

ALLENARSI PER IL FUTURO LA RESILIENZA COME RISORSA

di Pietro Trabucchi

Per molti anni ho lavorato all'organizzazione di spedizioni alpinistiche che dovevano realizzare dei record di ascensione. Un'esperienza forte che prendo a metafora del mondo delle organizzazioni: se devi portare un atleta a raggiungere velocemente la cima di una montagna, devi far sì che la squadra che lo appoggia ne condivida l'obiettivo e che ci sia un lavoro sulle relazioni, perché se ti devi "legare a qualcuno con una corda" ti devi fidare e devi saper gestire bene lo stress.

Immaginiamo 4 alpinisti bloccati su un ghiacciaio da una bufera e il cui salvataggio tramite aereo è fallito. Per salvarsi possono contare solo sulle loro forze: devono scavare un buco nella neve, infilarci dentro e sperare che non si depositi sopra troppa neve altrimenti moriranno. Una metafora un po' funesta ma che rappresenta bene quello che ci sta succedendo, dopo che nel 2008 è arrivata quella che pensavamo fosse solo una crisi economica e finanziaria e che invece si è rivelato un cambiamento globale.

Qual è stato l'impatto sulle persone in termini di comportamento, di risorse interne?

E quali sono a livello cerebrale gli effetti delle tecnologie digitali?

Il cambiamento non è un male in sé: se abbiamo abbastanza risorse e motivazioni è un'opportunità, un vantaggio. Ma se non le abbiamo è una fregatura.

Io, per scelta, non sono su nessun social e, anche se non sono contrario per principio alle tecnologie digitali, ho ben chiaro il loro grande effetto di

passivizzare le persone, di indebolirne la motivazione, di far smettere di desiderare (in rete sei *profilato*, i tuoi desideri vengono anticipati, quando apri una pagina web già appare un suggerimento di acquisto).

Dobbiamo capire che probabilmente non possiamo più aspettarci soluzioni dall'esterno (l'aereo di salvataggio) ma dobbiamo fare sempre più leva sulle nostre capacità di reagire e andare avanti. Dentro la metafora i 4 alpinisti possono contare solo sulle proprie forze.

Nel mondo del lavoro del futuro le persone (anche dopo i 50 anni) dovranno avere la capacità di rimotivarsi continuamente: è finito il tempo del posto fisso e delle garanzie. Occorre rimettersi in gioco, reimparare, rimboccarsi le maniche, ricominciare. La capacità di auto-motivarsi è la competenza chiave del futuro.

Ma cos'è realmente l'auto-motivazione?

Molti continuano a credere che la motivazione provenga da una spinta esterna (il capo, l'allenatore, il partner) ma in realtà non funziona così. Auto-motivazione è sinonimo di **motivazione intrinseca**, cioè *fare* perché si è coinvolti da soli nell'attività stessa. Abbiamo bisogno di **passione** per sopravvivere nel futuro, ma anche di avere e coltivare capacità.

Vi presento un modello che si basa su studi delle neuroscienze che vede la passione composta da due elementi:

A. Piacere, sistema dopaminergico, senso di padronanza, relazione.

B. Resilienza, perseveranza, capacità autoregolative.

La passione (nello sport così come nel mondo del lavoro) non dura in eterno. Ci vuole resilienza, che non è la capacità di resistere a oltranza, di adattarsi a tutto, passivamente, ma è **la capacità di sorreggere la motivazione di fronte alle difficoltà che si incontrano nel perseguimento di un obiettivo.**

Si dice che oggi i giovani non hanno passione e motivazione, in realtà gli manca *la capacità* di fare *durare* la motivazione: mollano alla prima difficoltà. E la responsabilità è del sistema in cui viviamo, delle possibilità che gli diamo, dell'assetto educativo, del fatto che non venga dato valore all'impegno, ma alle scorciatoie.

Gli atleti lavorano spesso a lunghissimo termine, il fondista Giorgio Di Centa che ha vinto a Torino 2006 la medaglia d'oro per i 50 km, stava lavorando a quel risultato da 30 anni. Con il solo piacere dopaminergico non riesci a tenere duro decenni.

L'ESPERIMENTO

I cervelli dei topi (come quelli degli uomini) hanno delle aree prefrontali, responsabili del dilazionare la gratificazione. Sono aree "recenti" in termini evolutivi e a differenza di tutte le altre parti del cervello "preinstallate", queste vanno *allenate*. Cento topi in un labirinto, dopo aver conosciuto le alternative, hanno la possibilità di scegliere tra due strade ma non entrambe: se vanno da una parte trovano immediatamente un pezzo di formaggio, se vanno dall'altra trovano 10 volte quella ricompensa ma devono prima superare una serie di prove (vasche d'acqua, ostacoli da scalare). Circa il 97% dei topi con le aree prefrontali intatte sceglie di accettare la sfida, ed è capace di tenere duro. Ma quando vengono inibite le aree prefrontali, tutti i topi di-



Pietro Trabucchi

Psicologo dello sport e dei limiti umani

Si occupa da oltre due decenni di motivazione, gestione dello stress e resilienza. Insegna presso l'Università di Verona. È stato Psicologo di varie Squadre Olimpiche: Sci di Fondo (Torino 2006), Triathlon (Sydney 2000) e Canottaggio (Rio 2016). Si è occupato dell'allenamento psicologico di varie spedizioni alpinistiche. Nel 2005 ha raggiunto la cima dell'Everest con la spedizione "Everest Vitesse". Ha pubblicato diversi lavori scientifici e alcuni libri sul tema della resilienza e della motivazione, tra i quali *Resisto dunque sono*, presentato a *Che Tempo che fa*. Appassionato di sport di endurance è stato 4 volte finisher del Tor des Geants. Non è presente su nessun social network.

ventano incapaci di tenere duro e scelgono di andare dalla parte del "formaggio facile".

Questo succede anche in un'altra versione dell'esperimento, che è legata alla instant-gratification.

Cioè il topo che sceglie la strada più dura, è obbligato anche ad aspettare 15 secondi prima di poter mangiare, mentre seguendo l'altra strada può mangiare subito.

Il topo con l'area prefrontale intatta è capace di aspettare, mentre il topo con l'area inibita vuole tutto subito.

Cosa ci insegnano questi esperimenti? Che la motivazione è molto più complessa di quello che immaginiamo, ma la dimensione che oggi manca (tanto più che la struttura sociale odierna e la tecnologia non permettono alle nostre aree prefrontali di essere allenate), e che costituisce anche la competenza che verrà più richiesta dal mercato del lavoro del futuro, è quella legata alla capacità di aspettare, di lavorare sul lungo periodo, di saper ripartire di fronte alle difficoltà. ■