

Risorse individuali e competenze da sviluppare per stare nell'incertezza e riprogettare se stessi

Resilienza e Incertezza nella vita organizzativa

Ugo Morelli

**Professore di Psicologia del lavoro e delle organizzazione
e di Psicologia della creatività e dell'innovazione**

ugo.morelli@unibg.it - www.ugomorelli.eu

Renè Char

“L’IMPOSSIBILE, NON LO
RAGGIUNGIAMO MA CI FA DA
LANTERNA”



ugo morelli

Resilienza

- ◆ **Resilienza** [dal latino *resiliens*, “saltare indietro”, “rimbalzare”]. **Capacità di resistere ad urti improvvisi senza spezzarsi. Sinonimi di resilienza sono: elasticità, mobilità. È definibile anche come una somma di abilità, capacità di adattamento attivo e flessibilità necessaria per adottare nuovi comportamenti una volta che si è appurato che i precedenti non funzionano.**



Resilienza in campi diversi

- ◆ in **ingegneria**, la **resilienza** è la capacità di un materiale di resistere a **forze impulsive**.
- ◆ in **informatica**, la **resilienza** è la capacità di un sistema di adattarsi alle condizioni d'uso e di resistere all'usura (**business continuity, disaster recovery**).
- ◆ in **ecologia e biologia** la **resilienza** è la capacità di autoripararsi dopo un danno.
- ◆ in **psicologia**, la **resilienza** viene vista come la capacità dell'uomo di affrontare i piccoli della vita.



Resilienza e mindfulness

- ◆ *Managing the Unexpected*
- ◆ *Resilient Performance*
- ◆ *Problemi globali e controversi*
- ◆ *Vincoli e Possibilità*



“HRO: High reliability organization”

Decision making under uncertainty

- ◆ ALCUNE ORGANIZZAZIONI, QUANDO AFFRONTANO UN CAMBIAMENTO INASPETTATO, RIESCONO MEGLIO DI ALTRE A "GOVERNARE L'INATTESO". LE ORGANIZZAZIONI AD ALTA AFFIDABILITA', PER ESEMPIO LE SQUADRE ANTINCENDIO O GLI STAFF CHE GESTISCONO LE OPERAZIONI DI VOLO SULLE PORTAEREI, I TEAM DI ASSISTENZA GARE IN FORMULA 1, O LE EQUIPE DI ALTA CHIRURGIA . SI TRATTA DI REALTA' ORGANIZZATIVE CHE CREANO UNA CONDIZIONE DI **MINDFULNESS**, OVVERO DI **PIENA CONSAPEVOLEZZA** COLLETTIVA, CHE PRODUCE UNA PARTICOLARE ABILITA' NELL'INDIVIDUARE E CORREGGERE GLI ERRORI PRIMA CHE LA SITUAZIONE PEGGIORI ED ESPLODA SOTTO FORMA DI CRISI. UNA STRUTTURA PIENAMENTE CONSAPEVOLE E' COSTANTEMENTE IN GRADO DI OPPORSI ALLE SEMPLIFICAZIONI ECCESSIVE, DI ANTICIPARE I PERICOLI E DI REAGIRE IN MODO FLESSIBILE ANZICHE' RIGIDO.

INCERTEZZA COSTITUTIVA

- ◆ La capacità di indirizzare le idee verso usi impreveduti è una delle caratteristiche specie specifiche di noi esseri umani. L'incertezza della prossima mossa è ciò che consente al gioco di essere tale ma anche alle relazioni di avere un senso e un significato. Nonostante sia preceduta da un "in" privativo la parola incertezza è condizione della nostra esistenza, delle forme di vita organizzativa che ci diamo e della nostra possibilità di creare il nuovo e l'inedito. È perché esiste l'incertezza che creiamo le organizzazioni, eppure sin dalla loro origine gli studi organizzativi e le discipline manageriali hanno assecondato principalmente l'angoscia di certezza delle organizzazioni e la loro tendenza a costruire forme sistematiche di gestione e controllo dei comportamenti.

Per uno spazio appropriato di azione manageriale

- ◆ **Crisi della retorica manageriale e ricerca di uno spazio discrezionale di intervento**
- ◆ **Management dei problemi globali e controversi**

Immaginazione e realtà

- ◆ Ogni cosa di cui facciamo esperienza è in realtà un prodotto della nostra immaginazione

Vincolo

- ✦ Con l'immaginazione creiamo e produciamo la realtà vincolandoci ad essa

Possibilità

- ✦ Con l'immaginazione e solo con essa possiamo creare e produrre trasformazioni della realtà riconoscendo possibilità inedite

Presunzione e reificazione

- ◆ Come mai presumiamo un universo di certezze e prevedibilità, e poi lo reifichiamo, cioè sempre noi lo trasformiamo in cosa data e certa?

Idoli

- ✦ **Critica agli idoli come condizione per cercare spazio per la resilienza**

Mente e idoli

◆ Perché la mente crea e elegge idoli:

- propensione al conformismo
- effetto *attraction*
- aspettative crescenti
- resistenze autoinvidiose

Problemi della qualità della vita di lavoro

- ◆ Fatica
- ◆ Carico
- ◆ Stress
- ◆ Insostenibilità
- ◆ Rischi
- ◆ Fallimenti

Narcisismo

“senso grandioso di sé e costante bisogno di conferme e rassicurazioni da parte degli altri, con i quali si hanno rilevanti difficoltà a provare empatia ”



Conflitto intrapsichico

“incontro, nel nostro mondo interno, tra differenti orientamenti, preferenze, desideri e scelte con le relative difficoltà a far prevalere una priorità”

** Mi capita spesso di non essere d'accordo con me stesso * [Woody Allen]*



Bill Viola - Surrender, 2001

Indifferenza

“La riduzione a standard e misura della differenza che ogni presenza individuale esprime e la conseguente crisi di legame sociale”



Saturazione

“La crisi degli spazi di scoperta, di discontinuità e di innovazione nei linguaggi, nelle relazioni e nel legame sociale, derivante da uno stato di avversione emotiva verso azioni ripetute continuamente in un contesto invariato e perdurante”



Conformismo



“La propensione ad aderire alla rassicurazione derivante dall’adesione massiva ai comportamenti della maggioranza”



Resilienza e possibilità di inediti stili manageriali

- ◆ Processi psicodinamici della vita organizzativa, implicazioni emozionali e educazione sentimentale

Emozioni

- ◆ L'emozione rappresenta l'evento primordiale di comparsa della coscienza nei primi stadi della vita animale.....
 - ◆è alla base di ogni sentimento e di ogni cognizione
- “dietro ogni pensiero c'è un'emozione”*
- ◆ [W. R. Bion]

Sentimenti

- ◆ I sentimenti sono generati dalle emozioni che proprio attraverso i sentimenti giungono a noi, facendo in modo che noi ci accorgiamo di noi stessi [A. Damasio]

Educazione sentimentale

- ◆ Sviluppo della capacità di vivere e gestire le emozioni

- ◆ Resilienza

[Platone: *tymoidés* - forza d'animo]

Sentimento e capacità

- ◆ Il sentimento è forza per non essere “stranieri” nella propria vita;
- ◆ è energia e forza della ragione
- ◆ è la via per non vivere di “modelli”, perché si vivrebbero i “modelli” e non la vita

Mitezza

- ◆ Per molti aspetti è il contrario dell'arroganza e costituisce una condizione indispensabile per un contenimento effettivo di se stessi e degli altri, in particolare nell'esercizio della leadership

Vulnerabilità

- ◆ Il “vulnus”, lungi dall’essere sinonimo di debolezza, indica la forza dell’accoglienza, della raggiungibilità e dell’ascolto, in particolare nelle relazioni a-simmetriche

Allevamento - sostituibilità

- ◆ La disposizione a vivere le relazioni lavorative con un orientamento a sostenere la crescita degli altri e ad agire per la propria sostituibilità, soprattutto nelle esperienze di leadership

Resilienza

- ◆ Appartenenza / Distanza
- ◆ “Includersi fuori”
- ◆ Discronia
- ◆ Quasi-conformità
- ◆ In-attualità

Contenimento

- ◆ La capacità di elaborare efficacemente le ansie proprie e altrui nello svolgimento di un'azione, di un compito e nell'esercizio del potere e delle responsabilità

Tensione rinviante

- ◆ La caratteristica distintiva della specie umana a tendere continuamente alla ricerca dell'oltre rispetto all'esistente, generando costanti sospensioni e *break-down* nei domini di senso consolidati
- ◆ [Morelli U., 2010, *Mente e bellezza. Arte, creatività e innovazione*, Allemandi, Torino]

Creatività

- ◆ Composizione e ricomposizione almeno in parte originale di repertori disponibili
- ◆ [Morelli U., 2010, *Mente e bellezza. Arte, creatività e innovazione*, Allemandi, Torino]

Innovazione

- ◆ Riconoscimento organizzativo e sociale degli atti creativi e delle loro applicazioni possibili

Eccedenza

- ◆ La disposizione specie specifica di noi esseri umani a non coincidere mai con noi stessi consente di riconoscere nell'eccedenza lo spazio dell'innovazione possibile, l'oltre, il non-ancora

Margine

- ◆ Il margine è lo spazio della più elevata incertezza e delle maggiori opportunità di evoluzione e innovazione

Perché?.....

- ◆ Perché abbiamo ritenuto *incertezza* e *resilienza* fattori secondari e meno importanti rispetto alla propensione e alle prassi volte a determinare certezza?.....
- ◆e con quali conseguenze?

Da.....Verso.....

§ Prevalente
centratura sugli
aspetti tangibili e
loro materialità

§ Rilevanza degli
aspetti intangibili
(*invisible assets*)
e loro emozionalità

Da.....Verso.....

§ Regressione al
breve periodo.

La concentrazione
sul breve periodo è
un ostacolo alla
resilienza e alla
innovazione

§ Immaginazione e
attivazione di
discontinuità e
processi di
innogenesi

Da.....Verso.....

§ Prevalenza della
centratura sulla
gerarchia nella
catena di comando

§ Ordine-da Ordine
Ordine-da Rumore
Ordine-da Complessità

Da.....Verso.....

§ Disattenzione alla rete di relazioni e interazioni in parte tacite, che regola i comportamenti

§ Il livello di interazione tra sistemi crea relazioni non riducibili al livello di interazione tra parti di un singolo sistema

Da.....Verso.....

§ Considerazione singola,
meccanicistica o
mentalistica della mente
e delle relazioni umane

§ **Bisogno naturale
di relazioni. Mente
relazionale:**
- embodied
- embedded
- extended

Uno stile di pensiero e di azione

- ◆ Oltre il *risk management* e il *crisis management*
- ◆ Non solo un'attività tra le altre ma una cultura e uno stile d'azione inediti

◆ “Per chi ha solo un martello,
◆ ogni problema diventa un chiodo”

[Gareth Morgan]

Micro-motives Macro-behaviour

- ◆ “Piccolo fuocherello”
- ◆ “Bullone sulla pista”
- ◆ *Overconfidence*
- ◆ *Incompetenza addestrata*

Crisi dei modelli “causa>effetto”

- ❖ I cambiamenti improvvisi, l'incertezza e le discontinuità, non sono attribuibili ad una sola causa, e sono costitutivi della complessità dei sistemi
- ❖ Problemi non-lineari, globali e controversi, indeterminabili e indecidibili

Evoluzione del management

◆ Dal “critical incident” di Flanagan

◆ [Flanagan J. C., 1954, *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 51.4, 327-359]

◆ all’ “high reliability organization” di Weick e Sutcliffe

◆ [Weick K. E., Sutcliffe K. M., 2007, *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, John Wiley and Sons, Inc.]

◆ all’ “incertezza” come proprietà costitutiva della vita organizzativa

◆ [Morelli U., 2009, *Incertezza e Organizzazione. Scienze cognitive e crisi della retorica manageriale*, Raffaello Cortina Editore, Milano]

Mindfulness

- ◆ Piena consapevolezza di sé nel momento presente attraverso pratiche che intervengono sul normale flusso di coscienza e favoriscono esame di realtà e presa di contatto con l'esperienza diretta

Attenzione fluttuante

§ Routine e automatismi dell'attenzione
“*non vedere di non vedere*”

§ Sensibilità al contesto e capacità di autocorrezione

“*anticipare l'inatteso*” (eventi in apparenza secondari; semplificazioni)

Il ruolo della resilienza

- ◆ Contenere l'inatteso (che emerge nonostante la pianificazione)
- ◆ Imparare a trarre beneficio dagli “urti”
- ◆ Elaborare il dilemma esperienza/competenza

Decisioni migranti

- ◆ “Decisioni che vanno in cerca di un esperto”
- ◆ Non solo posizioni “formalmente incaricate di....”

◆ [Roberts, S. K., Stout, S. K., Halpern, J. J., 1994, *Decision Dynamics in two high reliability military organization*, Management Science, 40, 614-624]

Cultura “no blame” dell’errore

- ◆ Considerazione non solo sanzionatoria dell’errore (apprendimento)
- ◆ “Protezione” della segnalazione di errori:
 - Riservatezza
 - Separazione tra chi raccoglie le segnalazioni e chi avvia sanzioni
 - Restituzione rapida e comprensibile
 - Conoscenza trasformativa (la sola conoscenza stabile alimenta lo scontato)

Responsabilità transattiva

- ◆ Le responsabilità dei processi e dei risultati sono condivise dai membri del gruppo insieme alla conoscenza di chi è responsabile di che cosa
- ◆ Ognuno può non possedere la competenza per intervenire ma sa cosa deve essere fatto e chi è responsabile e qualificato per farlo

Difficoltà e sforzo

- ◆ Agire in modo controintuitivo é in parte innaturale
- ◆ “Reinventare la ruota ogni volta” (Wetlaufer, 1999)
- ◆ Sottoporre a critica la specializzazione che pure è necessaria
- ◆ Esercitare il dubbio, chiedersi se è vero il contrario

Mindful and resilient

- ◆ Condizione mentale e stile di gestione-
pensare in modo differente:
 - Successo
 - Semplificazione
 - Strategia
 - Programmazione
 - Autorità

Requisite Management Style

- ◆ Evolvere la rappresentazione di se stessi
 - vincoli
 - possibilità



[Norman Rockwell]

Changing one's mind

“Chi non cambia mai idea è come l'acqua stagnante, alleva rettili nella testa”.
[*William Blake*]



Piero della Francesca, Ciclo di Arezzo, Storia della vera Croce, Salomone e la Regina di Saba