

UNITAT DE CONEIXEMENT

La resiliència a les organitzacions

"Acusar els altres de les adversitats és ignorància. Acusar-se un mateix demostra una mica d'enteniment. No acusar ningú és saviesa"

Epictet

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	3
La dada _____	4
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	6
Bibliografia bàsica _____	6
Materials en línia _____	7

Què és?

- ü Una organització té **resiliència** quan posseeix la capacitat de resistir a la incertesa, a les crisis, als canvis i a situacions conflictives i d'aprendre d'aquestes experiències aprofitant-les com a camí cap al progrés i no solament com a mecanisme de supervivència. L'element que **diferencia la resistència de la resiliència** és que en el segon concepte l'organització no només és limitada a capejar el temporal, sinó que emergeix transformada per les experiències de l'adversitat.
- ü El terme prové del camp de l'**enginyeria**, on la resiliència és la unitat que mesura la capacitat que tenen els materials de **recuperar la seva antiga forma** després d'haver estat deformats per una pressió externa. Deriva del llatí *resilire* 'rebotar'.

- ü Als anys setanta el concepte va traslladar-se al camp de la **psicologia** fruit de les investigacions sobre víctimes de catàstrofes o tragèdies personals. En aquesta nova accepció, la resiliència va passar a significar la capacitat de l'individu per afrontar amb èxit una situació desfavorable, de risc o amenaçadora, i per recuperar-se, adaptar-se i **desenvolupar-se positivament** davant les circumstàncies adverses.
- ü Aquest concepte ha pres volada amb la crisi econòmica actual, però el cert és que el ritme dels canvis socials, econòmics i tecnològics posa les organitzacions en un estat de crisi contínua. Si els canvis es veuen com una amenaça, generen estrès. Si els canvis es veuen com una oportunitat per a la millora, generen nous sentits.
- ü Les tres característiques de les persones i les organitzacions resilients són:
 - § **Accepten la realitat:** hi ha la falsa creença que és la gent optimista qui supera les dificultats. En realitat, l'optimisme sistemàtic només condueix a continus **xocs de realitat**. Les organitzacions i persones resilients són les que saben veure la realitat tal i com és, sovint en tota la seva cruesa. Quant a lideratge, implica comunicar amb transparència, informar de la situació real
 - § **Troben sentit:** saber extreure lliçons existencials de les situacions més compromeses. És important que l'organització compti amb un **sistema de valors sòlid**. Els valors generen sentit perquè ofereixen maneres d'interpretar i encarrilar els esdeveniments. Les organitzacions més resilients són les que compten amb els sistemes de valors més estables i compartits
 - § **Són capaces d'improvisar:** saber fer el màxim amb el què es té a mà. Veure possibilitats on els altres només veuen confusió. Ara bé, la improvisació més efectiva és la que s'elabora sobre la base d'unes normes i unes rutines sòlidament fixades. És el cas de l'organització de missatgeria **UPS** que va ser capaç de lliurar paquets enmig del caos d'un huracà perquè dóna marge de maniobra i decisió als treballadors que es trobin amb contratemps
- ü Tot i que alguns psicòlegs creuen que la resiliència és un tret genètic, en el cas d'una organització, **la resiliència es pot ensenyar**. Ha emergit tot un nou terreny formatiu basat en la *resilience training*. La potenciació d'aquells trets i habilitats de les persones que els permetin afrontar amb èxit les adversitats serà un avantatge competitiu en els propers anys ja que una organització és més resilient com més persones resilients tingui.

Eines

- ü **Cultura:** l'organització ha de construir un clima emocionalment positiu, on es fomenti el reconeixement dels èxits i de les habilitats i on existeixi la tolerància a l'error i a la incertesa en tant que facilitadors de la recerca de solucions innovadores en situacions adverses. Ha d'haver-hi connexió entre la missió i els valors.
- ü **Gestió de persones:** el líder ha de donar suport als seus col·laboradors i fomentar la transparència. En un entorn inestable el que més pressió afegeix és la manca d'informació. Per això, el líder ha d'assumir un rol d'orientador oferint un marc de referència estable i sent capaç de delegar en les persones del seu equip per tractar de restablir la confiança en les decisions del dia a dia. És positiu reconèixer l'esforç realitzat encara que els resultats globals no siguin bons.
- ü **Processos de treball:** l'organització ha de ser capaç d'absorbir canvis i ruptures, tant interns com externs, sense que es vegi afectada la continuïtat dels seus processos crítics. Cal comptar amb la flexibilitat que donen els processos ràpidament adaptables. Els processos han de permetre un grau d'implicació de cadascú en les solucions adoptades per l'organització. Cal centrar-se en la pròpia àrea d'influència, allò on sí podem incidir. També és bo centrar-se en el procés i no obsessionar-se pel resultat.
- ü **Formació i desenvolupament:** l'organització ha de facilitar oportunitats de desenvolupament a la persona mitjançant l'aprenentatge continu. Aquest aprenentatge es produeix tant en contextos formals d'educació corporativa com en les interaccions entre companys en l'entorn diari de treball. L'aprenentatge col·laboratiu o informal resulta particularment important en aquests temps de crisi ja que és molt eficaç i barat. Algunes organitzacions compten amb recursos externs de suport emocional com línies d'atenció psicològica.
- ü **Disseny de sistemes resilents:** un mecanisme adequat per desenvolupar resiliència és adoptar un enfocament sistèmic, que emfatitzi la resiliència com una propietat orgànica i inherent a l'organització, i no com un simple objectiu abstracte. En general, els sistemes resilents es configuren amb unitats descentralitzades, però interconnectades, que intercanvien informació de forma regular. És el cas dels sistemes auxiliars o de *backup* tecnològic que van salvar *Morgan Stanley* durant l'11-S. També és molt resilient un sistema de rols virtuals que garanteixi que els equips puguin seguir funcionant fins i tot en cas d'absència d'un o més dels seus integrants.
- ü **Xarxa social:** en moments de dificultats serioses, la capacitat de resiliència es veu molt augmentada per la comunicació. El simple fet de narrar a algú el que està passant permet objectivitzar-ho i distanciar-se'n. La comunicació entre treballadors pot facilitar-se mitjançant trobades

socials, com un berenar els divendres o a través de la creació de xarxes socials utilitzant les eines de *networking* social que ofereix l'Internet 2.0.

La dada

Dels 30 components de l'índex borsari *Dow Jones Industrial Average*, el més antic dels Estats Units, només 6 han tingut la resiliència suficient per estar-hi presents més de 50 anys. Aquesta dada ens dona una idea de la dificultat de mantenir una gran organització en una posició puntera durant un temps sostingut.

Guia de Treball

ELS ROLS DEL LIDERATGE RESILIENT			
ROL D'OIENT	ROL D'EDUCADOR	ROL D'ANIMADOR	ROL DE COACH
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les frustracions, idees i inquietuds dels treballadors. • Assegurar-se que els treballadors se sentin escoltats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un context per comprendre els canvis. • Compartir informació i animar a que sigui compartida. • Fomentar un entorn de comunicació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar els treballadors a participar més en el canvi de l'organització. • Animar els treballadors a prendre decisions. • Crear compromís amb el projecte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar-se que els empleats avancen cap a l'objectiu definit. • Motivar el desenvolupament de la resiliència personal. • Fomentar un entorn d'aprenentatge.

L'experiència



- ü *M&G Investments* és una organització financera que gestiona 150.000 milions d'euros pertanyents a 360.000 inversors a nivell mundial. El sector financer tradicionalment s'ha caracteritzat per un alt risc, una recompensa també alta i uns nivells d'estrès pels núvols. El *creditcrunch* o restricció de crèdit de l'actual crisi financera ha impactat de ple aquest sector.
- ü Els treballadors del sector financer, a més d'enfrontar-se a les turbulències del mercat, tenen pors sobre la seguretat de la seva feina i fins i tot han vist com perdien el seu estatus social en ser assenyalats com els responsables de la crisi per l'opinió pública. Molts directius estan perdent la confiança en la seva habilitat per fer les seves tasques i això pot conduir a un estat de paràlisi on són incapaços de prendre decisions.
- ü Per fer front a aquesta situació, *M&G Investments* ha contractat la consultora *In Equilibrium* perquè ajudi els seus directius a construir i mantenir actituds de resiliència.
- ü *In Equilibrium* ofereix un curs per desenvolupar la resiliència en les seves oficines de Londres. El curs aspira a ensenyar com convertir les adversitats en desafiaments i com adoptar estratègies per mantenir la calma davant els revessos del mercat.
- ü *In Equilibrium*, a més de les sessions presencials, també compta amb línies d'atenció telefònica per poder oferir la resposta ràpida requerida per les situacions d'estrès.
- ü *In Equilibrium* ha treballat programes similars amb d'altres organitzacions punteres del Regne Unit, com ara *Biffa WasteServices*, *Syngenta* i l'Ajuntament de *Brighton & Hove*
- ü Segons Alastair Taylor, director d'*In Equilibrium*, abans es tendia a pensar que la gent naixia amb atributs resilient, però ara hi ha la convicció de què qualsevol pot millorar la seva resiliència mitjançant una formació i un desenvolupament eficaços.



GlaxoSmithKline

- ü L'organització farmacèutica global *GlaxoSmithKline* (GSK) té operacions a 116 països i contracta a més de 100.000 persones a tot el món. Les dades

de les enquestes internes mostraven que els empleats percebien les demandes del treball com a "excessives" i que només el 22% de la plantilla estava "compromesa, motivada i resilient". Va creure's que aquest nivell era inacceptable i comprometia la viabilitat futura de l'organització.

Ü **GSK** va desenvolupar un conjunt d'eines de direcció per promoure la resiliència del personal de manera que es trobessin més preparats per enfrontar-se al canvi i a l'estrès laboral. Els elements claus eren:

- § Una cultura organitzativa que donés suport a la salut dels treballadors
- § La reinvençió dels processos en vistes a minimitzar la pressió
- § L'avaluació del risc per a la salut de tot el personal
- § Un protocol d'atenció precoç i intervenció en la gestió de l'assistència

Ü Els directius han d'assegurar-se que en el marc de lideratge es dona una construcció de la resiliència en tots els nivells, tant per a equips com per a individus. La clau és centrar-se en les **pràctiques diàries**, en un comportament directiu que creï un ambient de treball que ofereixi un marc on recolzar-se i permeti alleugerir la pressió de manera ràpida, especialment en aquells un o dos assumptes més urgents que estan dins del control de l'equip.

Ü L'essencial és que el personal aprengui a resituar les respostes a allò que fan en els moments difícils i alinear-ho amb el sentit últim d'allò que volen aconseguir en la vida.

Ü Els responsables del projecte tenen clar que la resiliència es pot **construir**, de la mateixa manera que amb un disciplina sostinguda es pot deixar de fumar o mantenir un programa d'exercici físic. Un cop s'ha passat un procés d'aprenentatge, la nova actitud es torna automàtica.

Ü Més de 22.000 empleats han estat dins aquesta iniciativa de formació des de l'any 2003. Des de la introducció del programa, s'han enregistrat millores importants: els casos de problemes mentals relacionats amb el treball han disminuït en un 60% i l'absentisme per qüestions de salut mental ha caigut en un 20%.

Materials

Bibliografia bàsica

Maddi, Salvatore R. i Khoshara, Deborah M. *Resilience at work*. New York: Amacom, 2005.

Rojas Marcos, Luís. *Superar la adversidad: el poder de la resiliencia*. Madrid: Espasa-Calpe, 2010.

Rao, Srikumar. *Happiness at Work: Be Resilient, Motivated, and Successful - No Matter What*. Berkshire: McGraw-Hill, 2010.

Coutu, Diane L. *How Resilience Works*. Harvard Business Review, 05/2002.

Materials en línia

"Bouncing back: building corporate resilience into your business". *Personneltoday.com*, 30/05/2006.

Article de *Personnel Today* sobre com construir barreres defensives que endureixin l'organització davant les adversitats.

<http://www.personneltoday.com/articles/2006/05/30/35570/bouncing-back-building-corporate-resilience-into-your-business.html>

Goula, Jordi. "¿Com fer front a l'adversitat a la seva empresa?". *La Vanguardia*, 20/09/2009.

La crisi ha creat una desconfiança que es desenvolupa en l'entorn de treball. Millorar la capacitat de resistència en temps de crisi es converteix en una arma competitiva de primer ordre, també per als anys de recuperació posteriors.

http://www.factorhumana.org/ficha.php?id_ficha=8145

Sánchez-Silva, Carmen. "Control mental a l'empresa". *El País*, 21/03/2010.

En els entorns laborals, l'ansietat, la por o la inseguretat proliferen, i amb la crisi, els problemes psiquiàtrics es disparen encara més. La Fundació Humanae pretén prevenir els trastorns psiquiàtrics.

http://www.factorhumana.org/ficha.php?id_ficha=8602

Discurs d'Steve Jobs a la Universitat d'Stanford

Famós discurs del CEO d'*Apple* durant l'obertura del curs acadèmic 2005 on reflexiona sobre les difícils circumstàncies que ha hagut de superar tant en la seva vida personal com en la professional.

<http://www.youtube.com/watch?v=6zIHAiddNUY>