

## Crossroads

di Luca  
De Biase



## Resilienza? La crisi va trasformata in esperienza

**D**i fronte alle crisi, le opinioni si dividono tra coloro che si domandano come si potevano prevenire e quelle che si chiedono come rispondere. Si può forse dire che prevenire le crisi, per chi comanda, è più impegnativo e meno appagante: infatti, quando le società si trovano nei guai sono grate a chi le aiuta, ma non sempre sono in grado di riconoscere il valore delle scelte che hanno evitato loro di andare in crisi. È un paradosso che deriva dalla mancanza di immaginazione e dalla scarsa attitudine a pensare i futuri possibili. Nassim Taleb, l'autore del "Cigno Nero", ha negato che la crisi del 2008 sia stata la realizzazione di quello che il libro aveva raccontato, perché in realtà quella crisi era del tutto prevedibile. E poiché nel suo libro del 2010, "Robustezza e fragilità", ha spiegato come la globalizzazione aumenti i rischi di diffusione di virus molto pericolosi, non considera neppure la pandemia del 2020 come un cigno nero. Di certo però si è occupato di che cosa fare per anticipare queste crisi. E ha proposto di costruire organizzazioni anti-fragili: non robuste (cioè resistenti alle crisi) e neppure resilienti (cioè capaci di recuperare velocemente dopo le crisi), ma proprio antifragili, cioè tali da migliorare durante le crisi. In che modo una società in crisi può migliorare? Una delle dinamiche è certamente legata a quello che una società apprende durante una crisi.

La capacità di apprendere di

un'organizzazione si può progettare. Il capolavoro di Peter Senge, "The Fifth Discipline. The art and Practice of the Learning Organisation" (prima edizione 1990) è stato scritto poco prima che internet intervenisse a far immaginare l'avvento di una società immersa nelle opportunità di apprendere. Invece, il libro di Alessandro Donadio, "#Learning organization. L'apprendimento diffuso come leva di antifragilità" (FrancoAngeli 2021), arriva quando questo potenziale della rete è stato non soltanto dimostrato ma anche messo in discussione, nel senso che la qualità di ciò che la società immersa in internet apprende non è necessariamente di buona qualità. Sicché, il punto di riferimento per valutare il successo di un servizio internet non è che il cliente sia disposto a pagarlo, ma che gli stakeholder implicati nelle conseguenze di quel progetto siano tutti arricchiti, almeno dal punto di vista esperienziale. L'apprendimento non avviene quando un'informazione è scambiata, ma quando questa modifica le persone, liberandone le capacità creative e operative, ispirandone l'immaginazione di futuri possibili.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

