (2001) hanno cercato di individuare quali potrebbero essere le azioni, le attitudini e le procedure che le organizzazioni dovrebbero adottare per cogliere segnali di disequilibrio nell'ambiente di riferimento e,

<sup>1</sup> Roberta Tiozzo è junior consultant nel Transaction & Restructuring in KPMG Advisory. È laureata magistrale in Economia e Direzione Aziendale dell'Università di Padova, con una tesi sull'organizzazione e il management delle imprese a proprietà familiare.

quindi, poter gestire eventi inaspettati, riducendo o contenendone gli effetti.

## **Azione imprenditoriale e ruolo dell'incertezza**

Una delle maggiori sfide che ogni tipologia di business deve affrontare, riguarda l'incertezza e l'imprevedibilità. Già in una delle prime teorie riguardanti l'*entrepreneurship*, risalente al 1755<sup>2</sup>, l'imprenditore è stato definito come: «Someone who engages in exchanges for profit; specifically, he or she is someone who exercises business judgment in the face of uncertainty» (McMullen, Shepherd 2006). Nonostante le imprese facciano ricorso a pianificazioni strategiche precauzionali finalizzate a ridurre la probabilità di commettere errori e ipotizzino previsioni future, non riescono a gestire totalmente eventi inaspettati che a volte risultano essere altamente rischiosi per l'intera performance aziendale (McMullen, Shepherd 2006). Chi guida un'impresa, anche se piccola, per definizione prende decisioni in situazioni caratterizzate da:

- **ambiguità informativa:** causata a volte dalla scarsità di informazioni di cui si dispone e altre volte, al contrario, deriva da una ampia disponibilità di informazioni che va oltre le esigenze;
- **incertezza:** è una conseguenza del punto precedente e si concretizza nell'ambiguità di processi decisionali parzialmente disinformati, piuttosto che nell'ambiguità che accompagna tutti i processi di selezione delle informazioni rilevanti a fronte di una quantità di dati e informazioni che eccede le necessità decisionali;
- **intersoggettività:** le decisioni coinvolgono più attori (in generale, più stakeholder), ciascuno dei quali è portatore di identità e di interessi particolari; ciò impone di tener con-

<sup>2</sup> Si veda Richard Cantillon in McMullen e Shepherd [2006, p. 22].

to dei diversi punti di vista, di mediare e di giungere alle decisioni attraverso la creazione di coalizioni più o meno stabili (Giacomon, Gubitta 2007).

Gli imprenditori e i loro diretti collaboratori, pertanto, sono chiamati ad assimilare quantità sempre maggiori di informazioni, talvolta in conflitto tra loro, accrescendo la complessità, l'ambiguità e l'incertezza nel processo di *decision-making* e nell'attività imprenditoriale in generale. A ciò si deve aggiungere il manifestarsi di eventi imprevedibili, di conseguenze inattese che rendono difficile la pianificazione e costituiscono nuove informazioni che si sommano all'enorme massa da digerire e valutare (Sheahan 2009).

In generale gli elementi fondamentali per impostare in modo ordinato i processi decisionali sono:

- il calcolo: inteso come l'impiego di strumenti e tecniche di supporto alle decisioni, e serve per misurare il rischio;
- il giudizio: vale a dire il ricorso a regole formali piuttosto che a convenzioni sociali per decidere, e serve per far fronte all'incertezza;
- l'intuizione; cioè la capacità di cogliere le relazioni importanti tra oggetti, soggetti e sistemi, e serve per ridurre la complessità e (tentare di) governarla. Serve anche a (aiutare a) cogliere le esigenze di discontinuità ed a modificare i propri punti di vista (Giacomon, Gubitta 2007).

McMullen e Shepherd (2006) affermano che la decisione di agire in maniera imprenditoriale coinvolge sia la conoscenza che la motivazione dell'individuo. Durante lo svolgimento delle sue attività, l'imprenditore, a cui è costantemente richiesto di prendere decisioni, è esposto al rischio di commettere errori, distinguibili in due macro categorie:

- errori di *commissione*, da intendersi come la decisione ad agire seguendo l'intuizione, scoprendo poi che, in realtà, ciò a cui si è dato adito, era infondato;

- errori di *omissione*, che accadono quando si decide di non agire per diffidenza e cautela, incorrendo poi comunque in errori e scoprendo con il tempo che l'intuizione avuta inizialmente sarebbe stata giusta.

L'incertezza quindi ostacola l'azione, offuscando la decisione di agire e la conoscenza del cosa, come e quando è necessario e profittevole farlo, comportando indecisione, esitazione e procrastinazione nell'attività imprenditoriale (Weick, Sutcliffe 2001).

Come si possono gestire eventi non attesi validi per tutte le organizzazioni? Quali sono le strategie operative o organizzative che rispondono efficacemente a cambiamenti improvvisi e a eventi inaspettati?

Le tradizionali pratiche manageriali spesso commettono errori nel cercare di gestire le minacce dell'incertezza. Questo è quanto affermato da Weick e Sutcliffe (2001), il cui studio è finalizzato a identificare e determinare una metodologia o delle linee guida affinché le imprese riescano a mantenere buone performance nonostante le continue esposizioni ad eventi incerti. Cercano, altresì, di trovare un metodo finalizzato ad indicare quali sono le decisioni e azioni da adottare per raggiungere alte performance in condizioni di forte incertezza, in cui la probabilità di commettere errori è elevata. Molto spesso, infatti, per evitare di incorrere in risultati non previsti, si compiono azioni scorrette, a volte disastrose.

I due autori, pertanto, affermano che l'incapacità di gestire l'inaspettato si nasconde dietro la pressione dei numerosi problemi a cui imprenditori e manager sono continuamente esposti; avversità che occorrono quando qualcosa, che si era ipotizzato e pianificato in precedenza, non accade, oppure sono generate dalla costante pressione del voler e/o dover mantenere performance elevate. Secondo Weick e Sutcliffe (2001), le persone faticano nel recepire con prontezza che i risultati possono essere diversi da quelli previsti e spesso giungono a questa intuizione troppo tardi, cercando di rime-

diare e contenere i danni con sforzi a volte inappropriati e avventati. Una buona gestione dell'inaspettato proviene da un *mindful management*, una gestione consapevole, che i due autori apprendono dallo studio e dall'osservazione di alcune organizzazioni quali: portaerei, pompieri, dipartimenti di pronto soccorso, centrali nucleari ed in generale di tutte quelle organizzazioni che, nonostante siano continuamente esposte a difficili condizioni ed eventi imprevedibili, raramente falliscono. Queste organizzazioni possono essere definite "organizzazioni ad elevata affidabilità" (*high reliability organizations*, HROs) e basano le loro strategie su una attenta gestione dell'inaspettato, intendendo con il termine *mindfully* la maniera con cui gestiscono e si sforzano di prevedere eventi inattesi, cercando di fermare o contenere il loro sviluppo. A questo scopo si impegnano a resistere e a ristabilire il funzionamento del sistema, mantenendo una specifica forma di atteggiamento mentale, costituito da continui aggiornamenti e approfondimenti riguardo il contesto di riferimento, i problemi ad esso inerenti ed i possibili rimedi eventualmente attuabili.

Solo la vigilanza critica nel perseguimento degli obiettivi fissati farà sì che le conseguenze non previste e sgradite possano essere individuate rapidamente e si possano introdurre opportune modifiche ai piani in precedenza tracciati (Baldini 2003).

#### Box 1 - Mindfulness

Con il termine *mindfulness*, Weick e Sutcliffe (2001) intendono la continua valutazione e aggiornamento delle prospettive, la disponibilità e capacità di inventare nuove aspettative senza precedenti. Significa portare consapevolezza ad ogni situazione, ogni circostanza e ad ogni stato mentale. *Mindfulness* è «presenza mentale». Non è stare in un particolare stato mentale, ma significa praticare la consapevolezza. La trappola che perseguita

anche le HROs è la imperfetta, e spesso troppo scarsa, conoscenza. Errori, anche piccoli, nella comprensione e percezione di ciò che accade nell'ambiente di riferimento possono comportare conseguenze non previste e talora indesiderate. L'errore sta, secondo Weick e Sutcliffe (2001), nel vedere solo ciò che può confermare le proprie aspettative e giudizi e nient'altro, ed inoltre nel gestire solo ciò per cui si possiedono capacità e competenze. Tutto il resto, invece, rimane allo stato confusionale in qualità di eventi incerti ed inaspettati che possono minare la performance aziendale. Alcuni studi empirici svolti dai due autori rivelano che la gestione consapevole è più semplice da identificare in gruppi di persone piuttosto che in singoli individui, in quanto questi ultimi preferiscono puntare al successo, seguire le routine, evitare ostacoli ed equiparare l'esperienza e la competenza con la posizione assunta nella scala gerarchica; tutte preferenze contrarie alla mindfulness.

## **Come funziona un'impresa ad "elevata affidabilità"?**

La sostanziale differenza tra le "organizzazioni ad elevata affidabilità" e le altre nella gestione dell'inatteso si ritrova nelle prime fasi, quando possono venir recepiti solo deboli segnali di turbolenza, frequentemente sottovalutati, ai quali si tende a reagire con risposte non appropriate. La *mindfulness* permette la comprensione del segnale debole, anche esso ritenuto fortemente significativo, e supporta una pronta ed efficace reazione a questo. Weick e Sutcliffe (2001) individuano i cinque processi che creano rendono più affidabile un'impresa.

### *Preoccupazione per il fallimento*

Le "organizzazioni ad elevata affidabilità" sono organizzazioni finalizzate ad evitare veri e propri disastri; non sottovalutano nessun segnale e trattano ogni sbaglio come sintomo di un qualche malfunzionamento nel sistema che potrebbe comportare importanti e pericolose conseguenze.

### *Riluttanza a semplificare le interpretazioni*

Il successo in ogni attività coordinata richiede che le persone semplifichino le proprie interpretazioni, allo scopo di rimanere focalizzate su questioni o indicatori chiave. Le “organizzazioni ad elevata affidabilità” invece, sono riluttanti alla semplificazione e tentano di vedere tutto ciò che è possibile, nonostante l’ambiente sia complesso, non conoscibile e imprevedibile.

### *Sensibilità all’intervento*

Aspetti inattesi spesso hanno origine in quelli che lo psicologo James Reason chiama *latent failures*, cioè inganni nel sistema di difesa. Gli inganni consistono in imperfezioni, identificabili a volte con troppo ritardo o solo a fatto compiuto, nello svolgimento di alcune attività quali: la supervisione, la memorizzazione di difetti, l’identificazione del rischio. È necessario un continuo controllo dello stato di salute generale dell’organizzazione, per poter praticare continui aggiustamenti atti a prevenire errori, tenendo in considerazione che la presenza di segnali preannuncianti eventi inaspettati si rilevano con maggior probabilità nelle operazioni di routine.

### *Impegno alla resistenza*

Le “organizzazioni ad elevata affidabilità” completano le loro attività di anticipazione delle minacce e dell’inaspettato imparando dai fallimenti, cercando di non sottovalutare le loro percezioni e restando pronti ad intervenire, sviluppando, a questo scopo, capacità di individuazione e contenimento di eventi imprevisi. La resistenza ha due particolari obiettivi: minimizzare gli errori, a livello sia quantitativo che qualitativo, e cercare soluzioni immediate, seppure temporanee, ad eventi stocastici, non definibili sulla base della media dei dati storici. Entrambi questi obiettivi richiedono una forte conoscenza della tecnologia, del sistema, dei pro-

pri dipendenti, di sé stessi e della disponibilità di risorse, nonché di possedere particolari capacità, competenze e schemi mentali quali: la flessibilità, creatività, prontezza, capacità di improvvisare e simulare mentalmente potenziali linee di attacco.

### *Deferenza per l'autorità*

L'ultimo fattore distintivo delle "organizzazioni ad elevata affidabilità" è il rispetto verso le persone esperte e competenti nei vari settori di riferimento. Le decisioni delle "organizzazioni ad elevata affidabilità" non vengono sempre prese considerando una rigida struttura gerarchica dalla quale spesso scaturiscono errori decisionali che compromettono l'intera organizzazione. In alcuni casi, infatti, le decisioni spettano alle persone che, indipendentemente dalla posizione ricoperta, possiedono una maggiore esperienza, nonostante questo non sia garanzia di maggiore competenza.

In particolare nelle "organizzazioni ad elevata affidabilità" possono essere individuati tre diversi stadi della fase decisionale:

- *normal time*: durante il quale la decisione viene presa dai livelli più alti della scala gerarchica;
- *high-tempo time*: in questa fase le decisioni *migrano* all'interno dell'organizzazione alla ricerca della figura maggiormente competente;
- *emergencies*: situazioni in cui la presa di decisione spetta a persone esperte aggiornate ed informate nell'ambito specifico.

### *In sintesi*

I cinque fondamenti della *mindfulness*, precedentemente descritti, possono essere raggruppati in due macro finalità:



- preoccupazione per il fallimento, riluttanza a sminuire le interpretazioni e sensibilità all'intervento sono comportamenti adottati allo scopo di anticipare e divenire consapevoli dell'inaspettato;
- impegno alla resistenza e deferenza per l'autorità sono finalizzati, invece, a ridurre e contenere gli effetti dell'evento imprevisto già accaduto.

Weick e Sutcliffe (2001) ritengono che se le organizzazioni attuassero questi cinque comportamenti propri del *mindful management*, sarebbero in grado di percepire molto più velocemente segnali di anomalia nelle previsioni fatte e di contenerne le conseguenze e gli effetti. Ciò però non avviene perché molte organizzazioni si relazionano e apprendono o imitano strategie da organizzazioni simili a loro, invece di guardare ad altre, alle "organizzazioni ad elevata affidabilità" per esempio, dalle quali si possono apprendere le strategie di gestione dell'incertezza e dell'imprevisto.

## Riferimenti bibliografici

- Baldini, M., 2003. Popper e Benetton. Epistemologia per gli imprenditori e gli economisti. Roma: Armando Editore
- Giacomon, P.L., Gubitta, P., 2007. Modelli Formativi per la Nuova Classe Dirigente: l'esperienza della Fondazione CUOA (online) in Working Paper. Disponibile su <[www.istao.it/attivita/seminari/quarantennale/giacomon.pdf](http://www.istao.it/attivita/seminari/quarantennale/giacomon.pdf)>
- Mcmullen, J., S., Shepherd, D.A. 2006. Entrepreneurial action and the role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1): 132–152
- Sheahan, P., 2009. FLIP. Strategie d'impresa per la generazione Y. Milano: ETAS
- Weick, K., E., Sutcliffe, K., M., 2001. *Managing the Unexpected*. University of Michigan Business School management series