

LE RAGIONI DELLA COMPLESSITÀ

di **Marinella de Simone**



Marinella de Simone è presidente del Complexity Institute Genova - Italy
marinelladesimone@gmail.com

Perché parlare di resilienza

In questi ultimi anni si parla sempre più spesso di resilienza rispetto ai concetti tradizionalmente usati – e abusati – di crisi e di cambiamento. I motivi sono molteplici, ma soprattutto sono di tipo sistemico: cominciare a parlare di resilienza sposta il focus sulle interrelazioni e le interdipendenze esistenti tra diversi sistemi che operano congiuntamente, cercando di focalizzarsi non solo e non tanto sul problema in sé, ma sui possibili comportamenti da tenere sia preventivamente, anticipando le possibili situazioni di crisi ed emergenza, sia a seguito di eventi spesso imprevedibili.

Durante l'edizione 2015 della Summer School sulla Resilienza del Complexity Institute, spesso il discorso si è spostato dalle problematiche locali inerenti a specifiche organizzazioni ai contesti più ampi in cui queste si vanno a inserire. Più volte si è discusso attorno al tema della insostenibilità del modello di pensiero che si è sviluppato nell'Ottocento con la Seconda Rivoluzione industriale e che ha permesso il definirsi delle discipline che ancora oggi studiamo e che, nella fase storica che stiamo attraversando, cominciano a declinare, aprendo a una forma di "disruption" del modello stesso.

Se negli anni '60 e '70 del secolo scorso ci si è cominciati a preoccupare della sostenibilità del modello economico e sociale rispetto alle sue ricadute in termini di ambiente e salute, oggi è l'intero modello di pensiero a essere posto in discussione, e ciò soprattutto grazie alla globalizzazione dei mercati e della manodopera, da un lato, e alla pervasività della tecnologia dall'altro, il cui effetto congiunto è di ridurre sempre più il valore economico della produzione (il tangibile) a favore del valore virtuale dell'innovazione e della conoscenza a essa correlata (l'intangibile). Il cambiamento è ormai sistemico ed ecco perché si parla sempre più di resilienza e di complessità. Proprio dal confronto tra prassi e teoria emergono poi

le asimmetrie che caratterizzano questa fase di rottura del vecchio modello: situazioni protette da forme monopolistiche e oligopolistiche che riescono a mantenere posizioni ancora economicamente remunerative, ma che si reggono su una realtà ormai in radicale trasformazione; grosse organizzazioni che reagiscono all'incertezza ormai dominante appesantendosi ulteriormente con burocrazie sostenute da norme, regolamenti e procedure, accelerando in tal modo la propria, inevitabile fine (e qui i casi possono essere tanti...).

La rilevanza dell'aspetto sociale

L'aspetto sociale è stato uno dei temi maggiormente ricorrenti, sia come elemento essenziale su cui far leva nell'anticipare, prevenire e mitigare i possibili rischi, sia nella capacità di ripresa a seguito di cambiamenti improvvisi e drammatici che possono far degenerare il contesto sociale in modo irreversibile. A tale proposito, è stato rilevato come nei paesi più poveri, come le Filippine e il Pakistan, la formazione è molto più comunitaria ed esperienziale tra tutta la popolazione ed è inclusa nei curricula scolastici e nei libri di testo delle scuole, al fine di aiutare le persone a capire come affrontare in modo comunitario alcuni eventi catastrofici. La perdita di coesione sociale è uno dei possibili effetti della mancata resilienza di una comunità, che tende a destabilizzarsi perdendo in complessità interna.

Metamorfosi e nuove competenze

Quali sono dunque le capacità nuove che servono in questa fase di "metamorfosi" di sistemi dentro sistemi, che sembrano a un primo sguardo come delle scatole cinesi da cui non si riesce a uscire, ma in cui si rischia di rimanere incastrati nell'impossibilità di agire su più livelli che stanno interferendo in contemporanea?

Si è parlato più e più volte delle competenze necessarie, che non sono affatto banali, come del resto non lo sono i problemi da affrontare. Si parla di nuove forme di "intelligenza", non legate alle capacità logiche e tecniche – già abbondantemente implementate negli studi tradizionali –, ma a capacità di connessione, definite anche "intelligenze relazionali": non solo l'intelligenza emotiva, ovvero la capacità di riconoscere e gestire le proprie e le altrui emozioni, ma anche l'intelligenza percettiva, come capacità di leggere il contesto interno ed esterno, l'intelligenza sociale, come la capacità di gestire efficacemente "piccoli gruppi a elevate prestazioni",

l'intelligenza collettiva, come la capacità di riconoscere e gestire le dinamiche collettive che si innescano tra grandi gruppi di persone in modo spontaneo e con effetti spesso imprevedibili.

L'etica dei comportamenti

Altro tema ricorrente e trasversale è quello dell'etica nei comportamenti: l'etica come prassi e non come codici comportamentali, l'etica fondata sulla fiducia reciproca, sul senso di appartenenza, sulla visione di un fine condiviso in cui riconoscersi e sentirsi riconosciuti. Si è parlato del rischio di defezione o tradimento – come insegna il “dilemma del prigioniero” sviluppato dalla teoria dei giochi –, quando non si ha abbastanza fiducia nel comportamento del proprio compagno e la logica individualista e razionale porterebbe a “tradire” per primo per salvarsi a discapito dell'altro e di come la defezione di altri porti a seguire lo stesso comportamento, fino a una soglia critica oltre la quale si perde la fiducia nel sistema stesso e in cui nessuno più collabora, aumentando l'inefficienza globale in un processo a spirale.

Cosa insegna la natura

Diceva Kevin Kelly: «Questo è ciò che fa la natura: sacrifica l'eleganza in cambio dell'affidabilità». Più volte, durante la Summer School, è tornato il richiamo ai sistemi biologici e alla vita come fenomeno da cui prendere esempio per approntare sistemi resilienti. Che cosa rende resiliente un sistema vivente? I seguenti elementi:

- la ridondanza: più elementi che fanno (o che sono capaci all'occorrenza di fare) la stessa cosa;
- la flessibilità/intercambiabilità: il miglioramento dell'abilità nel cambiare in corso d'opera le proprie procedure, trovando modalità nuove e non pianificate;
- la resilienza delle interazioni fra gli elementi del sistema e, in particolare, nelle organizzazioni umane, la fiducia come “collante” tra le persone;
- la capacità di improvvisazione organizzativa;
- la diversità: la resilienza è accresciuta se nel sistema esistono diversi tipi di elementi, che lavorano in modo diverso e hanno differenti livelli di suscettibilità rispetto ai diversi possibili problemi futuri;
- la capacità di raggrupparsi o di sciamare se la situazione lo richiede;
- la complessità: la resilienza richiede un appropriato livello di complessità nei sistemi da mantenere nel tempo, equivalente alla complessità dell'ambiente in cui si vive;
- la capacità di adempiere al proprio scopo fondamentale, ossia mantenersi in vita.

Poche regole semplici per un mondo complesso

Sembra un paradosso, eppure la scienza della complessità pare muoversi su poche regole semplici che, interagendo tra loro, fanno evolvere un sistema verso la complessità. Comprendere queste poche regole semplici può aiutare a comprendere le basi su cui i sistemi – soprattutto i sistemi fondata sulla vita piuttosto che sulla meccanica tradizionale – trasformano se stessi, trasformando il contesto all'interno del quale operano. La tendenza, purtroppo, è invece ancora quella di aumentare le regole per controllare la complessità, portando all'iper-complicazione e quindi alla rigidità strutturale delle organizzazioni e dei sistemi decisionali che le governano. Se la complessità è una proprietà del mondo, la complicazione è una proprietà degli uomini: si tratta perciò di un problema di tipo cognitivo, che può essere superato agendo con metodologie complesse, che diano maggiore autonomia alla persona – aumentando la ricchezza cognitiva – e coordinando questa autonomia con modalità cooperative tra le persone.

La necessità di un nuovo modello di pensiero

«Non possiamo risolvere un problema con lo stesso modello di pensiero che l'ha generato», ricordava Einstein. È necessario un nuovo livello di consapevolezza da parte di ognuno per potersi mettere in gioco, uscendo dai vecchi schemi ormai obsoleti. Più interventi hanno sottolineato e ripreso il tema dell'apprendimento come fattore chiave per la resilienza, sottolineando d'altronde la necessità di “allargare le menti” attraverso una trasformazione culturale che passi attraverso la formazione, il contagio dei comportamenti e nuove modalità di apprendimento. La nostra mente, infatti, è abituata a scomporre i problemi in parti più semplici, per trattarli poi nella nostra limitata memoria a breve termine; è abituata a considerare un limitato numero di variabili; fatica a immaginare conseguenze indirette; mostra una fortissima tendenza a vedere le cose solo dal proprio punto di vista; è pesantemente influenzata e, a volte, sopraffatta dalle emozioni. Tutto questo non favorisce la comprensione di fenomeni che sono invece interdipendenti e che richiedono perciò l'apporto di più menti pensanti, senza vincoli e gerarchie, sviluppando capacità “rete-centriche”. La sfida è dunque quella di mettere a punto strumenti culturali adeguati per gestire sistemi complessi, che ci aiutino a “pensare complesso”. ■

COME MISURARE LA VITALITÀ DELLE AZIENDE

di **Alessandro Cravera**



Alessandro Cravera è partner Newton Management Innovation

Il tema della resilienza delle organizzazioni e dei sistemi economici è diventato centrale. Oggi il dibattito non verte più solo sulle modalità per migliorare le performance delle aziende e accrescere la ricchezza delle economie. La forte instabilità economica, finanziaria, politica e le continue discontinuità tecnologiche mettono sempre più a rischio le imprese che non hanno sviluppato una forte cultura della resilienza. Accade quindi frequentemente che aziende profittevoli, con fatturati in crescita, considerate sane e competitive, entrino improvvisamente in crisi e non sappiano rispondere all'evoluzione del contesto in cui operano.

Sviluppare la resilienza delle imprese comporta una riflessione a 360° sul funzionamento delle stesse. Strategia, modalità organizzative, stile di management e politiche Hr devono radicalmente essere ripensate con l'obiettivo, non solo di massimizzare una data performance o raggiungere un obiettivo, ma anche di sviluppare la capacità di resistere e adattarsi continuamente ai cambiamenti di scenario. Accrescere la resilienza delle imprese è, quindi, un tema ampio e con molteplici punti di vista. Quello su cui vorrei soffermarmi in questo articolo riguarda, a mio parere, il punto centrale della trasformazione aziendale incentrata sulla resilienza. Un aspetto che, se non viene preso nella giusta considerazione, rischia di vanificare tutti gli sforzi mirati ad accrescere la capacità di evoluzione di un'azienda. Mi riferisco a una riflessione sullo scopo e la natura delle imprese e a un profondo ripensamento delle relative metriche di performance.

La vera natura dell'impresa

Si continua a pensare alla finalità dell'impresa in un modo sbagliato, da un punto di vista esterno alla stessa. Pensare che il fine dell'impresa sia generare un profitto significa, ad esempio, confondere l'impresa con gli azionisti. Credere che il fine dell'impresa sia generare prodotti e servizi che soddisfino dei bisogni, significa confondere l'azienda con i suoi clienti. Ritenerne che lo scopo dell'azienda sia valorizzare le persone significa confondere l'impresa con esse. E, infine, pensare all'azienda come un generatore e distributore di ricchezza, assimila lo scopo dell'impresa a quello della comunità in cui opera. L'impresa, però, è molto di più di un mezzo per soddisfare il fine di un gruppo di interesse. Se davvero vogliamo sviluppare organizzazioni resilienti, dobbiamo cominciare a considerare un'azienda come un soggetto cognitivo in sé. Un soggetto cognitivo il cui fine non può essere esterno a essa e non può non coincidere con la sua stessa esistenza nel tempo, attraverso il mantenimento della sua capacità di crearsi e rigenerarsi continuamente.

Considerare l'impresa come un sistema vivente e individuare nella sua esistenza la sua finalità ha importanti ripercussioni per il management e per la società in genere.

L'impatto sulle logiche di gestione

Dal punto di vista manageriale, la principale novità riguarda la presa di consapevolezza dei processi entropici connessi alla creazione di profitti. Ogni processo economico produce inevitabilmente entropia, ovvero un consumo e una degradazione non invertibile di risorse. Un'azienda che persegue il fine della massimizzazione di valore per l'azionista distrugge, pertanto, energia che può essere determinante per garantire il processo di autorigenerazione della stessa. Può, quindi, paradossalmente accadere che il raggiungimento di target economico-finanziari particolarmente sfidanti possa essere la principale causa dell'indebolimento della vitalità dell'impresa. In sostanza, ciò che oggi è considerata una buona notizia e fa crescere il valore delle azioni potrebbe nascondere il seme di una degenerazione progressiva dell'azienda.

Vedere l'impresa come un soggetto cognitivo cambia quindi radicalmente le logiche di gestione: profitti, cash flow, E.V.A., da soli non sono in grado di misurare la vitalità dell'azienda e determinarne il valore. L'utilizzo stesso di un linguaggio meramente economico tende a essere limitato per rappresentare l'agire d'impresa.

Accanto al linguaggio e alle metriche economiche occorre affiancare nozioni e concetti propri della termodinamica quali entropia e neghentropia (riduzione dell'entropia). Se l'agire economico d'impresa genera inevitabilmente entropia, intesa come consumo di risorse, diventa fondamentale innescare consapevolmente processi neghentropici, quindi di segno contrario, che ripristino le risorse connesse al processo generativo dell'azienda.

Come considerare gli intangible assets

Tali risorse non sono solo finanziarie, ma riguardano in primo luogo gli "intangible assets" che l'impresa possiede: la sua reputazione e immagine sul mercato, la sua capacità di soddisfare e fidelizzare i clienti, le competenze delle proprie persone, il know-how aziendale, la capacità di innovazione e così via. Non si tratta di dare un valore economico a questi asset come tenta di fare la dottrina aziendalista tradizionale, perché – oltre a essere l'ennesimo approccio riduzionista – ciò equivarrebbe a considerarli alla stregua degli asset fisici e a legarli direttamente alla generazione di flussi di reddito ed extra-reddito.

Gli intangibles devono invece essere considerati in base al loro potenziale neghentropico. Il brand, la cultura aziendale, il Kh e le competenze accrescono le capacità di adattamento dell'azienda e il numero di opzioni strategiche a disposizione della stessa. Avere, ad esempio, un brand che consente l'estensione a prodotti e servizi diversi da quelli originari, apre all'azienda opzioni strategiche che i concorrenti potrebbero non avere. Così come possedere una cultura aziendale fortemente caratterizzata da decentramento decisionale e responsabilità diffusa potrebbe generare una rapidità e un'ampiezza di risposta al mercato difficilmente imitabile dai competitors. La fondamentale importanza degli asset intangibili è quindi rappresentata dalla loro valenza neghentropica. Sotto questo diverso punto di vista, il semplicistico scopo di massimizzare i profitti aziendali perde quindi qualunque significato. Massimizzare una variabile – sia questa il profitto o il valore – porta inevitabilmente alla distruzione di altre importanti variabili correlate alle capacità autorigenerative dell'impresa.

Sistemi di performance da ripensare

I Kpi aziendali sono oggi utilizzati in un'ottica di efficienza, ottimizzazione e massimizzazione. Un

miglioramento dei Kpi fondamentali dell'azienda è considerato, senza eccezioni, una buona notizia.

In un sistema vivente questo non è pensabile. Parametri vitali quali la pressione arteriosa, il battito cardiaco, la temperatura corporea e l'ossigenazione sanguigna non sono – per usare una terminologia manageriale, Kpi a scala crescente di valore – devonno al contrario essere letti in un'ottica di omeostasi complessiva. Nessuno si sognerebbe mai di giudicare positivamente un parametro vitale come la pressione o la temperatura corporea che continua a crescere. Una persona è giudicata sana, se questi parametri mantengono valori entro determinati range.

Nello stesso modo, assimilare un'impresa a un soggetto cognitivo porterebbe a definire parametri vitali che, a differenza dei Kpi usati oggi in azienda che migliorano al crescere del loro valore, avrebbero dei range di risultato ottimale in una logica complessiva di omeostasi (e quindi resilienza) del sistema. In questo senso, un forte aumento dell'efficienza o di qualunque altro Kpi potrebbe rappresentare per un'azienda un miglioramento di performance e dello stato di salute complessivo e, per un'altra, un indicatore potenzialmente nocivo per la sua capacità autogenerativa e quindi per la sua resilienza.

Una rivoluzione per l'economia e la società

Da questo punto di vista, per sviluppare organizzazioni resilienti, la misura del profitto a cui dovrebbe mirare l'impresa dovrebbe essere quella che non intacca le risorse neghentropiche (prevalentemente intangibili) necessarie per la propria evoluzione nel tempo.

Questa rivoluzione porterebbe cambiamenti radicali anche nella società: più investimenti di medio-lungo periodo, meno peso alla finanza e ai comportamenti speculativi, redistribuzione di ricchezza e più coesione tra i vari stakeholders in quanto uniti dall'unico scopo di mantenere elevata la capacità dell'azienda di esistere nel tempo e adattarsi ai cambiamenti di scenario.

Utopia? Può darsi, ma se le conseguenze positive di questa rivoluzione sono molto superiori allo *status quo*, possiamo limitarci a considerarla a lungo solo come un'utopia? ■

LA SFIDA DEL RESILIENCE MANAGEMENT

di Dario Simoncini



Dario Simoncini è docente presso Dea – Dipartimento di Economia Aziendale Università G. D'Annunzio di Pescara dario.simoncini@unich.it

Il termine "resilienza" ha origine nel campo della metallurgia quale capacità di un metallo di resistere alle forze che vi vengono applicate. Una prova di fragilità per la quale se un materiale viene "stressato" (ad esempio, da un urto) dovrà essere dotato di determinate caratteristiche per mantenere inalterato il suo stato o ritornare allo stato originario per fare il suo lavoro. Per questo il termine resilienza viene usualmente derivato dal latino *resilio*, iterativo di *silio*, per connotarne il rimbalzo, il salto indietro di fronte a una sollecitazione di forze opposte, e lo sforzo di ricostituzione dell'originario equilibrio tra le forze. La resilienza si focalizza sulla relazione di accoppiamento tra forze fisiche in una situazione di *stress*. Quando però la resilienza viene riferita all'interazione tra persone e tra persone e ambiente appare più coerente la derivazione dal latino *resalio*, iterativo di "*alio*, per connotarne in aggiunta il gesto "senso-motorio" di risalita sull'imbarcazione capovolta dalla forza del mare, evidenziando la specifica capacità umana di andare avanti senza arrendersi, nonostante le difficoltà incontrate. In questo caso, la resilienza si focalizza sulla relazione di accoppiamento tra forze vitali per la protezione e, se possibile, per il miglioramento dello stato di benessere in una situazione di stress.

Non esistono modelli preconfezionati

La resilienza è un processo dinamico di interazione tra forze vitali che può generare l'evoluzione di uno o più sistemi e che viene innescato da una situazione significativa di crisi. Nella maggior parte dei casi non è possibile determinare con precisione né l'intensità delle forze che sollecitano la tensione di crisi, né l'intensità delle forze che si dovrebbero attivare per gestirne efficacemente la dinamica. Non è possibile costruire a tavolino dei modelli di resilienza che possano prevedere con certezza una crisi, cioè quando si manifesterà, quale sarà la sua intensità e

quali ne saranno gli effetti. È possibile studiare, sperimentare e impiantare processi di *resilience management* volti a presidiare la durata e il benessere di organizzazioni e territori nei processi di trasformazione innescati da una fenomenologia di crisi.

La resilienza in azienda

In ambito organizzativo definiamo la resilienza come la capacità di prevenire, fronteggiare e sfruttare con efficacia le dinamiche avverse che si possono generare da processi di cambiamento, situazioni di crisi o stati di emergenza. Ciò vuol dire essere organizzati in modo tale da poter assorbire e, ove possibile, riqualificare a proprio vantaggio i danni, gli eventi imprevisi e i fenomeni di *stress*. In contesti a elevata complessità dove, a causa della forte interconnessione delle attività, la propagazione degli impatti e delle ripercussioni di eventi distruttivi è immediata, le organizzazioni sono chiamate a far fronte alle mutevoli e spesso inattese sollecitazioni che generano tensioni, a volte talmente significative da metterne a repentaglio persino la tenuta sul mercato; è crescente la probabilità che si debbano fronteggiare delle avversità anche del tutto inattese. Non si tratta solo di fronteggiare eventi disastrosi, concentrando sforzi e attenzioni al post-evento, quanto di essere abili nel gestire contemporaneamente e con continuità i processi di *day-by-day management* e i processi di *resilience management* che attivano i diversi livelli organizzativi – dalla persona, ai reparti, ai team, all'intera *community* – a fronte di sollecitazioni avverse in parte probabili, intuibili, immaginabili e, in parte, imprevedibili.

Come presidiare i crisis risk

Il *resilience management* ha il compito di presidiare le dinamiche dei *crisis risk* dei processi, delle attività e delle operazioni aziendali, affinché l'organizzazione possa essere sempre "pronta all'azione" in ogni suo sottosistema operativo, dalla singola persona alle reti formali e informali. Presidiare in maniera focalizzata e proattiva una situazione di crisi vuol dire organizzare una rete competente di sensori in grado di innescare con precisione e attivare con sollecitudine un sistema di azioni "antidoto" alla pressione generata dalla crisi. Il processo di *resilience management* ha il compito di impostare un sistema di attività interdipendenti: prevenzione, allerta, fronteggiamento, ripristino, reingegnerizzazione e novazione. Per processare efficacemente le attività di *resilience management*, un'adeguata architettura dei sistemi di informazione e comunicazione agevola l'induzione ad azioni coerenti alle specifiche caratteristiche dell'evento di crisi (*Ict for Resilience*).

Le abilità necessarie

La gestione di un processo di resilienza dovrà essere affidata a manager con abilità di lettura dei contesti – locale e globale – e, soprattutto, dotati di un forte intuito nella percezione di quei segnali deboli a cui affidarsi per porre immediatamente in allerta i sistemi strategici e operativi. È il sistema dei segnali deboli che permette di dare consistenza all'ipotesi che emergano fenomeni distorsivi e/o distruttivi. Spesso, gli eventi che generano crisi e contaminano esponenzialmente gli spazi dell'operatività sono apparentemente improvvisi, perché in effetti sono dormienti o in fase di evoluzione; non vengono di fatto rilevati perché sottostimati o ignorati per l'assenza di un processo di *resilience management*.

Tre pratiche per essere pronti all'azione

L'organizzazione effettiva di un'azienda emerge dalla dinamica delle relazioni tra le persone. Sono le persone che apprendono e non l'azienda. È sulla base dell'apprendimento personale che si attivano specifiche competenze tecniche e relazionali. L'efficacia dell'interazione delle competenze in rete rispetto ai potenziali eventi di crisi definisce il livello di resilienza dell'organizzazione. In particolare, un adeguato mix di attivazione delle competenze relazionali (percettiva, emotiva, sociale e collettiva) permette all'organizzazione di adottare in modo sincronico e coerente un modello efficace di resilienza agli stati di crisi.

Lo scopo primario di un processo di *resilience management* è quello di configurare una rete intelligente di "resilience hub" capace di attivare, con immediatezza e lì dove necessario, un adeguato sistema "antidoto" alla crisi, pilotando un processo di apprendimento e di allineamento continuo delle sue persone alle tecnologie, ai comportamenti e ai valori creati e condivisi dalla comunità.

Essere pronti all'azione vuol dire promuovere, catalizzare, processare e distribuire di continuo le novità in modo tale che possano diventare rapidamente patrimonio distintivo e vincente di una rete di intervento posta a protezione della comunità dagli eventi di crisi. Essere resilienti vuol dire consapevolezza del contesto, attivazione di competenze effettive e generazione di novità.

PRIMA PRATICA. Imparare a riconoscere il contesto e le sue vulnerabilità

L'adeguata percezione, descrizione e valutazione delle condizioni dei contesti interno ed esterno all'azienda permette di assumere familiarità con le funzionalità dell'intero sistema delle connessioni organizzative, strategiche e operative. La conoscenza delle regole di

ingaggio, delle procedure formali e delle reti informali, permette una visione dei processi aziendali a 360 gradi. Assumere più punti di vista, osservando, pensando e desumendo a più livelli di scala, da quelli locali a quelli globali, genera uno stato di consapevolezza che favorisce scelte responsabili e rapide.

SECONDA PRATICA. Imparare a riconoscere le competenze effettive

Un consapevole accesso alle competenze personali permette di valutarne la effettiva attivazione e le potenzialità a fronte di impatti generati da stati di crisi. Il riconoscimento delle competenze effettive, soprattutto di quelle relazionali, consente un'analisi delle condizioni motivazionali che ne possono limitare la piena espressione e, contemporaneamente, la comprensione delle condizioni di contesto da attivare per favorirne il pieno e libero dispiegamento. Lo scopo è quello di liberare e ottimizzare le energie disponibili per fronteggiare con efficacia la pressione della crisi.

TERZA PRATICA. Imparare a esplorare nuovi territori e ad accogliere la devianza

Siamo abituati a frequentare i medesimi territori; interpretiamo gli eventi con schemi non adeguati al contesto. Oltre, c'è l'esplorazione, il superamento di ciò che è noto e che ci conferisce sicurezza; c'è uno spazio aperto a nuove possibilità fuori dalle abitudini e dalle regole, che si espande lì dove gli schemi dominanti ci impediscono di accedere. Essere resilienti richiede un cambio di stile, una trasformazione delle nostre abitudini, un'accoglienza della devianza di pensiero. È lì che si annida il seme della novità, di quelle possibili nuove forme da far assumere al sistema per assorbire le avversità.

E così le anime gentili salveranno il mondo... ■

PROCESSO DI RESILIENZA

Prima pratica. Imparare a riconoscere il contesto e le sue vulnerabilità.

Attività suggerite:

- comprendere il sistema di opportunità e di pericoli
- ipotizzare possibili inneschi di crisi e possibili conseguenze
- valutare le forze in campo
- individuare le vulnerabilità e le forze "antidoto" disponibili
- valutare l'impatto e i processi di propagazione delle crisi
- attivare un presidio permanente per l'analisi dei rischi di contesto

Seconda pratica. Imparare a riconoscere le competenze effettive

Attività suggerite:

- favorire la comprensione delle competenze effettive
- valutare lo scarto tra le competenze effettive e quelle espresse
- individuare e valutare gli schemi motivazionali attivati
- accoppiare competenze e vulnerabilità e valutarne tempi e modi di attivazione
- disegnare una rete di eccellenza delle competenze di resilienza
- attivare un presidio permanente per lo sviluppo delle competenze di resilienza

Terza pratica. Imparare a esplorare nuovi territori e ad accogliere la devianza

Attività suggerite:

- favorire stabilmente gruppi di discussione sui segnali
- catalizzare stabilmente eresie e devianze e poi sottoporle a validazione
- stimolare stabilmente attività di esplorazione e consapevolezza
- promuovere attività di analisi e rielaborazione di schemi ricorrenti
- creare reti aziendali di comunicazione creativa
- creare una rete intelligente tra i presidi ed esercitarla all'intervento