

## **“Benessere organizzativo” e “resilienza” come fattori per affrontare con successo le crisi.**

Un elemento distintivo di un'organizzazione è la capacità di reagire alle circostanze sfavorevoli, di resistere alle crisi e superarle. Ma può una condizione di benessere rendere capace un'organizzazione più di un'altra di superare l'urto di una crisi?

di **Alessandro Cafiero\***

*“Impossibile è solo una parola pronunciata da piccoli uomini che trovano più facile vivere nel mondo che gli è stato dato, piuttosto che cercare di cambiarlo. Impossibile non è un dato di fatto, è un'opinione. Impossibile non è una regola è una sfida. Impossibile non è uguale per tutti. Impossibile non è per sempre. Impossible is nothing”.*

**Muhammed Ali**

tratto da Pubblicità ADIDAS

### **1. Situazioni di crisi e stress organizzativo**

Oggi, nell'attuale momento di crisi economica, occuparsi di benessere organizzativo implica in modo particolare l'esigenza di sottolineare alcuni determinanti aspetti per poter definire quanto possa effettivamente essere presente il “malessere organizzativo” e quanto, invece, debba essere tralasciato (fenomeno della presenza del “non malessere”, che tuttavia non implica la presenza del “benessere”) al cosiddetto “rischio potenziale del danno”.

Questa circostanza consente, inoltre, di selezionare fra i disagi organizzativi relativi al normale corso dell'azione culturale aziendale e quelli atipici (e in evoluzione) che si caratterizzano nel nuovo contesto di crisi.

La conseguenza di tale riflessione sul fenomeno del malessere e del conseguente danno per la persone che operano in un'organizzazione,

---

\* Formatore e consulente di organizzazione. Presidente AIF Delegazione Veneto e Responsabile del Settore Nazionale AIF “Formazione alla Sicurezza”. Si occupa anche di Sistemi di Gestione Qualità e dal 1997 al 2003 è stato membro del Consiglio Direttivo AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità) Triveneta. e-mail [alex@koro.net](mailto:alex@koro.net)

introduce almeno due questioni: quella della **costrittività organizzativa** e quella dello **stress organizzativo**.

In quanto legate al triplice rapporto organizzazione/ambiente/persona, queste due questioni assumono forme diverse e il loro potenziale sfavorevole è subordinato alla capacità che hanno gli eventuali agenti esterni nel rappresentare eventi con significato negativo nei confronti dei soggetti coinvolti.

Peraltro, qualche anno fa l'INAIL ha introdotto la definizione di costrittività organizzativa, cercando di individuare un ambito di fattori psicosociali patogeni tangibili e appartenenti all'ambito dei rischi da tutelare e includendo in quest'ambito, almeno in quelle forme più assimilabili, anche il mobbing. In definitiva, sia la costrittività organizzativa che lo stress organizzativo costituiscono due tipiche forme di stress psicosociale.

Prima di continuare, però, provo a descrivere in poche righe la mia personale interpretazione sui concetti di costrittività organizzativa e di stress organizzativo, fondata su uno schema di riferimento più affine al senso di questo mio contributo.

### ► **Stress organizzativo**

È una condizione diffusa dell'ambiente di lavoro indotta da molteplici e interagenti fattori che spingono ad una situazione di malessere a causa di un sovraccarico di lavoro o per marcata disarmonia con le necessarie esigenze personali. Generalmente è abbinata a una propensione individuale all'inadeguatezza o all'incapacità di raggiungere un obiettivo o di fronteggiare un'emergenza sostenuta come potenzialmente avversa.

Ciò produce un senso di inidoneità la cui intensità interagisce tra gli aspetti personali (individuali o collettivi) e i fattori propri dell'organizzazione. Il protrarsi di queste circostanze origina, in primo luogo negli individui e in seguito nell'organizzazione, segnali di rassegnazione e adattamento con comportamenti connessi che, nel tempo, riproducono disfunzioni negli assetti organizzativi alimentando un'intrinseca depressione nelle decisioni risolutive.

### ► **Costrittività organizzativa**

È l'insieme delle disposizioni e delle successive azioni utilizzate dall'organizzazione per realizzare le attività e raggiungere i risultati attesi. Queste possono riguardare il singolo o il gruppo, e introducono, in modo giustificato o ingiustificato, gli elementi di sofferenza emotiva (singola o collettiva) nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Può generare la sensazione di essere costretti a vincoli che possono contraddire lo scopo stesso della funzione lavorativa. Inoltre, essa si presenta raramente come condizione isolata, infatti molte volte è un presupposto definito nell'ambito di un disegno vessatorio. Si distingue per la difficoltà di trovare, più per il singolo che per il collettivo, efficaci tecniche di adattamento per una situazione che si mostra in tutta la sua illegittimità.

## **2. Organizzazione e stress**

Attualmente, il fenomeno più studiato in tutte le sue molteplici forme connesse al concetto di salute organizzativa è, indubbiamente, quello dello **stress**. Il suo significato risale, però, alla realtà lavorativa delle fabbriche durante il periodo della rivoluzione industriale nel XIX secolo, grazie al quale veniva individuato il grado di resistenza con cui una struttura metallica poteva contrastare l'imposizione di una determinata forza.

Oggi tale definizione si è evoluta con un consistente contenuto psicofisico e prerogative che fanno riferimento al rischio o al danno per la salute. Quindi, per un individuo lo stress non è nient'altro che la risposta esercitata dall'organismo nei confronti delle trasformazioni che lo opprimono.

Tuttavia, è anche avvalorata la tesi secondo cui sottoporre una persona ad un determinato livello di stress, che non oltrepassi la sua stessa capacità di affrontarlo, può comunque far migliorare le sue prestazioni. In pratica la performance di un individuo sollecitato può risultare migliore di quella di un'altro scarsamente stimolato.

Questo permette di confermare che lo stress non riproduce, inevitabilmente, solo qualcosa di nocivo, ma si mostra funzionale, attraverso processi di apprendimento favorevoli, in occasioni compatibili con l'evoluzione di atteggiamenti di autocontrollo, governo e verifica in situazioni e con stimoli potenzialmente rigeneranti.

Tutto ciò vale, analogamente, per l'organizzazione, in quanto composta da persone. Infatti, proprio quando le richieste del contesto oltrepassano

le reali capacità di far fronte e domare adeguatamente le problematichità, si determina una maggior vulnerabilità della struttura e delle sue strategie provocando una condizione di **depressione organizzativa**. Nondimeno, se una struttura è coinvolta in eventi straordinari sfavorevoli, può addirittura essere in grado di attivare idonee risposte allo stress modificandosi convenientemente e stimolando soluzioni in grado di sollecitare il cambiamento.

In realtà, al contrario di quanto solitamente si pensa, lo stress organizzativo non può essere evitato. Se da un lato, però, l'organizzazione deve opportunamente controllarlo, dall'altro da questo riscontro essa deve trarne il maggior beneficio, acquisendo consapevolezza di tutti i suoi automatismi e riadattando a questi, in modo continuativo, la propria configurazione.

Va anche sottolineato che, rispetto ad analoghe situazioni di stress, ogni organizzazione può avvertire contenuti, situazioni, forme e prassi in modi estremamente diversi; da stimolanti per talune a terribilmente ansiogene per altre.

La maggiore o minore capacità di un'organizzazione di adattamento (favorevole o sfavorevole) ad una situazione critica si sviluppa attraverso quattro fasi:

1. PREVISIONE
2. AVVIAMENTO
3. ANTAGONISMO
4. CONCLUSIONE

FASE		ADATTAMENTO FAVOREVOLE	ADATTAMENTO SFAVOREVOLE
1	<b>PREVISIONE</b>	<i>È caratterizzata dalla prerogativa di avvertire la situazione critica.</i>	<i>È caratterizzata dall'incapacità di prevedere la situazione critica.</i>
2	<b>AVVIAMENTO</b>	<i>È contraddistinta dal trauma iniziale da cui si trasmette l'impulso che sollecita i meccanismi fisiologici di difesa che modificano l'effetto palpabile della fase traumatizzante.</i>	<i>È contraddistinta dal trauma iniziale che contamina i meccanismi fisiologici di difesa avviando una diminuzione della resistenza e aumentandone gli effetti nocivi.</i>
3	<b>ANTAGONI-</b>	<i>È caratterizzata dalla scomparsa dei sintomi iniziali e dal potenziamento</i>	<i>È caratterizzata dall'espansione dei sintomi e degli effetti nocivi e</i>

	<b>SMO</b>	<i>di dispositivi reattivi che bloccano l'accesso alle sollecitazioni negative.</i>	<i>da una prostrazione all'accesso di ulteriori sollecitazioni negative.</i>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIO-NE</b>	<i>È contraddistinta dalla capacità di ricercare gradualmente la soluzione che trasformi, in ottica evolutiva, il contesto tenendo conto dei suoi effetti benefici nella catena persona/ambiente/ organizzazione.</i>	<i>È contraddistinta dalla perdita totale della capacità di adattamento all'input che ha indotto allo stress e fa insorgere una sorta di patologia organizzativa.</i>

Troppo spesso si sottovaluta il lato avverso di tale caratteristica e l'atteggiamento sfavorevole finisce per "inibire" tutta l'organizzazione (incluse le persone che ne fanno parte) al cambiamento; come succede a certi materiali di elevata plasticità o malleabilità che, una volta piegati rimangono tali.

Un'organizzazione che sa fronteggiare il cambiamento e le sollecitazioni che esso produce, senza risultarne stremata, impiega i traumi e le preoccupazioni che il cambiamento propone come occasione di crescita e rafforzamento, per rimanere se stessa pur modificando e migliorando le proprie capacità.

Nelle scienze umane il concetto di **resilienza** indica la forza di reagire ad eventi traumatici. Tale forza è la volontà determinata di rimuovere gli ostacoli e di superare le difficoltà contingenti per andare avanti con una fiducia consapevole. Resilienza è quindi la capacità di rimanere flessibili e resistenti reagendo positivamente a eventi difficili o situazioni traumatiche.

L'idea di resilienza in questo senso è circolata di recente nei discorsi dei leader inglesi (il premier Tony Blair e la stessa Regina Elisabetta) dopo i recenti attentati di Londra. Il termine "resilience" è stato impiegato per puntualizzare la capacità dei londinesi di rimanere sereni, reattivi, determinati e fiduciosi per riuscire a piegare le avversità a fronte delle minacce di attacchi terroristici. Proprio come lo erano stati sotto le bombe tedesche della seconda guerra mondiale.

Pertanto, in un'organizzazione la resilienza può divenire una prerogativa diffusa e trasformarsi in un requisito distintivo della struttura stessa. In questo senso si può parlare di **resilienza organizzativa**.

### 3. Alcune riflessioni sulla “resilienza organizzativa”

Il termine “**resilienza**” deriva dal latino “*resilire*” (re salio) che significa rimbalzare, saltare indietro. La parola assume diverse sfumature di significato a seconda dell’ambito in cui viene impiegata. Per esempio, in ingegneria per resilienza si intende l’indice di resistenza di un materiale alla deformazione e/o alla rottura il cui valore viene determinato attraverso una prova d’urto. In biologia e in ecologia con questo termine si descrive la capacità di un sistema di ritornare a uno stato di equilibrio in seguito ad una perturbazione.

In psicologia l’uso del vocabolo esprime la capacità dell’individuo di fronteggiare un qualsiasi evento traumatico, violento o permanente, ripristinando l’equilibrio psico-fisico precedente al trauma e, in certi casi, addirittura migliorandolo. Vi sono almeno due descrizioni di questa definizione che mi sembrano importanti e che sono state introdotte da Crawford Holling qualche decennio fa:

- ⇒ la prima, concettualmente più **congiunturale** e collegata principalmente a tutti i processi di recupero e miglioramento, in cui la stabilità viene considerata come uno stato di equilibrio consolidato e dove la resistenza ai fattori di disturbo e la velocità di ritorno a tale stato di equilibrio vengono impiegate per misurare la resilienza
- ⇒ la seconda, con configurazione più **strutturale** e che evidenzia quelle condizioni in cui non esiste affatto uno stato di equilibrio, dove la presenza di tale instabilità può determinare la trasformazione di un sistema. In questo caso la resilienza viene misurata come la capacità del sistema di assorbire quelle articolate situazioni di contesto determinate da più fattori che agiscono contemporaneamente.

Quindi, se dal punto di vista della fisica la resilienza è la capacità della materia di resistere a impatti improvvisi senza spezzarsi e per l’individuo è l’attitudine ad affrontare le avversità della vita superandole e uscendone rinforzati e trasformati, per un’organizzazione la componente principale della resilienza è il corrispettivo del duplice impatto fra assetto della struttura (valori, missione, cultura e risorse impiegabili) e le persone (individualmente e collettivamente) che ne fanno parte.

In effetti, nel momento in cui si gestiscono situazioni di crisi, comprendere e gestire la resilienza organizzativa è estremamente importante. Si passa, cioè, da un approccio reattivo ad uno proattivo, nel quale viene sollecitato un appropriato processo di pianificazione per dare origine ad una

condizione culturale consapevole in grado di ridimensionare, non solo gli effetti del malessere sull'organizzazione e le persone coinvolte, ma che impegni a prevenirli.

Quasi sempre l'organizzazione resiliente è preparata al peggio e risulta, a tale proposito, fornita di criteri e standard predefiniti che la consentono di utilizzare risposte istantanee idonee alle situazioni di crisi. Generalmente il management acquisisce parte delle proprie competenze tenendo conto dei propri errori, convertendo vicende inaspettate e traumatiche in rigenerazioni convenienti e guidando i propri dipendenti ad azioni condivise efficaci e etiche. È in grado di utilizzare soluzioni alternative fra ideali e pragmatismi analogamente validi trasformando la vision e mission in accorte operazioni strategiche verso il "benessere organizzativo".

#### **4. Conclusioni**

La resilienza organizzativa, interpretata come attributo del benessere dell'organizzazione, è molto più di una forma di empowerment (che permette all'individuo di essere in grado di accertare e gestire le circostanze); è un processo che permette di acquisire percezioni e attese per riformulare vicende critiche e conseguire gli strumenti per mettere in atto e gestire il cambiamento. Essa può essere favorita intervenendo almeno con 7 azioni:

1. Riconoscere gli effetti della crisi e controllare le situazioni

Tale atto presuppone l'esistenza di organismi formali e informali che aiutino tutta l'organizzazione (individualmente e collettivamente) ad affrontare le crisi.

2. Creare un forte senso di appartenenza all'organizzazione

Questo aspetto è caratterizzato da un forte impegno e fornisce la percezione di essere parte integrante di un sistema condiviso che fornisce supporto e empowerment.

3. Mantenere una prospettiva ottimistica

La crisi deve essere presentata come un ciclo all'interno della storia dell'organizzazione e non come la sua (possibile!?) fine. Si può sfruttare questo momento anche per contribuire alla creazione di una nuova identità organizzativa.

4. Prestare attenzione e sostegno ai bisogni dei singoli

Il sostegno individuale, le reti di mutuo aiuto e di solidarietà sono di grande importanza per l'organizzazione resiliente.

5. Creare un network di diffusione su valori e credenze

La visione partecipata di tutti gli appartenenti è una risorsa indispensabile per sviluppare l'identità di un'organizzazione che affronta una crisi. Le "memorie" e i "significati", infatti, possono rinforzare il legame fra singoli individui e gruppi con l'organizzazione.

6. Dare origine alla competizione

Affinché l'organizzazione possa far fronte in modo efficace all'evento sfavorevole è necessario che i leader (formali e/o informali) riformulino gli avvenimenti negativi, evidenzino le prevedibili opportunità e intraprendano la sfida.

7. Sviluppare nuove competenze per utilizzarne tutti i punti di forza

Tutti gli appartenenti all'organizzazione hanno continuamente bisogno di formarsi e acquisire abilità, esperienze e competenze sia in previsione degli eventi critici, sia per superarli una volta accaduti.

Di conseguenza, gli elementi che caratterizzano un'organizzazione resiliente risiedono nel valore che essa stessa riconosce nel:

- ⇒ raggiungere i propri obiettivi e quelli delle persone,
- ⇒ pervenire a risultati condivisi sostenendo ritmi consapevolmente adeguati,
- ⇒ acconsentire a relazioni funzionali e interpersonali adeguate e concilianti,
- ⇒ combinare il lavoro aziendale con la vita personale dei propri dipendenti.

Del resto, il senso di frustrazione causato da uno o più bisogni non appagati e l'impossibilità della fuga da tali condizioni frustranti, generano assolutamente una premessa di stress che si manifesta inizialmente a livello di individuo per ricadere, successivamente, nelle performance organizzative moltiplicando una incondizionata condizione depressiva.

Il risultato, sia per la struttura organizzativa che le persone che vi lavorano, è quello di essere entrambe costrette in condizioni che non corrispondono all'organica interpretazione della responsabilità produttiva e dove emerge un elemento di non comprensibilità reciproca della situazione che può condurre spesso a intenti discriminatori o persecutori.