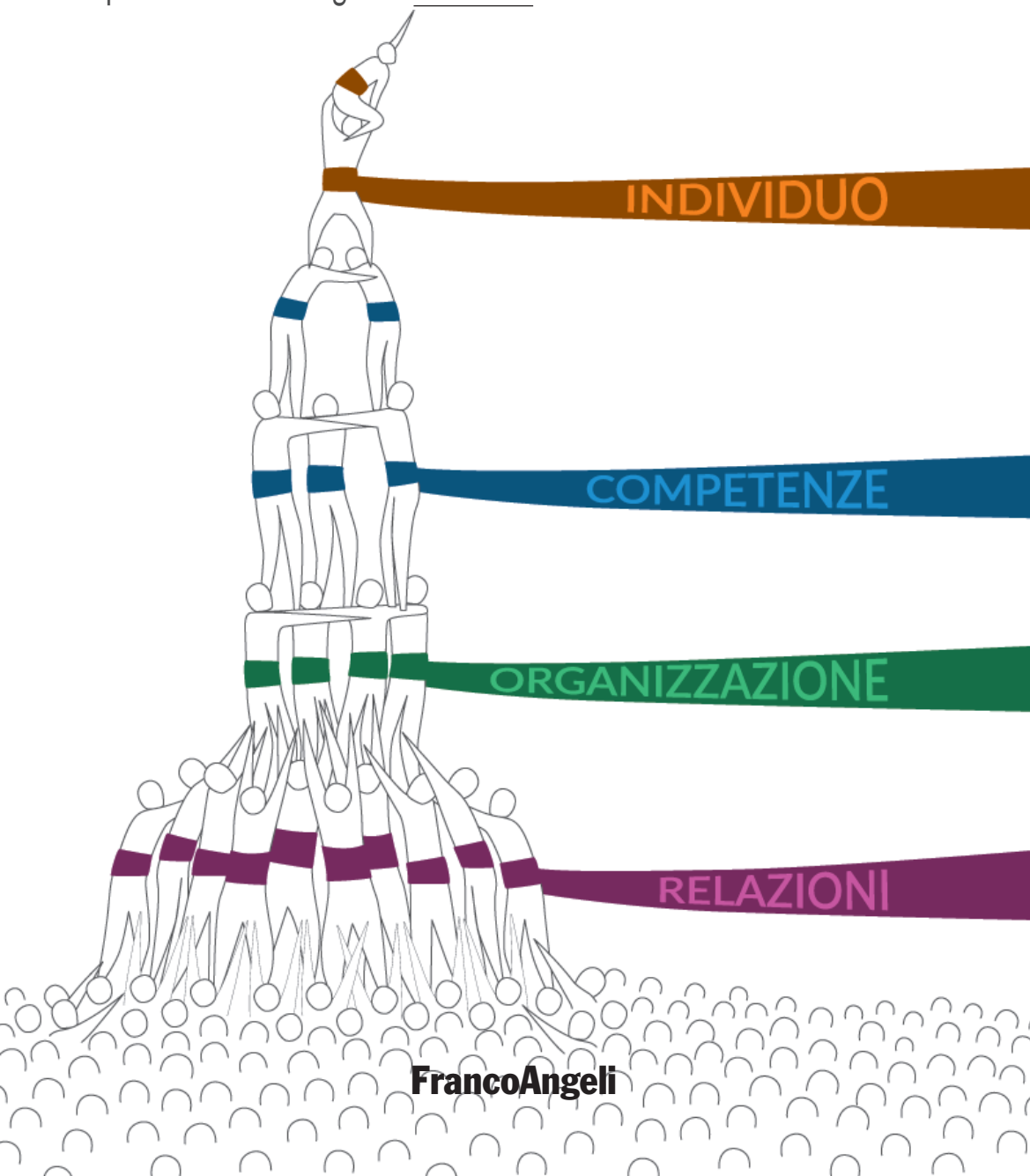


Annalisa Pennini, Giampaolo Armellin

# L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE

L'esperienza dell'emergenza CoViD-19 in ambito sanitario e sociosanitario



**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Annalisa Pennini, Giampaolo Armellin**

# **L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE**

L'esperienza dell'emergenza CoViD-19 in ambito sanitario e sociosanitario

**FrancoAngeli**

*In copertina:*  
disegno di Maria Antonella Stagno

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Roberto Poli</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>Ringraziamenti</b>	»	13
 <b>Prima parte – Resilienza e organizzazioni sanitarie e sociosanitarie</b>		
<b>1. Verso una definizione di resilienza nelle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie</b>	»	17
1. Quale resilienza? Applicazione del concetto a diversi ambiti di studio	»	17
2. Contestualizzazione e interpretazione della resilienza nei contesti organizzativi	»	21
3. La resilienza dei sistemi sanitari e sociosanitari	»	27
<b>2. Le caratteristiche delle organizzazioni resilienti</b>	»	32
1. Determinanti e conseguenze della resilienza organizzativa	»	32
2. Proprietà e tratti delle organizzazioni resilienti	»	34

## **Seconda parte – Una ricerca sulla resilienza e lo sviluppo di uno strumento per misurarla**

<b>3. Pratiche di resilienza nelle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie</b>	pag.	43
1. Appunti sulla pandemia CoViD-19	»	43
2. Framework di riferimento e struttura dell'indagine	»	46
<b>4. Esplorare la resilienza delle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie: le indagini</b>	»	59
1. Asse quantitativo e questionario SEOR	»	59
2. Interviste semi-strutturate	»	106

## **Terza parte – Misurare e migliorare la resilienza nelle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie**

<b>5. Valutazione e sintesi degli esiti della ricerca</b>	»	131
1. Più servizi, più resilienti	»	133
2. La centralità e la fatica dei professionisti	»	135
3. Resilienti, ma con diverse percezioni	»	137
4. Il coordinatore “pivot”	»	138
5. Fare rete come risposta all'emergenza	»	139
<b>6. Rispondere alle sfide in modo proattivo e consapevole</b>	»	141
1. Breve termine: recovery post-crisi	»	143
2. Medio termine: “coping permanente” delle organizzazioni	»	147
3. Lungo termine: l'antifragilità come strategia organizzativa per il futuro	»	149
4. Il questionario SEOR online	»	152
5. Conclusioni e sviluppi futuri	»	155
<b>Bibliografia</b>	»	157

## Prefazione

La pandemia ha fatto emergere una importante domanda: come possiamo strutturare organizzazioni, private o pubbliche che siano, in un modo tale da renderle capaci di funzionare in situazioni impreviste, di assorbire shock e di adattarsi velocemente a nuove circostanze? Perché alcune organizzazioni non ce la fanno a gestire le sorprese e vanno in crisi mentre altre riescono ad adattarsi? Queste domande sottendono il tema della resilienza, il filo conduttore del libro di Pennini e Armellin.

Capire le caratteristiche della resilienza è doppiamente importante oggi, non solo per l'impatto del CoViD-19, ma perché l'ambiente operativo del XXI secolo presenta caratteristiche che lo distinguono dall'ambiente operativo dei decenni precedenti. La differenza fra la situazione attuale e quella precedente segue l'opposizione fra organizzazioni fondate sulla differenza fra chi sa e chi esegue da una parte e organizzazioni a rete, strutturate per team, dall'altra. La stessa differenza è stata usata per distinguere fra organizzazioni "meccaniche" e organizzazioni "organiche", o anche come differenza fra sistemi complicati (quelli precedenti) e sistemi complessi (quelli attuali). Le variazioni sono molte e sono legate a quadri teorici diversi, ma l'idea di fondo è sempre la stessa: capire i fattori che distinguono le organizzazioni che non sanno adattarsi alle sorprese, ai cambiamenti, agli shock dalle organizzazioni che riescono a farlo. Le organizzazioni che riescono ad adattarsi non sono certo immuni dalle conseguenze delle sorprese – anch'esse le soffrono – ma riescono a trovare un loro modo per rispondere alla crisi e riprendere a funzionare. Questo è il punto fondamentale della resilienza. Essere resilienti non significa non soffrire il cambiamento, ma significa trovare il modo di riprendere a funzionare e a svolgere i propri compiti. La resilienza così intesa è un concetto molto potente che si applica alle organizzazioni, alle comunità e anche ai singoli individui (Zolli, Healy, 2012).



Merita notare che la resilienza è diversa dalla robustezza e dalla ridondanza (Taleb, 2013; Zolli, Healy, 2012). È vero che i sistemi resilienti sono spesso anche sistemi robusti e ridondanti, ma non si limitano a queste componenti e a volte per essere resilienti si deve fare a meno di esse perché la robustezza si traduce spesso in rigidità e la ridondanza può essere costosa da mantenere. Il concetto di resilienza è quindi più potente dei concetti di robustezza e di ridondanza.

Come precedentemente detto, una realtà resiliente, dopo una crisi, non deve necessariamente ritornare al suo stato *ex ante*. Non esiste alcun equilibrio prefissato che faccia da linea di base. Le crisi cambiano i sistemi. L'aspetto centrale a cui la resilienza fa riferimento è la capacità del sistema di mantenere o recuperare la sua capacità operativa, non di ritornare allo stato in cui si trovava prima della crisi. Per poterlo fare, il sistema si può trovare nella situazione di doversi riorganizzare modificando per esempio il modo in cui realizza i suoi scopi e/o la scala a cui lavora. Un sistema resiliente è cioè un sistema che impara dalle sue esperienze, sfruttando anche gli errori che gli capita di fare (Taleb, 2013).

Organizzazioni e comunità resilienti sono spesso caratterizzate da leader capaci di connettere le diverse componenti dell'organizzazione, sintetizzando le diverse esigenze in un intero coerente. Si tratta di leader capaci di motivare, di mantenere l'organizzazione focalizzata sulla sua missione. Sono leader che indicano la strada e ricordano gli obiettivi da raggiungere, sono leader che tendono a non dare ordini e a non occuparsi di micro-management (McChrystal, 2019; Poli, 2019).

La resilienza non appartiene solo ai sistemi che amiamo. Anche sistemi negativi possono essere resilienti. Nel nostro Paese, per esempio, le organizzazioni mafiose hanno dimostrato di essere insospettabilmente resilienti.

Particolarmente stimolante è il caso dei sistemi capaci di affrontare sfide conosciute, ma che rispondono male alle vere e proprie sorprese. Doyle li definisce RYF-robust-yet-fragile, sistemi robusti ma fragili. Quanti sistemi riescono a gestire ragionevolmente bene le sfide che conoscono ma falliscono alla grande davanti alle sorprese, alle sfide che non erano riusciti ad anticipare (Furlanetto, Poli, 2018). Ma come possiamo gestire le vere sorprese, quelle che sono anche peggiori dei cigni neri? I cigni neri sono sorprese a metà perché si riferiscono a eventi al di fuori del nostro radar, ovvero al di fuori delle informazioni che usualmente prendiamo in considerazione. Se però allarghiamo lo sguardo possiamo ottenere un quadro più completo (Taleb, 2014). Prima dell'11 settembre, l'intelligence americana era convinta che i terroristi non attaccassero i grattacieli, perché non era mai successo sul territorio americano. Ma era successo altrove.

Rispetto alla recente esperienza del CoViD-19, come avremmo potuto prepararci a qualcosa che nessun decisore politico e nessun dirigente della protezione civile si aspettava? Credo sia ragionevole sostenere che prima dell'arrivo di questa pandemia nessuno poteva sapere che il virus avrebbe attaccato i polmoni. Sarebbe potuto arrivare un altro virus, completamente differente, capace di attaccare qualche altro organo. Corretto. Il vero punto critico, però, è un altro. Indipendentemente dallo specifico virus da combattere, in ogni caso sarebbero servite mascherine per evitare di infettare gli altri. La capacità di produrre mascherine avrebbe dovuto essere considerata una capacità strategica, da difendere e tutelare.

Ci sono due attitudini fondamentali nella gestione delle crisi. Da una parte c'è l'attitudine di chi concentra tutte le risorse nella gestione diretta della crisi. È un po' come dire: davanti a una emorragia, si deve fare di tutto per tamponare la perdita di sangue. Molto ragionevole. Per quanto questa attitudine sia ragionevole, credo però che sia anche profondamente insufficiente. Ovviamente non è errata: è ovvio che davanti a una crisi si deve rispondere a essa. Il problema è che la crisi attuale è solo un caso di una serie molto ampia di cambiamenti in maturazione. Basti pensare alla crisi climatica, ai cambiamenti demografici, a quelli urbanistici, a quelli geopolitici, per limitarmi ai più ovvi. L'attitudine autenticamente resiliente allora è l'attitudine di chi nel mentre gestisce la crisi attualmente in corso si prepara anche ai nuovi cambiamenti in arrivo e usa le lezioni che emergono dalle esperienze di oggi per migliorare la capacità di gestire le situazioni di domani.

*Roberto Poli*

Cattedra UNESCO sui sistemi anticipanti  
Università di Trento



# Introduzione

La crisi creata dalla pandemia CoViD-19 ha fatto sì che le organizzazioni sanitarie e sociosanitarie subissero uno shock senza precedenti, che impone riflessioni sul tema della resilienza e del futuro che dovranno affrontare.

La resilienza è un concetto e un fenomeno che negli ultimi anni è stato studiato con interesse da diverse discipline. Pur non essendoci una definizione univoca del termine, in quanto collegata allo specifico ambito di studio, si può proporre una descrizione che accomuna i diversi punti di vista: la resilienza è qualcosa di più della resistenza, perché essa è collegata all'accettazione e alla riparazione. È orientata al recupero, al superamento, al cambiamento, per trovare nuovi punti di equilibrio dopo un evento avverso. La resilienza è trasformazione, è volgere lo sguardo verso le risorse invece che al danno subito.

In campo organizzativo sono resilienti quelle realtà che riescono a far fronte alle crisi e alle situazioni avverse per superarle ed evolvere. Non si tratta quindi di “tornare come prima”, ma di sfruttare la crisi per diventare “altro”. Questa è una logica che nel testo viene descritta all'interno dei concetti di resilienza di risultato e di processo. L'interesse è pertanto comprendere come sia possibile, non solo reagire a eventi avversi (risultato), ma creare sistemi organizzativi che imparino da quanto è accaduto e si trasformino per far fronte alle sfide di domani (processo).

Questo libro è rivolto a manager che operano in ambito sanitario e socio-sanitario e a professionisti sanitari che vogliono riflettere sul tema della resilienza e sui comportamenti delle loro organizzazioni nel periodo pandemico, per poter guardare al futuro maggiormente consapevoli e attrezzati.

Il libro è diviso in tre parti, che percorrono un itinerario all'interno dell'esperienza di resilienza messa in atto dalle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie in conseguenza della pandemia da CoViD-19. Nella pri-

ma parte sono presentate le basi concettuali per la lettura del fenomeno resilienza nei vari ambiti di studio e nelle organizzazioni, per giungere a contestualizzarlo nell'ambito sanitario e sociosanitario. Verranno inoltre descritte le caratteristiche delle organizzazioni resilienti, soffermandosi sui determinanti e le conseguenze della resilienza organizzativa e sulle proprietà e i tratti delle organizzazioni resilienti. Questa prima analisi fornisce le basi per la ricerca svolta nel periodo agosto-ottobre 2020, descritta nella seconda parte. Il razionale su cui è fondata l'indagine assume che essere resiliente per le organizzazioni sanitarie e sociosanitarie consista nel preservare con priorità gli *outcome* di salute delle persone prese in carico. La ricerca è composta da due assi: quantitativo e qualitativo. Per la parte quantitativa è stato creato e somministrato il questionario SEOR (*Self-Evaluation Of Resilience*) a oltre 170 professionisti sanitari e sociosanitari. L'asse qualitativo invece è fondato su 10 interviste semi-strutturate a direttori di organizzazioni sanitarie e sociosanitarie. Il framework concettuale che ha sostenuto gli assi della ricerca è basato sul modello di A. Donabedian, che indica tre livelli di interesse: la struttura organizzativa, i processi che ne determinano il funzionamento e gli esiti come effetto dell'esecuzione dei processi da parte della struttura. Insieme a questo modello, è stato considerato quello della Resilience Matrix (RM) che rappresenta il funzionamento di un sistema resiliente e sicuro a partire dalla gestione di un segnale (classificato in base a difficoltà di trattamento e variabilità), rispetto agli agenti presenti nell'ente (individuo, gruppo e organizzazione).

Sui risultati della ricerca presentati nella seconda parte, è basata la terza sezione, dove sono evidenziati i temi di maggiore rilevanza emersi dalle indagini, prendendo in considerazione gli esiti degli assi qualitativo e quantitativo. Su queste basi, si fornisce una prospettiva per sviluppare la resilienza e rispondere alle sfide in modo proattivo, delineando le conclusioni che conducono agli sviluppi futuri degli strumenti proposti per valutare e accrescere la resilienza nelle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie.

In particolare, il questionario SEOR si propone come “bussola” per identificare aree di miglioramento, fornire raccomandazioni e orientare interventi nelle organizzazioni, con la finalità di svilupparne il potenziale e la capacità di resilienza, agendo a livello di struttura organizzativa, sviluppando reti e relazioni, valorizzando il personale e le competenze disponibili. La collaborazione con CBA Group ha consentito di proporre la valutazione SEOR con strumenti online: ai lettori viene fornita la possibilità di accedere a una istanza web del questionario, così da generare in modo agevole l'esito della valutazione. Il questionario SEOR online è accessibile a questo link: <https://cba.it/organizzazione-resiliente>.

## Ringraziamenti

Questo libro nasce dalla nostra vicinanza professionale e personale col mondo dei servizi sanitari e sociosanitari.

La ricerca e la stesura del testo sono state svolte *dentro* la pandemia: ogni passo di questo lavoro ha rappresentato per sé un esercizio di resilienza, anche e soprattutto dal punto di vista umano.

Ringraziamo quindi le manager e i manager che hanno partecipato alle interviste, con disponibilità e trasparenza, dedicando con convinzione tempo per dirci delle loro esperienze, in tempi così difficili.

Ringraziamo le professioniste e i professionisti che hanno risposto al nostro questionario di valutazione della resilienza, permettendoci di costruire una valida base di partenza per la nostra analisi.

Ringraziamo Serena Barello, Rosario Caruso, Daniela D'Angelo, Filippo Ferrari e Monica Guberti, che ci hanno fornito riscontri, critiche e valutazioni sull'impianto metodologico della ricerca, consentendoci di impostare tutto il lavoro su fondamenta solide e coerenti.

Ringraziamo CBA Group, che ha voluto patrocinare questa nostra iniziativa e ha valutato d'interesse predisporre una versione online dello strumento di indagine sviluppato nella ricerca.

Ringraziamo in modo particolare Maria Antonella Stagno che, sempre incisiva e puntuale, ha contribuito in modo sostanziale alla buona riuscita della analisi qualitativa delle interviste e a cui si deve l'immagine di copertina.

Infine, permetteteci un ringraziamento reciproco. Infatti, abbiamo sperimentato che il più potente predittore della resilienza individuale è il supporto interpersonale.

*Gli autori*



## Prima parte

### Resilienza e organizzazioni sanitarie e sociosanitarie

La resilienza non è (solo) resistenza e non è (certo) rassegnazione, è accettazione e riparazione. Infatti, la resistenza, da sola, è sforzo e opposizione, mentre la resilienza è orientata al superamento e al recupero. Perché ciò avvenga è necessario mettere in atto meccanismi che consentano di rispondere agli eventi e di riorganizzarsi. La resilienza è la capacità di adattarsi all'ambiente per andare avanti e trasformarsi, trovando nuovi punti di equilibrio.

In campo organizzativo sono resilienti quelle realtà che riescono a far fronte alle crisi e alle situazioni avverse per superarle ed evolvere. Esse utilizzano l'esperienza nata da situazioni di crisi per trovare strategie per rispondere alla richiesta di cambiamento e costruire un nuovo domani.

Le organizzazioni sanitarie e sociosanitarie, a seguito della crisi creata dalla pandemia CoViD-19, hanno subito uno shock che non ha precedenti e che impone riflessioni sul tema della resilienza e sul futuro che dovranno affrontare.

In questa prima parte del testo si forniranno le basi concettuali per la lettura del fenomeno resilienza nei vari ambiti di studio, contestualizzandolo e interpretandolo nell'ambito organizzativo sanitario e sociosanitario. Inoltre, si descriveranno i determinanti e le conseguenze della resilienza, per giungere a illustrare le proprietà e i tratti delle organizzazioni resilienti.





# **1. Verso una definizione di resilienza nelle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie**

La resilienza è un fenomeno e un concetto che negli ultimi anni è stato studiato con interesse da diverse discipline. Non vi è pertanto una univoca definizione del termine, pur trovando similitudini fra le diverse descrizioni. Innanzitutto, dobbiamo ricordare che si riconosce la resilienza in ambito individuale, ma anche di coppia, familiare, di comunità e organizzativa e che ognuna di queste dimensioni porta con sé concettualizzazioni peculiari (Richardson *et al.*, 2002; Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011). Essa si può esprimere “in qualsiasi campo, in qualsiasi aspetto e livello della nostra vita, o meglio della nostra identità” (Ferraro Bologna, Gualtieri, 2019).

All’interno di questo capitolo si focalizzerà l’attenzione sulla necessità di ottenere una definizione di resilienza all’interno delle organizzazioni sanitarie e sociosanitarie. Pertanto, partendo da una descrizione del concetto di resilienza nei diversi ambiti di studio, ci si orienterà sulla sua contestualizzazione nelle organizzazioni in generale e in particolare in quelle di interesse.

## **1. Quale resilienza? Applicazione del concetto a diversi ambiti di studio**

Abbiamo accennato, in apertura di capitolo, a come la resilienza si studi in diverse discipline. Negli ultimi anni (probabilmente attorno al 2011), il termine ha guadagnato popolarità, uscendo dall’ambito tecnico e specialistico “cavalcando la particolare attrattiva ‘metaforica’ che è in grado di esercitare”<sup>1</sup>. Presumibilmente, parte del suo utilizzo più esteso rispetto al passato, è dovuto anche alle crisi economiche che si sono ve-

1. [https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/lelasticit%C3%A0-di-resilienza/928-ultimo accesso del 18 aprile 2021.](https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/lelasticit%C3%A0-di-resilienza/928-ultimo%20accesso%20del%2018%20aprile%202021)

rificate dal 2007 a oggi e dall'intensificarsi degli effetti dei disastri naturali (Martinelli, Tagliacozzi, 2018). La resilienza è stata descritta come un concetto “multidisciplinare e multiforme” (Bhamra, Dani, Burnard, 2011). È multidisciplinare perché viene studiato e utilizzato in diverse discipline ed è multiforme perché viene descritto con diverse modalità e prospettive. Inoltre, essa è rappresentata su diversi livelli, individuale, di gruppo e organizzativo.

Resilienza è un vocabolo di origine latina, dal verbo *resilire*, formato dal prefisso *re-* e dal verbo *salire*, quindi inteso come: saltare indietro, fare balzi, ritornare in fretta<sup>2</sup>. Una seconda origine del termine viene fatta risalire al verbo *insilio*, ovvero all'atto di “saltare su”, slanciarsi o risalire (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 20). Il termine è stato collegato con il gesto di risalire sulla barca capovolta dalla forza del mare<sup>3</sup>. Come ha scritto Trabucchi (2007): “forse il nome della qualità di chi non perde mai la speranza e continua a lottare contro le avversità, la resilienza, deriva da qui” (Trabucchi, 2007, p. 12).

Tre accezioni diffuse sono:

1. rimbalzare;
2. assorbire l'energia di un urto;
3. riprendere la forma originaria una volta sottoposto a una deformazione<sup>4</sup>.

Pur non evidenziando una definizione univoca, possiamo indicarne alcune legate ai diversi ambiti e contesti scientifici (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 20). In fisica il termine si riferisce alla possibilità di un corpo, dopo una sollecitazione, di riassumere la forma iniziale. In ingegneria la resilienza è intesa come la capacità di un materiale di resistere a un urto e di riprendere, dopo una deformazione, l'aspetto originale (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 20)<sup>5</sup>. Viene intesa anche come il contrario della fragilità e della vulnerabilità<sup>6</sup>. In economia, è la capacità di un'impresa di far fronte a incidenti e crisi, attraverso un piano di continuità (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 20); oltre che anticipare i rischi e riconoscendo le opportunità (Agnello *et al.*, 2017, p. 10). Estendendo il concetto all'ambito più ampio socioeconomico, troviamo il termine “resilient community” con il quale si intende la capacità di sistemi organizzativi e di comunità di ritrovare lo stato iniziale di equilibrio

2. <https://accademiadellacrusca.it/consulenza/lelasticit%C3%A0-di-resilienza/928-ultimo accesso del 18 aprile 2021>.

3. [www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3- ultimo accesso del 18 aprile 2021](http://www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3- ultimo accesso del 18 aprile 2021).

4. <https://accademiadellacrusca.it/consulenza/lelasticit%C3%A0-di-resilienza/928-ultimo accesso del 18 aprile 2021>.

5. [www.treccani.it/vocabolario/resilienza/](http://www.treccani.it/vocabolario/resilienza/) - ultimo accesso del 18 aprile 2021.

6. [www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3- ultimo accesso del 18 aprile 2021](http://www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3- ultimo accesso del 18 aprile 2021).

oppure a determinare un nuovo equilibrio che permetta di funzionare dopo una crisi (Castelletti, 2006)<sup>7</sup>. Ancora, in antropologia, la resilienza è legata a “società, etnie, lingue o sistemi di credenze” (Castelletti, 2006) che ne danno prova. Anche nella teoria dei sistemi, si parla di resilienza, collegandola con l’omeostasi che permette di ritrovare le condizioni iniziali o di mantenere le proprie funzioni in ambienti mutevoli (Castelletti, 2006). In informatica, si definisce come la capacità di un sistema di continuare a operare anche se vi sono anomalie o di adattarsi alle condizioni d’uso e di resistere all’usura (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 21). Nelle scienze biologiche, è la capacità, espressa da un tessuto vivente di autoripararsi dopo un danno (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 21). In ambito psicologico è riconosciuta come l’abilità di una persona di far fronte alle difficoltà (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 22). Secondo l’American Psychological Association (2010) essa è “il processo di buon adattamento di fronte alle avversità, ai traumi, alle tragedie, alle minacce o anche a fonti significative di minaccia”<sup>8</sup>. Trabucchi ha evidenziato come la resilienza possa essere intesa come la “capacità di persistere nel perseguire obiettivi sfidanti, fronteggiando in maniera efficace le difficoltà e gli altri eventi negativi che si incontreranno sul cammino”<sup>9</sup>.

Ci si trova a distinguere il termine “resistente” da “resiliente”. La resilienza può includere la resistenza, anche se in parte vi si contrappone. Un sistema resistente è in grado di sopportare, senza cambiamenti significativi (senza danni, senza perdite) le forze a cui viene esposto (Laudadio, Mazzocchetti, Fiz Perez, 2011, p. 22). Mentre, un sistema resiliente, mette in atto un processo di cambiamento, rigenerandosi. Cercando due similitudini, possiamo dire che la resistenza è (soprattutto) robustezza, mentre la resilienza è (soprattutto) flessibilità. Torneremo più avanti su queste attribuzioni, parlando di resilienza organizzativa e del modello delle “4 R” di Bruneau (2003). Quindi, un attributo centrale nella resilienza è l’elasticità, come evidenziato da Castelletti (2006): “resilienza non è quindi equivalente a ‘resistenza’, si può dire anzi che indichi il suo opposto, una ‘non resistenza’ funzionale alla sopravvivenza, un piegarsi senza spezzarsi” (Castelletti, 2006).

Cercando una generalizzazione al termine, che accomuni i diversi approcci, possiamo definire la resilienza come la “capacità di un oggetto (o un soggetto) di resistere a un evento traumatico (come un urto o un evento stressante) senza danni o perdite, oppure di superare tale evento, riforman-

7. [www.psicologinelmondo.org/contributi-dei-soci/](http://www.psicologinelmondo.org/contributi-dei-soci/) - ultimo accesso del 18 aprile 2021.

8. [www.cifric.it/resilienza-costrutto-multidimensionale-e-processo-dinamico/](http://www.cifric.it/resilienza-costrutto-multidimensionale-e-processo-dinamico/) - ultimo accesso del 18 aprile 2021.

9. [www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3-](http://www.pietrotrabucchi.it/paginab.asp?ID=3-) ultimo accesso del 18 aprile 2021.