

Che Cosa è la resilienza e perché è così importante oggi?

Date : 15 febbraio 2016



La **resilienza** è la capacità di un individuo, comunità, o sistema, di **intervenire** attivamente in situazioni di **stress**, mitigando, rispondendo con azioni appropriate, sviluppando **nuovi comportamenti**, al fine di **assorbire** lo **shock** e ripristinare la condizione di equilibrio iniziale. Darwin su tali argomenti ci ha tramandato insegnamenti importanti. Studiò infatti che le specie che hanno maggiori probabilità di sopravvivenza, non sono né le più forti né tanto meno le più intelligenti; sono quelle che meglio rispondono al cambiamento. Sembra, quindi, che essere reattivi nello sviluppo di capacità di **adattamento** sia fondamentale e la **resilienza**, in tutto questo, ricopre un ruolo centrale.

SISTEMI RESILIENTI

Wikipedia definisce un sistema, un insieme di **elementi interconnessi** tra di loro e/o con l'ambiente esterno, ma che si comporta come un **tutt'uno**, secondo proprie regole generali e meccanismi autonomi di bilanciamento. La **resilienza** di un sistema è definibile come la capacità del sistema stesso, di **sopportare perturbazioni**, senza perdere il suo **stato di equilibrio**. Quando un sistema è resiliente?

STRUTTURA INTERNA

Un sistema resiliente ha una struttura interna **modulare**, che permette una **riconfigurazione rapida** ed intelligente in caso di necessità.

Prendendo ad esempio il Lego, questo ha un numero finito di pezzi principali, che possono essere montati e smontati facilmente, al fine di creare nuovi oggetti o costruzioni.

Un altro fattore importante dei sistemi resilienti è che i moduli costituenti dovrebbero essere semplici nella loro struttura e auto-consistenti nel loro comportamento.

CARATTERISTICHE DEI SINGOLI MODULI

Ogni modulo, o parte del sistema, ha tratti comuni agli altri, ma è comunque specializzato in termini di comportamento.

Possiede **interfacce** omogenee (nei protocolli di comunicazione) ma diversificate ai margini, ai bordi, per essere in grado di connettersi alla diversità del mondo esterno, in maniera agevole, agile.

Tornando nuovamente al Lego, ogni pezzo ha una sua propria natura: può avere dimensione singola o doppia, diversa lunghezza, colore, forma, ma tutti hanno meccanismi e articolazioni chiari (interfacce), che permettono al giocatore di combinarli all'infinito in nuovi pezzi grezzi, più grandi, e che, a loro volta, possono dare vita ad oggetti diversi a seconda delle necessità.

COMPORAMENTO

Questo tipo di sistemi **comunica** sia **internamente** che **esternamente**, in maniera continua.

Dall'esterno rileva e riceve segnali grazie alle molteplici sonde e **sensori**. Internamente, le molte parti costituenti, sono influenzate, e influenzano a loro volta, il comportamento delle loro pari, scambiandosi reciprocamente messaggi; fornendo **rinforzo** positivo e negativo, **feedback** ininterrotto, trattando grandi quantità di dati.

Un tratto fondamentale che fornisce forte **flessibilità** al sistema, è riscontrabile quando, in caso di significativi problemi o necessità urgenti di una singola parte, gli elementi immediatamente circostanti sono in grado di **riconfigurare** il loro funzionamento interno, per sostenere l'aumento di carico di lavoro, supportando o sostituendo definitivamente la parte in difficoltà.

LE FONDAMENTA DELLA RESILIENZA

La resilienza può essere compresa e sviluppata solo mantenendo una **visione olistica**: il sistema, a sua volta parte di un sistema esterno più grande, è fatto di sotto-sistemi, componenti, singole parti, che hanno natura, caratteristiche e comportamenti propri. Il rischio in mancanza di tale visione, è di creare sistemi fragili, non realmente integrati nell'ambiente circostante e, quindi, più soggetti a guasti o malfunzionamenti se sottoposti a forte pressione esterna. Tale visione è possibile solo se il sistema, e le sue parti, sono completamente **trasparenti**: c'è chiarezza in termini di obiettivi, regole, comportamenti, comunicazioni.

LA RESILIENZA NELL'ESSERE UMANO

Il singolo essere umano è, di per sé, un sistema complesso adattativo.

Un'entità costituita da diverse e autonome componenti, tra loro interconnesse, che si comportano come un tutt'uno, in continuo apprendimento e sperimentazione del mondo circostante. Sistemi che reagiscono e regolano il proprio comportamento sulla base degli stimoli e dei cambiamenti dell'ambiente in cui vivono.

La **resilienza** può essere considerata come il collante, elemento costitutivo primario, che fornisce a quei sistemi capacità di **adattamento**, **mitigazione**, **evoluzione**.

Quando gli esseri umani si uniscono e lavorano insieme per un obiettivo comune, formano a loro volta un nuovo, più grande sistema complesso adattativo, chiamato team.

TEAM RESILIENTI

Costruire team di successo è un duro lavoro.

Ogni membro del team ha una sua soggettività, natura; ognuno deve essere messo in relazione agli altri elementi del gruppo, affinché si crei una squadra che collabori proficuamente, in grado di trovare e implementare soluzioni efficaci per problemi complessi.

Affrontare scenari dominati dalla **complessità**, in cui nulla è chiaro dal principio ma è necessaria esplorazione, ricerca e indagine, necessita la creazione di **ambienti di lavoro protetti**, sicuri.

Luoghi in cui sbagliare equivale a imparare, non a fallire; dove la sperimentazione è regola non eccezione.

Luoghi dove vige il mantra: “*Sbagliare presto, sbagliare spesso*”. Ma, cosa rende un gruppo di persone, un **team resiliente**?

Un team resiliente **accetta il cambiamento**. **Adatta** i suoi comportamenti in funzione di esso e si **auto-organizza** per trovare soluzioni. Un aspetto importante di questi team, è la capacità di sviluppare **competenze** professionali **ridondanti** intorno ai loro punti deboli, per assorbire eventuali momenti di crisi.

La **diversità** è un altro fattore importante. Diversità professionale, di genere, di razza, di età. La diversità amplifica le capacità di pensiero laterale di un team, li aiuta nelle attività di problem solving e di ricerca di soluzioni alternative.

Infine, queste persone sono in grado di **attivare** prima, e navigare poi, **reti sociali**, informali rispetto a quelle ordinarie dell'organizzazione, al fine di poter accedere a risorse distribuite, al fine di avere più velocemente risposte, risolvere i problemi, accrescere la loro esperienza. Non potranno però mai esistere grandi team, senza grandi leader.

IL LEADER RESILIENTE

Il leader resiliente è qualcuno che è innanzitutto **appassionato** dell'essere umano.

Una persona che lavora per **sviluppare**, primariamente, **le persone** e solo dopo i processi, gli strumenti, le cose.

Una persona che **modula** opportunamente il suo stile di **comunicazione** e che accetta di **decentrare** parte del suo **controllo** in periferia, ai team di lavoro, dove è necessario creare per loro, spazi di manovra opportuni per esercitare la propria leadership, per permettere alla creatività di liberarsi nel risolvere i problemi.

Questi **leader** sono persone **resilienti** quando diventano connettori, creano comunità, esercitano la loro capacità di moderazione, facilitazione, veri e propri ingegneri sociali.

Conoscono l'importanza dell'autoorganizzazione, della ridondanza di competenze, della diversità sopraccitate. Sono **coscienti** del fatto che queste **caratteristiche** sono **costose** da sviluppare e mantenere, ma rappresentano l'unico approccio **vincente** che permette alle organizzazioni di **prosperare**, e a volte **sopravvivere**, nella terra della complessità.

Sono attenti a modelli di comportamento, sono trasparenti, franchi e assertivi; generosi, ma capaci di grosso impegno e focalizzazione verso obiettivi sfidanti. **Evitano il compiacimento** e rimangono **presenti** a se stessi e in ascolto del mondo che li circonda.

Sono **agenti di cambiamento**, parte integrante del processo di continua trasformazione.

A cura di **Emiliano Soldi**, Agile & Lean Coach @ Inspearit
www.EmilianoSoldiPMP.info

Articolo pubblicato sulla rivista Leadership & Management – Gennaio/Febbraio 2015