

Ottimismo e organizzazioni resilienti

Alberto Oliverio

Università di Roma, Sapienza



Il cervello ottimista

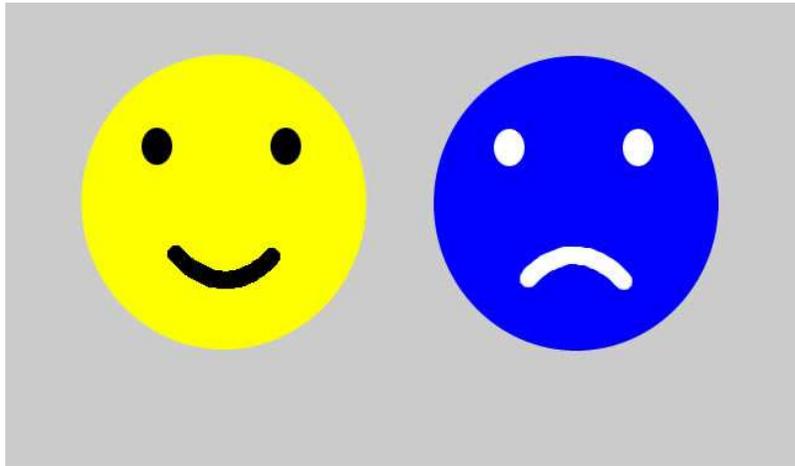
Il cervello sociale

I neuroscienziati stanno cominciando ad avanzare spiegazioni del comportamento sociale, in termini di meccanismi cerebrali.

Sono state individuate due distinte reti cerebrali:

1. La prima riguarda le regioni del cervello che si occupano dell'apprendimento di ricompensa e di rinforzo. Queste stesse aree del cervello mediano anche le preferenze di natura sociale, anche quando non è prevista alcuna ricompensa diretta.

2. La seconda rete riguarda le aree attive quando una persona deve fare stime sulle intenzioni di un'altra persona.



Cervelli ottimisti e cervelli pessimisti hanno diverse prestazioni della corteccia parietale posteriore

I soggetti che sono ottimisti e ritengono di far bene si impegnano fortemente e mostrano un aumento dell'attività nella corteccia parietale posteriore quando si aspettano di guadagnare una maggior ricompensa dal loro successo. Al contrario, coloro che credono di far male, i pessimisti, mostrano una maggior attività cerebrale quanto più grave è il fallimento.

Andersen et al, 2010

La mente ottimista

Si può apprendere ad essere ottimisti?

Gli ottimisti:

Riconoscere che si può sperimentare una vasta gamma di emozioni

Capire che stati d'animo influenzano atteggiamenti, ma l'umore non riflette necessariamente la realtà

Gli ottimisti possono essere in controllo della loro espressione di emozioni, responsabili delle proprie emozioni.

L'ottimismo disposizionale*: il valore delle aspettative per il futuro

*disposizione mentale ad attendersi esiti favorevoli in futuro, (Scheier e Carver, 1985).

- Gli **ottimisti** tendono ad assumere un atteggiamento di *fiducia* e di *persistenza* poiché hanno l'aspettativa fondata di raggiungere il loro scopo;
- valutano le avversità come *sfide* da accettare e vincere;
- accettazione del *limite invalicabile*;
- vanno alla ricerca di *opportunità* che l'ambiente può offrire per risolvere i problemi e superare le difficoltà;
- gli ottimisti, raggiungendo lo scopo desiderato, aumentano il senso di *efficacia personale*.

- I **pessimisti** invece appaiono *dubbiosi ed esitanti*;
- *non hanno fiducia* di raggiungere il risultato desiderato;
- spesso *desistono*,
- tendendo tra l'altro a valutare le avversità come *minacce*;
- *Impotenza*.

Imparare ad essere ottimisti

I DISPOSITIVI PSICOLOGICI

- alimentare uno stile attributivo positivo;
- incoraggiare il pensiero positivo;
- mantenere buone relazioni sociali;
- sostenere l'affettività positiva;
- condividere le emozioni;
- rilassamento e meditazione;
- favorire il senso di autoefficacia;
- prevenire e ridurre l'incidenza dei fattori di rischio e di stress;
- promuovere le forme di resilienza;
- religione, ideologia, volontariato.

Mindfulness e resilienza

Weick K. e Sutcliffe M. Governare-l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare la crisi con successo. Raffaello Cortina 2010

Mindfulness

- Per consapevolezza si intende la combinazione di analisi delle aspettative esistenti, un continuo affinamento e differenziazione delle aspettative basate su più recenti esperienze, la disponibilità e capacità di inventare nuove aspettative che diano senso a eventi senza precedenti, un più sfumato apprezzamento del contesto e dei modi per affrontarlo e l'identificazione di nuove dimensioni del contesto che migliorano la lungimiranza e il corrente funzionamento.

Notare e contenere

- Attribuiamo il successo delle HRO (*High Reliability Organizations*) nel gestire l'imprevisto ai loro sforzi risoluti ad agire consapevolmente (o meglio mindfully). Con questo intendiamo che si organizzano in modo tale che esse sono meglio in grado di notare l'imprevisto in divenire e bloccare la sua evoluzione. Se hanno difficoltà a bloccare lo sviluppo dell'imprevisto, si focalizzano sul suo contenimento. E se si verificano problemi imprevedibili nel contenimento, si concentrano sulla resilienza e sul rapido recupero del funzionamento del sistema.

Cogliere i segnali

- La differenza tra le HRO e altre organizzazioni nella gestione dell'imprevisto si verifica spesso nelle prime fasi, quando l'imprevisto può mandare solo deboli segnali dell'esistenza di problemi. La tendenza usuale è rispondere a segnali deboli con una risposta debole. La Mindfulness consente la capacità di cogliere il significato importante di segnali deboli e di dare risposte forti a segnali deboli.

Saper rilevare

- L'incapacità di cogliere gli errori importanti che non devono verificarsi e di organizzarsi per individuarli permette agli eventi inattesi di diventare fuori controllo.

Errori

- Le HRO sviluppano la capacità di rilevare, contenere e riprendersi da quegli errori inevitabili che fanno parte di un mondo indeterminato. La caratteristica delle HRO non è l'assenza di errori, ma che gli errori non le bloccano. La resilienza è una combinazione di ridurre i piccoli errori e di improvvisare soluzioni alternative per mantenere il funzionamento del sistema.

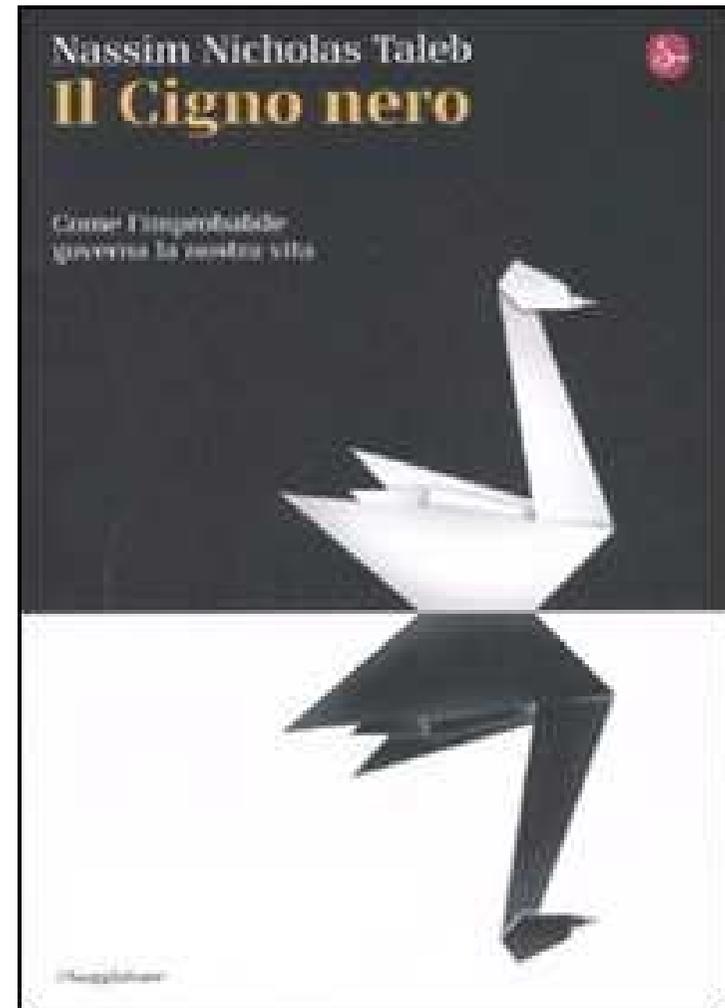
Piccoli segnali...

- I problemi sono inizialmente piccoli e sono segnalati da sintomi deboli che sono facili da ignorare, soprattutto quando le aspettative sono forti e la mindfulness è debole.
- Piccoli momenti di disattenzione e di errata percezione possono degenerare rapidamente in problemi ingestibili.

Decisioni e incertezza

Il cigno nero

- **Raro**
al di fuori dei limiti delle verosimiglianze note
- **Imprevedibile**
non si è in grado di anticiparlo
- **Grave**
impatto senza precedenti
- **Eventi**
buoni o cattivi



Nella storia evolutiva, i meccanismi per la formazione delle decisioni si sono evoluti in un contesto sociale particolare, in piccoli gruppi. La nostra capacità di formulare decisioni è stata ritagliata su tali contesti mentre è difficilmente adattabile a contesti diversi.

Nei classici esempi di Tversky e Kahneman le persone propendono per una scelta, che ritengono sicura, se la situazione è formulata in modo positivo. Ciò indica che i nostri comportamenti sono adattati a una vita più semplice (Gerd Gigerenzer).

Punti di riferimento

Il modo in cui viene inquadrata una situazione è fondamentale:

Uno studio del *New England Journal of Medicine* indica come gli stessi medici scelgano diversi trattamenti, ad esempio per un tumore, se le conseguenze della terapia prescelta vengono poste in termini di possibilità di sopravvivere o di morire.

Tversky e Kahneman: “il problema dell’Asiatica”

(dalla grave epidemia influenzale degli anni Sessanta):

“Immaginate che il sistema sanitario si prepari ad affrontare un’epidemia di influenza asiatica che farà 600 vittime e che siano possibili due scelte diverse, due programmi di intervento entrambi rigorosamente valutati:

1. Con il programma A si salveranno 200 persone
2. Con il programma B esiste $1/3$ di probabilità di salvare 600 persone e $2/3$ che nessuno si salvi.

Sottoposti a questa scelta il 72% degli intervistati preferisce la scelta che dà maggiori sicurezze, cioè il programma A.

Se però si cambia il *framing* delle domande, le risposte variano notevolmente rispetto al primo caso, anche se il problema è lo stesso. In questo caso, però, le domande sono queste:

1. Con il programma C moriranno 400 persone
2. Con il programma D esiste $1/3$ di probabilità che nessuno muoia e $2/3$ di probabilità che muoiano 600 persone.

Aspettative e disconferme

- Cerchiamo attivamente la prova che conferma le nostre aspettative ed evitiamo prove che le disconfermano.
- Tendiamo a sovrastimare la validità delle aspettative che abbiamo.
- La continua ricerca di evidenze di conferma pospone la comprensione che sta avvenendo qualcosa di inaspettato.

Irragionevolezza

La tendenza verso l'irragionevolezza è caratterizzata da uno stile di funzionamento mentale in cui persone seguono ricette, impongono vecchie categorie per classificare ciò che vedono, agiscono con rigidità, operano come obbedendo a un pilota automatico e interpretano male nuovi contesti sulla base di quelli vecchi. Uno stile mentale irragionevole tende a nascondere i problemi che stanno peggiorando.

Organizzazioni resilienti

High Reliability Organization (HRO)

Le HRO sono organizzazioni che operano in condizioni difficili ma hanno prestazioni relativamente prive di eventi negativi per un lungo periodo di tempo, prendono buone decisioni che generano operazioni affidabili e di alta qualità.

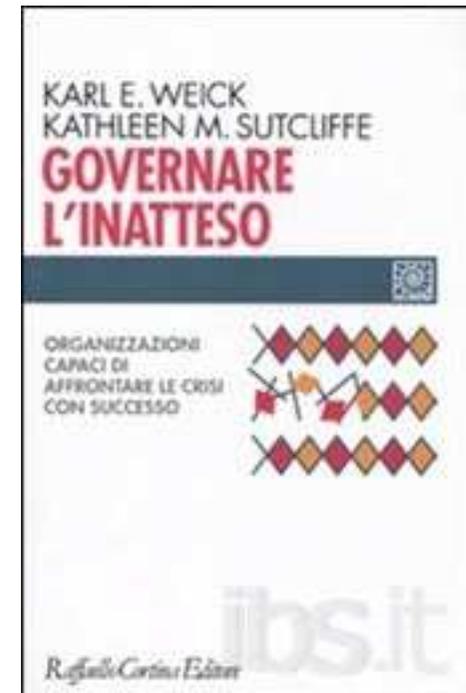
Karlene Roberts, U.C. Berkeley



Roberts, K. (2003), "HRO has Prominent History," Anesthesia Patient Safety Foundation Newsletter, Vol. 18, No. 1, pp.1-16.

Cinque principi delle HRO

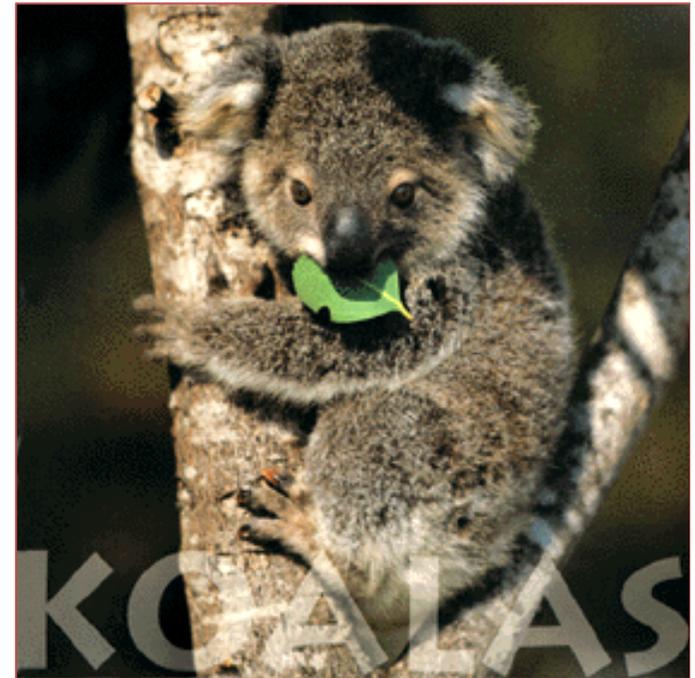
- Preoccupazione per gli errori
- Riluttanza a semplificare
- Impegno nella resilienza
- Rispetto per la expertise



Un'analogia evolutiva: vantaggi e rischi della specializzazione

In un ambiente omogeneo e che cambia lentamente, la specializzazione comportamentale può rappresentare un vantaggio: esiste tuttavia il rischio evolutivo che l'ambiente possa deviare troppo rapidamente perché l'individuo vi si adatti, il che può mettere a repentaglio la sopravvivenza di una specie.

-Organizzazioni gerarchiche (in nicchie stabili) e basate su clan creativi (nicchie instabili).

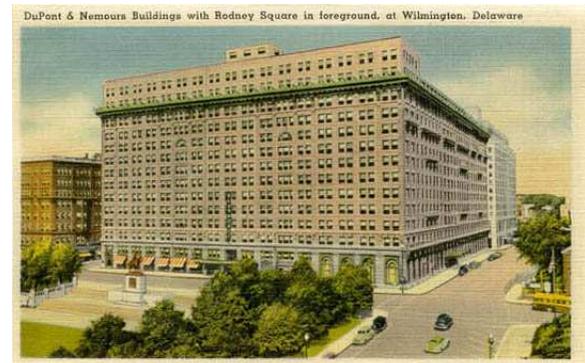


Imprese longeve e creative

Plasticità adattativa.

Nicchia specifica, nicchia generalizzata...

La svedese Stora, vecchia di 700 anni, la Mitsubishi (3 secoli), la Dupont de Nemours (2 secoli), la stessa Shell o l'Hudson Bay Company, anch'esse ultra-bicentinarie.



Successi e insuccessi

L'aver occupato per lungo tempo una posizione prevalente non garantisce a un'azienda di continuare ad aver successo. L'analisi svolta intorno alla metà degli anni Novanta del Novecento da Collins e Poras si è soffermata sulle prestazioni di 18 aziende (dalla 3M all'American Express, dalla Procter & Gamble alla Wall-Mart) che nel corso del precedente decennio avevano raggiunto una posizione di spicco nel Dow Jones Industrial Average. Nel giro di 10 anni, soltanto 6 di queste aziende di successo avevano mantenuto una posizione di rilievo. Dieci anni dopo, una ricerca svolta da Reingold e Underwood dimostrava che un nutrito gruppo delle 18 aziende citate da Collins e Poras, era retrocesso a posizioni tutt'altro che invidiabili...

Collettività e resilienza

Numerose aziende, puntano allo sviluppo di un senso di comunità.

Questa strada è stata seguita da numerose aziende, dalle banche (Webank) a società che progettano animazioni come la Pixar, basata su un lavoro collettivo, a luoghi di innovazione come The Hub, presente anche in Italia, alle associazioni tra malati che non soltanto puntano a informare ma anche a sostenere finanziariamente progetti innovativi.

Lo scambio continuo di conoscenze sui social network influenza le decisioni che devono essere prese da istituzioni e aziende: è indubbio che queste forme di innovazione sociale modificano il ruolo dei manager e conferiscono una nuova dimensione alla resilienza messa in atto dalle collettività.

L'evoluzione delle imprese.

In un mondo che cambia, i singoli individui e le organizzazioni devono adottare soluzioni plastiche, adattarsi alle nuove situazioni e “nicchie”, come se fossero organismi che si trovano in un nuovo ambiente e devono colonizzarlo attraverso nuove strategie. Le organizzazioni possiedono una riserva di strategie: spesso il problema è individuarle al proprio interno, accettare nuove soluzioni, coltivare forme di plasticità che si oppongano alla rigidità di molti sistemi.

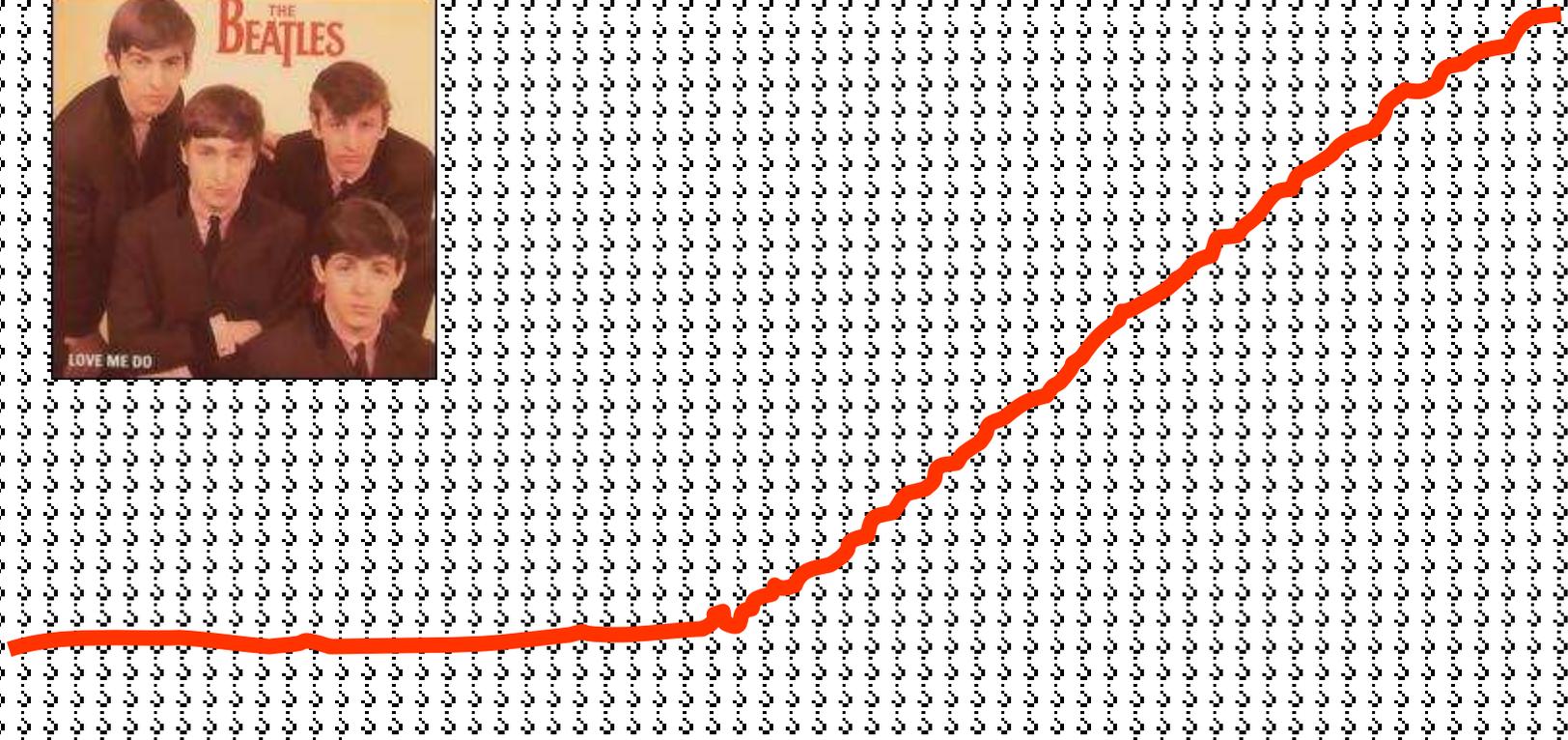
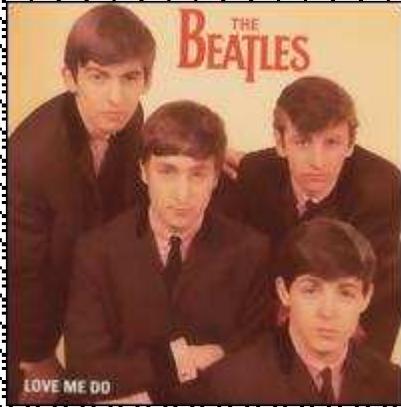


Resilienza delle imprese

Secondo Arie De Geus la resilienza delle organizzazioni e delle imprese dipende da tre fattori:

1. Le aziende longeve sono caratterizzate da un forte senso di identità. Non importa quanto fossero diversificate: i loro dipendenti si sentivano comunque parte di una sola entità. Ci sono società, come la Unilever, che si considerano come una flotta di navi: ogni nave è indipendente dalle altre ma l'intera flotta è più forte rispetto alla somma delle singole entità.
2. Le aziende longeve sono tolleranti, nel senso che generalmente evitano di esercitare un forte controllo centralizzato sui tentativi di diversificare l'azienda.
3. Le aziende longeve sono inoltre conservatrici nella gestione delle risorse finanziarie. La disponibilità di riserve di capitale consente flessibilità e indipendenza d'azione.

Learning organizations



La carriera dei Beatles negli anni

La carriera dei Beatles sino alla "Beatlemania"

Sistemi di controllo insensati

- È impossibile gestire qualsiasi organizzazione esclusivamente mediante sistemi di controllo insensati che dipendono da regole, piani, routine, categorie stabili e criteri fissi sulla corretta esecuzione. E' impossibile progettare un sistema del genere che possa far fronte a un ambiente dinamico.

Segnalazione degli errori

- Un aspetto necessario al riesame degli errori è la segnalazione di un errore (*whistleblowing*). La gente ha bisogno di sentirsi al sicuro per segnalare errori altrimenti questi saranno ignorati o coperti.
- Le HRO aumentano le proprie conoscenze incoraggiando e premiando la segnalazione errori.

Gli errori sono pervasivi

- La perfezione, l'assenza di errori, le prestazioni impeccabili o gli esseri umani infallibili non esistono. Gli errori sono pervasivi. L'imprevisto è pervasivo. Oggi questo messaggio dovrebbe essere chiaro. Ciò che non sono pervasive sono competenze ben sviluppate per rilevare e contenere questi errori alle loro fasi iniziali.

Resilienza

- Essere resilienti è essere consci degli errori che si sono già verificati e correggerli prima che peggiorino e causino danni più gravi.
- Le organizzazioni resilienti incoraggiano le persone ad agire mentre pensano o ad agire per pensare meglio.
- La resilienza consiste nel “rimbalzare” dagli errori e nel fronteggiare subito le sorprese.
- La resilienza richiede un vasto repertorio di azioni e di abilità con l'improvvisazione.

I capisaldi della resilienza*

- **Anticipare** – sapendo cosa aspettarsi;
- minacce a lungo termine e opportunità
- **Monitorare** – sapendo cosa cercare;
- sviluppi e minacce a breve termine (fasi critiche)
- **Rispondere** – sapendo cosa fare;
- capace di affrontare condizioni previste ed impreviste
- **Apprendere**– sapendo quello che è successo (esperienza) e cosa cambiare (miglioramento)

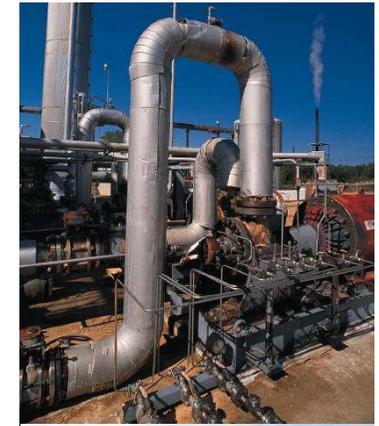
Learning organizations

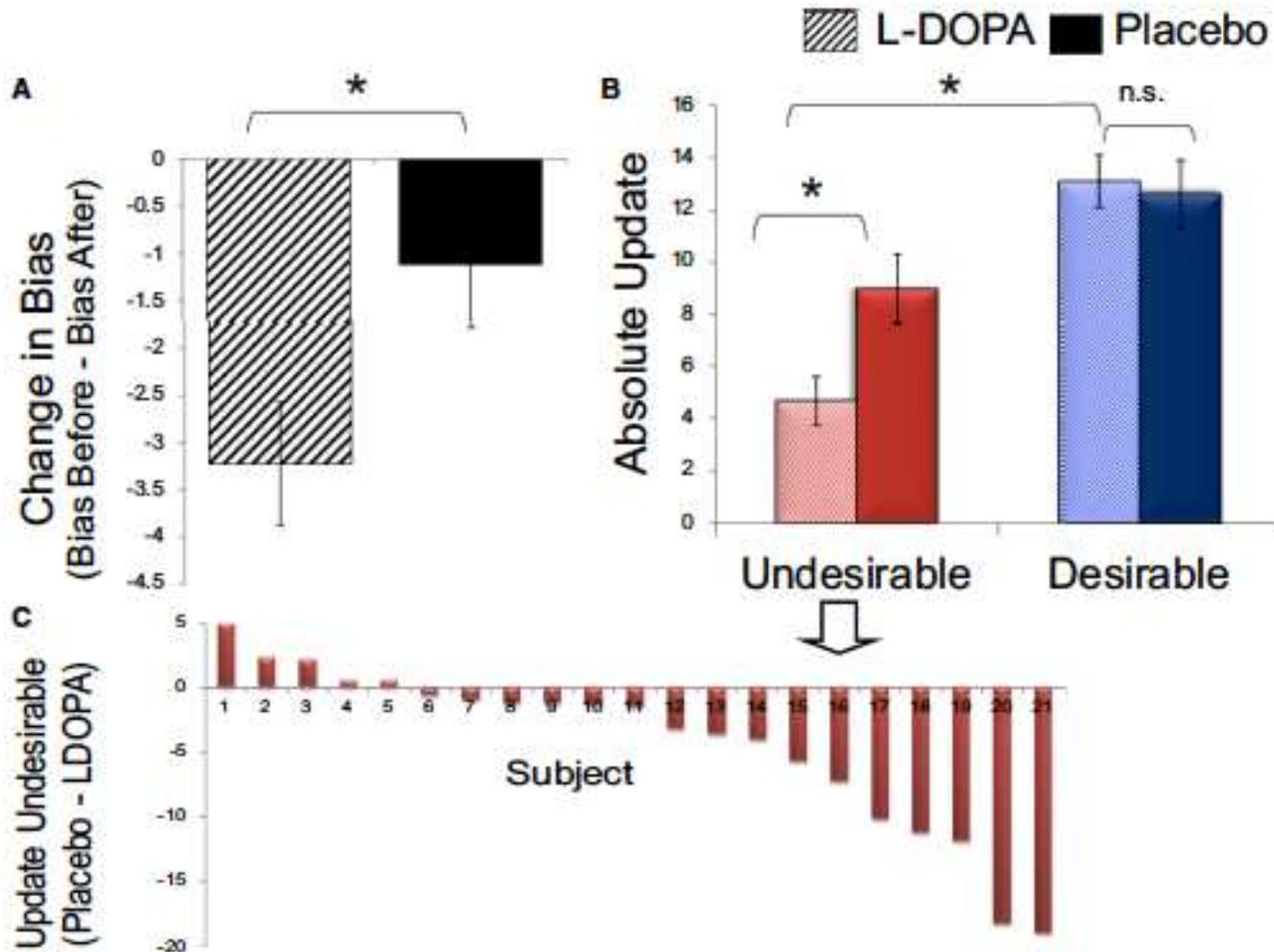
Le imprese sono formate da uomini ed è dalle caratteristiche della mente dei singoli componenti di un'organizzazione che dipendono apprendimenti, scelte e decisioni aziendali che possono rivelarsi provvidenziali o fatali e che, di conseguenza, possono far sì che un'impresa campi a lungo e diventi longeva: questo aspetto “psicologico” delle imprese indica come attraverso il potenziamento delle risorse mentali collettive un'azienda possa trasformarsi in una “*learning organization*”, cioè in un organismo che apprende dai propri successi e insuccessi.

fine

Disastri significativi da “cigno nero”*

- Challenger (7) / Columbia (7)
- Deepwater Horizon (11)
- Texas City (15)
- Chernobyl (>56)
- United 232 (108)
- Kansas City Hyatt (114)
- Piper Alpha (167)
- Herald of Free Enterprise (186)
- Tenerife (583)
- Bhopal (>2200)





Sharot T, Riccardi AM, Raio CM, & Phelps EA (2007). Neural mechanisms mediating optimism bias. [Nature, 450 \(7166\), 102-5 PMID: 17960136](#)

L'ottimismo (immotivato) aumenta a causa di una up-regolazione della funzione dopaminergica via diidrossi-L-fenilalanina (L-dopa). Questo processo si verifica poiché L-dopa attenua l'aggiornamento delle convinzioni in risposta alle cattive notizie in rapporto al futuro.

Ottimismo (immotivato) e L-DOPA: mancato riaggiornamento delle informazioni negative

Ottimismo vs. Pessimismo

Bambini ottimisti

- Fonte di resilienza nei bambini sani e malati
- Minor rischio di depressione
- Maggiore autostima
- Maggiore senso di competenza

Bambini pessimisti

- Autostima inferiore
- Maggior rischio di depressione e suicidio
- problemi coi coetanei

Sydney Ey, et al (2005) Journal of Child Psychology and Psychiatry

RESILIENZA

Resistere e superare le avversità

Modello transazionale del coping

(saper fronteggiare)

- Assunti centrali:
- le esperienze stressanti sono interpretate come transazioni persona-ambiente
- Le transazioni dipendono dall'impatto di fattori di stress esterni
- L'impatto è mediato dagli antecedenti individuo/ambiente, da ripetute valutazioni degli agenti stressanti e da risposte adattive
- Il sistema cambia momento per momento

Lazarus, 1999

FATTORI PROTETTIVI

ALL'ORIGINE DELLA RESILIENZA

3 DOMINI

1. Risorse interne o individuali

Capacità di comunicare, di farsi degli amici, la stima di sé, un temperamento ottimista, senso di sicurezza, credenze solide, senso dell'umorismo...

2. La famiglia

In essa si strutturano i legami affettivi più forti e si ricevono messaggi educativi fondamentali per la formazione della personalità

Il legame di attaccamento che si forma nella prima fase della vita è importantissimo

Una famiglia strutturata, una educazione corretta trasmettono un senso di fiducia, valori, punti di riferimento

3. La sfera extrafamiliare

Persone significative, accoglienti e ben disposte possono servire da modello e da supporto

Gli amici, la scuola

Ideali, credenze religiose, progetti e tutto ciò che favorisce una proiezione nel futuro consente di fronteggiare meglio il presente

1. Risorse interne o individuali.

Opinioni che favoriscono una **attitudine retroattiva**:

Non posso farci niente

Non si è padroni del proprio destino

Sono nato sfortunato

Gli altri non mi capiscono

Non serve darsi da fare o battersi

Non sono capace di...

Il mondo è marcio, è inutile impegnarsi

I meriti non vengono mai riconosciuti

E quelle che favoriscono una **attitudine proattiva**:

Sono responsabile dei miei atti e delle mie emozioni

I problemi si possono risolvere

La vita è imperfetta e come tale va presa

Nella vita bisogna sapere ciò che si vuole, anche se non sempre si può averlo

Chi non rischia niente non ha niente

Tutte le scelte presentano dei vantaggi e degli inconvenienti

Caudato, premi e ricompense.

Dal caudato dipende la valutazione delle ricompense e la segnalazione della loro aspettativa. Se crediamo di essere in procinto di ricevere un premio in denaro o mangiare una torta al cioccolato, il caudato annuncia ad altre parti del cervello “di essere pronto per qualcosa di buono”. Dopo aver ricevuto il premio, il valore è rapidamente aggiornato: ad esempio, se vi è un premio in denaro, questo valore più elevato si rifletterà sull’attività dello striato. Se la torta è deludente, il valore è diminuito e verrà registrato in modo che la prossima volta le nostre aspettative saranno inferiori.

Neuropeptide Y ed emozione

Il CRH, il cortisolo e la noradrenalina, attivano l'amigdala amplificando gli effetti di un trauma psichico.

Il neuropeptide Y riduce l'attività dell'ipotalamo (inibendo la produzione di CRH e cortisolo) e quella dell'amigdala.

In sostanza, esiste una sorta di bilancio tra neuropeptide Y e produzione di CRH-cortisolo nella regolazione dei comportamenti di ansia, paura e depressione. Diverse ricerche indicano che una maggior produzione di neuropeptide Y comporta una resilienza psicobiologica

(Morgan et al 2000).

Ottimismo e sistema di valutazione delle situazioni

L'ottimismo disposizionale gioca un ruolo determinante innanzitutto nel sistema di valutazione sotteso all'esperienza emotiva

Le emozioni non sono accadimenti gratuiti e inspiegabili, ma esiti del modo in cui le condizioni ambientali sono percepite e considerate dal soggetto in relazione al proprio benessere e al raggiungimento dei propri scopi e interessi (Anolli, 2002).

È il significato delle situazioni, piuttosto che la loro natura oggettiva in quanto stimoli, a costituire il fattore determinante per l'occorrenza delle emozioni.

Le emozioni richiedono di norma un processo di valutazione cognitiva degli eventi elicитanti (Bellelli, 1995).

Pertanto, differenti valutazioni conducono a differenti emozioni.

Ottimismo ed emozioni

- Ottimismo e sistema di valutazione delle situazioni
- Ottimismo e regolazione delle emozioni
- Ottimismo ed emozioni positive

La regolazione delle emozioni

È possibile controllare e gestire costantemente le nostre emozioni, verificandone l'occorrenza, seguendone il decorso, l'intensità e la manifestazione, attribuendovi un significato soggettivo e interpersonale.

Le emozioni pertanto non sono un materiale inerte che ci capita addosso ma sono processi articolati e soggetti a costanti modulazioni. In questo senso esse sono il risultato di opzioni.

La regolazione delle emozioni

IL PROCESSO STANDARD DELLA REGOLAZIONE EMOTIVA

- Vi sono cinque famiglie di strategie per la regolazione emotiva (Gross, 1998):
 - 1) la scelta della situazione (selezione)
 - 2) la modificazione della situazione
 - 3) l'impiego dell'attenzione
 - 4) la rivalutazione cognitiva
 - 5) la modulazione della risposta emotiva
- Le prime quattro strategie sono focalizzate sugli antecedenti emotivi; la quinta sulla risposta

Ottimismo e regolazione delle emozioni

L'ottimismo disposizionale gioca un ruolo determinante nel processo della regolazione delle emozioni

L'ottimismo costituisce un potente motore emotivo in quanto orienta le risorse disponibili sia nella fase di attribuzione di significato all'evento stressante, sia nell'elaborazione di condotte miranti a governare l'emozione stessa

Ottimismo e regolazione delle emozioni

In specifico, gli **ottimisti**:

- impiegano modalità di *regolazione attiva* piuttosto che evitante (aspettative positive portano a maggiore coinvolgimento e persistenza nel raggiungimento degli obiettivi vs. minore coinvolgimento e desistenza)
- sono quindi in grado di *modulare in modo flessibile* e contingente le diverse opzioni a disposizione:
 - sia nel caso di *situazioni controllabili*, sia qualora la situazione non sia modificabile nel caso di *situazioni non controllabili*, gli ottimisti sono maggiormente in grado di distaccarsi mentalmente dagli obiettivi in gioco:
 - a) riducendo gli sforzi cognitivi
 - b) contenendo il coinvolgimento (sottrazione del valore attribuito agli obiettivi non raggiungibili)
 - c) identificando obiettivi nuovi e diversi e ri-attivando le condotte per il loro raggiungimento (goal disengagement e goal re-engagement).

Ottimismo ed emozioni positive

Visto il legame con il processo di valutazione sotteso all'esperienza emotiva e con quello della regolazione delle emozioni, è possibile affermare che l'ottimismo è un **promotore delle emozioni positive** (gioia, contentezza, soddisfazione, serenità)

A differenza delle emozioni negative (connesse con il raggiungimento di scopi spesso vitali per l'individuo) le emozioni positive:

- **inibiscono gli effetti nocivi** delle emozioni negative; sono in grado di riportare l'organismo fisiologicamente attivato dalle emozioni negative a livelli standard (*baseline*) di funzionamento
- **ampliano il repertorio delle risposte** dei soggetti e delle loro opzioni di condotta. Tale esito è connesso a incrementi nei livelli di dopamina e a un potenziamento della capacità di modificare e di modulare le risorse attentive e cognitive dirette al raggiungimento dei propri scopi (pensiero creativo, flessibilità attentiva, etc.)
- svolgono la funzione di promuovere le risorse dei soggetti e di consolidarne il **valore protettivo nell'affrontare condizioni avverse**, ottimizzando forme funzionali di adattamento a contesti negativi.

Altri effetti dell'ottimismo sulla mente umana

- **Favorisce l'apertura mentale** in quanto:
 - implica un atteggiamento sensibile alle condizioni del contesto e delle novità in esso contenute;
 - contribuisce efficacemente a gestire processi di valutazione;
 - promuove una *pluralità di prospettive* nella comprensione delle cose e degli eventi;
 - tende a ridurre i processi valutativi nella loro totalità;
- **scoraggia la massimizzazione** dei risultati
(questo atteggiamento mentale spesso è alimentato dalla pretesa di ottenere il meglio possibile ed è connesso con la frustrazione e l'illusione/delusione)
e sostiene la soddisfazione
(gli ottimisti non vanno alla ricerca dell'impossibile e sanno accontentarsi di una soluzione buona).

Reindirizzare l'attenzione

La capacità di un orientamento consapevole è reindirizzare l'attenzione dall'atteso all'irrilevante, dalla conferma per la disconferma, dal piacevole allo spiacevole, dal più certo al meno certo, dall'esplicito all'implicito, dal fattuale al probabile e dal consenso alla contestazione.

Si può incrementare la plasticità dell'organizzazione?

- Controllo interno vs controllo esterno.
- Le situazioni basate su compiti (task) e gerarchie (rank) riducono lo sviluppo di nuovi approcci alla soluzione dei problemi.
- Non penalizzare chi segue approcci poco ortodossi.
- Le organizzazioni che cooptano i “ribelli” riconoscendoli e facendo concessioni riducono le minacce alla stabilità del sistema e favoriscono la recettività al cambiamento.
- Incoraggiare lo stile di pensiero “legislativo” (J. Sternberg, tendenza a formulare problemi e a creare scenari).
- Non puntare soltanto a incentivi esterni (economici) ma alle motivazioni interne, a riconoscere le necessità dell'lo.

Investimenti

La maggior parte delle imprese sarebbero più protette e resilienti se invece di fare un massiccio investimento in una sola direzione facessero più investimenti, di minore entità, in settori diversi. Ovviamente, è probabile che buona parte di questi investimenti falliscano ma il problema non è il numero dei fallimenti quanto il paragone tra il ritorno degli insuccessi e quello dei successi. D'altronde, se un'organizzazione favorisce i progetti già esistenti anziché nuove iniziative si troverà ben presto a fronteggiare strategie e programmi ormai datati.

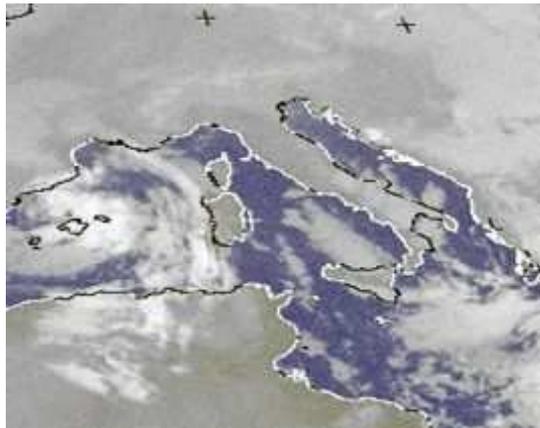
Mindfulness

Consapevolezza – una consapevolezza ricca di dettagli discriminatori e un'avanzata capacità di scoprire e correggere gli errori che potrebbero degenerare in una crisi.

Man mano che cresciamo siamo attratti e stimolati da alcune esperienze mentre altre ci appaiono meno stimolanti o al di fuori dei nostri interessi: da bambini o da ragazzi possiamo “tollerare” di dover imparare ciò che non ci sembra essenziale, soprattutto anche in quanto i nostri coetanei si sottopongono alle stesse esperienze. Con gli anni questa “riserva” di entusiasmo, di curiosità e di spirito gregario si affievolisce e ci sentiamo sempre meno motivati per alcune esperienze e invece sempre più motivati da quanto fa parte di un progetto che condividiamo, che ci appassiona e interessa.

Conservazione e cambiamento

Un cervello plastico, una psiche attratta da poli opposti: *conservazione e prevedibilità - cambiamento e novità.*

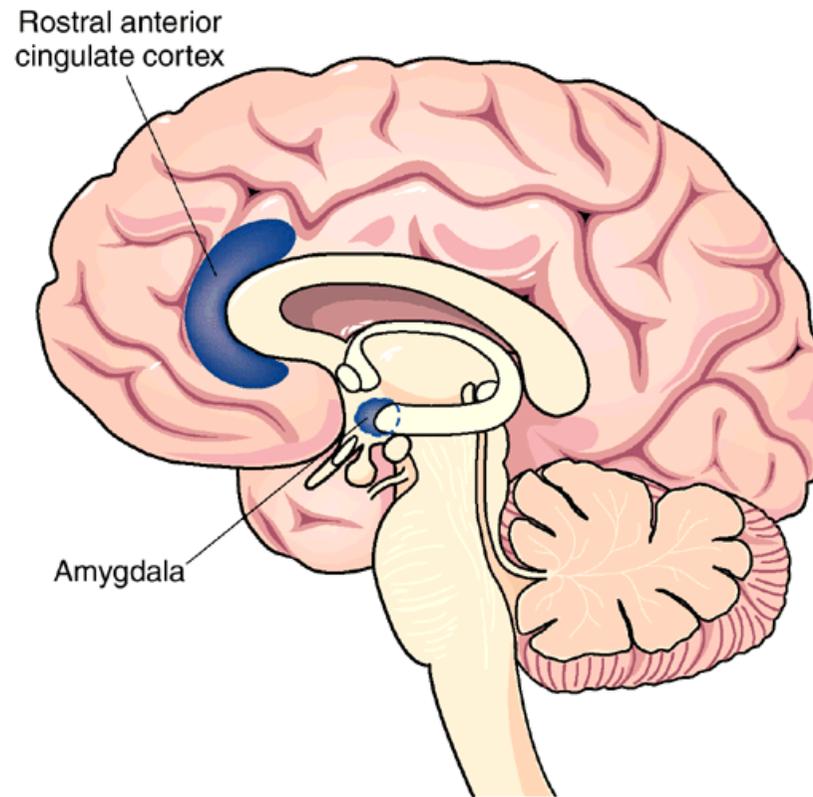


Il bambino cerca conforto ma anche innovazione, nuovi stimoli.

Ottimismo e regolazione dopaminergica

I risultati di una recente ricerca dimostrano che un'eccessiva propensione di tipo ottimista aumenta a causa di una regolazione verso l'alto della funzione dopaminergica attraverso la diidrossi-l-fenilalanina (L-dopa). Questo processo si verifica in quanto L-dopa attenua la nostra capacità di ristrutturare e aggiornare i nostri schemi in risposta alle cattive notizie sul futuro.

(Sharot et al., 2012)



Sharot et al. hanno trovato che l'attività nella parte rostrale della corteccia cingolata anteriore (rACC) e nell'amigdala è ridotta quando pensiamo a futuri eventi negativi. L'attività in queste due regioni è stata fortemente correlata quando immaginiamo eventi futuri positivi. L'attività nel rACC è correlata col tratto ottimismo

L'ottimismo come costrutto scientifico

Entro l'ottimismo **realistico**, i modelli esplicativi e i piani di ricerca oggi dominanti sono:

ottimismo attribuzionale

ottimismo disposizionale

- L'**ottimismo attribuzionale**:
stile cognitivo di spiegazione degli eventi, cioè modalità abituale di attribuire cause agli eventi che accadono nella vita;
 - *causa interna vs esterna*;
 - *stabilità vs instabilità*;
 - *universalità vs specificità*
- L'**ottimismo disposizionale**:
disposizione mentale ad attendersi esiti favorevoli in futuro,
(Scheier e Carver, 1985).

Aspettative

Avere un'aspettativa è immaginare qualcosa, solitamente per buone ragioni, che dovrebbe avverarsi ragionevolmente. Aspettarsi che qualcosa è essere mentalmente pronti per la sua realizzazione. Ogni azione deliberata si basa su ipotesi sul come il mondo reagisce alle nostre azioni. Le aspettative costituiscono la base per quasi tutte le azioni deliberate perché le aspettative su come funziona il mondo servono come ipotesi implicite che guidano le scelte. Le aspettative forniscono un'infrastruttura significativa per la vita quotidiana. Esse sono simili a una funzione di pianificazione che suggerisce il probabile corso degli eventi...