

- Luiss Open - <https://open.luiss.it> -

## Pianificazione, gestione, improvvisazione. Ecco come i leader del turismo affrontano la crisi del settore

---

**La pandemia da Covid-19** è stata definita come **la peggiore crisi mai vissuta dopo la seconda guerra mondiale** (OCSE). Quale Paese tra i più colpiti, l'Italia ha adottato drastiche misure di lockdown sin dai primi giorni di marzo 2020, provocando ingenti perdite per l'economia nazionale.

Tra gli altri, **il settore dell'ospitalità** ha subito le ripercussioni più severe della pandemia. Sia le misure governative impiegate per contenere la trasmissione del virus sia la paura di viaggiare che ne è derivata hanno determinato, sin da marzo 2020, la completa sospensione di qualunque tipo di evento, tanto di natura leisure tanto di business, generando un letterale azzeramento dei flussi turistici in Italia.

Secondo l'ISTAT, nei mesi di iniziale lockdown (marzo-maggio 2020) le presenze nelle strutture ricettive italiane sono state appena il 9% di quelle registrate nello stesso periodo del 2019. Federalberghi ha stimato che, a partire da aprile 2020, il mercato è letteralmente crollato, con -97,8% di stranieri. I primi nove mesi del 2020 hanno registrato una perdita di 192 milioni di presenze, pari ad una riduzione di oltre il 50% rispetto al 2019 (anno in cui il nostro Paese aveva raggiunto un record assoluto). Peraltro, dopo le riaperture estive, la seconda ondata pandemica e le relative misure restrittive hanno nuovamente inasprito la situazione, trascinando con sé oltre 66 mila posti di lavoro stagionali e temporanei soltanto nel mese di dicembre. Si stima che nel 2020 il fatturato del comparto ricettivo abbia subito una perdita di 13,4 miliardi di euro (-54,5% rispetto al 2019) e che possa tornare ad una reale ripresa soltanto nel 2023.

Questo evento estremo ha comportato **rilevanti conseguenze sociali** oltre che ingenti costi organizzativi, richiedendo ai leader di affrontare una "nuova normalità", agendo con rapidità e facendo leva sulla capacità di improvvisare.

Considerando questo scenario, nel nostro studio "Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in Covid-19 times" pubblicato nel 2021 su *l'International Journal of Hospitality Management*, abbiamo tentato di comprendere la modalità con cui i leader operanti nel settore dell'ospitalità italiana hanno improvvisato la resilienza nel tentativo di affrontare la crisi da Covid-19.

### Leadership resiliente e improvvisazione

In questo contesto definiamo la resilienza come quel processo che supporta gli individui e le organizzazioni ad apprendere, alimentando il proprio sviluppo nel tempo. Il termine, pertanto, coglie il modo in cui le persone "resistono alle tempeste" e la crescita che ne deriva. Tale percorso evolutivo può assumere forme diverse a seconda che la resilienza sia di tipo adattivo o reattivo. Mentre la prima definisce la capacità di risollevarsi dalle crisi, la seconda denota

**l'abilità dell'individuo di diventare più vigile**, consapevole e ricettivo in caso di futuri eventi critici.

È in particolar modo nell'esercizio della leadership che la resilienza diventa un fattore determinante. Essendo i leader chiamati a guidare i team verso il raggiungimento di obiettivi, in tempi di crisi il loro contributo al **successo organizzativo diventa essenziale**. In virtù del loro ruolo, i leader possono infatti influenzare in modo significativo i loro *followers*, modellando i loro comportamenti e supportando la loro crescita attraverso lo sviluppo della loro resilienza.

È importante sottolineare che, nell'attuare la resilienza, anziché agire seguendo un piano meticoloso, i leader tendono ad adattarsi alle avversità man mano che esse emergono. Ovvero, non riuscendo a prevedere facilmente le crisi, i leader devono necessariamente saper improvvisare al fine di affrontarle e gestirle con successo. Così facendo, l'improvvisazione supporta gli individui a rispondere alle avversità senza il beneficio della pianificazione, risultando così una competenza fondamentale delle organizzazioni resilienti.

### **La ricerca empirica e i risultati emersi**

Per studiare il fenomeno della leadership resiliente, abbiamo condotto delle interviste su un campione di 18 hotel manager d'Italia, alla guida di alberghi di varia tipologia (hotel di città, resort, relais e château, hotel sulla spiaggia e hotel di campagna, di categoria da 3 a 5 stelle di lusso).

Dall'applicazione di una *content analysis* è emerso che improvvisare la **resilienza comporta l'adozione di due pratiche**: da un lato, la necessità di una pianificazione continua che metaforicamente abbiamo chiamato "*gardening*"; dall'altro, la capacità di apprendere mentre la crisi prende forma e si realizza ("*leading while learning*").

Così facendo, i risultati consentono di mettere in luce alcuni elementi salienti. Innanzitutto, anziché in modo isolato, le due pratiche agiscono influenzandosi in modo sinergico, dando vita ad un paradosso: il leader resiliente deve operare in equilibrio tra due tensioni. Da un lato, quella di essere *un attore del sistema* per imparare dagli eventi, dall'altro, l'essere al contempo *uno spettatore del sistema* per evitare di essere sommerso dagli eventi stessi. Questo focalizzarsi sull'avversità da fronteggiare (*zooming in*) per poi allontanarsi dalla stessa (*zooming out*) si pone al centro della leadership resiliente. Un terzo elemento degno di nota è **riconoscere la leadership resiliente come atto improvvisato**. L'improvvisazione, infatti, non si esaurisce nel suo carattere meramente reattivo, di risposta ad una difficoltà, bensì richiede preparazione. Se questo è vero, in situazioni di crisi, i leader improvvisano azioni che alimentano la resilienza, accrescendo parallelamente la capacità di dar vita ad ulteriori improvvisazioni. Infine, la leadership resiliente non pone il focus esclusivamente sulla pianificazione di lungo o di breve termine; piuttosto, le riguarda entrambe. Pertanto, guidare un team o un'organizzazione secondo i principi della resilienza richiede sì di pianificare, ma anche saper disapprendere, rivedendo i propri programmi di fronte a situazioni di "*vu jade*".

### **Per approfondire:**

Giustiniano, L., Clegg, S. R., Cunha, M. P. & Rego, A. 2018. *Elgar introduction to theories of organizational resilience*, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing.

Giustiniano L., Cantoni F. (2018) Between sponge and titanium: Designing micro and macro features for the resilient organization. In: Boccardelli P. et al., (eds) *Learning and innovation in hybrid organizations*. Palgrave Macmillan, Cham.

Giustiniano, L., Cunha, M. P., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. 2020. Resilient leadership as paradox work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 1-5.

King, G. A., & Rothstein, M. G. (2010). Resilience and leadership: the self-management of failure. In M. Grant Rothstein, R. J. Burke (Eds). *Self-management and leadership development*, Elgar.

Lombardi, S., Cunha, M. P., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904.

---

Article printed from Luiss Open: <https://open.luiss.it>

URL to article: <https://open.luiss.it/2021/04/09/pianificazione-gestione-improvvisazione-ecco-come-i-leader-del-turismo-affrontano-la-crisi-del-settore/>

Copyright © 2020 Luiss Open. All rights reserved.