

ORA E SEMPRE RESILIENZA!



Vincenzo Perrone
vincenzo.perrone@unibocconi.it

CHE COSA SERVE A UNA PERSONA O A UNA COMUNITÀ PER SUPERARE UNA CRISI GRAVE COME QUELLA RAPPRESENTATA DA UN TERREMOTO (IN POCHI MESI CE NE SONO STATI DI DEVASTANTI IN ABRUZZO, AD HAITI E INFINE IN CILE), ALTRE CATASTROFI NATURALI COME LE ALLUVIONI, PIUTTOSTO CHE ATTENTATI TERRORISTICI SU LARGA SCALA O UNA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA GRAVE COME QUELLA CHE STIAMO VIVENDO O COME QUELLA DEL '29 DEL SECOLO SCORSO? COSA SPIEGA IL FATTO CHE, A PARITÀ DI CONDIZIONE DI RISCHIO E DI TRAUMA, QUALCUNO RIUSCIRÀ A SUPERARE LA CRISI E A MIGLIORARE ADDIRITTURA LA PROPRIA ESISTENZA E I RISULTATI DELLA PROPRIA AZIONE E ALTRI INVECE SI AMMALERANNO O SCEGLIERANNO, ALL'ESTREMO, DI PORRE FINE ALLA PROPRIA VITA COME HANNO PURTROPPO FATTO RECENTEMENTE ALCUNI IMPRENDITORI DEL NORDEST ITALIANO E UN NUMERO IMPRESSIONANTE DI DIPENDENTI DELLA PRINCIPALE AZIENDA DI TELECOMUNICAZIONI FRANCESE? LA RISPOSTA A QUESTE DOMANDE È STATA SINTETIZZATA DALLA RICERCA NEL CAMPO DELLA PSICOLOGIA DELLO SVILUPPO IN UNA PAROLA: RESILIENZA.

Lo stesso termine si trova anche in ingegneria con riferimento alla fisica dei materiali, dove appunto connota la variabile capacità di resistere a forze in grado di provocare la rottura. Già il suo etimo latino ci dice di cosa si tratta, ovvero della capacità di “rimbalzare, saltare indietro”. Vivere una condizione di disagio estremo, soffrirne accusando il colpo, ma riuscire comunque a uscirne migliori, con le proprie capacità intatte se non addirittura migliorate e avendo anche appreso come affrontare in modo competente una eventuale nuova situazione di difficoltà. Il moltiplicarsi di crisi a tutti i livelli, il loro grado di imprevedibilità crescente, la complessità ulteriore creata dal fatto che si presentano insieme più condizioni di rischio connesse tra loro sono tratti tipici dei tempi complicati che ci tocca vivere e rendono utile una riflessione sulla resilienza e sulle condizioni che la possono promuovere.

La storia scientifica dell'idea di resilienza è ormai piuttosto lunga e comincia nell'ambito disciplinare della psicologia evolutiva. Di fronte a evidenze come il fatto che il 65% dei figli di madri consumatrici di cocaina o di oppiacei sviluppa un disturbo psichiatrico grave,¹ ci si è chiesti che cosa potesse spiegare la vita positivamente normale, nonostante tutto, del rimanente 35%. L'attenzione è stata puntata inizialmente sui bambini e sui giovani per cercare di isolare quei fattori in grado di garantirne uno sviluppo sano e una buona capacità di relazione con l'ambiente pur in presenza di esperienze traumatiche, come la perdita dei genitori o problemi di schizofrenia presenti in famiglia, o di condizioni di vita difficili come quelle causate dalla povertà estrema o dalla guerra. Si è fin da subito operata una distinzione tra l'identificazione di caratteristiche individuali, ovvero tratti di personalità capaci di spiegare questo adattamento efficace a un ambiente ostile (ai quali ci si riferisce con il termine anglosassone: *resiliency*) e la ricerca, nel processo di interazione tra l'individuo e il suo ambiente, di quei fattori capaci di garantire non solo il superamento dello stato di crisi, ma lo sviluppo di capacità adattive di ordine superiore (*resilience*). Qui esamineremo soprattutto

idee basate su una visione processuale della resilienza in base alla quale essa viene definita appunto come un processo di adattamento positivo, misurato dal successo che si riesce a ottenere in diversi ambiti della propria vita, pur nel contesto di avversità significative, passate o presenti.² È comunque indiscutibile il fatto che questi processi risentano anche delle caratteristiche biologiche e di

personalità dell'individuo, e che queste ultime si formino anche e soprattutto nel rapporto con l'ambiente, al di là di quanto geneticamente determinato, in una relazione dinamica e dialettica. All'interno della quale può manifestarsi la resilienza.

I fattori che possono promuovere o proteggere la resilienza nella vita di un adolescente, prima, e poi

in quella di un adulto che lavora in una delle imprese che conosciamo, alle prese con la recessione e con le conseguenze dure dei processi di ristrutturazione e cambiamento, non sono esoterici o particolarmente difficili da incontrare. Ann S. Masten, la psicologa dell'Università del Minnesota che a questo tema ha dedicato la gran parte delle sue ricerche, parla non a caso di “ordinaria magia” indicando proprio il grande potere positivo che hanno fattori protettivi comuni nell'esperienza esistenziale di molti.³ Al primo posto tra questi fattori vi è la qualità delle relazioni di un soggetto. Si comincia dall'infanzia, quando dobbiamo poter contare su una buona, puntuale e affidabile relazione con chi si prende cura di noi, per poi passare, nell'adolescenza, ai rapporti di amicizia e di amore, fino a prenderci carico noi, da adulti, dei nostri figli e dei nostri parenti anziani. A ogni stadio sviluppiamo capacità di relazione che ci renderanno più competenti e resilienti nello stadio successivo.

La resilienza è influenzata dalla dotazione di capitale sociale che siamo riusciti ad accumulare nella nostra esperienza precedente

1. Luthar S.S., Cushing G., Merikangas K.R., Rounsaville B.J., “Multiple Jeopardy: Risk/Protective Factors among Addicted Mothers' Offspring”, *Development and Psychopathology*, 10, 1988, pp. 117-136.

2. Luthar S.S., Cicchetti D., Becker B., “The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work”, *Child Development*, May-June, vol. 71, n. 3, 2000, pp. 543-562.

3. Masten A.S., “Ordinary Magic: Resilience Processes in Development”, *American Psychologist*, 56, 2001, pp. 227-239.

La resilienza è in primo luogo influenzata dalla dotazione di capitale sociale che siamo riusciti ad accumulare nella nostra esperienza precedente all'evento al quale dobbiamo reagire.⁴ La rete di relazioni è la palestra nella quale impariamo ad avere fiducia in noi e negli altri e a non sentirci soli di fronte agli imprevisti che la vita ci presenta ogni giorno. Rompere questa rete significa ridurre la capacità di rispondere in modo positivo a una crisi. Questo spiega, per esempio, perché gli immigrati poveri in un paese del quale non conoscono lingua e costumi e dal quale il più delle volte si sentono rifiutati tendono ad aggregarsi tra loro, anche per superare il trauma della perdita delle proprie radici, occupando una certa area della città, come accade con le little Italy o le Chinatown sparse in diversi angoli del mondo. Dice perché sarebbe utile, per ridurre il disagio estremo del dopo terremoto, riprodurre anche nei nuovi nuclei abitativi la rete di rapporti sociali che il sisma rischia di distruggere insieme alle case, lasciando gli individui più soli e meno resilienti. E perché le riduzioni di personale nelle aziende, che seguono inesorabilmente una crisi economica lasciando ampi e significativi buchi nella rete delle relazioni tra le persone, gettino anche coloro che dovrebbero essere motivati e contenti per avere salvato il proprio posto in una "sindrome del sopravvissuto" capace di deprimere sia la produttività sia la persona. Bisognerebbe poi riflettere, nell'epoca dei precari, dei free lance senza azienda e senza rete, su quanto pericolosa e fragile sia questa condizione anche per effetto della mancanza di un supporto sociale solido. Un surrogato del quale, che andrebbe protetto e incoraggiato, è costituito dalle forme di social networking che proprio queste comunità hanno alimentato sfruttando il web.

Per essere resilienti abbiamo dunque bisogno del sostegno che può venire anche dalle comunità di lavoro. Al livello di analisi delle imprese, gli studi di comportamento organizzativo hanno dato un nome a questa variabile: supporto organizzativo percepito (*perceived organizational*

4. Perrone V., "Chi trova un amico trova un tesoro", *Economia & Management*, 4, 2006, pp. 5-9.

5. Longstaff P.H., Yang S., "Communication Management and Trust: Their Role in Building Resilience to "Surprises" such as Natural Disasters, Pandemic Flu, and Terrorism", *Ecology and Society*, 13(1), 2008, p. 3. <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss1/art3/>

support). Si tratta della percezione che ciascuno di noi può avere del fatto che la nostra azienda abbia a cuore il nostro benessere e si impegni a favorirci e sostenerci nella nostra attività, aiutandoci a risolvere i problemi che incontriamo. È l'impegno che l'organizzazione sente e manifesta verso di noi, in cambio del quale siamo a nostra volta disposti a impegnarci sia nel nostro ruolo professionale, puntando al massimo della qualità e della quantità nella performance, sia offrendo contributi non richiesti o remunerati ma utili all'organizzazione come aiutare i colleghi, aver cura delle risorse comuni, contribuire alla buona reputazione della nostra azienda. Purtroppo in molte imprese dovremmo invece introdurre un nuovo concetto e parlare di ostilità organizzativa percepita (*perceived organizational hostility*). Capi, sistemi, procedure, colleghi, tecnologie disponibili sembrano a volte tutti convergere in un'unica direzione: rendere la nostra vita un inferno e allontanare da noi la possibilità

di ottenere buoni risultati con uno sforzo ragionevole. In questa condizione non si sviluppa resilienza. O magari se ne sviluppa una molto particolare nella quale, tra l'altro, sembriamo eccellere: la capacità di mantenere una vita professionale e personale accettabile producendo risultati medi *nonostante* quello che l'organizzazione (non) fa per noi. Si tratta di energia consumata a resistere, ingoiare

amaro, trovare compromessi e scorciatoie, piuttosto che spesa per il raggiungimento degli obiettivi e per l'ottenimento dei risultati attesi. In ambienti di lavoro nei quali la mancanza di comunicazione mina la fiducia negli altri e la resilienza degli individui.⁵ Costruite su basi sociali e organizzative così friabili, imprese di questo tipo sono le prime a crollare di fronte a una crisi.

Ambienti organizzativi dove prevalgono la paura di sbagliare e l'assenza di riconoscimento di risultati positivi aumentano la vulnerabilità alla crisi

Un secondo elemento capace di produrre resilienza a eventi traumatici⁶ ha a che fare con la competenza e il senso di autoefficacia che rafforziamo ogni volta che riusciamo a superare con successo una difficoltà. La competenza genera competenza: esperienze positive passate ci insegnano cose che possiamo applicare nell'affrontare con successo nuove sfide e situazioni particolarmente critiche. Da questo punto di vista, e in ambito aziendale, sarebbe importante verificare se l'ambiente di lavoro e, in particolare, atteggiamenti e stili di direzione dei capi sono favorevoli allo sviluppo nelle persone di questo senso di fiducia nel fatto che, con il massimo di motivazione e il massimo di impegno delle proprie capacità, esse riescano a raggiungere obiettivi anche molto sfidanti in precisi ambiti di attività.⁷ Ambienti organizzati dove prevalgono invece la caccia al colpevole, la sistematica svalutazione del contributo individuale, la paura di sbagliare e l'assenza di riconoscimento nel caso di risultati positivi deprimono la resilienza individuale e aumentano la vulnerabilità alla crisi. Più in generale, la resistenza alle congiunture fortemente negative comincia nella testa delle persone. Non solo perché gli studi ci dicono che le persone più intelligenti, e dotate anche di quella particolare forma di intelligenza oggi nota come relazionale, sono più resilienti di altre (di qui, tornando alla psicologia evolutiva e allo sviluppo sano degli adolescenti, l'importanza attribuita all'esperienza scolastica nello sviluppo delle facoltà intellettive e di rapporto con gli altri), ma proprio perché è il modo di interpretare la realtà che ci rende più o meno in grado di farvi fronte anche quando si fa particolarmente dura. Usciranno più facilmente da una grave difficoltà coloro che, piuttosto che interrogarsi senza fine sulle cause di ciò che sta loro capitando, comprese quelle in nessun modo controllabili, guarderanno piuttosto avanti, alle possibili risposte da dare. Coloro che eviteranno di dare la colpa a sé stessi e agli altri per quanto è accaduto e cercheranno piuttosto di contribuire in modo personale alla soluzione del problema. Coloro, infine, i quali, piuttosto che pensare che la crisi abbracci ogni aspetto della propria esistenza e sia destinata a non pas-

La resilienza è in grado, da sola, di spiegare un quarto della varianza nella possibilità di ammalarsi

6. Masten A.S., O'Dougherty Wright M., "Resilience over the Lifespan. Developmental Perspectives on Resistance, Recovery, and Transformation", in Reich J.W. (editor), Handbook of Adult Resilience, Guilford Publications, 2009, pp. 213-237. E si veda anche: Masten A.S., Obradović J., "Disaster Preparation and Recovery: Lessons from Research on Resilience in Human Development", Ecology and Society, 13(1), 2008, p. 9. <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss1/art9/>

7. Bandura A., Self-Efficacy: The Exercise of Control, Freeman, New York, 1997.

8. Margolis J.D., Stoltz P.G., "How to Bounce Back from Adversity", Harvard Business Review, 88, 1, Jan-Feb, 2010, pp. 86-92.

9. Coutu D.L., "How Resilience Works", Harvard Business Review, May, 2002, pp. 46-55.

sare più, sanno limitarne l'impatto ad ambiti specifici e ad un particolare e quindi superabile momento.⁸

Nell'educare i nostri figli e nel favorire lo sviluppo professionale dei nostri collaboratori dovremo aiutarli a interpretare le situazioni critiche in questo modo. Purtroppo la tendenza più diffusa, soprattutto nella nostra cultura mediterranea, ci porta a fare esattamente il contrario: a dare la colpa agli individui, a perderci in lunghe e articolate ricerche delle cause dei problemi, a esagerarne ad arte la portata, rimandando indefinitamente il tempo dell'azione, della riscossa. Non si tratta di predicare l'ottimismo come unico sale della vita. Tutt'altro: le persone resilienti sono piuttosto realiste e capaci di guardare in faccia la realtà senza infingimenti. Solo così possono mettere in campo un'abilità della quale paiono essere più dotati di coloro che invece soccombono nelle avversità: non

tanto la creatività (che può essere molto pericolosa in uno stato di crisi) quanto la capacità di arrangiarsi.⁹ Sono degli abili *bricoleur* della vita, capaci con pazienza e tenacia di usare tutto quello che hanno a disposizione, anche se non si tratta delle risorse ideali, per trovare una via di uscita dai problemi. Si

sentono, come abbiamo detto, capaci di farlo e di influenzare la realtà, anche la più ostile, con la propria azione. Li si riconosce perché in genere sono persone facili a farsi coinvolgere in ciò che fanno, curiose e interessate ad attività, persone e cose. Si aspettano che la vita possa cambiare e che i cambiamenti siano un'occasione di sviluppo personale. Come accade sempre più spesso, la ri-

cerca ci dice che persone con queste caratteristiche psicologiche e con questi stili cognitivi si ammalano anche meno.¹⁰ Uno studio sulle reazioni allo stress di 85 manager a Chicago ha infatti dimostrato che coloro che avevano questo profilo di personalità, insieme all'abitudine all'esercizio fisico e a una buona rete di relazioni sociali, avevano solo il 20% di probabilità di sviluppare successivamente una malattia fisica o mentale seria, contro l'82% di probabilità di chi era a zero su tutti e tre i fattori causali esaminati. Con la resilienza in grado, da sola, di spiegare un quarto della varianza nella possibilità di ammalarsi. Sempre la resilienza pare poi essere il segreto dei leader efficaci, soprattutto in ambiti particolari come quello militare.¹¹

L'eroe capace di superare ogni avversità ha da sempre appassionato grandi e piccoli. Perché è il simbolo di qualcosa di molto più comune e necessario per la vita come la resilienza di cui ci siamo occupati qui. Abbiamo cercato di dimostrare che ci sono sufficienti e provati motivi per prendere in considerazione questo processo, che gioca un ruolo così importante in primo luogo nello sviluppo di ciascuno di noi come essere umano, capace di superare le delicate fasi di transizione da un'età all'altra della vita, e poi nel fare di noi ottimi leader, buoni ma-

nager e colleghi sui quali si può contare soprattutto nei tempi difficili che viviamo. E per avere la cura necessaria affinché gli ambienti di lavoro e le relazioni interpersonali che vi si sviluppano siano protettivi di questa capacità. Sappiamo anche che l'aver fede nel futuro, il condividere valori forti capaci di dare un significato profondo e stabile all'esistenza insieme al *sense of humour*

col quale possiamo prendere un salutare distacco anche dalle più gravi avversità possono costituire per noi uno scudo con cui difenderci e andare avanti nonostante tutto e migliori di prima.

Una persona, un'azienda o un paese che non hanno invece più la capacità di credere – in sé stessi, negli altri e nel futuro – e quella di sorridere rischiano di perdere

tutto nella prossima tempesta perfetta che il mondo complesso e interconnesso nel quale viviamo sta già preparando per noi. ■

L'eroe capace di superare ogni avversità, caro al grande pubblico, è il simbolo di qualcosa di molto comune e necessario per la vita

10. Kobasa O.S.C., Maddi S.R., Puccetti M.C., Zola M.A., "Effectiveness of Hardiness, Exercise and Social Support as Resources against Illness", in Steptoe A., Wardle J. (editors), *Psychosocial Processes and Health. A Reader*, Cambridge University Press, New York, 1994, pp. 247-260.

11. Si veda il sito di Paul T. Bartone che ha svolto numerose ricerche sull'argomento: www.hardiness-resilience.com