

COME AUMENTARE LA RESILIENZA

In un futuro sempre più incerto e instabile, occorre una capacità di leadership adeguata. Ecco perché investire su se stessi e allenarsi alla resilienza diventa determinante

Pietro Trabucchi

LA CRISI ATTUALE non ha più un carattere univocamente economico, né politico, né sociale, ma è diventata globale. E ha cessato di apparire come elemento transitorio e reversibile, rivelandosi sempre di più un fattore permanente. Il termine “crisi permanente” per descrivere lo stato attuale è stato utilizzato per la prima volta nel 2009 da R. Heifetz in uno scritto apparso su *Harvard Business Review*: l'articolo era profeticamente intitolato “Leadership in a (permanent) crisis”. Oggi sempre più persone cominciano a rendersi conto che non si tornerà indietro: lo scenario mondiale, quello delle vecchie affidabili certezze,



è cambiato. Il mondo è sempre più caratterizzato da una instabilità permanente.

Se questo è lo scenario di sfide che il futuro ci riserva, per affrontarlo sono richieste grandi risorse interiori prima ancora che mezzi materiali. Ma queste risorse sono oggi sempre più impoverite. Prima ancora che economica, la crisi è interiore. L'aspetto di debolezza interna riguarda la difficoltà a reagire. Oggi nella nostra società si registra un progressivo indebolimento delle forze mentali e motivazionali degli individui. Eppure, come specie, la nostra lunga storia è stata costellata da enormi e continue difficoltà: guerre, carestie, pestilenze, migrazioni, epidemie. E in qualche modo siamo

riusciti a passare indenni, a rialzarsi e a ricominciare.

Perdita delle risorse interiori

Il cittadino medio della nostra società ha perso fiducia nelle proprie risorse interiori: in primis in quella che in psicologia viene definita "resilienza". Ciò è inevitabile perché siamo in un ambiente culturale che non coltiva queste doti: pazienza, impegno e fatica sono oggi completamente fuori moda. La società attuale è fatta su misura per persone che non devono pensare troppo autonomamente, con una bassa forza di volontà, altrimenti si è pessimi consumatori; e convinte di non poter avere quasi nessun controllo sulla propria vita.

Alla "resa interiore" concorrono fattori culturali, educativi e legati allo stile di vita: nella nostra società è presente una forte pressione culturale volta a far sentire le persone deboli, fragili, incapaci di fronteggiare le normali difficoltà. E ogni minima difficoltà viene affrontata per mezzo di pillole o aiuti esterni. Le tecnologie digitali devastano la capacità di rimanere concentrati anche per pochi istanti su di un obiettivo. Miti come "il talento" o le "capacità innate" – supportati dal ricorso a una genetica fraintesa – erodono la fiducia nelle proprie capacità. La mancanza di meritocrazia disincentiva la fede nell'impegno come strumento per raggiungere il suc-

cesso. Scuola e organizzazioni lavorative finiscono per confondere l'eguaglianza delle opportunità con quella dei risultati. La cultura digitale non produce solo cattiva regolazione dell'attenzione. Essa erode il rapporto con la realtà. Il dissociarsi continuamente dal qui e ora per relazionarsi altrove mina il senso di realtà che si basa sull'esperienza sensoriale del presente. Diventa più difficile un'elaborazione autonoma di emozioni e pensieri: diventa vero solo quello che viene "condiviso". Ma la realtà condivisa può essere solo povera e stereotipata.

Questione di allenamento cerebrale

La cultura plasma il cervello: esso si adatta in maniera sorprendentemente veloce (più veloce di quanto un muscolo si adatti all'imposizione di un carico esterno) a quello che il nostro stile di vita gli richiede. Il nostro cervello odierno è quindi poco allenato

Oggi nella nostra società si registra un progressivo indebolimento delle forze mentali e motivazionali degli individui.

Eppure, come specie, la nostra lunga storia è stata costellata da enormi e continue difficoltà



Nella nostra società è presente una forte pressione culturale volta a far sentire le persone deboli, fragili, incapaci di fronteggiare le normali difficoltà

alla resilienza, meno pronto a reagire alle sfide rispetto ai nostri predecessori dei secoli passati. Le sue caratteristiche divergono notevolmente dalle competenze che invece oggi le organizzazioni richiedono, in primis ai manager: capacità di resistere alla continua pressione, all'instabilità e al cambiamento incessante, di reggere l'ansia, di sapersi auto-motivare e di conservare – pur nell'emergenza quotidiana – una visione complessiva.

Come ha ben sintetizzato in un recente articolo Claudio Ondoli, il rischio è che il manager passi da un ruolo di gestione di un sistema a quello di "individuo gestito dalle circostanze".

Investire su se stessi

Per ovviare a questo stato di cose, non esiste una ricetta semplice o miracolistica. Esiste invece una soluzione che è impegnativa e faticosa, ma è l'unica reale: non attendersi soluzioni che vengano



dall'esterno, ma investire su se stessi, recuperando e allenando le proprie risorse personali, oggi in gran parte atrofizzate.

Dati scientifici ed evoluti nonché vent'anni di lavoro con atleti di élite ci portano a dire che in realtà noi tutti siamo progettati per resistere allo stress.

Come specie siamo infatti sopravvissuti a peripezie inenarrabili, ma stiamo smarrendo questo patrimonio di capacità, complice

lo stile di vita, gli errori educativi, vari fattori culturali già menzionati. Una delle vie per recuperare la capacità di resistere allo stress ci porta a fare riferimento a quei mondi che, per definizione, hanno sviluppato metodologie e tecniche di allenamento della resilienza: il mondo dello sport di alto livello, la ricerca sui limiti della prestazione umana, le esperienze di eccellenza nell'addestramento.

I mondo del management è sempre più simile all'ambiente dello sport competitivo ad alto livello. Infatti, l'incessante spinta verso nuove sfide, la continua messa in gioco delle proprie capacità, la rapidità crescente nella presa delle decisioni delineano un contesto molto vicino a quello dello sport competitivo, caratterizzato da un'elevata incidenza di stress.

L'idea che attraversa i workshop che Cfmt propone sulla gestione dello stress management è che i manager possano apprendere una serie di metodologie e tecniche da chi per definizione si confronta con stress e competizione da sempre. Un approccio serio allo stress management implica il dover rivedere il proprio stile di vita: una disciplina da integrare nella propria vita privata e lavorativa. Il nuovo laboratorio Stress Lab 4 Managers risponde a questo bisogno: fornire al management una "cassetta degli attrezzi" con cui intervenire nella gestione dello stress e trovare ausilio nella pratica.



Per informazioni: www.cfmt.it
Angela Cozza (acozza@cfmt.it), tel. 025406311

La partecipazione all'iniziativa è gratuita e riservata ai dirigenti associati in regola con il versamento degli appositi contributi

Le armi interiori

La resilienza è una faccenda che non attiene alle dimensioni dei muscoli ma all'aspetto cognitivo. Aumentare la capacità di reggere lo stress dipende infatti dal nostro livello di consapevolezza e da come abbiamo imparato a concettualizzare e percepire sia le nostre risorse che le difficoltà.

Se adottiamo credenze e atteggiamenti disfunzionali, abbassiamo automaticamente il nostro

livello di resilienza. Possiamo definire "autosabotatori" queste credenze disfunzionali: elementi che noi aggiungiamo in modo automatico ai fatti, ma che non esistono nella realtà. "Non riusciremo mai a uscire da questa situazione critica" è un tipico pensiero autosabotatorio: reale è la criticità della situazione presente, mentre ipotecare il futuro (quel "mai") è un'azione arbitraria e gratuita.

Il rischio è che diventi una profezia che si auto-avvera, visto che le valutazioni generano i comportamenti reali: e che quindi il manager che la pensa così cessi di lottare, poiché si è auto-convinto che i suoi sforzi sono inutili. Qui diventa evidente come il pessimista non sia tale in funzione di tratti di personalità o della sua eredità genetica, ma per il fatto di aver appreso sistematicamente uno stile di pensiero auto-sabotante.



LE PROSSIME INIZIATIVE IN PROGRAMMA

Vincere sotto pressione

Milano, 17 marzo

Stress Lab 4 Managers – EcoBodyMind

Torino, 17 aprile

Stress Lab 4 Managers – Running Manager

Milano, 12 maggio

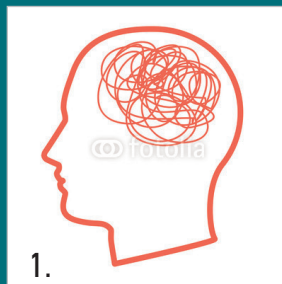
High Performing Team

Milano, 18 giugno

Per un approfondimento su questi temi ti consigliamo *Tecniche di resistenza interiore* di Pietro Trabucchi (autore di questo articolo) edito da Mondadori.



CINQUE REGOLE D'ORO PER AUMENTARE LA RESILIENZA



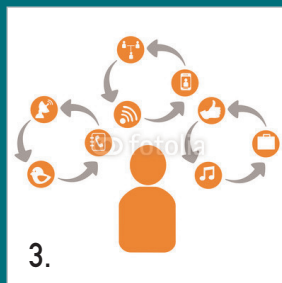
1.

Investi su te stesso recuperando e allenando le tue risorse personali



2.

Accresci la tua consapevolezza aumentando il patrimonio delle risorse attentive



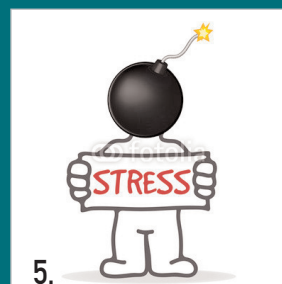
3.

Concediti il lusso di disconnetterti creando uno spazio dove trovare concentrazione



4.

Pratica esercizio fisico favorendo il cambiamento cerebrale



5.

Non fuggire dallo stress ma allenati a gestirlo, oppure affrontalo "a piccole dosi"

nettersi rappresenta quindi il primo passo.

L'esercizio fisico, con il suo straordinario impatto facilitatorio sul cambiamento cerebrale, rappresenta il secondo passo: esso innalza i livelli di Bdnf (fattore neurotrofico cerebro-derivato) nel cervello. Il Bdnf è uno dei fattori responsabile della neurogenesi: favorisce la crescita dei neuroni e protegge la loro sopravvivenza. Però questo non basta. Se anche in alcune zone del cervello, come il nucleo basale, si ha lo sviluppo di nuovi neuroni anche in età adulta, non è detto che questi sopravvivano. Sopravvivono solo se vengono stimolati.

È proprio lo stress, il nuovo, il sorprendente, a rappresentare lo stimolo necessario: lo sfuggire a ogni minima perdita di controllo invece non permette la crescita neuronale. L'importante è che si tratti di uno stress dosato e graduale, come quello somministrato da molti metodi di addestramento sportivo e militare.

Questo è molto interessante e ci permette di capire una verità paradossale sul cervello del manager: il manager è normalmente a suo agio con lo stress – e anzi ne trae beneficio – a patto che questo non sia eccessivo e/o troppo prolungato. Oggi, se molti annaspano, è perché si sono trovati esposti improvvisamente a livelli ai quali non erano allenati o preparati. ■

La consapevolezza è l'arma per contrastare questi problemi. Avere consapevolezza significa aumentare il patrimonio di risorse attentive a disposizione. Ma queste risorse sono costantemente erose dall'essere perennemente connessi, sovraccaricati di stimoli. Il sovraccarico di stimoli

attuale produce un deficit di concentrazione, non l'adattamento a un livello superiore. Lo ha dimostrato in modo definitivo la ricerca di Eyal Ophir sulle presunte capacità multitasking del cervello umano. Bonificare l'ambiente attentivo, permettersi ogni tanto il lusso di discon-