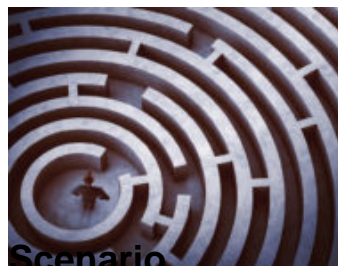


Organizzazioni vs. V.U.C.A world: quali sfide ci attendono?

Author : Federica Maria Rita Livelli

Date : 14 Settembre 2020



La pandemia in atto ha generato uno scenario di mercati mutati ed erratici, in continua evoluzione, con cui le varie organizzazioni si devono confrontare.

Domanda e offerta asincrone, mancanza di liquidità, digitalizzazione sempre più dilagante (che necessita di personale qualificato e di difficile reperimento), disoccupazione alle stelle, *supply chain* e logistica di difficile gestione, sono le premesse tangibili della recessione minacciosa ed inevitabile che ci troveremo ad affrontare a breve. Inoltre, le varie organizzazioni si trovano alle prese con una burocrazia farraginoso e contraddittoria, al limite del “teatro dell’assurdo” e che impedisce alle aziende di accedere alle misure di sostegno messe a disposizione dal governo.

Ci troviamo di fronte al cosiddetto **V.U.C.A.** (*Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity*), secondo Warren Bennis e Burt Nanus, teorici americani della *Leadership*: un mondo caratterizzato, cioè, dalla volatilità, dall’incertezza, dalla complessità e dall’ambiguità. Le aziende dovranno, allora, prontamente cambiare paradigmi in modo tale da essere e più “*agile*”, “*adaptive*”, flessibili, predisposte al cambiamento repentino e, soprattutto, considerare sempre più il coinvolgimento e la motivazione del personale e degli stakeholder.

Organizzazioni vs V.U.C.A. World: cosa fare?

In un V.U.C.A. World, da parte delle organizzazioni, come abbiamo detto poc’anzi, le sfide contingenti devono essere affrontate adeguatamente. Ne consegue che esse devono - quanto prima - prendere in considerazione una riprogettazione del proprio modello organizzativo, riconfigurando strategie, strutture e processi; oltre a **sostituire le tradizionali strutture gerarchiche** per *silos*, le logiche di potere decisionale nelle mani del *Top Management* e dei flussi *top-down*, con strutture olistiche e flussi *bottom-up*.

Il processo di digitalizzazione in atto comporta, inoltre, una inevitabile ed urgente riqualificazione della forza lavoro, sia in termini di *upskilling* e di *reskilling* sia in termini di adozione di nuovi modelli organizzativi che facilitino la diffusione di una **cultura digitale** unitamente alle competenze adeguate all’interno dell’organizzazione.

Organizzazione “agile”

La crisi contingente ci obbliga ad affrontare sfide complesse ed inedite che implicano capacità di apprendimento veloce e un approccio basato sul “dubbio” e la verifica - propri del metodo scientifico - al fine di verificare la validità delle scelte intraprese.

Condivisione degli obiettivi aziendali in un contesto lavorativo rinnovato - che si basa sulla collaborazione e la sperimentazione e le *lessons learned* - sarà la *conditio sine qua non* per poter riuscire a sopravvivere nel V.U.C.A. World, unitamente alla capacità delle organizzazioni della gestione dei rischi, della garanzia della continuità operativa e della resilienza organizzativa.

Di qui, la necessità di inglobare, all'interno delle organizzazioni, la metodologia “*agile*” che si basa su *purpose* (i.e. scopo), orchestrazione, sperimentazione, liquidità e trasparenza, in grado di produrre innovazione e creare nuovi modelli di business che implementano il paradigma di autonomia condivisa, focalizzato sul dialogo e la comprensione. L'incorporazione della metodologia “*agile*” si tradurrà in una maggiore:

- **centralità del personale** - fortemente coinvolto, organizzato in team, agili e veloci, capaci di individuare le necessità a tutti i livelli e implementare velocemente le azioni necessarie;
- **gestione dei rischi e della sicurezza** - presa di consapevolezza dei rischi e assunzione delle responsabilità vs. conseguimento degli obiettivi aziendali, fiducia reciproca, ambiente «*supportive & protective*»;
- **garanzia del “valore”** - alleanze, reti con i propri fornitori vs. miglior servizio;
- **sperimentazione & apprendimento veloce** - collaborazione con clienti, fornitori e dipendenti, per favorire:
- **sperimentazione continua** di nuove soluzioni & acquisizione rapida di nuovi paradigmi.
- **sperimentazione & condivisione continua** dei risultati.

Numerosi saranno i benefici che ne deriveranno, tra i quali:

- **comunicazione e condivisione** regolare delle idee e delle soluzioni tra tutti i membri dei team;
- **gestione dei processi efficace e preventiva** in un'ottica di diminuzione dei rischi atta a garantire un servizio di valore ai clienti e il miglioramento della qualità dei servizi/prodotti offerti;
- **continua trasformazione ed evoluzione** in termini di gestioni dei processi e progetti;
- **continui aggiornamenti e revisioni** dei processi e progetti in un'ottica di ottimizzazione aziendale;
- **coinvolgimento degli *stakeholder***, grazie alla trasparenza e comunicazione aperta.

Organizzazioni: non solo “*agile*” ma anche “*adaptive*”

Le organizzazioni, di fatto, se da un lato devono essere in grado di affrontare le sfide

contingenti, dall'altro lato devono saper sfruttare le opportunità uniche che si presentano unitamente a mettere in atto la transizione verso nuovi paradigmi. Pertanto, indipendentemente dal settore di appartenenza, le organizzazioni dovranno dimostrarsi “*adaptive*” nel proprio “DNA”.

Le organizzazioni “*adaptive*” si contraddistinguono per una maggiore:

- **resilienza**: in grado di far fronte a cambiamenti improvvisi;
- **flessibilità**: in grado di adattarsi perfettamente alle fluttuazioni e ai cambiamenti della domanda e dei mercati;
- **elasticità**: capacità di ridimensionare la propria attività e in grado di riprendersi rapidamente vs. un improvviso e forte aumento della domanda.

È proprio attraverso queste caratteristiche che le organizzazioni dovrebbero riprogettare le strategie, gli obiettivi ed i processi, in modo tale che possano adattarsi rapidamente quando cambiano le tendenze o si presentano nuovi scenari e convertirsi in un insieme di reti in cui contano velocità, agilità e capacità.

L'organizzazione concepita come una rete, fatta di connessione, vasi comunicanti, estremamente fluida, è in grado di avviare processi di innovazione inter-funzionali e inter-aziendali. Le idee “fluiscono” all'interno della cosiddetta “*bionic organization*” che fa leva su tecnologia e persone per potenziare la crescita, l'innovazione, l'efficienza, la resilienza e la competitività.

Essere “*adaptive*” significa, quindi, essere in grado di “fluttuare” come una farfalla ma al tempo stesso essere dotati delle “forze” necessarie per risultare vincenti e competitivi.

Va ricordato, a questo punto, che le metodologie “*agile*” e “*adaptive*” hanno, di fatto, molti **punti di contatto con il *Risk Management* e la *Business Continuity***, i.e. la trasparenza, la condivisione e il coinvolgimento senza silos.

Il supporto di professionisti di *Risk Management & Business Continuity* diventa strategico e fondamentale, in questo momento, in quanto è necessario: condividere piani di rischio, piani di continuità aziendale e piani di crisi; comunicare ciò che ogni piano comporta e come si evolverà, cercando allo stesso tempo il coinvolgimento e il contributo di tutti gli attori (interni ed esterni all'organizzazione). In particolare, è necessario esplorare i rischi (e le opportunità) della pandemia, identificando, innanzitutto, quali sono tali rischi a fronte delle circostanze eccezionali del COVID-19; fondamentale è catalogare i rischi (vecchi e nuovi) a breve-medio e lungo termine e, di conseguenza, in modo “*agile*” & “*adaptive*” rivedere i piani di continuità per aggiornarli, adeguarli alle esigenze contingenti, dimostrando flessibilità e creatività, e, al contempo, rispondere alle necessità dei vari *stakeholder*.

Conclusioni

Una cosa è certa: dobbiamo fare tutto il possibile per essere meglio preparati per il futuro. È tempo per una transizione, o meglio, è tempo per una **metamorfosi**. Siamo di fronte ad una

trasformazione necessaria e profonda che investe tutta la società a livello globale. Nuovi paradigmi sono necessari; inoltre, la gestione del rischio e la pianificazione della continuità aziendale sono destinate a confrontarsi con il nuovo approccio “*agile*” e “*adaptive*” che scaturirà in una calibrata sintesi di *lessons learned* dalla pandemia e di predisposizione/revisione di piani flessibili, in modo da aiutare le aziende a prepararsi per il prossimo evento “*disruptive*”, indipendentemente dalla tipologia di interruzione.

Non ci resta che metterci all’O.P.E.R.A. (schema ideato dalla Società di consulenza strategica Roland Berger GMBH), i.e.: “*O-pen up operations, P-erfect your value chain, E-mbrace digital, R-eorchestrate value generation, A-ccelerate the learning game*”.

Articolo a cura di **Federica Maria Rita Livelli**