

Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione “resiliente”

Rocco Palumbo*, Rosalba Manna**

Sommario: 1. Introduzione – 2. Una definizione comprensiva di resilienza organizzativa – 3. I presupposti strutturali e gestionali della resilienza organizzativa – 4. Una ricetta per rendere l'organizzazione resiliente – 5 Considerazioni conclusive – Bibliografia.

Abstract

La letteratura manageriale sta dedicando una crescente attenzione al tema della resilienza organizzativa. Nondimeno, si riscontra – al momento – poca condivisione sugli attributi che rendono un'organizzazione resiliente. Prendendo spunto dai più recenti sviluppi teorici ed empirici sul tema, l'articolo suggerisce una ricetta per la resilienza organizzativa. Lungi dal costituire una soluzione preconfezionata e adattabile a tutte le tipologie di aziende, il lavoro tenta di individuare gli ingredienti di natura tangibile e intangibile utili a corroborare la capacità delle organizzazioni di conseguire condizioni di resilienza a valere nel tempo.

Parole chiave: Resilienza organizzativa, Cambiamento, Capacità auto-rigenerativa

1. Introduzione

Un aspetto accomuna i diversi ambiti di attività economica, siano essi di pertinenza del settore pubblico o di quello privato: la necessità di affrontare condizioni crescenti di incertezza e turbolenza ambientale (Boyne & Meier, 2009;

* **Rocco Palumbo**, Assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze Aziendali, Università degli Studi di Salerno, rpalumbo@unisa.it.

** **Rosalba Manna**, Assegnista di ricerca, Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi, Università degli Studi di Napoli Parthenope, rosalba.manna@uniparthenope.it.

Wang & Wang, 2017). Invero, la dinamicità e l'imprevedibilità del contesto esterno hanno generato quella che, nella letteratura scientifica, è stata definita una vera e propria "*...rincorsa alla resilienza*" (Hamel & Välikangas, 2003, p. 52). In termini generali, conseguire condizioni di resilienza organizzativa implica sviluppare – sia sul profilo strutturale che su quello manageriale – una capacità di risposta tempestiva e appropriata alle molteplici e mutevoli sfide competitive che le moderne organizzazioni si trovano ad affrontare (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). In non rari casi, tuttavia, il concetto di resilienza è stato presentato e discusso in maniera effimera nel campo manageriale, al punto tale che non è agevole formalizzarne la presenza in seno alle strategie aziendali e, soprattutto, all'interno delle pratiche gestionali (Kuhlicke, 2013). Viepiù, il termine resilienza trova implementazione in una variegata gamma di contesti applicativi, a partire dallo sviluppo aziendale per arrivare alla gestione ottimale delle contingenze ambientali (Somers, 2009; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Questa circostanza, oltre a mettere in risalto la centralità assunta dalla resilienza organizzativa sul profilo teorico e su quello pratico, contribuisce a renderne più complessa e articolata la concettualizzazione, generando aree di confusione e di disorientamento (si vedano, tra gli altri: Gilly, Kechidi, & Talbot, 2014; Green, 2016).

La dottrina ha ampiamente evidenziato il ruolo critico giocato dalla resilienza organizzativa ai fini del rinvigorimento delle fonti di vantaggio competitivo aziendale (de Oliveira Teixeira & Werther Jr., 2013). Da un lato, essa facilita il processo di rinnovamento strategico e strutturale delle aziende, stimolandone la flessibilità e la capacità adattiva in una prospettiva di preservazione della capacità organizzativa di creare valore per gli interlocutori esterni (Herbane, 2018). Dall'altro, essa contribuisce a consolidare la legittimazione istituzionale delle aziende, dal momento che prepara la strada per un'elevata affidabilità gestionale anche in condizioni di incertezza esterna, rinvigorendo, in tal modo, il rapporto di fiducia tra l'azienda e gli *stakeholder* di riferimento (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

Ferme restando queste considerazioni introduttive, è opportuno evidenziare che il percorso che conduce verso il conseguimento di resilienza organizzativa è irto di difficoltà. In primo luogo, la resilienza non può essere considerata come un tratto spontaneo o una caratteristica intrinseca delle aziende, che prescinde da uno specifico orientamento strategico di queste ultime (Ma, Xiao, & Yin, 2018). In secondo luogo, essa non può essere esito di processi di replicazione o di mimesi di *best practice* o di modelli gestionali già sperimentati in altre organizzazioni (Engemann & Henderson, 2012). A partire da questo punto di vista, la resilienza organizzativa deve essere considerata una competenza *core* e *firm-specific*, che va alimentata e coltivata nel tempo (Gover & Duxbury, 2018).

La resilienza organizzativa è stata inizialmente concettualizzata come una capacità reattiva delle aziende, che ne favorisce l'adattamento alle mutate condizioni del contesto esterno. Aderendo a questa prospettiva, Mayer (1982) ha descritto la resilienza quale esito della tensione adattiva con cui le organizzazioni cercano di affrontare un cambiamento ambientale improvviso e/o inaspettato, tale da determinare l'incompatibilità degli approcci strategici e gestionali

convenzionalmente adottati dalle aziende alle contingenze esterne. Quantunque tale interpretazione renda conto della sussistenza di una capacità auto-rigenerativa delle organizzazioni, le quali sono in grado di porre in essere una metamorfosi delle proprie strutture o dei processi organizzativi per accrescere la loro capacità di sopravvivenza nel lungo periodo (Home III & Orr, 1997), essa trascura – o quanto meno pone sullo sfondo – l'abilità delle aziende di agire proattivamente per anticipare il cambiamento esterno (Hollnagel, Westrum, & Leveson, 2007).

È opportuno evidenziare che l'interpretazione della resilienza organizzativa quale competenza reattiva presenta diversi tratti in comune con alcuni costrutti teorici proposti dalla letteratura manageriale nell'intento di descrivere la capacità di adattamento delle aziende alle dinamiche dell'ambiente esterno. Tra gli altri, partendo dall'assunto che è possibile assorbire e gestire la varietà ambientale attraverso la generazione di una maggiore varietà interna, Beer (1979) ha suggerito l'applicazione della legge della varietà necessaria (*requisite variety*) – originariamente sviluppata nel campo della cibernetica (Ashby, 1958) – in ambito manageriale. Il cosiddetto *Viable System Model* (Beer, 1979), in effetti, presume che, per essere sostenibile nel lungo termine, un sistema organizzativo debba dotarsi di una varietà interna tale da superare o – quanto meno – bilanciare la dinamicità ambientale (Palumbo & Manna, 2018_a). Spostando il *focus* sull'orientamento strategico e sulle caratteristiche interne delle organizzazioni, Agarwal e Helfat (2009) hanno formulato il concetto di *strategic renewal* (rinnovamento strategico), concepito quale processo continuo e tipico di ogni azienda, finalizzato – in ultima istanza – alla riconfigurazione dei relativi attributi strategici, organizzativi e gestionali allo scopo di migliorare la capacità del sistema organizzativo di interagire con il contesto esterno (Flier, Van Den Bosch, & Volberda, 2003). È opportuno evidenziare che, da una parte, la varietà necessaria punta lo sguardo sulla ricerca di un equilibrio tra l'ambiente esterno e le caratteristiche interne di un'organizzazione, mentre il rinnovamento strategico, dall'altra parte, guarda prevalentemente alle dinamiche decisionali e gestionali interne all'organizzazione, pur non trascurando l'importanza propulsiva degli stimoli che provengono dall'ambiente esterno. Queste formulazioni teoriche sono caratterizzate, pertanto, dagli stessi limiti che condizionano una parte significativa degli studi in tema di flessibilità organizzativa (Hatun & Pettigrew, 2006): quest'ultima, infatti, è per lo più concettualizzata come repertorio di competenze manageriali e organizzative che rendono l'organizzazione capace di adattarsi dinamicamente al cambiamento ambientale (Judge & Douglas, 2009).

Sulla base di queste brevi riflessioni di apertura, è possibile prospettare un importante valore aggiunto della resilienza organizzativa rispetto ad altri costrutti teorici proposti dalla letteratura manageriale. Essa consente di mettere a sistema prospettive di analisi interdipendenti, ma spesso compartimentalizzate sul profilo disciplinare: enfatizzando la necessità di sviluppare una capacità di risposta proattiva di fronte alla turbolenza ambientale, la resilienza organizzativa tocca i temi dell'adattamento, del cambiamento, del rinnovamento strategico e della flessibilità, coniugandoli in chiave armonica. Alla luce delle argomentazioni proposte da Andersson e colleghi (2019, pp. 36-38), la resilienza organizzativa può essere,

dunque, inquadrata quale costrutto olistico, che si fonda, in primo luogo, sulla consapevolezza aziendale dei determinanti dell'instabilità ambientale e, in seconda istanza, sull'abilità di predisporre soluzioni organizzative e gestionali *ad hoc*, intese ad accrescere la capacità di improvvisazione e di arginamento di fenomeni imprevisti che si verificano nel contesto esterno. Siffatta definizione richiama le argomentazioni di Weick e Sutcliffe (2001), i quali, lungi dal considerare la resilienza organizzativa quale capacità dell'azienda di attenuare e assorbire le conseguenze negative generate dall'incertezza ambientale, la interpretano quale abilità strategica e strutturale delle organizzazioni di percepire mutamenti ambientali improvvisi e di conseguire condizioni di equilibrio dinamico con il contesto esterno.

Il presente lavoro – di natura concettuale – si propone di pervenire alla formulazione di una ricetta intesa a promuovere condizioni di resilienza all'interno delle organizzazioni. Per conseguire tale obiettivo, si suggerirà una definizione comprensiva di resilienza organizzativa; alla luce di quest'ultima, si tenterà di delineare i determinanti strutturali e gestionali alla base di un'organizzazione che possa essere effettivamente considerata resiliente. La restante parte dell'articolo è organizzata come segue: il secondo paragrafo propone una concettualizzazione sintetica di resilienza organizzativa, che prende spunto dalle riflessioni della prevalente letteratura scientifica sul tema; il terzo paragrafo, articolato a sua volta in due sotto-sezioni, individua i determinanti strutturali e gestionali della resilienza organizzativa. La quarta sezione include uno sforzo di aggregazione dei singoli ingredienti precedentemente individuati in una ricetta per la resilienza organizzativa, preparando la strada per sviluppi futuri, come riportato nel quinto paragrafo, che chiude il presente lavoro.

2. Una definizione comprensiva di resilienza organizzativa

Come anticipato nel paragrafo introduttivo, la letteratura scientifica e quella professionale stanno dedicando una crescente attenzione all'individuazione delle caratteristiche di un'organizzazione "resiliente" (si vedano, tra gli altri, Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012; Boin & van Eeten, 2013; Giustiniano, Clegg, Pina e Cunha, & Rego, 2018; Verreynne, Ho, & Linnenluecke, 2018). Nondimeno, l'eterogeneità dei contesti di analisi e la molteplicità degli approcci teorici e metodologici utilizzati rende difficoltoso il tentativo di sistematizzazione degli attributi che sono riconducibili alla resilienza organizzativa (Lee, Vargo, & Seville, 2013). In uno sforzo di sintesi delle diverse impostazioni concettuali dirette a inquadrare il tema della resilienza nelle organizzazioni, Annarelli e Nonino (2016) hanno proposto un'interpretazione duale del costrutto. Secondo una prospettiva statica, la resilienza organizzativa trova la sua radice nell'abilità delle aziende di implementare, sul profilo strutturale e su quello gestionale, opportune misure preventive, finalizzate a contenere i rischi che derivano dalla situazione di imprevedibilità ambientale. Abbracciando una chiave di lettura dinamica, invece, l'organizzazione consegue condizioni di resilienza nel momento in cui risulta essere

in grado di gestire proattivamente eventi critici inaspettati e di rilievo per il buon andamento dell'azienda, ammortizzando le implicazioni di questi ultimi sui consolidati equilibri strutturali e gestionali interni. Unendo queste due chiavi di lettura, la resilienza organizzativa implica un costante orientamento strategico alla preservazione degli equilibri organizzativi e manageriali preesistenti, ovvero la proattività verso il raggiungimento di un nuovo stato, che è ritenuto più opportuno o maggiormente desiderabile alla luce dell'evoluzione manifestatasi nel contesto ambientale di riferimento (Sahebjamniaa, Torabia, & Mansouri, 2015).

In maniera analoga, un'impostazione duale è adottata da Mamouni Limnios e colleghi (2014): identificando 4 archetipi di resilienza organizzativa, gli autori affermano che quest'ultima debba essere interpretata quale forma di resistenza attiva espressa dall'azienda nei confronti delle turbolenze esterne e, contestualmente, come tentativo di riaggiustamento delle strutture e dei processi aziendali rispetto alle mutate contingenze rinvenibili nell'ambiente di riferimento. Non è detto, tuttavia, che la resilienza si traduca – necessariamente – in una fonte di vantaggio competitivo per l'organizzazione; essa, piuttosto, potrebbe finanche rappresentare una fonte di inerzia, che ostacola, nel lungo periodo, la capacità dell'azienda di reagire tempestivamente a cambiamenti radicali che si verificano al di fuori dei suoi confini organizzativi (Holling, 2001).

In uno sforzo di congiunzione tra queste diverse proposizioni concettuali, la resilienza organizzativa può essere inquadrata come un repertorio integrato di risposte strategiche e gestionali su cui l'azienda ha la possibilità di far leva nel tentativo di assorbire la varietà ambientale (Palumbo & Manna, 2018_b) e di evitare che le sfide competitive si trasformino in una minaccia per la sopravvivenza dell'organizzazione (Burnard & Bhamra, 2011). Questo bagaglio di risposte organizzative si fonda su due competenze chiave, di cui deve essere intriso l'intero organico dell'azienda: da un lato, la capacità di rilevare i sintomi di mutamento ambientale e di localizzarne le fonti, in modo tale da pervenire alla costruzione di una puntuale consapevolezza delle dinamiche che influenzano l'evoluzione del contesto esterno (Crichton, Ramsay, & Kelly, 2009); dall'altro, la capacità di attivare le energie interne necessarie a stimolare e alimentare il cambiamento delle architetture organizzative esistenti, predisponendo un meccanismo di azione che induce l'azienda a rispondere, in un'ottica di reazione, agli eventi ambientali o, in una prospettiva di proazione, ad anticiparli (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Ciasullo, Cosimato, & Palumbo, 2017).

La resilienza organizzativa, in sostanza, può essere concepita come una *dynamic capability* che tende a distribuirsi – in maniera diffusa e pervasiva – nelle diverse parti che compongono la configurazione aziendale. Alla sua definizione contribuiscono molteplici abilità di rilievo strategico, organizzativo e gestionale (Vogus & Sutcliff, 2007). Scendendo nel dettaglio, affinché si sviluppino condizioni di resilienza organizzativa, è imprescindibile che l'azienda si doti di (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011):

- Una chiara diversificazione interna, che consenta di bilanciare l'incertezza ambientale attraverso lo sviluppo di un variegato repertorio di competenze di tipo *hard* e di tipo *soft*;

- Elevati livelli di efficienza gestionale, che garantiscano in tutte le aree dell'organizzazione la capacità di ridurre il consumo di risorse per lo svolgimento delle ordinarie attività dell'azienda, determinando – in tal modo – l'accumulazione di una massa critica di *slack resource* da destinare al sostegno della diversificazione interna;
- Intensa flessibilità tanto sul profilo strategico che sul piano strutturale, in maniera tale da minimizzare il rischio che si manifestino condizioni di inerzia organizzativa, idonee a ostacolare l'adattabilità dell'azienda;
- Forte coesione – in termini gestionali e sociali – tra le risorse che entrano a far parte dell'azienda, allo scopo di garantire l'unitarietà della risposta organizzativa di fronte alle sfide competitive che provengono dall'ambiente esterno.

La resilienza organizzativa, in altri termini, risulta essere espressione della capacità dell'azienda di riconoscere le mutabili istanze del contesto esterno e, allo stesso tempo, di anticipare le dinamiche ambientali. Ciò conduce allo sviluppo della tensione dell'organizzazione a indirizzare e ispirare l'evoluzione del contesto esterno, esercitando un ruolo di guida nel proprio ambiente di riferimento (McDonald, 2006). In linea con queste argomentazioni, Kantur e İşeri-Say (2012) hanno individuato le quattro fonti da cui le aziende traggono l'energia necessaria ad alimentare la resilienza organizzativa. Rileva, in primo luogo, l'abilità percettiva dell'azienda, finalizzata alla creazione di consapevolezza sull'evoluzione ambientale; essa si insedia prevalentemente nelle unità di confine della struttura organizzativa (le cosiddette *boundary unit*, o unità tempone): queste ultime, infatti, sono deputate a gestire le interazioni tra l'azienda e il contesto esterno, recependo in maniera tempestiva i mutamenti e le dinamiche evolutive che caratterizzano l'ambiente (Tillement, Cholez, & Reverdy, 2009). In secondo luogo, non è possibile pervenire a condizioni di resilienza organizzativa in assenza di integrità tra le diverse parti dell'organizzazione (Gyfun & Karydas, 2010); è necessario, in altri termini, che tutte le risorse a disposizione dell'azienda siano dotate delle caratteristiche, delle conoscenze e delle *skill* considerate utili ad agevolarne la concomitante e costante tensione al cambiamento aziendale (Somers, 2009). Viepiù, occorre fornire un costante supporto – tanto informativo quanto gestionale – a tutti i membri dell'organizzazione, onde evitare che il cambiamento sia avvertito da questi ultimi come una minaccia, piuttosto che come un'opportunità (Luthans, 2002). Infine, la resilienza organizzativa poggia su due *strategic capability*: la destrezza strategica, da intendersi quale predisposizione di condizioni di ridondanza interna, orientata ad agevolare la flessibilità dell'organizzazione nel caso in cui si manifestino eventi critici inaspettati, e l'azione strategica, ossia l'abilità di tradurre in termini pratici gli indirizzi strategici ispirati alla flessibilità e all'adattamento, rafforzando la creatività e la reattività dell'organizzazione nell'affrontare le sfide competitive lanciate dall'ambiente esterno (Wilson & Jarzabkowski, 2004).

La cornice teorica che risulta dalle argomentazioni sin qui presentate offre la possibilità di pervenire a una definizione comprensiva di resilienza organizzativa, che si colloca alla base del presente elaborato. Lungi dall'essere una proprietà intrinseca dell'organizzazione, la resilienza organizzativa è identificata quale

dinamica olistica, messa in atto dall'azienda per conseguire, sia sul piano strategico che strutturale, una maggiore capacità di ricezione degli stimoli che provengono dall'ambiente esterno e per maturare, sul piano gestionale e processuale, una più tempestiva abilità di fronteggiare eventi esterni imprevedibili e ad alto potenziale destabilizzante per gli equilibri organizzativi interni. La resilienza, pertanto, rafforza l'abilità dell'organizzazione di assorbire – in chiave adattiva – le pressioni esterne o di identificare – in ottica proattiva – soluzioni manageriali idonee a ricondurre l'azienda in uno stato equiparabile o preferibile alla condizione pre-trauma (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999; Barnett & Pratt, 2000; Sutcliffe & Vogus, 2003; Duchek, 2019).

3. I presupposti strutturali e gestionali della resilienza organizzativa

La resilienza organizzativa non può essere concepita come una componente di natura statica dell'azienda (Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva, & López-Cabrales, 2019). Essa, in effetti, rappresenta l'esito di un processo dinamico e composito, alla cui definizione contribuiscono, congiuntamente, numerosi determinanti di tipo strutturale e gestionale (Börekçi, Rofcanin, Heras, & Berber, 2018). La delineazione di questi fattori è imprescindibile per poter pervenire all'individuazione degli ingredienti necessari nella ricetta per il rafforzamento della resilienza organizzativa. Come evidenziato più volte in precedenza, tuttavia, siffatta ricetta non deve essere intesa quale sforzo di generalizzazione degli antecedenti strutturali e gestionali della resilienza organizzativa (Morales, Martínez, Gómez, López, & Torres-Argüelles, 2019). Riconducendo la metafora all'ambito medico piuttosto che a quello culinario, attraverso la formalizzazione di una ricetta si intende individuare i presupposti necessari alla creazione di un'infrastruttura favorevole all'emersione di condizioni di resilienza nelle organizzazioni, nella consapevolezza che questi presupposti dovranno essere opportunamente armonizzati alle specificità settoriali, strutturali e gestionali della singola azienda presa in considerazione.

3.1 I presupposti strutturali della resilienza organizzativa

Pal, Torstensson e Mattila (2014), analizzando il caso delle piccole e medie aziende del settore tessile, hanno enfatizzato la criticità di tre fattori strutturali, ritenuti abilitanti al conseguimento di resilienza organizzativa: la *resourcefulness* (disponibilità di risorse), la *dynamic competitiveness* (competitività dinamica) e la cultura orientata all'apprendimento. In primo luogo, la resilienza organizzativa richiede la costante disponibilità di un portafoglio eterogeneo di risorse distintive – di natura materiale, immateriale, relazionale e sociale – che possano essere prontamente attivate allo scopo di rispondere in maniera tempestiva a evoluzioni improvvise e/o non prevedibili del contesto esterno (Weick & Sutcliffe, 2007). A sua volta, la *resourcefulness* si fonda sulla capacità dinamica dell'organizzazione di alimentare e rinvigorire nel tempo i suoi *asset* specifici, puntando tanto sulla flessibilità organizzativa quanto sulla ridondanza delle fonti di vantaggio

competitivo e sulla valorizzazione delle relazioni inter-organizzative, indispensabili per percepire prontamente i segnali di mutamento ambientale (Palumbo, 2016). Infine, lo sviluppo di una cultura aperta e orientata all'apprendimento è essenziale per dotare l'organizzazione della fluidità strategica e strutturale necessaria a favorire l'adattamento all'ambiente esterno e a promuovere il cambiamento proattivo delle procedure e delle pratiche organizzative invalse all'interno dell'azienda (Chu & Smyrnios, 2018).

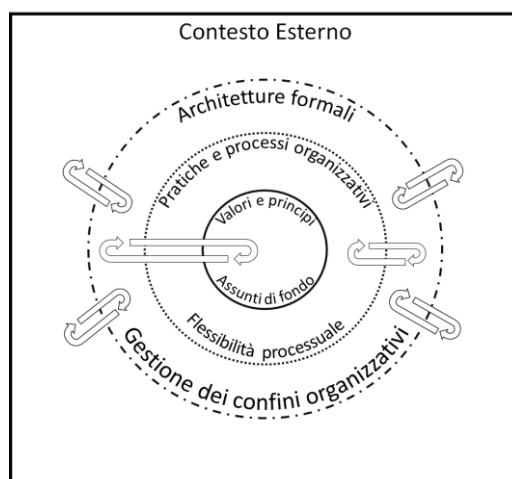
È interessante notare che gli attributi di un'organizzazione resiliente sembrano non mutare nel momento in cui si sposti l'attenzione dal settore privato a quello pubblico, quantunque, in quest'ultimo caso, le misure di *austerità* dettate dalla insostenibilità del debito sovrano e la tensione alla proceduralizzazione delle pratiche amministrative possano limitarne l'applicazione (si vedano, in particolare: van de Walle, 2014; Dalgaard-Nielsen, 2017; Adinolfi, Borgonovi, Palumbo & Piscopo, 2018). Tra gli altri, Boin e van Eeten (2013) individuano cinque caratteristiche distintive di un'azienda pubblica resiliente, che fanno eco alla tripartizione dei fattori abilitanti poco sopra proposta. Scendendo nel dettaglio, si tratta:

- Della disponibilità di risorse tecniche e tecnologiche avanzate, che siano messe al servizio di tutte le parti dell'organizzazione in maniera tale da favorirne la capacità di adattamento continuo alle evoluzioni che si verificano nel contesto esterno (Rochet, Keramidis, & Bout, 2008);
- Della consapevolezza della natura e delle peculiarità degli eventi esterni critici per la sostenibilità aziendale, che è opportuno monitorare e prevenire, onde evitare che essi si ripercuotano negativamente sulla capacità dell'organizzazione di svolgere le ordinarie attività aziendali e di soddisfare le aspettative di valore degli *stakeholder* rilevanti per la legittimazione istituzionale dell'azienda (Park, 2013);
- Della predisposizione di un sistema articolato, variegato e – allo stesso tempo – dinamico di pratiche e procedure formali, finalizzate a minimizzare i rischi di situazioni avverse generate dall'imprevedibilità ambientale (Sciulli, D'Onza, & Greco, 2015);
- Della condivisione di una struttura di ruoli, responsabilità e relazioni formalizzata, ma allo stesso tempo snella, che guidi – senza irrigidire – i comportamenti individuali e le interazioni tra i diversi *team* organizzativi nel caso in cui si verificano eventi critici per l'azienda (van der Voet, 2014);
- Della sedimentazione di una cultura votata all'affidabilità e alla consistenza aziendale, che ispiri gli atteggiamenti di tutti i membri dell'organizzazione e crei *commitment* nei confronti del cambiamento organizzativo (Perry, 2004).

In sostanza, affinché consegua condizioni di resilienza, è necessario che l'organizzazione si doti degli artefatti strutturali che le consentano di ottenere – in maniera congiunta – capacità adattiva nei confronti delle dinamiche competitive e abilità predittiva rispetto alle evoluzioni che possono caratterizzare l'ambiente di riferimento (Burnard, Bhamra, & Tsinopoulos, 2018). Tale impostazione conduce verso un'interpretazione multistrato degli antecedenti strutturali della resilienza organizzativa (Gover & Duxbury, 2018), illustrata graficamente in Figura 1: lo strato

più esterno si compone delle architetture formali poste in essere dall'azienda allo scopo di carpire rapidamente le informazioni relative agli andamenti del contesto di riferimento. Siffatte informazioni rappresentano la linfa vitale da cui traggono spunto gli interventi strutturali intesi a creare un contesto organizzativo recettivo nei confronti del cambiamento e dotato della flessibilità necessaria a una rapida ridefinizione delle pratiche e dei processi organizzativi in essere all'interno dell'azienda. Infine, lo strato più interno si compone dei valori e degli assunti impliciti che – se condivisi da tutti i membri dell'organizzazione – creano uno spirito di corpo e incentivano l'adattamento continuo dell'azienda alle sfide competitive lanciate dal contesto esterno.

Figura 1. L'interpretazione multistrato degli antecedenti della resilienza organizzativa



Fonte: Elaborazione dell'autore

3.2 I presupposti gestionali e comportamentali della resilienza organizzativa

Le risorse umane giocano un ruolo critico nella generazione e nel mantenimento di condizioni di resilienza organizzativa (Bouaziz & Smaoui Hachicha, 2018). In effetti, come ampiamente sottolineato da una significativa parte della letteratura scientifica (Suder, Reade, Riviere, Birnik & Nielsen, 2017; Megele, 2014), sono i membri dell'azienda a disporre – individualmente e, all'interno dei *team* di cui fanno parte, collettivamente – delle competenze cognitive e comportamentali in cui la resilienza organizzativa innesta le sue radici. Risulta utile, dunque, adottare approcci e modelli di gestione delle risorse umane che agevolino, tanto a livello di singola posizione organizzativa che di gruppo, la costante predisposizione al cambiamento e l'apertura a un'impostazione organica nella divisione del lavoro e nel coordinamento dei compiti individuali (Meneghel, Martínez, & Salanova, 2016). La dottrina, in particolare, enfatizza l'opportunità di creare, in via preliminare,

resilienza in seno ai singoli *team* di lavoro presenti nell'organizzazione, affinché in ciascuno di essi si realizzino le condizioni per una gestione flessibile e costantemente adattiva dell'azienda (Stokes *et al.*, 2018); solo successivamente si potrà procedere alla generazione di resilienza sistemica (Rodríguez-Sánchez & Perea, 2015), gestendo opportunamente sul piano formale e informale le interazioni e le interdipendenze tra i diversi gruppi (Tillement, Cholez, & Reverdy, 2009).

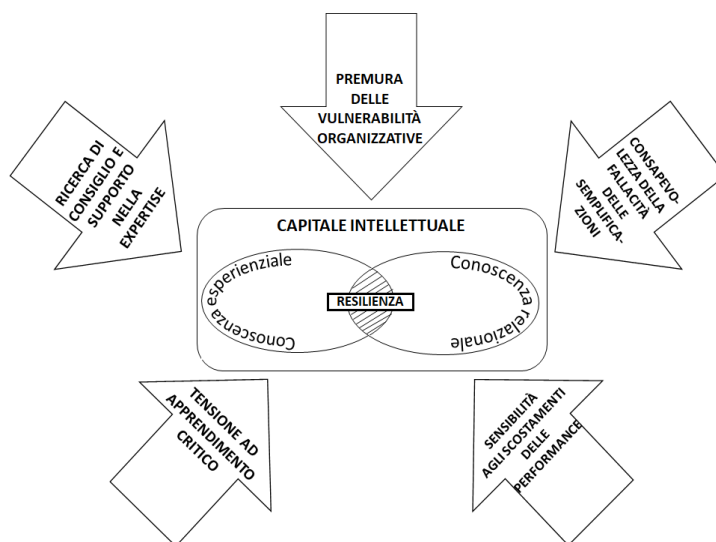
Adottando questa chiave di lettura, va letto il contributo di Rodríguez-Sánchez e Perea (2015), in cui si delineano i fattori che determinano condizioni di resilienza all'interno dei gruppi di lavoro di un'organizzazione. Tali fattori comprendono:

- La diffusione di un sentimento di efficacia collettiva, da intendersi quale autoconsapevolezza tra i membri dell'organizzazione delle conoscenze, delle competenze e delle risorse che si ritengono utili per affrontare l'incertezza ambientale. L'autoconsapevolezza, infatti, si traduce in auto-efficacia, elemento cruciale per accrescere la capacità – a livello individuale e sistemico – di adattarsi dinamicamente all'ambiente esterno (King, Newman, & Luthans, 2016);
- La promozione di uno stile di *leadership* di tipo trasformativo, che si propone di ridurre la percezione di distanza dal potere e di incoraggiare la tessitura di una fitta trama di relazioni interpersonali tra le risorse umane (Drath, 2016). Di fatti, lo stile di *leadership* trasformativo stimola l'orientamento all'apprendimento organizzativo, promuovendo la tensione dell'azienda al cambiamento (Stewart & O'Donnell, 2007);
- l'incentivazione del lavoro di squadra, che deve prevalere sulla valorizzazione del contributo individuale, in maniera tale da stimolare le interazioni all'interno e tra i diversi gruppi che compongono l'organizzazione aziendale, catalizzando la generazione di capitale sociale (Kahn, et al., 2018).

Questi attributi offrono la possibilità di generare coinvolgimento e adesione tra i membri dell'organizzazione, fattori imprescindibili per favorire la flessibilità aziendale. Allo stesso tempo, essi alimentano un clima di apertura e di predisposizione al cambiamento, requisito chiave per porre in essere un'organizzazione resiliente e sostenibile nel lungo periodo (Moran & Tame, 2012). Le argomentazioni di Zhang e Liu (2012) aiutano a riepilogare quanto esposto sino a questo punto: ciò che contraddistingue un'organizzazione resiliente è una marcata propensione all'apprendimento organizzativo, che si realizza all'interno di un contesto ambientale caratterizzato da turbolenza e incertezza (Kayes, 2015). La resilienza, invero, trova espressione nella concomitante ricerca di flessibilità e di sviluppo organizzativo, resa possibile dalla capillare distribuzione di un ricco capitale intellettuale in tutte le parti dell'organizzazione (Fandiño, Formiga, & de Menezes, 2018). Questo approccio conduce alla centralità della conoscenza esperienziale e relazionale, dal cui connubio emergono proficue opportunità di auto-organizzazione e di adattamento proattivo al contesto ambientale di riferimento (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). A sua volta, come rappresentato in Figura 2, il successo di questo modello gestionale si fonda su cinque presupposti comportamentali, evidenziati da Vogus e Sutcliffe (2007):

- La premura, condivisa da tutti i membri dell'organizzazione, nei confronti delle possibili vulnerabilità organizzative nei confronti dell'incertezza ambientale;
- La consapevolezza della fallacità delle interpretazioni semplicistiche con riferimento agli episodi di fallimento dell'organizzazione nell'anticipare e/o assorbire i cambiamenti ambientali;
- L'elevata sensibilità agli scostamenti delle *performance* individuali e di gruppo, che apre la strada a una forte tempestività nell'aggiustamento delle pratiche organizzative e gestionali;
- La costante tensione all'apprendimento critico dagli errori passati e dall'incapacità di gestione della turbolenza ambientale;
- La ricerca del consiglio e del supporto dei membri dell'organizzazione con la maggiore esperienza ed *expertise* nella gestione dell'instabilità ambientale.

Figura 2. Gli antecedenti comportamentali della resilienza organizzativa



Fonte: Elaborazione dell'autore

4. Una ricetta per rendere l'organizzazione resiliente

Pur nella consapevolezza che non sia possibile – né, tantomeno, opportuno – pervenire alla proposizione di soluzioni preconfezionate e universali per il raggiungimento di condizioni di resilienza organizzativa, quanto esposto sino a questo punto della trattazione consente di delineare gli ingredienti che, sulla base delle evidenze raccolte dalla letteratura scientifica internazionale, sono ritenuti necessari nella ricetta per rendere un'organizzazione resiliente. In quest'ottica, lungi dal rappresentare una codificazione esaustiva, il presente paragrafo fornisce una schematizzazione degli elementi che si collocano alla base della resilienza

organizzativa; tali argomentazioni gettano le basi per le implicazioni concettuali e pratiche del presente lavoro, oggetto di esposizione nella sezione conclusiva dell'articolo.

In primo luogo, affinché si realizzi la transizione verso un'organizzazione resiliente, è opportuno instillare una costante propensione alla flessibilità e al cambiamento organizzativo in tutte le parti dell'azienda, intervenendo sia sulle variabili di tipo *hard* che su quelle di tipo *soft* dell'organizzazione. Per quanto riguarda le prime, è d'uopo evidenziare che la tradizionale impostazione burocratica e i modelli funzionali a essa associati ostacolano l'implementazione di condizioni di resilienza all'interno delle organizzazioni (Bigley & Roberts, 2001); d'altro canto, la ricerca ossessiva della organicità potrebbe tradursi in un'organizzazione non pienamente efficiente e, di conseguenza, incapace di conseguire una sostenibilità gestionale a valere nel tempo (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017). A partire da questo punto di vista, è utile evidenziare che la ricerca della resilienza organizzativa non implica l'esclusivo ricorso alla flessibilità strutturale e gestionale. Occorre, piuttosto, cercare un punto di incontro tra l'implementazione di strutture funzionali - utili a ottimizzare l'affidabilità e l'efficienza dell'organizzazione - e l'adozione di un modello organico, che doti l'azienda di una duttilità tale da favorire il continuo adattamento all'ambiente esterno (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018). In linea con queste riflessioni, la transizione verso configurazioni organizzative di tipo misto - come la struttura matriciale temporanea o permanente - può essere considerato una tappa intermedia verso il raggiungimento di condizioni di resilienza organizzativa (Westphal, 2005): questo tipo di architettura, infatti, non intrappola in maniera rigida e vincolante l'organizzazione in gabbie funzionali, stimolando un maggiore interscambio con l'ambiente esterno e favorendo la capacità di adattamento dell'organizzazione all'instabilità ambientale (Worren, 2017).

Siffatte riflessioni trovano eco nei risultati di un recente lavoro condotto da Adini e colleghi (2017): sintetizzando le opinioni di 39 esperti in tema di resilienza e di cambiamento organizzativo attraverso una procedura Delphi, essi delineano alcuni approcci chiave per una gestione appropriata della resilienza a livello organizzativo. Una particolare enfasi è assunta dall'adozione di modelli di governance di tipo ibrido, che bilancino le istanze di centralizzazione provenienti dal vertice aziendale e l'esigenza di autonomia e discrezionalità locale: se da un lato, infatti, la centralizzazione consente una maggiore rapidità di risposta di fronte al verificarsi di eventi imprevedibili che possono pregiudicare la sostenibilità organizzativa (Mintzberg, 1996), il decentramento, dall'altro lato, garantisce una più tempestiva ed efficace percezione dei mutamenti che si verificano nell'ambiente esterno, alimentando la capacità dell'azienda di rilevare possibili minacce (Ishak & Williams, 2018). Analogamente rilevante è la promozione della collaborazione a livello intra-organizzativo, che conduce alla generazione di un maggiore commitment e una più elevata coesione tra le risorse umane dell'azienda, a loro volta indispensabili per superare le inerzie che legano allo *status quo* (Kahn, et al., 2018). Infine, è utile pervenire alla definizione di chiare procedure e di *routine* condivise tra le diverse parti dell'azienda, che rappresentino un vettore di coordinamento intra-

organizzativo anche in condizioni di elevata turbolenza e di incertezza gestionale (Dalgaard-Nielsen, 2017).

La ricetta per la costruzione di un'organizzazione resiliente, in sostanza, richiede un sistema bilanciato di interventi, che riguardano tutti i livelli della configurazione organizzativa (Zaato & Ohemeng, 2015). Il primo passo prevede la creazione di specifiche sfere di autonomia e responsabilità nelle aree dell'organizzazione che agiscono a più diretto contatto con l'ambiente esterno (Thompson, 1967): ciò consente di creare, in primo luogo, *empowerment* tra gli attori organizzativi che sono deputati a carpire le informazioni su quanto si sta verificando nell'ambiente esterno; in secondo luogo, risulta più agevole individuare ed esplicitare le esigenze locali, includendole nella formulazione delle strategie aziendali (Thompson & McEwen, 1958). Affinché l'autonomia esprima in pieno i propri benefici, comunque, è necessario che all'interno dell'organizzazione si sedimentino idonee competenze a livello individuale e sistemico: infatti, la resilienza organizzativa trova il suo nutrimento nel capitale intellettuale e relazionale a disposizione dell'azienda (Darkow, 2018). Tra gli altri, Klockner (2017) ha individuato cinque abilità sistemiche utili per conseguire condizioni di resilienza organizzativa:

1. La consapevolezza delle aree su cui è opportuno intervenire in caso di deterioramento delle *performance* aziendali;
2. La riluttanza nei confronti di soluzioni efficaci nel breve periodo, ma non idonee al raggiungimento di condizioni di sostenibilità e resilienza a valere nel tempo;
3. La cognizione della natura sistemica delle operazioni aziendali, che rende inopportuni interventi atomistici su singole sezioni dell'organizzazione;
4. La costante tensione all'adattamento dinamico, allo scopo di evitare sbilanciamenti nel rapporto tra azienda e ambiente;
5. La valorizzazione del capitale sociale, per fare in modo che le *expertise* utili ai fini della resilienza organizzativa si diffondano in tutto l'organico aziendale.

In ultimo, l'implementazione di opportuni sistemi di misurazione e valutazione delle *performance* (Home III & Orr, 1997), la promozione di una cultura organizzativa fondata sull'appartenenza e sull'identità organizzativa (Caniëls & Baaten, 2018) e l'adozione di approcci di *leadership* orientati alla persona fanno da collante organizzativo (Grote, 2017), indispensabile per evitare che la costante ricerca della flessibilità deflagri nella disgregazione dell'azienda sul profilo strutturale, gestionale e culturale.

Fornendo una sintesi di queste argomentazioni, Everly Jr. (2011) individua alcuni precetti, che dovrebbero rappresentare le fondamenta degli interventi finalizzati a sviluppare condizioni di resilienza in ambito organizzativo. Affinché i germi della resilienza possano attecchire, è opportuno che una quota significativa delle risorse a disposizione dell'azienda siano investite in attività ad alto potenziale innovativo. Ciò è necessario sia in momenti di stabilità che di ostilità ambientale. Invero, gli sforzi in innovazione garantiscono all'organizzazione lo sviluppo di competenze dinamiche, che consentono non solo di rispondere tempestivamente alle sfide lanciate dalla turbolenza del contesto esterno, ma anche di anticipare o – addirittura – di ispirare i cambiamenti ambientali (Campopiano, De Massis, & Kotlar, 2019). L'investimento in innovazione, d'altronde, richiede un'elevata disponibilità di risorse economiche e

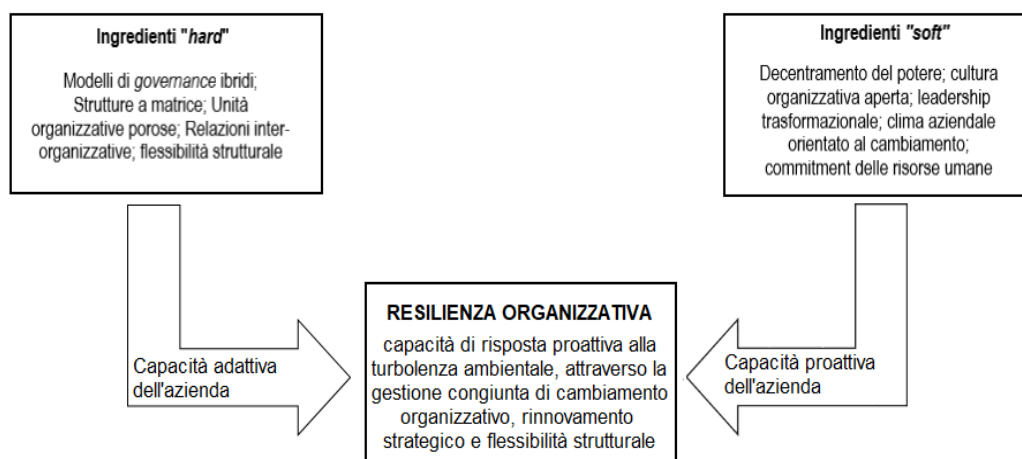
finanziarie. In questa prospettiva, è opportuno che l'azienda si impegni nel preservare un cuscinetto di risorse a pronta disponibilità (*slack resource*), necessarie a sostenere l'innovazione anche in condizioni di incertezza e di avversità (Morais-Storz, Platou, & Norheim, 2018). Lo sforzo innovativo, tuttavia, sarebbe fine a sé stesso, qualora l'organizzazione non puntasse sulla crescita e sulla valorizzazione delle risorse umane che operano al suo interno. Come anticipato poco sopra, infatti, queste ultime incorporano la resilienza organizzativa, in quanto depositarie delle *dynamic capability* necessarie a rendere flessibile e adattiva l'azienda nel lungo termine (Bouaziz & Smaoui Hachicha, 2018).

Cruciale per il buon esito della ricetta per la resilienza organizzativa, in ultima analisi, è l'appropriata gestione del capitale umano dell'azienda (Kuntz, Näswall, & Malinen, 2016). In quest'ottica, Lengnick-Hall e colleghi (2011) hanno tentato di esplicitare gli approcci di gestione delle risorse umane che consentono di conseguire condizioni di resilienza organizzativa. Tali approcci hanno a oggetto sia fattori cognitivi che elementi comportamentali e situazionali. Tra i primi, trovano risalto gli interventi manageriali orientati ad arricchire e rinvigorire i sentimenti di auto-efficacia e di apertura al cambiamento tra tutti i membri dell'organizzazione. Questo risultato è raggiungibile decentrando il potere e, di conseguenza, delegando sfere di responsabilità a livello locale, in maniera tale da generare un maggiore coinvolgimento psicologico ed emotivo tra tutti i membri dell'azienda (Pradhan & Bhattacharyya, 2018). Contestualmente, sono richiesti gruppi di lavoro coesi, ma flessibili, in grado di adattarsi dinamicamente all'incertezza ambientale (Kahn, et al., 2018). La congiunzione di questi interventi consente di evitare l'emersione di rapporti transazionali tra le risorse umane e di alimentare la graduale sedimentazione di un ricco capitale relazionale, utile a sostenere il progressivo sviluppo della resilienza organizzativa. Sul versante comportamentale e situazionale, invece, occorre agire sul clima organizzativo, incentivando la condivisione delle risorse e della conoscenza tra i membri dell'organizzazione, creando una ridondanza positiva, critica in circostanze di stress organizzativo. In aggiunta, è indispensabile stimolare le interazioni sociali tra le risorse umane e incoraggiare l'ambidestrezza organizzativa (Judge & Blocker, 2008): in tal modo, risulta possibile generare una percezione di cittadinanza organizzativa tra le risorse umane, requisito immancabile per far sì che tutte le energie disponibili siano attivate ai fini del buon andamento dell'azienda, anche in condizioni di elevata ostilità ambientale.

La Figura 3 sintetizza graficamente gli ingredienti necessari per la ricetta che conduce verso lo sviluppo di organizzazioni resilienti. In linea con l'interpretazione duale della resilienza organizzativa, gli ingredienti della ricetta sono articolati in due gruppi, individuati dalle etichette "ingredienti *hard*" e "ingredienti *soft*": i primi riguardano le architetture e le pratiche aziendali, mentre i secondi si focalizzano sugli aspetti intangibili delle organizzazioni. Come già anticipato, il concetto di "ricetta" enfatizza la contestuale necessità di tutti gli ingredienti richiamati affinché si possano conseguire condizioni di resilienza a valere nel tempo: la mancanza di uno di essi, in effetti, determinerebbe un'organizzazione incapace di rispondere in

maniera tempestiva alla turbolenza e all'incertezza ambientali, nonché inidonea ad adattarsi dinamicamente alle evoluzioni del contesto esterno.

Figura 3. La ricetta per la resilienza organizzativa



Fonte: Elaborazione propria

5. Considerazioni conclusive

Le implicazioni che si desumono dal presente lavoro hanno natura sia teorica che pratica. Sotto il primo punto di vista, la resilienza organizzativa trova un'appropriata declinazione quale *dynamic capability*, su cui si fonda l'abilità delle aziende di rinnovarsi costantemente, tanto sotto il profilo strutturale quanto su quello processuale, per raggiungere condizioni di adattamento dinamico all'instabilità ambientale. Due tipologie di competenze organizzative si rivelano indispensabili per acquisire e raffinare nel tempo questa capacità dinamica: in primo luogo, le organizzazioni debbono sviluppare adeguate abilità percettive, che consentano di raccogliere informazioni tempestive per formulare soluzioni strutturali e gestionali idonee ad affrontare evoluzioni inaspettate dei fattori tecnologici, sociali e istituzionali che caratterizzano il contesto esterno; in secondo luogo, le organizzazioni sono chiamate a rinvigorire la propria duttilità, facendo leva sul capitale sociale e intellettuale a loro disposizione. Congiungendo flessibilità e stabilità, la duttilità organizzativa consente di assorbire e anticipare in maniera proattiva l'imprevedibilità ambientale. I futuri avanzamenti teorici, pertanto, dovrebbero fondarsi sull'assunto che l'adattamento reattivo costituisce una componente residuale della resilienza organizzativa; quest'ultima, di fatti, presume l'abilità dell'azienda di anticipare i cambiamenti esterni e di guidare l'evoluzione ambientale, dotandosi di un'adeguata gamma di *slack resource* a tal fine.

Gli ingredienti strutturali che entrano a far parte della ricetta per la resilienza organizzativa, dunque, sono necessari, ma non sufficienti. Alla ridondanza delle

risorse critiche, all'affidabilità delle pratiche gestionali e alla flessibilità organizzativa occorre abbinare interventi di tipo *soft*, che promuovano la predisposizione di tutti i membri dell'organizzazione ad affrontare condizioni di crescente instabilità ambientale. Emerge, tra gli altri, il ruolo critico della cultura organizzativa: l'instaurazione di un clima positivo, che incoraggia le risorse umane alla condivisione della conoscenza e delle informazioni, è un requisito chiave per fertilizzare la dotazione di resilienza organizzativa a disposizione dell'azienda. In questi termini, è imprescindibile agire in un'ottica di resilienza anche sulle leve di gestione delle risorse umane. Tanto la selezione, quanto la pianificazione e la valorizzazione di queste ultime deve essere ispirata alla generazione e al mantenimento a valere nel tempo di un clima organizzativo aperto e recettivo agli stimoli ambientali, che minimizzi i rischi di conflitto interpersonale e sia in grado di attivare tutte le energie dell'azienda per affrontare mutamenti improvvisi del contesto esterno.

In ultima analisi, un *mix* di interventi strutturali e comportamentali è necessario per realizzare il potenziale di un'organizzazione resiliente: i primi, infatti, si collocano alla base della capacità reattiva dell'organizzazione, facilitandone l'adattamento alle mutate caratteristiche dell'ambiente attraverso la duttilità organizzativa; i secondi, viceversa, alimentano l'abilità proattiva dell'organizzazione, generando un clima ricettivo e orientato al cambiamento in tutte le sue parti.

Bibliografia

- Adini, B., Cohen, O., Eide, A., Nilsson, S., Aharonson-Daniel, L., & Herrera, I. A. (2017). Striving to be resilient: What concepts, approaches and practices should be incorporated in resilience management guidelines? *Technological Forecasting & Social Change*, 121(1), 39-49.
- Adinolfi, P., Borgonovi, E., Palumbo, R. & Piscopo, G. (2018). Framing the Shades of Sustainability in Health Care: Pitfalls and Perspectives from Western EU Countries. *Sustainability*, 10(12), 4439.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- 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). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(6), 1-18.
- Ashby, W. R. (1958). Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Cybernetica*, 1(2), 83-99.
- 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. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.

- Barnett, C. S., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88.
- Beer, A. S. (1979). *The Heart of Enterprise*. New York: John Wiley.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.
- Boin, A., & van Eeten, M. J. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.
- Börekçi, D. Y., Rofcanin, Y., Heras, M. L., & Berber, A. (2018). Deconstructing organizational resilience: A multiple-case study. *Journal of Management & Organization*, Pubblicato on-line prima della stampa il 20 dicembre 2018. Doi: 10.1017/jmo.2018.72.
- Bouaziz, F., & Smaoui Hachicha, Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551.
- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society*, 40(8), 799-824.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362.
- Campopiano, G., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Environmental Jolts, Family-Centered Non-Economic Goals, and Innovation: A Framework of Family Firm Resilience. In E. Memili, & C. Dibrell, *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (p. 773-789). Cham: Palgrave-Macmillan.
- Caniëls, M. C., & Baaten, S. M. (2018). How a Learning-Oriented Organizational Climate is Linked to Different Proactive Behaviors: The Role of Employee Resilience. *Social Indicator Research*, Pubblicato on-line prima della stampa il 06 settembre 2018. Doi: 10.1007/s11205-018-1996-y.
- Chu, Y. H., & Smyrnios, K. (2018). *How Small-to-Medium Enterprises Thrive and Survive in Turbulent Times. From Deconstructing to Synthesizing Organizational Resilience Capabilities*. Londra: Routledge.
- Ciasullo, M. V., Cosimato, S., & Palumbo, R. (2017). Improving health care quality: the implementation of whistleblowing. *The TQM Journal*, 29 (1), 167-183.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G., & Kelly, T. (2009). Enhancing Organizational Resilience through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 24-37.

- Dalgaard-Nielsen, A. (2017). Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 341-349.
- Darkow, P. M. (2018). Beyond "bouncing back": Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Pubblicato on-line prima della stampa il 14 settembre 2018. Doi: 10.1111/1468-5973.12246.
- de Oliveira Teixeira, E., & Werther Jr., W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56, 333-342.
- Drath, K. (2016). *Resilient Leadership. Beyond myths and misunderstandings*. London: Routledge.
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. Pubblicato on-line prima della stampa il 14 gennaio 2019. Doi: 10.1007/s40685-019-0085-7
- Engemann, K. J., & Henderson, D. M. (2012). *Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*. Brookfield, CT: Rothstein Associates.
- Everly Jr., G. S. (2011, 24 giugno). Building a Resilient Organizational Culture. *Harvard Business Review*. Disponibile on-line visitando il sito: <https://hbr.org/2011/06/building-a-resilient-organizat>. Ultimo accesso: 4 gennaio 2019.
- Fandiño, A. M., Formiga, N. S., & de Menezes, R. M. (2018). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, Pubblicato on-line prima della stampa il 29 settembre 2018. Doi: 10.1108/JSMA-05-2018-0041.
- Flier, B., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2163-2187.
- Gilly, J.-P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602.
- Giustiniano, L., Clegg, S. R., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2018). *Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 477-501.
- Green, P. E. (2016). *Enterprise Risk Management a Common Framework for the Entire Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grote, G. (2017). Leadership in Resilient Organizations. In S. Wiig, & B. Fahlbruch, *Exploring Resilience* (p. 59-67). Cham: Springer.
- Gyfun, J. F., & Karydas, D. M. (2010). Organizational attributes of Highly Reliable complex systems. *Quality and Reliability Engineering International*, 26(1), 53-62.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

- Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British Journal of Management*, 17(2), 115-137.
- Herbane, B. (2018). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, Pubblicato on-line prima della stampa il 16 Novembre 2018, doi: 10.1080/08985626.2018.1541594.
- Holling, C. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390-405.
- Hollnagel, E., Westrum, R., & Leveson, N. (2007). A Typology of Resilience Situations. In D. D. Woods, *Resilience Engineering*: (p. 55-76). London: CRC Press.
- Home III, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations*, 24(4), 29-39.
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communication*, 23(2), 180-196.
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 915-926.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.
- Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773.
- Kayes, C. D. (2015). *Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown*. Oxford: Oxford University Press.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786.
- Klockner, K. (2017). Developing organisational resilience: Organisational mindfulness and mindful organising. *Australian Journal of Emergency Management*, 32(4), 47-51.
- Kuhlicke, C. (2013). Resilience: a capacity and a myth: findings from an in-depth case study in disaster management research. *Natural Hazards*, 67(1), 61-76.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(16), 456-462.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazard Review*, 1, 29-41.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.
- Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Journal of Management*, 32(1), 104-116.
- Mayer, A. D. (1983). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- McDonald, N. (2006). Organisational resilience and industrial risk. In E. Hollnagel, D. Woods, & N. Leveson, *Resilience engineering: concepts and precepts* (p. 155-179). Hampshire: Ashgate.
- Megele, C. (2014). Resilient organizations turning challenges into opportunities: HR occupies a central place in preparing companies for change. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 1-4.
- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45(3), 505-522.
- Mintzberg, H. (1996). *La Progettazione dell'Organizzazione Aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Morais-Storz, M., Platou, R. S., & Norheim, K. B. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199.
- Morales, S.N., Martínez, L.R., Gómez, J.A.H., López, R.R., & Torres-Argüelles, V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11(1), 1-13.
- Moran, B., & Tame, P. (2012). Organizational resilience: Uniting leadership and enhancing sustainability. *Sustainability*, 5(4), 233-237.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises — an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(2), 410-428.
- Palumbo, R. (2016). *L'integrazione socio-sanitaria nella prospettiva delle relazioni inter-organizzative*. Roma: Rirea.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2018). The art of orienteering small firms' innovation: Illuminating the link between innovation and strategy making. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 21(4), 295-314.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2018). The need for requisite variety to support growth: an organizational life cycle perspective. *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 241-256.
- Park, S. (2013). What Causes the Death of Public Sector Organizations? Understanding Structural Changes and Continuities in Korean Quangos. *International Public Management Journal*, 16(3), 413-437.

- Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2).
- Pradhan, R. K., & Bhattacharyya, P. (2018). Building organisational resilience: Role of cherishing at work. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(3), 269-285.
- Rochet, C., Keramidis, O., & Bout, L. (2008). Crisis as change strategy in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 65-77.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management and Organization*, Articolo pubblicato on-line prima della stampa il 22 Marzo 2019, doi: 10.1017/jmo.2019.5.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., & Perea, M. V. (2015). The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience. *International Journal of Emergency Services*, 4(1), 27-36.
- Sahebjamnia, N., Torabia, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Sciulli, N., D'Onza, G., & Greco, G. (2015). Building a resilient local council: evidence from flood disasters in Italy. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 430-448.
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Stewart, J. & O'Donnell, M. (2007). Implementing change in a public agency. Leadership, learning and organisational resilience. *International Journal of Public Sector Management*, 20(3), 239-251.
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T. & Cronshaw, S. (2018). Resilience and the (micro-)dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM. *International Journal of Human Resource Management*. Pubblicato on-line il 17 Maggio 2018. Doi: 10.1080/09585192.2018.1474939.
- Suder, G., Reade, C., Riviere, M., Birnik, A. & Nielsen, N. (2017). Mind the gap: the role of HRM in creating, capturing and leveraging rare knowledge in hostile environments. *International Journal of Human Resource Management*. Pubblicato on-line il 1 Agosto 2017. Doi: 10.1080/09585192.2017.1351462.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In: K. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (a cura di). *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 94-110.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics. 7-10 ottobre 2007, Montreal, pp. 3418-3422.

- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In R. Sutton, & B. M. Staw (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp: 81-124."
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. Social Science bases of Administrative Theory. New York: McGraw Hill.
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational Goals and Environment: Goal-setting as an Interaction Process. *American Sociological Review*, 23(1), 23-31
- Tillement, S., Cholez, C., & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*, 12(4), 230-264.
- van de Walle, S. (2014). Building resilience in public organizations: The role of waste and bricolage. *Innovation Journal*, 19(2), 6.
- van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Verreynne, M-L., Ho, M., & Linnenluecke, M. (2018). Editorial for the special issue on: organizational resilience and the entrepreneurial firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1122-1128.
- Vogus, T. J., & Sutcliff, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (p. 3818-3422). Montréal: IEEE.
- Wang, Y., & Wang, K. Y. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 725-743.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Westphal, J. A. (2005). Resilient Organizations. Matrix Model and Service Line Management. *Journal of Nursing Administration*, 35(9), 414-419.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1(1), 14-20.
- Worren, N. (2017). The matrix as a transitory form: the evolution of FMC technologies 2001-2016. *Journal of Organizational Design*, 6(13), 1-14.
- Zaato, J. J., & Ohemeng, F. L. (2015). Building Resilient Organizations for Effective Service Delivery in Developing Countries: The Experience of Ghana Water Company Limited. *Forum for Development Studies*, 42(3), 507-528.
- Zhang, R., & Liu, W. (2012). Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 28(1), 55-59.