

Dis-imparare dall'esperienza: amnesia istituzionale, organizzativa e collettiva

Author : Carmelo Cannarella

Date : 25 Giugno 2020



Introduzione

Un'emergenza molto seria come quella che stiamo vivendo ha rappresentato - e rappresenta tuttora - un evento perturbatore che ha innescato elevati livelli di disordine, incertezza e sconvolgimento sotto molteplici punti di vista. In particolar modo ha evidenziato la delicata e fragile natura della vita quotidiana, delle sue routine, delle abitudini e prassi che sembravano consolidate e difficilmente modificabili. Ciò è avvenuto anche per le organizzazioni, le istituzioni, le imprese e tutte le declinazioni della società nel suo complesso. La **fragilità degli schemi** su cui poggiano strutture produttive, economiche, finanziarie, commerciali, politiche, sociali, nonché le strutture/infrastrutture scientifiche e tecnologiche, è stata messa a dura prova: in parecchi casi la mancanza di elasticità e flessibilità è stata particolarmente palese e drammatica.

Inoltre, qualunque tipo di crisi o catastrofe presenta sempre una coda più o meno lunga alle sue spalle e la sua lunghezza dipende da molteplici dinamiche sociali, economiche e politiche, a prescindere da qualsiasi cosa abbia innescato la crisi iniziale. L'esperienza delle persone, le modalità di reazione delle strutture organizzative, delle istituzioni o delle imprese di fronte alle emergenze e alle crisi sono alla fine elementi sostanzialmente relativi e altamente soggettivi: ciò influenza l'elasticità delle loro risposte e la resilienza dei sistemi nel futuro lungo questa **fase di coda**.

Come rispondono le persone? Come (e quanto) le crisi e le emergenze trasformano i ritmi della vita quotidiana, nel breve e nel lungo periodo? Come reagiscono le organizzazioni? Si tratta di situazioni frustranti e del tutto negative oppure possono essere vissute anche come potenziali opportunità?

Anche la percezione di ciò che viene considerato "normale" e di ciò che è accettabile/inaccettabile è cambiata nel tempo e può essere molto variabile. I sistemi tecnologici e le aspettative di ordine funzionale che li circondano, hanno trasformato il senso di ciò che è *ordinario, indispensabile, necessario* e di ciò di cui ci si può privare e fare a meno. La politica e l'economia poi canalizzano questo senso in valori condivisi: in breve le crisi e le emergenze

devono essere collocate all'interno di specifiche culture tecnologiche, politiche ed economiche.

Tutti questi fattori contribuiscono a determinare, tra le altre cose, anche il grado di opposizione all'adozione di cambiamenti, l'inclinazione a ripristinare e riattivare abituali routine come se niente fosse avvenuto, ecc.

L'amnesia

L'amnesia è una forma di perdita di memoria, di rimozione di informazioni: essa è connessa all'incapacità, tra le altre cose, di ricordare le esperienze passate. In particolare l'amnesia *retrograda* interessa la perdita dei ricordi esistenti, quella *anterograda* riguarda l'incapacità di formare nuovi ricordi. Al di là delle forme cliniche e neurologiche, anche gravi traumi o stress possono causare una forma di amnesia, ovvero quella *dissociativa*. Con questa condizione, la mente rifiuta pensieri, sentimenti o informazioni che vengono considerate troppo complesse o spiacevoli da gestire.

Possono essere individuate forme di amnesia più o meno consapevoli che possono essere considerate come una **reazione al cambiamento**. Molte delle trasformazioni intervenute nelle pratiche quotidiane con cui ci confrontiamo oggi, nella vita o nel lavoro, non sono volontarie e individuali ma collettive e imposte. Già da questo si comprende come l'emergenza Covid-19 sia una fonte molto potente di stress. Gran parte di questo stress è causato dalla distruzione di molte abitudini, routine, prassi consolidate, metodologie e procedure organizzative. Le modificazioni intervenute durante questo periodo emergenziale hanno imposto dei processi di apprendimento molto spesso obbligati: lo *smart working* ha imposto nuove forme organizzative e gestionali per lo svolgimento di molte mansioni, la diffusione dell'*e-commerce* come unica possibilità per fare shopping durante la quarantena ha costretto da un lato molte persone ad alfabetizzarsi con le IT (Information Technologies) e i relativi *devices* e dall'altro ha spinto molte imprese a guardare a questa forma di rapporto con i clienti che magari fino a qualche mese fa avevano ignorato o sottovalutato. Alcune organizzazioni (imprese, istituzioni, ecc.) hanno costruito e sviluppato strategie per rafforzare ed espandere i propri *pattern* cognitivi proprio per agevolare l'adattamento al mutato scenario attuale e ai probabili scenari futuri. E' proprio questo grado di **apprendimento organizzativo** che determina le capacità di una struttura di adattarsi al cambiamento.

Tuttavia esiste una naturale tendenza a dimenticare e questo riguarda sia gli individui che le organizzazioni: le lezioni imparate in passato non vengono sfruttate per ridurre il tempo e gli sforzi necessari a risolvere problemi simili. L'amnesia porta quindi a ripetere gli stessi errori: innanzitutto perché non si riesce a fare tesoro delle esperienze passate. Inoltre vi sono problemi di comunicazione di queste esperienze: il flusso di informazioni è inadeguato, mal diretto, mal gestito e intempestivo. La combinazione di queste due inefficienze contribuisce a spingere gli individui e le organizzazioni a rimuovere parti di informazioni, di conoscenza, di esperienza causando varie forme interrelate di amnesia:

- *localizzata*: relativa a determinati eventi all'interno di un determinato periodo di tempo;
- *selettiva*: vengono ricordati alcuni blocchi di informazioni relativi ad un evento e rimossi altri;
- *generalizzata*: interi gruppi di eventi vengono rimossi;

- *continua*: incapacità di ricordare la corretta successione di eventi;
- *sistematica*: interessa determinate categorie di informazioni che non vengono considerate per la loro natura e/o area di interesse.

La maggior parte delle alterazioni che abbiamo subito in questo periodo, sotto molteplici punti di vista, non sono state intenzionali e hanno frequentemente rappresentato una fonte più o meno severa di disturbo nei modi abituali di fare le cose, di svolgere e gestire le attività lavorative, di relazionarsi con le persone, di comunicare, di fruire di determinati servizi, ecc. Questi cambiamenti hanno alterato la nostra visione convenzionale della cultura tecnologica, organizzativa, gestionale, economica, sociale: maggiore l'affidamento ai *pattern* routinari di questa cultura, maggiori l'energia e lo sforzo che diventano necessari per l'adattamento alle mutate condizioni, maggiore la tensione e lo stress.

Tutto questo, unito alla complessità delle situazioni e all'incertezza, può portare all'**amnesia come strategia** per evitare informazioni spiacevoli o in contrasto con determinate aspettative anche quando queste stesse informazioni possono essere utili, necessarie e facilmente disponibili. Pur di difendere le proprie routine, metodi e approcci consolidati e standardizzati, pur di evitare di adattarsi al cambiamento, pur di non cambiare idea si rimuovono blocchi di informazioni, si dimenticano eventi, si ignorano settori di conoscenza - anche se questo può produrre conseguenze nefaste.

Amnesia e Information Avoidance

Questi atteggiamenti possono condurre a optare per l'amnesia come una vera e propria *strategia funzionale*. L'amnesia funzionale implica che un individuo può essere perfettamente informato riguardo a determinati eventi ma può ad esempio preferire di:

- *scansare fisicamente e materialmente determinate informazioni*, evitando di leggere determinate fonti sui social network, in TV, sui giornali o anche di discutere con determinate persone;
- *optare per la disattenzione sistematica*, ovvero deliberatamente e razionalmente non focalizzarsi o concentrarsi mai abbastanza su determinati cluster di informazioni;
- *alterare l'interpretazione delle informazioni*, ad esempio non trarre le conclusioni corrette da determinati processi logici;
- *dimenticare deliberatamente determinate informazioni*: le informazioni considerate negative o sgradevoli vengono dimenticate volontariamente.

L'adozione di forme di amnesia funzionale può scaturire anche dalla volontà di mantenere credenze e visioni ottimistiche, che spesso sono una fonte di riduzione dell'ansia e della tensione anche correndo il rischio di fare i conti con delusioni e situazioni avverse nel futuro. Si preferisce dimenticare determinate informazioni perché si ritiene che esse possano interferire con la capacità di mantenere un ottimismo il più delle volte del tutto ingiustificato. Il contesto di riferimento naturalmente può amplificare o ridurre questo atteggiamento. Se ad esempio le persone vengono convinte e motivate a tenere un atteggiamento ottimistico, parallelamente queste persone saranno più inclini a evitare e a cancellare tutte quelle informazioni che potrebbero frustrare le loro aspettative.

In questo caso, questa amnesia funzionale diventa uno strumento di *negazione*. Le persone (quindi ad esempio anche un manager o un decisore politico) tendono quindi a mantenere e difendere le informazioni che possono essere conformi ai loro interessi, bisogni o atteggiamenti esistenti ed evitare le informazioni che li contraddicono. L'amnesia diventa uno strumento di selezione di idee, di esposizione a flussi di informazione, di rifiuto di fatti che non concordano con le proprie visioni e opinioni (**Figura 1**).

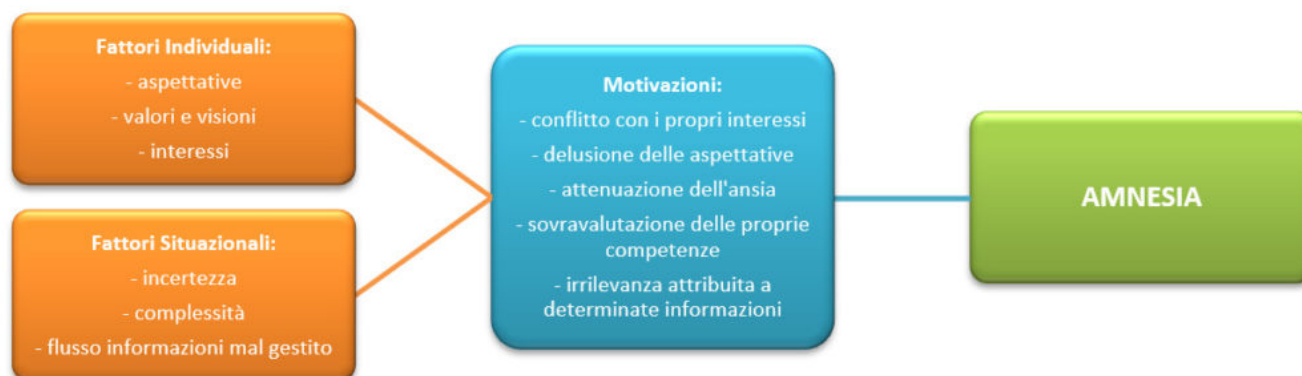


Figura 1: fattori e motivazioni dell'amnesia funzionale

Il fenomeno dell'amnesia, e il relativo fenomeno dell'*Information avoidance*, può interessare una molteplicità molto vasta di situazioni e livelli: da quelli più relativamente innocui (evitare di conoscere il proprio peso) fino a quelli decisamente più gravi come le proprie reali condizioni di salute, i rischi del potenziale contagio di un virus, il cambiamento climatico o le cause reali dei problemi della propria impresa. Il problema più complesso dell'amnesia resta comunque la difficoltà di poter avere un controllo effettivo sulle sue conseguenze. Essendo l'amnesia un fenomeno connesso a processi di negazione, fintanto che perdura l'atteggiamento di negazione rimarrà molto difficile quantificare e prevedere i costi dell'amnesia da parte di un individuo o di un'organizzazione. Aver rimosso dalla propria memoria, anche per un lasso di tempo breve, un'e-mail che contiene informazioni che riteniamo negative può avere tutto sommato conseguenze relativamente pesanti: non bisogna dimenticare però che molte malattie sono trattabili solo quando sono al primo stadio. Se si aspetta troppo, possono diventare fatali.

L'amnesia e il fenomeno del *self-handicapping*

Il "non ricordare", con la rimozione di informazioni spiacevoli e negative, può in taluni casi essere una strategia tutto sommato positiva quando ad esempio consente a un individuo di affrontare situazioni difficili, rischiose e connotate da elevati livelli di incertezza. Tuttavia l'amnesia può innescare effetti particolarmente negativi a livello individuale, sociale, organizzativo e istituzionale. È il caso per esempio dell'effetto denominato di "*self-handicapping*" che può essere definito come qualsiasi deliberato (o parzialmente intenzionale) comportamento che ha delle chiare, certe o probabili conseguenze negative sull'individuo o sull'organizzazione e sulle future attività dell'individuo e dell'organizzazione. Si tratta di un tipico esempio di **comportamento controproducente**. Le conseguenze negative della rimozione di informazioni e dell'amnesia sono prevedibili ma si opta per un

comportamento autodistruttivo fondamentale perché ci sono dei benefici di breve periodo che vengono accettati al costo di elevate negatività nel medio-lungo periodo. Spesso tali atteggiamenti possono apparire irrazionali agli occhi di un osservatore esterno, ma vengono considerati del tutto razionali e giustificati da parte del soggetto che decide di adottarli.

Solitamente questo comportamento viene attribuito ad errori di valutazione e di giudizio, ovvero alla tendenza a ignorare o mal interpretare probabilità ed eventi. L'amnesia torna quindi a manifestarsi all'interno di questo *loop* in cui si sommano *l'irrilevanza* attribuita a certe informazioni e *l'immediatezza* del conseguimento di piccoli benefici al prezzo di elevati costi futuri.

Vi sono molti casi di correlazione fra amnesia, rimozione di informazioni e comportamento di *self-handicapping*; come ad esempio *l'eccessiva persistenza*, ovvero il rimanere accanitamente ancorati alle proprie posizioni e decisioni anche se si è consapevoli che produrranno effetti controproducenti. Talvolta è più facile rimanere aggrappati alle proprie convinzioni consolidate che cambiare idea e intraprendere il cambiamento. Essa diventa negativa perché si impedisce l'adattamento e si ignorano le alternative. Un esempio ulteriore di *self-handicapping* è l'atteggiamento di **negligenza**. La parola negligenza deriva dal latino *neg-legere* ovvero il non sapere leggere ovvero l'incapacità e soprattutto la non volontà di capire determinate informazioni che invece sono disponibili. Oggi abbiamo davanti agli occhi, in particolare, il caso della negligenza igienico-sanitaria che consiste nel rifiuto e nella negazione del parere degli esperti di cui si mette in dubbio la competenza. In questo caso l'amnesia e *l'information avoidance* derivano da una sovrastima delle proprie competenze, percezioni e pareri soggettivi: il tutto pur di evitare di assumere magari una medicina considerata amara, come fare i conti con la responsabilità di adottare certi comportamenti, misure, precauzioni, restrizioni, limiti, ecc...

Una **tendenza alla suggestione** da parte di fonti informali che canalizzano informazioni alternative veicolate da social networks o altri canali a rapida diffusione di informazioni, la rimozione delle informazioni sgradevoli, vengono utilizzate per fronteggiare l'ansia, lo stress, la tensione: le valutazioni emotive prevalgono sulle valutazioni razionali. Si generano quindi atteggiamenti autodistruttivi, perché il beneficio di breve periodo dell'attenuazione dello stress viene ottenuto al prezzo del rischio sanitario.

Conclusioni

Stress, incertezza, alti livelli di rischio, ansia, il desiderio di preservare la propria autostima, possono rappresentare un terreno fertile per fenomeni di rimozione e di oblio di informazioni. La conseguente amnesia può condurre a comportamenti autodistruttivi, con l'attivazione dell'effetto di *self-handicapping* e la conseguente assunzione intenzionale di elevati costi e danni nel futuro pur di conseguire benefici nell'immediato. Inoltre tutto questo può condurre all'incapacità di imparare dai propri errori, esponendo individui e organizzazioni al rischio di trovarsi intrappolati in catene di situazioni problematiche simili, dovendo ogni volta affrontare situazioni di emergenza. L'amnesia quindi è uno dei fattori che impediscono la realizzazione di **fallimenti intelligenti**, ovvero esperienze che, pur essendo negative, agiscono come elementi fondamentali dei processi di apprendimento.

Bisogna riconoscere che l'amnesia non sempre costituisce un fattore negativo. Inoltre può rappresentare una strategia abbastanza comune e tutto sommato innocua per gestire situazioni complesse dove magari si richiede di affrontare determinati rischi. Talvolta la tecnica di "nascondere la polvere sotto il tappeto" può apparire anche giustificata. Tuttavia essa può divenire un problema particolarmente serio e grave, in primo luogo in funzione della variabile "tempo": più tempo passa, più profonde e ampie possono diventare le conseguenze dell'amnesia e quindi più costose, in termini di risorse e tempo, le relative misure di contenimento e soluzione delle sue conseguenze.

Altra variabile capace di trasformare l'amnesia da problema relativamente gestibile in un fenomeno critico è la sua diffusione sia a livello sociale che organizzativo. Tutti i meccanismi di negazione e di elusione di determinate informazioni, la paura o incapacità di assumere specifiche responsabilità contribuiscono ad amplificare l'amnesia. La gestione di questo fenomeno rimane un aspetto particolarmente complesso anche perché l'amnesia può essere indotta, manipolata e strumentalizzata. Per questo motivo sia a livello individuale che collettivo, organizzativo e istituzionale, l'amnesia, nel senso che le è stato attribuito lungo questo breve *excursus*, costituisce un esempio critico di **erosione delle idee** le cui ragioni psicologiche, economiche, politiche, organizzative, sociali, comunicative possono costruire un mix perverso tale da attribuire plausibilità a comportamenti e atteggiamenti apparentemente irrazionali. Data la presenza di fattori molto diversi, la gestione di un fenomeno simile - e talora del tutto incoerente - appare come un'impresa particolarmente ardua: come nel caso della negazione dell'evidenza scientifica di determinati eventi o delle conseguenze di un ostinato attaccamento alle proprie convinzioni.

Tuttavia la presenza di conseguenze rilevanti da un punto di vista economico, sociale e istituzionale rende questo fenomeno un problema particolarmente importante da un punto di vista sia politico che gestionale ed evidentemente, per questa ragione, tutto da approfondire.

Articolo a cura di **Carmelo Cannarella** e **Valeria Piccioni**