



a cura di
JAVIER FIZ PEREZ,
FLAVIA MARIA MARGARITELLI

“AZIONI RESILIENTI” PER LE ORGANIZZAZIONI DI LAVORO

Una risposta alla crisi



a cura di
Javier FIZ PEREZ,
Flavia Maria MARGARITELLI

**“AZIONI RESILIENTI”
PER LE ORGANIZZAZIONI
DI LAVORO**

Una risposta alla crisi



Copyright © MMXVII
«NeP edizioni Srls» di Roma (RM)
www.nepedizioni.com
info@nepedizioni.com

Via dei Monti Tiburtini 590 00157 Roma (RM)

P. iva 13248681002

Codice fiscale 13248681002

Numero REA 1432587

ISBN 978-88-85494-03-9

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione
e di adattamento anche parziale, con qualsiasi mezzo, sono riservati
per tutti i Paesi. Non sono assolutamente consentite le fotocopie senza
il permesso scritto dell'Editore.

I edizione: luglio 2017

INDICE

Cap.1 Economia e Psicologia: un binomio possibile

a cura di J. Fiz Perez, F. M. Margaritelli

1. L'economia e la felicità	p. 7
2. Centralità della persona, employability e job in security	p. 15
3. Stress economico? Resilienza organizzativa e Intelligenza Emozionale per una cultura manageriale di successo.	p. 27
Bibliografia	p. 46

Cap.2 Le azioni resilienti organizzative, life skills e intelligenza emotiva

a cura di J. Fiz Perez, F. M. Margaritelli

1. L'intelligenza emotiva e la <i>gestione delle Persone</i>	p. 55
2. Training formativi long life	p. 66
3. Mindfulness nelle organizzazioni di lavoro: benefici senza controindicazioni	p. 77
4. Laboratori creativi di musicoterapia integrativa: suggerimenti per la riduzione dello stress manageriale	p. 86
Bibliografia	p. 108

Cap.3 I Fattori Resilienti della Risorsa Persona : « Resilienza Mode d'Emploi ». *Strumenti possibili per trasformare la crisi in ripresa.*

a cura di G.Bitelli, S.Dionisi, G. Muzzin, M.Saita-Ravizza

3.1 Creazione del gruppo di lavoro	p. 117
Ricerca e studio	
Blog	
Workshop	
3.2 Ipotesi e obiettivi	p. 123
3.3 Metodologia e Strumenti	p. 127
Vite resilienti	
Scheda autovalutativa	
Emocahier e psicologia emotiva	
Mandala delle stagioni	
Sociogenogramma	
Sand-Play	
Scheda autovalutativa conclusiva	
Debrifing	
3.4 Risultati	p. 137
Un caso pratico	
3.5 Impieghi	p. 162
Aziende e comunità	
Associazioni e strutture per la terza età	
3.6 Schede di lavoro	p. 167
Bibliografia	p. 173

Cap.4 Resilienza e Rigenerazione territoriale: un esempio ProPositivo.

a cura di G.L. Atzori, M. Fancello, L. Pirisi

1 La società contemporanea tra crisi, lamentela e depressione.

1.1 La società liquida e l'epoca del disorientamento p. 177

1.2 Il problem solving nella morsa

di pessimismo e lamentela

1.3 L'esempio pratico: lo spauracchio della crisi

2. Crisi, resilienza, complessità

e intelligenza connettiva

p 181

2.1 La crisi e il ruolo della resilienza

2.2 Resilienza e complessità

2.3 Complessità e intelligenza connettiva

3. Il progetto "Trasformare la crisi in opportunità" p. 186

3.1 L'approccio metodologico

3.2 Il territorio-pilota del Marghine

3.3 L'analisi territoriale

3.3.1 Il capitale pubblico

3.3.2 Il capitale privato

3.3.3 Il capitale umano

3.3.4 Il capitale ambientale

3.4 L'animazione territoriale – Il Festival della Resilienza

3.5 L'evoluzione del modello organizzativo e metodologico:

l'Info-Lab tra scienza sociale e arte pubblica

3.6 Prospettive e prossimi passi

ProPositivo

Bibliografia

p. 204

CONCLUSIONI

p. 207

CAPITOLO 1

Economia e Psicologia: un binomio possibile

For centuries, the field of psychology focused on addressing the negative—investigating what was “wrong” with us, or relieving suffering from depression, trauma, and addictions. But over the last decade, we’ve seen a significant shift: Scientists are now turning their attention to what makes people thrive.
(<https://my.happify.com/hd/what-is-the-science-of-happiness/>)

1. L’economia e la felicità

“L’economia ha smarrito la dimensione ecologica dell’esistenza.”
(Carrassi M., 2015 p.95).

Il termine economia deriva dal greco *oikos nomos* ed indica la gestione della casa, sta quindi a significare nella sua assenza la dimora comune e la sua complessità, rintracciabile in tutto ciò che fa parte dell’ecosistema, parola contenente peraltro uguale radice semantica (*oikos*).

“L’economia è qualcosa in cui viviamo, dalla mattina quando ci svegliamo fino a notte quando ci addormentiamo, viviamo immersi in un flusso incessante di accadimenti economici.

Fare colazione, lavarsi, vestirsi, andare a lavoro, occuparsi della casa, utilizzare mezzi di trasporto, cucinare, mangiare, studiare, fare sport, viaggiare, curarsi, divertirsi sono tutte attività quotidiane in cui l’economia è sempre in qualche modo presente e attiva. Potremmo dire che l’economia non riposa mai, neanche quando dormiamo. Ogni volta che emerge un bisogno o un desiderio il metodo impiegato per soddisfarlo richiede l’utilizzo di risorse che per loro natura risultano scarse. Il fondamento della teoria economica è proprio nella sensazione di

bisogno che rappresenta anche la base dello svolgimento di ogni attività umana (Raskin et al., 2002)." (Carrassi M., 2015, p 96.).

Nonostante quindi ogni azione quotidiana sia in qualche modo un comportamento economico, la cosiddetta economia convenzionale sembra assumere un significato soltanto se collegabile a tutto ciò che abbia un valore monetario, comprendendo il genere umano che, quasi a volersi "snaturare", sembra costantemente prendere le distanze dall'ecosistema a cui appartiene. In tale visione del mondo ogni persona appare *misurata* dal volume di moneta che produce, dal denaro che ha accumulato, in nome delle leggi del business.

Le crisi finanziarie, sociali, ambientali, tuttavia, hanno aperto degli interrogativi e messo a dura prova tale sistema di "valori", forse impliciti, in parte inconsapevoli ma molto visibili in tutte le sue conseguenze globali.

Nuovi dubbi o quesiti quasi filosofici affiorano nel sentire comune, un bisogno di ben-essere che prova ad assumere forme nuove, per colmare, forse, un vuoto esistenziale che sembra pervadere l'essere umano alle prese con sfide, a volte, incomprensibili che poco o nulla aggiungono alla propria qualità di vita individuale e socialmente intesa.

Cosa si intende per qualità di vita allora?

E, ancor meglio, cosa rende le persone felici al dunque?

Molti studi (Seligman, 1992) hanno sottolineato il ruolo dell'*intangibile* alla base di ciò che rende una persona felice, per cui la felicità più che sul *tangibile* sembrerebbe risiedere su una sensazione, una percezione di equilibrio, una visione di ben-essere in grado di superare l'aspetto materiale dell'esistenza per rivolgersi all'esperienza di sentirsi bene con se stessi, comprendersi e comprendere

l'esterno in senso olistico (gli altri, la natura) (Shapiro, 2006).

I comportamenti economici, che conducono l'essere umano alla ricerca irrefrenabile di tutto ciò che possa colmare il proprio limite esistenziale, gestiscono in qualche modo le relazioni intercorrenti tra bisogni e risorse, utili al loro soddisfacimento. Eppure, nonostante ciò, non si esaurisce la sensazione di vulnerabilità insita in ogni persona, per sua stessa natura esposta ai pericoli, a imprevedibili cambiamenti.

Da questo punto di vista conoscere profondamente l'ambiente e coglierne il senso di una sua gestione, parrebbe andare nella direzione di consentire un sano sviluppo di consapevolezza che sia coincidente con l'espansione economica e restituisca un significato di armonia che unisca nuovamente l'individuo all'economia.

Quotidianamente, invece, il contenuto dell'economia è ridotto alla rappresentazione di un circuito finanza - gestione del business (Carrassi, 2013), la cui raffigurazione, per l'appunto, governa le scelte e le decisioni mondiali che sono movimentazioni finanziarie più che vere e proprie attività economiche.

Quale il mezzo? quale il fine ? Un senso di perdita e di confusione sembra palesarsi a livello individuale e di collettività; appare quasi necessario recuperare il significato di concetti che sembrano, attualmente, meno chiari, cosa è la felicità, cosa la ricchezza, cosa vuole dire economia, cosa lo sviluppo, per provarne a riacquisirne il senso.

“Recuperare il vero significato di economia permette quindi di integrare il senso dell'essere, di aggiungere contenuto e sostanza alla fredda visione in cui il mondo e quindi gli altri, la natura, le risorse, sono percepiti come separati dall'agente economico.

In altre parole, è proprio perché si sceglie di perseguire il benessere, ovvero la felicità attraverso l'essere, che si metteranno progressivamente in atto azioni e reazioni indirizzate a questo scopo riconoscendosi come una parte della totalità della natura che spontaneamente contribuisce alla sua cura e alla sua conservazione (O'Brien, 2008)."

Il ben-essere, termine abusato, è, naturalmente, molto di più di uno star bene psicologico, è salute, organizzativa, alimentare, emotiva, mentale, comportamentale; è negli ambienti di vita e prende forma persino nella legislazione o nei modi strategici di intenderne la sua promozione.

Come indicato già nella Carta di Ottawa¹ per *"conseguire uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, l'individuo o il gruppo devono essere in grado di identificare e realizzare le proprie aspirazioni, di soddisfare i propri bisogni, di modificare l'ambiente o di adattarvi."*

La salute vista, dunque, come risorsa di vita quotidiana, non come obiettivo di vita: un concetto positivo, che insiste sulle risorse sociali e personali, oltre che sulle capacità fisiche. Di conseguenza, la promozione della salute non è responsabilità esclu-

¹La Carta di Ottawa per la promozione della salute (Ottawa Charter for Health Promotion) fu divulgata durante la Prima Conferenza Internazionale sulla Promozione della Salute Ottawa, Canada, 7-21 novembre 1986 per il conseguimento della Strategia della Salute per Tutti per l'anno 2000 e oltre. La Conferenza è stata soprattutto una risposta all'esigenza sempre più diffusa di un nuovo movimento mondiale per la salute, inizialmente incentrata sui bisogni dei paesi industrializzati, poi seguita dalla "Dichiarazione di Alma Ata sull'Assistenza Sanitaria di Base", dal documento dell'Organizzazione Mondiale della Sanità sulla "Strategia della Salute per Tutti" e da numerosi dibattiti e Assemblee a livello Mondiale.

siva del settore sanitario, ma supera anche la mera proposta di modelli di vita più sani, per aspirare al benessere”².

Tutto ciò comporta, pertanto, un approccio olistico e interdisciplinare nello studio del ben-essere, ma anche una concretezza e applicabilità quotidiana nella vita di ogni Persona, un saper o voler cogliere l'essenza di un equilibrio, alla ricerca di un'armonia tra bisogni e soddisfazione, un perseguire il grado di attribuzione di felicità che ogni individuo si dà, vero motore dell'esistenza umana.

Questo implica, anche, una riflessione su quanto l'essere umano, nella sua integrità psico-fisica, sia in grado di affrancarsi dalla visione parziale e offensiva evocata dal concetto di **uomo economico**:

“termini come forza lavoro, risorsa umana, capitale umano, sono desueti e non fanno che rinforzare la visione di un uomo parziale e deprivato della sua complessità; un uomo che è considerato solo nell'ambito della porzione di tempo lavoro avulso e scisso dalla sua vita privata.

L'essere umano che lavora porta con sé i suoi valori e gli stessi e abituali elementi esistenziali di quando trascorre le altre porzioni tempo della sua vita privata.” (Cordaro E., 2015, p 108).

Quindi diventa lecito domandarsi ancora, cosa voglia dire la *felicità* e cosa possa voler dire la parola *ottimismo* nei momenti di crisi economica.

Ottimismo deriva dal fr. *optimisme*, der. del lat. *Optimus* «ottimo» e può intendersi come una specie di disposizione psicologica che **induce a scegliere** e considerare prevalentemente i lati migliori della realtà, oppure **ad attendersi** uno sviluppo favorevole del corso degli eventi.

²Il grassetto utilizzato non è nella citazione diretta ma degli Autori di questo Capitolo.

Esiste quindi una *tendenza a*, per alcuni quasi un'aspettativa per il futuro, che accadano degli eventi positivi nella propria vita.

Nel linguaggio comune gli ottimisti sono contrapposti ai pessimisti, sebbene la suddivisione sia, a volte, la rappresentazione di concetti stereotipati, buoni e cattivi, per una valutazione più attendibile di quanto desiderabile nel raggiungimento concreto di uno scopo, è preferibile un atteggiamento *realista*, da ricercare in ambedue le visioni della vita.

La *categoria degli ottimisti*, qui va intesa in senso più scientifico e analitico, perché alcuni studi si sono concentrati sulle caratteristiche o variabili che possono essere maggiormente presenti nelle persone *ottimiste*, che hanno, cioè fiducia nel futuro.

Indubbiamente può essere utile, infatti, osservare in che modo alcuni individui focalizzino maggiormente le proprie energie, orientino i comportamenti per il raggiungimento di quanto desiderato, e ripongano fiducia nella realizzazione dei propri obiettivi per poi riuscire a perseguirli. Ad esempio può non essere così casuale che la *perseveranza* sia una caratteristica molto presente in individui che manifestino ottimismo (Carver, Scheier, Miller & Fulford, 2009). La letteratura è ricca di ricerche, teorie e modelli che spieghino gli atteggiamenti e la loro influenza sui comportamenti ma, in tema di *ottimismo*, si può affermare che siano principalmente due gli orientamenti di riferimento.

L'**Explanatory Style Model** di Seligman (1998) e il **Self-Regulatory Model** (Carver e Scheier, 1981; Kluemper, Little, & DeGroot, 2009; Peterson, 2000)³.

³ Di Sipio A. *Benessere organizzativo e rischi psicosociali: carico lavorativo e risorse personali positive*, tesi di Dottorato discussa al Dipartimento