



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

PIETRO TRABUCCHI



IL FUTURO È DEI RESILIENTI

di **Sebastiano Zanolli**

Intervista a **Pietro Trabucchi**
Psicologo e Docente universitario

L'intervista con Pietro Trabucchi, che ringrazio di cuore, mi ha fornito profonde intuizioni sulla resilienza, un argomento che si interseca profondamente con la sostenibilità. Dal nostro dialogo, emerge con chiarezza che la resilienza è più che mai una necessità nella nostra epoca, non solo come mezzo per affrontare le sfide personali e organizzative, ma anche per contribuire a creare un futuro sostenibile per la nostra società e il nostro Pianeta. Pietro Trabucchi ha sottolineato l'importanza di un mindset resiliente per affrontare la crescente incertezza e le sfide ambientali e tecnologiche. Questa capacità di perseverare, di controllare impulsi ed emozioni, e di rimandare gratificazioni immediate, diventa essenziale per prendere decisioni responsabili che abbiano un impatto a lungo termine. La sua visione ci invita a riflettere su come le nostre scelte individuali e collettive, alimentate dalla resilienza, possano portare a comportamenti sostenibili, contribuendo a un equilibrio tra l'uomo, la tecnologia e l'ambiente. In un mondo in cui siamo bombardati da stimoli e tentazioni immediate, la resilienza emerge come la chiave per costruire un futuro sostenibile per tutti.

Da anni parla di resilienza, molto prima che diventasse un termine di moda legato al Piano nazionale di ripresa e resilienza. Secondo la sua esperienza e visione, cosa significa esattamente 'resilienza', sia a livello personale che all'interno delle organizzazioni?

La resilienza è una dimensione motivazionale: è la capacità di impegnarsi in assenza di gratificazione immediata. Mi spiego meglio: tutti siamo efficienti nel fare le cose quando sono piacevoli, quando si vince facile, quando tutto riesce senza fatica. Il nostro cervello, infatti, è sostanzialmente una macchina del piacere. Tutti gli animali funzionano così: riescono ad auto-motivarsi, ma solo in cambio di gratificazioni immediate. Il cervello umano, invece, è potenzialmente capace di funzionare con efficienza, anche senza una gratificazione immediata. Questa condizione descrive esattamente il mondo delle organizzazioni: un contesto che richiede di impegnarsi a fondo, dilazionando la gratificazione. In altre parole, impone di perseverare anche in presenza di fallimenti, o di fronte alla frustrazione o al disagio: perché qualsiasi mestiere - anche quello all'apparenza più 'smart' - contiene inevitabilmente un certo grado di noia, insoddisfazione, fatica. Per questo motivo, la resilienza nelle organizzazioni rappresenta l'antidoto agli alibi o all'inerzia. Ma questa capacità di perseverare nelle avversità non è importante solo nelle sfide personali



“

**SEBASTIANO
ZANOLLI**

Manager, speaker
e scrittore

o organizzative. Come ho provato a descrivere nel mio libro, *Nelle tempeste del futuro*, le grandi sfide che coinvolgono la società e l'ambiente richiedono lo sviluppo di un mindset adeguato: perché nessuna battaglia viene vinta senza fatica. Le grandi sfide comportano "lacrime e sangue", come disse con onestà Winston Churchill per stimolare la resilienza degli inglesi di fronte all'aggressione nazista; al contrario del populismo attuale, capace solo di far scintillare gratificazioni immediate, ma non sostenibili sul lungo periodo.

Crede che la resilienza sia una qualità innata o pensa che si possa sviluppare e imparare? Se sì, come?

La resilienza è una capacità che si apprende e si allena e può essere coltivata da ognuno di noi, ma è anche plasmata dall'ambiente, inteso come esperienze di vita, comunità sociale, valori e cultura di riferimento. Per esempio, crescere in un ambiente meritocratico, che stimola le sfide, l'impegno personale, la proattività, modella individui molto più resilienti di quelli che crescono in ambienti iperprotettivi, poco orientati al risultato e all'assunzione di responsabilità. Anche in questo possiamo trovare un tema di sostenibilità: perché valori e modelli culturali che non premiano l'impegno, il merito e le regole (quelli prevalenti oggi in Italia), ma piuttosto favoriscono la scorciatoia, la ricerca del "tutto e subito", la rinuncia a valorizzare il merito, contribuiscono a realizzare economie e comportamenti ben poco sostenibili.

Con l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici, come pensa che la resilienza possa aiutare le persone e le organizzazioni a adattarsi e a prosperare in questo nuovo contesto?

Il cambiamento produce incertezza e l'incertezza fa percepire stress. Qui, c'è già una prima risposta alla sua domanda: aumentando le capacità di gestione dello stress e di adattamento a scenari impermanenti, la resilienza può aiutare gli individui e le organizzazioni. C'è poi un'altra risposta più complessa, con sfumature etiche. Oggi, esiste un divario mostruoso tra il potere che la tecnologia ci



PIETRO TRABUCCHI

Da oltre due decenni focalizza le sue ricerche su temi quali motivazione, gestione dello stress e resilienza, leadership e performance. Docente presso il Dipartimento di Neuroscienze e Scienze del Movimento dell'Università di Verona, è responsabile per la ricerca psicologica in ambienti estremi del Cerism di Rovereto. È inoltre docente nel Master in Project Management del Politecnico di Milano.

Dal 1999 è stato il responsabile della preparazione psicologica dei team di varie spedizioni alpinistiche destinate ad operare in ambienti estremi. Tra le varie esperienze, nel 2005 ha raggiunto la cima

dell'Everest e nel 2016 è stato il responsabile di una spedizione che ha scalato il Denali con finalità di ricerca sullo stress. Nel 2019 ha compiuto la traversata della Groenlandia con gli sci in 27 giorni.

Ha poi trasferito le sue esperienze formative nelle organizzazioni, per proporre metodologie innovative sulla gestione dello stress, la facilitazione della motivazione nel gruppo e lo sviluppo della resilienza.

Ha pubblicato diversi lavori scientifici dedicati ai meccanismi di adattamento allo stress in ambienti estremi.



“

Crescere in un ambiente meritocratico, che stimola le sfide, l'impegno personale, la proattività, modella individui molto più resilienti di quelli che crescono in ambienti iperprotettivi poco orientati al risultato e all'assunzione di responsabilità

conferisce (dalle armi nucleari all'Intelligenza Artificiale) e la saggezza di cui disponiamo per gestirlo. Questo divario tenderà ad aumentare con l'accelerazione tecnologica in atto. Per riequilibrare la situazione, abbiamo bisogno di alcuni correlati della resilienza: essere più capaci di non reagire in modo impulsivo e immediato alle emozioni, saper reggere la frustrazione e il disagio. Cosa c'entra questo con l'utilizzo saggio della tecnologia? Risponderei con un esempio estremo: vorremmo che la valigetta con i codici di lancio delle testate nucleari fosse in mano a qualcuno che non controlla impulsi ed emozioni e non regge la minima frustrazione? O preferiremmo pensare che è in mano a persone più consapevoli, capaci di reggere il disagio, di rimandare la soddisfazione dell'impulso?

Il problema del divario tra il potere che ci deriva dalla tecnologia e la nostra saggezza nell'utilizzarlo non esiste solo a questo livello estremo. È un problema che riguarda anche la nostra vita quotidiana. Oggi posso cambiare

in pochi istanti la temperatura del mio appartamento, accedendo a livelli di comfort sproporzionati e perdendo la capacità di confrontarmi con temperature più miti. Quasi nessuno, oggi, è consapevole di questa continua scelta tra resilienza e comodità eccessiva: però, se moltiplico questo comportamento per il numero di abitanti di una metropoli, è chiaro che l'impatto sull'ambiente sarà molto forte.

Molti parlano di una possibile 'fatica da tecnologia' o di 'overload informativo'. Come può la resilienza aiutare a gestire questi fenomeni e a mantenerci focalizzati e produttivi?

L'overload informativo non è solo dovuto alla quantità di dati oggi disponibile sul Pianeta: raccontato così, è un alibi. Piuttosto, è legato alla nostra incapacità di concentrarci e selezionare gli stimoli rilevanti tra quelli presenti nell'ambiente informativo. E qui c'è forte collegamento con il tema della resilienza. Piccolo esempio: vagare su Internet è un'attività intrinsecamente piacevole e che non costa fatica. Dunque, è difficile interromperla per tornare a concentrarmi sul barbosio lavoro di ufficio, a meno che non sia allenato a impegnarmi in compiti non piacevoli. Sono i nostri micro-comportamenti quotidiani, la continua ricerca di stimoli piacevoli nell'ambiente digitale, a causare il sovraccarico cognitivo. Non sappiamo affrontare il disagio della noia e quindi ci distraiamo continuamente. Si tratta di un problema strutturale del nostro cervello (dicevo sopra che è una 'macchina del piacere'), esasperato però dalla mancanza di allenamento-educazione all'attenzione, e dall'eccessiva disponibilità di stimoli. Allenare la resilienza può quindi aiutarci a fare un uso responsabile delle nostre risorse attentive, invece che sprecarle in attività superflue.

NON RISCHIARE L'ESTINZIONE

Per il tuo aggiornamento
professionale
scegli le Riviste ESTE,
da oltre sessant'anni
punto di riferimento in Italia
della Cultura d'impresa



**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELLFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

