

FOCUS ON



TOP GUN NEL TOP MANAGEMENT

UNA VIA PER AUMENTARE LA
RESILIENZA ORGANIZZATIVA?

Di epoca in epoca cambia l'identikit del manager ideale

di Francesca Castaldo
foto Troupe Azzurra*



Oggi, in un mondo iperveloce, complesso, ipercompetitivo, appare, come non mai, necessario che i manager, e in particolare il vertice, l'organo di governo, posseggano idonee capacità per fronteggiare la forte dinamicità ambientale; che essi abbiano, cioè, non solo, e non tanto, capacità di adattamento a un ambiente mutevole, ma che siano anche in grado di anticipare gli stessi cambiamenti esterni, ad esempio le mosse dei *competitor*. Si parla, a tal proposito, di capacità proattive. Nelle organizzazioni complesse di qualunque tipo è, così, sempre più richiesta la tempestività, per reagire velocemente alle dinamiche sistemiche interne ed esterne; la flessibilità, per evitare potenziali rigidità, inerzie, resistenze al cambiamento; la creatività, per rispondere in modo unico alle molteplici sfide; la *leadership*, in particolare per i *top executive*. A queste qualità, ampiamente note da decenni ormai, negli ultimi tempi si è aggiunta

una caratteristica, che pare esser diventata essenziale per le organizzazioni, pubbliche o private che siano: la resilienza. Questo concetto, mutuato dalla scienza dei materiali e usato nei contesti più disparati, spesso erroneamente, è divenuto di moda tanto che ovunque se ne sente parlare. Conseguentemente, le organizzazioni, in particolare delle imprese, cercano affannosamente ricette preconfezionate per essere, o meglio per diventare resilienti.

Ma le organizzazioni non sono delle entità astratte, esse sono costituite da individui: la resilienza organizzativa deve passare, dunque, dalla resilienza dei singoli. A corroborare ciò la considerazione che nell'epoca delle trasformazioni digitali e della robotica venga riscoperta, paradossalmente, la centralità dell'individuo, l'unicità e inimitabilità dell'intelligenza umana *versus* quella artificiale. Si potrebbe, pertanto, arrivare a sostenere che un'organizzazione possa essere, o divenire, resiliente, se in essa operino

individui resilienti, o educati alla resilienza.

Ora individui come i cosiddetti *top gun*, che hanno capacità psicofisiche di robustezza e di resistenza, addestrati, come essi sono, a dover compiere scelte talora estreme (da cui possono dipendere non poche vite umane), a muoversi e ad operare scelte *under the gun*, ovvero sotto il fuoco nemico, sono caratterizzati, com'è ampiamente noto in ambito aeronautico, da processi decisionali iperveloci, grazie anche alla nota *body and mind connection*.

Essere in grado di fronteggiare minacce ardue, di resistere di fronte alle avversità, di non soccombere e persino di "auto-ripararsi" dopo aver subito un danno, sono tutte peculiarità che rendono questi individui particolarmente resilienti.

Non è un caso che in molte aziende, pubbliche e private, dei Paesi tecnologicamente e industrialmente più avanzati (come USA, UK, Israele, Singapore, per citarne alcuni) essi, da

Nelle pagg. precedenti, la continua evoluzione del sistema produttivo ed economico richiede figure apicali in grado di affrontare dinamiche produttive e relazionali sempre più "fluide". In queste pagg., la capacità di decidere in situazioni under the gun unita a quella di avere processi decisionali iperveloci possono fare dei piloti militari e, in particolare quelli della linea caccia, dei perfetti top manager.

qualche tempo, abbiano cominciato a fare la propria comparsa nel *top management*, trovando collocazione persino ai vertici di queste organizzazioni. Mentre nel mondo italiano aeronautico e della Difesa le capacità straordinarie di questi uomini sono state comprese e "utilizzate" al massimo grado e con la più ampia risonanza (basti pensare, alla posizione dei vertici esecutivi e decisionali dell'Aeronautica Militare, della Marina e dello Stato Maggiore della Difesa), lo stesso non può dirsi con riferimento al panorama aziendale italiano. Nel nostro Paese, che pure è afflitto da vari ritardi a livello industriale e manageriale rispetto alle realtà come quelle citate, pare, ciò malgrado, che si stia cambiando rotta, a partire forse dall'esempio di pochissime aziende di settori di interesse strategico (come quello del comparto aerospaziale e della Difesa) in cui troviamo *ex top gun* nel *management* di alto livello. Seguendo il discorso tracciato finora, i piloti dei velivoli *fighters* possono contribuire a rendere l'organizzazione cui appartengono più resiliente. Ma come?

Abbiamo chiesto al Dott. Umberto Rossi, ex pilota da caccia con più di 3.500 ore di volo all'attivo e ora *Senior Vice President Vendite* di un'importante azienda italiana operante nel settore della difesa e dell'aerospazio, di rispondere ad alcune domande circa questo argomento.

Quali sono le principali differenze - per quel che concerne, in particolare, il processo decisionale - che Lei ravvede rispetto a manager con



background differenti dal suo?

Quando si tratta di prendere decisioni in pochi secondi e con un'alta posta in gioco, i piloti provenienti dalle linee *fighters* sono probabilmente i massimi esperti: tra la mente e il corpo dei *top gun* si crea un'unicità tale da favorire l'accorciamento del processo decisionale. Molte ore di volo ci plasmano vigorosamente, rendendoci abili, anche a distanza di anni, a muoverci sotto pressione, a resistere allo stress, a prendere decisioni *better and faster* rispetto agli altri. Questo tipo di esposizione, che si estende su un *continuum* temporale impegnando intensivamente corpo e mente, fa sì che conserviamo non solo ricordi nitidi (perché associati a intense emozioni, come la paura ad esempio) ma che acquisiamo anche una competenza unica che ci rende, tra le altre cose, abili decisori. Di ciò faccio esperienza continuamente quando mi confronto con i membri del mio *team*. Essendo un'organizzazione con forti radici ingegneristiche, nell'azienda in cui lavoro è dominante l'approccio

analitico. Molti colleghi, per la natura della loro *forma mentis*, prima di prendere decisioni più o meno importanti, sono inclini a effettuare approfondite analisi costi-benefici e a consultare tutti i possibili esperti per lunghi periodi, prima dell'azione eventuale. Ricorro anche io ad analisi metodiche e ascolto frequentemente il parere dei consulenti ed esperti di alcuni mercati specifici ma poi tendo a decidere, e soprattutto ad agire, velocemente. Chiaramente non possediamo mai tutta la conoscenza e nessuna previsione potrà mai essere certa, per definizione. Con le dovute differenze rispetto al volo operativo, o sotto la minaccia nemica, anche in azienda accade di dover operare scelte complesse, in tempi ristrettissimi, e talora decidere diventa arduo: in questi casi non si può fare altro che accogliere l'ineliminabile incertezza e ricorrere, proprio come su un caccia, alle proprie esperienze e al proprio istinto per giungere a una decisione quanto più valida ed efficace. I nuovi progetti e le nuove iniziative d'altronde

sono vincenti in velocità, non in chiarezza. Specialmente quando si tenta qualcosa di nuovo, come conquistare un nuovo cliente, penetrare in un nuovo mercato, costruire una nuova alleanza, non si ha mai il 100% dell'informazione che si ritiene necessaria, non ci sono sempre rapporti di settore o *best practices* cui aderire, quindi non si può che accettare un certo margine di errore, che tentiamo però continuamente di ridurre. Ci si muove in arene competitive peculiari e in contesti governativi con vincoli rigidi, per cui non ci si può permettere di prendere decisioni, e soprattutto di renderle esecutive, abbracciando l'incertezza.

La presenza dei top gun in azienda può dare luogo, secondo Lei, a fertalizzazioni dell'ambiente interno ed esterno?

L'abitudine alla resilienza non scompare una volta dismessa la tuta da pilota e, avendo questo *habitus*, cerco di trasmettere una propensione alla resilienza ai miei collaboratori, ai



membri dei *team* con cui lavoro (in oltre 13 anni in azienda ne ho avuti molti). Ritengo, tuttavia, che molto ancora si possa fare. L'impresa non è come un materiale, non è intrinsecamente resiliente o non resiliente; al tempo stesso, un qualche grado di resilienza, seppur minimo, deve pur essere presente tra i *leader* o i maggiori *player* del mercato.

Un'organizzazione può essere più o meno resiliente in un dato intervallo temporale (al tempo t_0), quello su cui si può lavorare è senz'altro tentare di aumentare il livello di resilienza.

Dico tentare e lo sottolineo, in quanto, a mio avviso, è molto sfidante, specialmente per le realtà aziendali grandi, raggiungere importanti livelli di resilienza. Ciò nondimeno passi da gigante sono stati compiuti in singoli ambiti, come nel campo *cyber*, nel quale la nostra azienda è diventata un credibile *player* internazionale.

Con riferimento al team di lavoro, in ambito economico e organizzativo,

viene spesso sottolineato che l'eterogeneità dei working team sia, essa stessa, potenzialmente un ingrediente di successo. Parimenti, le caratteristiche di uno o più membri del gruppo possono essere trasferite agli altri, in un processo di cross-fertilization e di osmosi. Quali suggerimenti vorrebbe dare alle aziende, private e pubbliche, e, più in generale, alle organizzazioni complesse?

Immettere singole persone resilienti in un sistema, può costituire certamente un ingrediente ma, affinché la ricetta abbia successo, potrebbe non risultare sufficiente. Ciò che più di ogni altra cosa è importante è diffondere il più possibile i valori e la cultura della resilienza, contribuendo così a rendere il clima organizzativo esso stesso più resiliente.

Per fare un parallelismo col mondo della Difesa, il nostro Paese ha infrastrutture critiche resilienti ma sarebbe auspicabile che la cultura alla resilienza fosse più ampiamente dif-

fusa e pervasiva. Occorre quindi, a mio avviso, diffondere il più possibile le ottime pratiche a partire dai singoli comparti o sottosistemi (faccio, su tutti, l'esempio dei sistemi di gestione del traffico aereo, a livello pubblico, e quello dei sistemi informatici, a livello privato) cercando di rendere l'intero sistema, Stato o azienda che sia, maggiormente resiliente.

Queste considerazioni valgono, credo, per qualunque organizzazione complessa. In Italia, si diceva prima, vi è un certo ritardo rispetto ad altri Paesi avanzati, ma sono fermamente convinto che nei prossimi anni colmeremo questo *gap* a livello aziendale (a partire da singole aziende virtuose), ma anche sociale, mettendo i valori e la cultura della resilienza, di cui gli ex piloti sono portatori, a servizio della collettività. ■

**Università La Sapienza di Roma
Dipartimento di Management*

© Riproduzione riservata