

RESILIENZA, TRA MITO E REALTÀ

di Alessandra Orzella

A.D. 2020, idi di marzo: mentre s'intonano canti dai balconi, per ogni angolo della penisola risuonano i due mantra #andratuttobene e #neusciremomigliori.

Nel frattempo, tra i tanti termini tecnici di cui tutti abbiamo fatto anche troppa esperienza in questi mesi, si insinua un vocabolo connesso alle due citate espressioni, ripetuto così spesso da risultare abusato oltre che ormai di uso comune: la resilienza. Termine di cui si continua a parlare anche ora in fase di post-quarantena rispetto alla reattività alla prolungata cattività e alla ripresa.

Ma cosa s'intende esattamente per resilienza? Siamo proprio certi di averne compreso la portata? E ne conosciamo le implicazioni? La domanda sorge spontanea e vale in primis per tutti coloro che operano nei contesti organizzativi come addetti ai lavori, specialmente occupandosi di qualità e sicurezza delle organizzazioni stesse.

Certamente, da addetti ai lavori, ricordiamo che si tratta di un termine connesso alle c.d. high reliability organizations (HRO, organizzazioni ad alta affidabilità), ad indicare la generica capacità di resistere alle perturbazioni ed alle turbolenze che minaccino l'esistenza stessa dell'organizzazione, con tutta l'iconografia classica fatta di grandi incidenti in centrali nucleari, impianti e stabilimenti produttivi, piattaforme petrolifere, aviazione, sanità, e conseguenti strategie e piani di miglioramento organizzativo... Tuttavia questo termine effettivamente merita una maggiore riflessione, visto che è tornato alla ribalta in un contesto storico a rilevanza sociale come l'organizzazione globale o l'organizzazione-paese (piuttosto che l'organizzazione-regione), ma anche in un contesto a rilevanza così strettamente "singola", come capacità della persona di affrontare e superare il periodo di lockdown e in generale di resistere (alla pandemia).

Resistere, resistenza. In effetti il termine resilienza è connesso alla resistenza ma indica qualcosa di più e soprattutto di diverso.

In fisica e in ingegneria riguarda infatti la proprietà di alcuni materiali di modificare la propria forma senza rompersi nel caso in cui siano posti sotto pressione o debbano appunto resistere a forze dinamiche o ad urti, assorbendo energia con deformazioni elastiche e plastiche.

Infatti per l'Accademia della Crusca è la "capacità di sostenere gli urti senza spezzarsi", in linea con la traduzione del termine latino resalire nel senso di ritirarsi, contrarsi, restringersi, connessa alla semantica del verbo salire (saltare) con l'aggiunta del prefisso "re", che però più genericamente indica anche risalire, fare balzi, rimbalzare, saltare indietro. Ed è questa ultima accezione semantica che risulta interessante sul fronte personale ed organizzativo di cui si è parlato tanto e si parla ancora e che ci permette di approfondire meglio il significato del termine resilienza.

In psicologia infatti - evocando metaforicamente l'accezione del termine mutuata dalla fisica - indica la capacità della persona di tendersi come un elastico, flessibilmente, per poi recuperare lo stato di equilibrio, cioè la capacità di fronteggiare eventi genericamente classificabili come stressanti, adattandosi e riorganizzando in maniera positiva la propria vita dinanzi alle difficoltà.

E' dunque un processo dinamico che comporta meccanismi adattivi positivi ad un contesto di significativa avversità o rischio (Masten, Reed, 2005). La sua caratteristica, nel concepire la dinamica di interazione con l'ambiente (genericamente inteso), è di fornire una risposta adattiva alla complessità dei sistemi, costruendo un'alleanza con le linee evolutive del cambiamento per cercare di influenzarlo ed esserne protagonisti ed agenti (Ceruti, 2009).

Questa infatti è la caratteristica della resilienza: non solo una capacità di resistere da intendere come assenza di risposte negative ad eventi stressanti, ma anche e soprattutto l'agentività, cioè la presenza di risposte positive, come se gli ostacoli e le avversità rappresentassero per la persona resiliente delle vere "occasioni di rilancio e di sviluppo" (Cenciotti et al, 2009).

Se infatti tutti abbiamo fatto e facciamo esperienza di situazione difficili e tutti reagiamo ai cambiamenti che la vita impone, resiliente è chi ne fa occasione di apprendimento e crescita: la fine di un amore come inizio di una nuova relazione fonte di grande felicità, la perdita di un lavoro come opportunità per una nuova esperienza di maggiore soddisfazione professionale, ecc.

Traslando questa accezione personale per riferirci ad altro e in particolare al soggetto-organizzazione si comprende allora quale sia la portata della resilienza come "abilità intrinseca di un'organizzazione di mantenere o riguadagnare uno stato dinamicamente stabile, che consente di continuare le proprie attività dopo un grave incidente e/o in presenza di uno stress continuo" (Hollnagel, 2006).

Più in particolare, come evidenziato da Weick ((2007) la resilienza non permetterebbe solamente la conservazione e il raggiungimento dei fini sociali dell'organizzazione, ma soprattutto andrebbe ad indicare la sua capacità di affrontare e governare l'inatteso, uscendo dalla crisi rafforzata nella sua abilità di risposta.

Colpisce la rappresentazione della resilienza come "foglio bianco" che permette ad un'organizzazione museale la cui attività sia stata repentinamente interrotta dal crollo del tetto di reinventare se stessa, avviando ed ampliando altre attività da fornire alla propria utenza ovvero scoprendo altre modalità di gestione rispetto a quelle note, ed è questo un mirabile esempio del fatto che il binomio crisi-resilienza possa rappresentare una vera opportunità. (O'Connell, 2010).

Una risorsa dunque, che può valere per tutte le persone, ma anche per tutte le organizzazioni, senza essere necessariamente ed esclusivamente associata alle grandi e classiche HRO citate all'inizio.

Perché ciò possa realizzarsi ovviamente non bastano desiderio e/o volontà (sebbene fondamentali) ma occorre non farsi trovare impreparati di fronte alla complessità, con modalità di approccio preventivo che partano dall'analisi del contesto, delle criticità ed opportunità, arrivando a valorizzare strategie, risorse e leve gestionali e di governo e monitoraggio, secondo dinamiche virtuose di gestione dei sistemi che rappresentino forma mentis acquisita ed indispensabile al momento in cui si verifichi una crisi. Agendo con intuito e lungimiranza, concretezza e flessibilità.

Perché è evidente che "Chi opera in una organizzazione assomiglia ad un navigante tenuto a scegliere la propria rotta in un fluire continuo di circostanze" (Reis Louis, 1988).