

RESILIENZA E GESTIONE DELLO STRESS

Duri a morire

Non nascondiamoci dietro inutili vittimismo: siamo per natura “attrezzati” a convivere con stress e difficoltà di ogni tipo. Dobbiamo solo averne consapevolezza e migliorarne la condizione, magari con l'aiuto di qualche sessione di sport estremo

Pietro Trabucchi e Dario Balasso

Pietro Trabucchi è psicologo dello sport, autore del libro *Resisto quindi sono* (Corbaccio editore) e collaboratore Cfmt sul tema della gestione dello stress individuale e di gruppo. **Dario Balasso** invece è consulente e collaboratore Cfmt nella realizzazione di attività formative legate alle e tecniche di gestione dello stress nel mondo del lavoro.

La crisi economica mondiale ha reso attuale il tema del nostro atteggiamento di fronte alle avversità. Quanto siamo capaci di conservare la motivazione quando incontriamo delle difficoltà? Se qualcosa ci ostacola reagiamo aumentando l'impegno o rinunciando? Siamo soddisfatti del nostro modo di gestire quello che semplicemente viene definito “stress”? E, infine, quando siamo sotto pressione cosa trasmettiamo ai nostri collaboratori? Persistenza e motivazione o pessimismo e senso di rinuncia? Il recente interesse intorno a questo tema ha contribuito a portare l'attenzione su qualità psicologiche come la resilienza. Definita in tanti modi, sostanzialmente indica la capacità di mantenere elevata la motivazione verso gli obiettivi prescelti nonostante la presenza di ostacoli, difficoltà e disagio. Si tratta quindi di una capa-

cià più efficace ed evoluta rispetto al semplice “saper sopportare” passivamente lo stress. La resilienza è una dimensione profondamente interconnessa all'aspetto motivazionale dei comportamenti.

Resilienza è opportunità

Bisogna precisare che tutti nasciamo con un po' di resilienza dentro di noi. L'uomo è naturalmente “attrezzato” per convivere con stress e difficoltà di ogni tipo. Non siamo così vulnerabili allo stress come indulgentemente amiamo credere. Ad esempio, un recente studio condotto dalle università di Verona e Trento ha dimostrato che uomini e donne, non giovanissimi, ma motivati e preparati, possono compiere – in stato di privazione da sonno – sforzi fisici notevoli per un'intera settimana senza riportare cali significativi nelle capacità cognitive e in alcu-

ne capacità condizionali come la forza massima. Un risultato inaspettato. Sottolineiamo però le due condizioni fondamentali menzionate sopra: essere motivati e preparati. Si tratta di un risultato in linea con quel filone di studi che indicano la condizione di stress non come uno stato oggettivo, dipendente in modo lineare dall'evento stressante, ma come la risultante tra l'evento negativo e le nostre risorse interne e motivazionali, resilienza in primis. Più le risorse sono consistenti ed efficaci, più basso sarà lo stress percepito.

La resilienza è quindi una grande opportunità che ci portiamo dentro, ma di cui abbiamo scarsa consapevolezza.

Noi discendiamo da generazioni di persone che è sopravvissuta a catastrofi naturali, guerre, epidemie, predatori affamati, carestie. Eppure ci ostiniamo a conside- ▶

rare gli esseri umani come passivi, indifesi e deboli di fronte alle difficoltà. Questo modo di vedere le cose è sbagliato, ma è molto diffuso perché fornisce un tornaconto. Se, infatti, tutti gli esseri viventi contemplan solo due possibilità di fronte alla vita – adattarsi o estinguersi – solo gli esseri umani ne contemplan una terza: pian-

gersi addosso. La grande e costante tentazione umana è il vittimismo, con i relativi alibi, il non volersi prendere responsabilità. Nelle organizzazioni questa tentazione diventa spesso la regola.

Oltre il vittimismo

I buddisti, a questo proposito, parlano di “seconda freccia”. Cioè è inutile negare che gli eventi infausti, le difficoltà, i problemi esistano oggettivamente. L'evento reale è quel-

lo che loro definiscono la “prima freccia”. Il punto è che molta della sofferenza e gran parte dello stress non sono dovuti direttamente alla prima freccia. Ma alle nostre reazioni inadeguate, ai nostri modi disfunzionali di percepire i problemi che non fanno altro che amplificarli: la “seconda freccia”, appunto, quella che ci tiriamo da soli.

Un collega che non fa il suo lavoro è un esempio di prima freccia. Ma se noi passiamo le nostre giornate lavorative a osservare l'inoperosità del collega per potercene lamentare in continuazione con noi stessi e con tutti quelli che ci troviamo, ci stiamo tirando al seconda freccia. Un esperto di meditazione direbbe “o risolvi il problema (cioè trovi il modo di far lavorare il collega) oppure accetti la sua indolenza come un dato di fatto”. Tormentartene per anni, “fare la vittima” e maledire il destino in continuazione non serve a nulla e non risolve il problema. Crea solo stress a te e a chi ti sta intorno e non cambia i termini sostanziali della realtà.

Gli esempi riportati ci dimostrano che la resilienza è in gran parte una questione cognitiva. In altre parole che la nostra resistenza allo stress, la nostra capacità di



GESTIRE LO STRESS ATTRAVERSO LO SPORT

Il gruppo di lavoro che collabora con Cfmt annovera sia persone che hanno un'esperienza di lavoro con sportivi ai massimi livelli, come ad esempio atleti delle squadre olimpiche; sia persone che avendo una lunga esperienza di organizzazioni possono trasferire le metodiche nate nello sport al mondo aziendale.

Questa connessione tra mondo del lavoro e mondo sportivo ci ha consentito di creare una metodologia che si può applicare a due ambiti: quello individuale e quello del gruppo di lavoro.

Da soli...

In ambito individuale l'intervento è finalizzato soprattutto a ristrutturare l'aspetto cognitivo del soggetto. Si tratta della sua modalità peculiare di percepire e interpretare gli eventi, modo che finisce per determinare le emozioni

che prova, i comportamenti che attua e la risposta fisiologica che attiverà. Da un punto di vista motivazionale, l'impegno della persona viene favorito dal percepire un obiettivo come raggiungibile. Se, al contrario, il soggetto ritiene di non essere in grado di realizzare un obiettivo non si impegnerà. Nel mondo dello sport, gli atleti di altissimo livello lavorano molto proprio sulla loro specifica percezione degli obiettivi, non in modo illusorio, ma sbarazzandosi di tutte le trappole mentali che li porterebbero a interpretare una meta come irraggiungibile, una difficoltà come insuperabile. Nella metodologia che proponiamo, a lato della ristrutturazione cognitiva vengono proposte anche tecniche che migliorano il controllo sulla risposta fisiologica (rilassamento) e sulla concentrazione (meditazione).

... e in gruppo

Un discorso a parte riguarda le applicazioni della metodologia ai team. Qui il focus è su come mantenere la motivazione all'interno di gruppi di lavoro sotto stress. Negli ultimi anni, nel campo del team, le aziende si sono fossilizza-





mantenere salda la motivazione hanno a che vedere con il nostro modo di percepire la realtà e di regolare di conseguenza i nostri comportamenti. Resistere alle pressioni non è conseguenza di muscoli o di tendini, ma di cervello. E non è nemmeno una questione genetica. Qualunque sia la consistenza del nostro bagaglio innato di resilienza, noi possiamo sempre aumentarlo. Come?

Dallo sport all'azienda

Per capirlo ci siamo rivolti a un mondo che in termini di resilienza estremizza le condizioni del gioco. Ma che, al tempo stesso, trova intorno a esse metodologie e soluzioni: il mondo dello sport.

Il mondo aziendale può ritrovare nello sport – in condizioni amplificate – molte delle problematiche che lo affliggono: l'innalzamento continuo della performance, la scarsità di ri-

sorse, la demotivazione personale e del proprio team, l'incontrollabilità del risultato finale per il continuo intervento di fattori esterni ecc. Al tempo stesso però, può trovarci anche delle metodologie e delle soluzioni che spesso sono trasferibili. Insomma, da un'analisi intelligente della prestazione sportiva si può sempre imparare qualcosa di utile, anche se poi a livello personale non si è amanti dello sport. ■

te sull'esplorazione delle analogie con sport che sono vicini solo apparentemente al mondo delle organizzazioni aziendali.

Ci riferiamo alle abusate metafore del team di lavoro come squadra di calcio, di pallavolo o di pallacanestro. Noi ci siamo rivolti all'analisi di altri tipi di team che riteniamo molto più arricchenti dal punto di vista degli insegnamenti: è il caso di alcune spedizioni alpinistiche, caratterizzate da squadre ampiamente differenziate all'interno per genere, età, competenze e ruoli, con obiettivi differenziati e sottoposte in maniera cronica a livelli di stress molto elevato.

Dal 1999 a oggi, abbiamo lavorato con spedizioni alpinistiche che hanno perseguito obiettivi in Himalaya (Everest), Alaska, Ande e Africa: dall'analisi di queste esperienze sono scaturite riflessioni sullo stile di leadership, il goal-setting, la gestione dei conflitti, l'ambiente relazionale, le modalità comunicative. La nostra proposta è che, utilizzando in modo abile queste leve, il manager possa mantenere elevata la motivazione nel gruppo di lavoro anche quando "il gioco si fa duro"!

Ecco gli appuntamenti per due **nuovi workshop** organizzati da Cfmt che utilizzano lo sport competitivo ad alto livello come metafora del mondo del management.

Vincere sotto pressione. Metodologie e tecniche per la gestione dello stress individuale da chi, per definizione, si confronta con stress e competizione da sempre. **Milano 19 aprile; Torino 14 maggio; Brescia 17 giugno 2010**

High performing team. Strumenti pratici e concettuali per migliorare la resilienza nel proprio gruppo intervenendo sugli aspetti cognitivi e su quelli legati all'intelligenza emotiva. **Milano 26 gennaio; Bologna 5 marzo; Padova 4 maggio; Roma 13 maggio 2010**

Per informazioni: www.cfmt.it

 **c f m t**
managers and knowledge community