Aziende resilienti per prosperare nel caos

di RAUL ALVAREZ e DARIO CAFAGNA

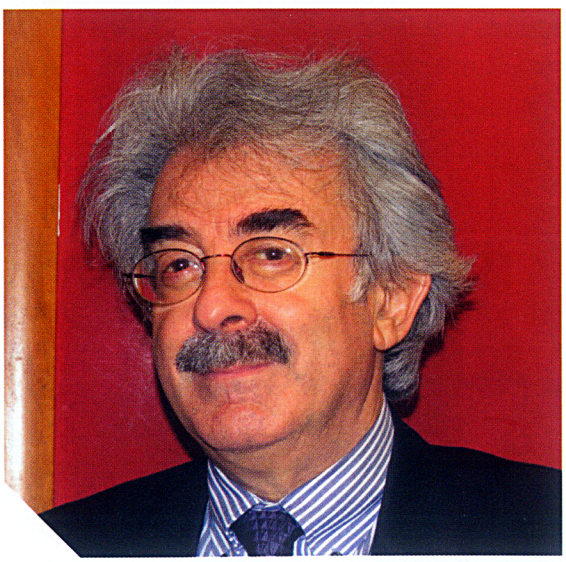
Una risorsa straordinaria per i tempi difficili

Viviamo tempi difficili, nel privato come sul lavoro. E l'uno contagia l'altro. Alle persone è richiesto di fare di più con meno e persino di fare a meno di ciò chè ieri contava di più (sicurezza, un lavoro appagante, prospettive di carriera). Un gioco al ribasso, una lotta impari: è la nuova realtà con cui fare i conti, dove non c'è spazio per i rimpianti, perché come annunciano in molti: "Nulla sarà più come prima". Il paradigma di un intero secolo è saltato. Occorrono nuove energie e nuove visioni per sopravvivere ad un passato che non c'è più, e riuscire ad immaginare un futuro che non c'è ancora. Occorre fronteggiare le perdite e capitalizzare ciò che resta. Per riuscirci è necessario risvegliare una risorsa che noi tutti possediamo, anche se non tutti sanno come fare a metterla in moto, poiché il benessere materiale in cui abbiamo vissuto finora ha atrofizzato l'ingegno.

Questa risorsa straordinaria si chiama "resilienza". Un termine oggi di moda dalle origini lontane. Viene dalla metallurgia e ha numerosi campi d'applicazione. In psicologia è definita come "la capacità di riprendersi dalle avversità, superando i momenti difficili, integrando il disagio con la forza, la vulnerabilità con la capacità di riorganizzarsi, uscendone indenni e talvolta persino rinforzati".

Raul Alvarez
Consulente nell'area Comunicazione e Sviluppo Risorse Umane. Nel 1984 ha co-fondato con Elin Miroddi, la società Inalto. Progetta e realizza interventi di consulenza e formazione. Conduce attività di facilitazione organizzativa, teamwork, laboratori di leadership ed empowerment. Ideatore dei Laboratori di Resilience management. Affianca i manager in attività di public speaking e progetto laboratori di Business writing. Come docente ho più di ventimila ore d'aula maturate in molteplici organizzazioni. Giornalista. Scrive per testate di settore su temi di management e firma una rubrica su L'Impresa (IlSole24Ore).

Dario Cafagna
Psicologo, esperto in Valutazione e Sviluppo delle Risorse Umane e in Psicotraumatologia (EMDR). In ambito universitario, ha insegnato Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni e Psicologia di Comunità. Attualmente è Ricercatore e Docente Universitario impegnato nello studio dei processi psicodinamici implicati nello sviluppo della ego resiliency e della group resiliency, presso l'Università degli Studi eCampus. Per Inalto progetta e sviluppa interventi di consulenza e formazione nella aree Benessere, Resilienza e Private Consulting.



Dunque non è solo un processo adattivo, o una forma di resistenza, è piuttosto la capacità delle persone di "ricostruire un percorso di vita" ritrovando in sé lo slancio per reinventarsi e trasformare le difficoltà in occasioni di crescita. È la risorsa di cui le persone oggi hanno più bisogno per recuperare slancio sul lavoro. Per ritrovare in sé stessi e le proprie risorse. E lo è ancora di più per le imprese che devono continuare ad innovarsi e prosperare nel caos. Riuscirci è difficile, ma non impossibile se si sa come farlo.

Resilience management: un intervento a più livelli

Molti top manager cominciano a chiedersi: " Come attivare processi di resilienza nelle proprie organizzazioni?". Non esiste una formula valida per tutti: ogni organizzazione è "un organismo" a sé che deve fare i conti con le proprie radici culturali, i propri assetti organizzativi consolidati, un proprio modus operandi, un proprio sistema immunitario. Un progetto di resilienza organizzativa richiede interventi che tengano conto di tutti questi fattori e mettano a punto interventi ad hoc. I progetti di resilienza organizzativa sono sistemici e operano a diversi livelli (persone, struttura, processi). Ma il punto di partenza sono sempre le persone. Non tanto, o non solo i singoli, fosse anche il Ceo - che comunque resta uno sponsor fondamentale - quanto i team, poiché gli individui, da soli, possono fare ben poco in assenza di un contesto (una visione dall'alto e una politica del Personale mirata al *resilience management*) che li sostenga.

I team resilienti hanno una marcia in più

Confermata la volontà del top management di promuovere la resilienza organizzativa, e una politica del Personale mirata in questo senso, il primo target su cui intervenire sono i team. Perché la resilienza non è un'impresa solitaria: è un'azione collettiva del gruppo che sa come promuovere *sostegno reciproco e solidarietà, responsabilità e iniziativa, empowerment e senso di comunità, autocontrollo e auto-organizzazione*. Sono queste le *competenze di base* che fanno di una squadra un team resiliente. Ma la resilienza si sperimenta nelle avversità. È lì che questa risorsa può e deve emergere. Per questo un team, opportunamente selezionato da un assessment, deve essere allenato a prevenire le crisi immaginando come attivarsi per fronteggiarle, come utilizzare la scarsità di risorse rigenerandole in modo creativo. Come ideare innovazioni low cost liberando l'ingegno collettivo. Per tutto questo occorre *progettare laboratori che sviluppino una mentalità resilience oriented* dove le persone riescano a prefigurarsi un futuro difficile e plausibile, dove sperimentino le proprie risorse, individuali e di gruppo, in situazioni avverse, dove decidano come utilizzare al meglio ciò che possiedono per governare l'inatteso con azioni di *anticipazione* (prepararsi al peggio) e *contenimento* (circoscrivere i danni e l'ansia durante le emergenze da gestire), ridimensionare i problemi e pensare per soluzioni, intercettare i segnali deboli prima che diventino evidenti, trasformare le crisi in occasioni di rinnovamento.

Nel breve spazio di questo articolo, indichiamo solo alcune delle competenze richieste ad un team resiliente e su cui abbiamo lavorato per supportarli a diventare "tutori della resilienza":

Sviluppare solidarietà e propensione all'aiuto reciproco.

Rinforzare l'etica (orientamento ai valori condivisi) e senso di responsabilità sociale.

Accrescere la fiducia nel costruire una progettualità, anche a fronte di scarsità di risorse.

Tollerare l'errore e sviluppare capacità di apprendere dalle esperienze problematiche.

Gestire positivamente lo stress e le emozioni negative.

Contenere l'ansia, propria e altrui.

Valorizzare le differenza, specie inter-generazionali.

Mantenere il focus sulle cose importanti.

Trasformare il team in *comunità* unite da una causa condivisa, che non si arrendano di fronte alla carenza di risorse, né per la mancanza di esperienza, che si impegnano invece per ciò che potranno realizzare insieme, anziché per come saranno ripartiti i meriti.

Il *Resilience team* è tutto questo, e molto di più. In alcune aziende siamo riusciti a realizzarlo. È un compito difficile, ma non impossibile. In ogni caso, necessario. Dopotutto la competizione oggi si è ormai spostata dalle risorse materiali a quelle immateriali. E la resilienza, in questo senso, diventa un capitale ad alto valore aggiunto. Una leva per continuare a prosperare nel caos. Una modalità per reinventarsi e ridisegnare il proprio futuro.