

Hamlet

MAGAZINE DI CULTURA MANAGERIALE *SUI PARADOSSI DEL NOSTRO TEMPO*



VINCERE o migliorarsi

lezioni per il management
dal mondo dello sport

a cura di **GIANFRANCO REBORA**,
con la collaborazione di **ELIANA MINELLI**,
CHIARA MORELLI, **ANTONELLA FLORIO**

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Bimestrale a cura di AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale - www.aidp.it

L'esempio degli atleti nelle parole di Pietro Trabucchi*



Eliana Minelli

Dott. Trabucchi, ci vuole spiegare il concetto al centro del suo nuovo libro, *Resisto dunque sono, la resilienza o resistenza psicologica?*

La resilienza è stata definita in tanti modi, ma 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 capacità più efficace ed evoluta rispetto al semplice "saper sopportare" passivamente. La resilienza è un dono molto importante che ci portiamo dentro, ma di cui abbiamo scarsa consapevolezza. Noi discendiamo da generazioni di gente che è sopravvissuta a catastrofi naturali, guerre, epidemie, predatori affamati, carestie. Eppure ci ostiniamo a considerare 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 tutti gli esseri viventi contemplan solo due possibilità di fronte alla vita – adattarsi o estinguersi – solo gli esseri umani ne contemplan una terza: piangersi addosso. La grande e costante tentazione umana è il vittimismo, con i relativi alibi, il non volersi prendere responsabilità.

La società attuale, per vari motivi, contribuisce a rinforzare queste tendenze: per esempio, la nostra cultu-

ra, negli ultimi anni, ha sostituito i modelli di successo basati sull'impegno con i modelli determinati dalla "fortuna" o dal possesso di "talento" (nel senso di dono naturale non conquistato); ne sono un ottimo esempio la popolarità di molti cosiddetti "reality" o dei programmi televisivi a premi. Il risultato è che i Paesi più ricchi sono abitati da un'umanità contraddistinta da un'enorme disparità tra le proprie possibilità di accesso ai beni materiali e le proprie risorse psicologiche, o – come si diceva una volta – "moralì".

Lei ha seguito e assistito molti sportivi, anche in discipline di endurance di grande impegno e difficoltà. C'è qualche esperienza che assume un valore emblematico e che vuole ricordare?

È una domanda non facile. Negli anni ho lavorato con Squadre Nazionali – come la Nazionale di Fondo per le Olimpiadi di Torino, o quella di Triathlon o quella di Ultramaratona –, con atleti professionisti e non (almeno dal punto di vista dei ricavi economici), con atleti cosiddetti (per usare un termine discutibile) "disabili". Tutti caratterizzati dall'appartenenza a discipline di resistenza (se si eccettua l'esperienza con il Monte Paschi Viadana nel rugby, che però è sicuramente anche disciplina di resistenza...). Da un lato mi pare doveroso citare le esperienze degli atleti disabili, con le loro sovraumane capacità di superare e ridimensionare le difficoltà: ho visto persone non vedenti correre un Ironman (3,8 km a nuoto + 180 km in bicicletta +

42 km di corsa), ovviamente affiancate da un'apposita "guida". Ma chi in assoluto mi ha impressionato di più sono due atleti non professionisti dal punto di vista del ricavo economico: sono Bruno Brunod e Roberto Ghidoni. Il primo, nonostante un'infanzia durissima, segnata dal "tirare la cinghia", è una persona aperta alla bellezza del mondo e al senso della speranza. Ha riempito il mondo di record imbattibili di salita e discesa sulle montagne: il suo capolavoro l'ha comunque firmato vicino a casa, con la salita e discesa del Cervino, dalla chiesetta di Cervinia in 3h e 14' (avete letto bene: tre ore e quattordici minuti!). Qualche mese fa – dopo anni di richieste – sono riuscito ad avere dagli archivi Rai i filmati di quel record girati dall'elicottero. Si tratta di un evento assoluto, irripetibile.

L'altro è un gigante, segnato in giovinezza dalla drammatica morte del padre, che ha scelto volontariamente la vita agreste. È l'unico uomo al mondo ad aver firmato sei partecipazioni e altrettanti arrivi nella compe-



Pietro Trabucchi psicologo esperto in discipline sportive di resistenza

tizione più dura e difficile al mondo: la traversata dell'Alaska in autosufficienza da Anchorage a Nome, 1800 km da compiere a piedi, trascinandolo una slitta, in pieno inverno artico. È ovvio che qui la resilienza e la fiducia in se stessi superano di gran lunga le capacità fisiche.

Gestire lo stress e saper superare situazioni difficili è sicuramente importante, oggi come ieri. Sono cose che si possono imparare? Se ne può tenere conto nella formazione dei giovani sportivi e più in generale nel campo educativo?

A quanto pare i giovani occidentali si dimostrano sempre più incapaci di relazionarsi con il mondo reale e con le sue difficoltà, a impegnarsi per qualcosa, a tollerare qualsiasi

cace: esso ci costringe a tirare fuori delle risorse di cui nemmeno sospettiamo l'esistenza, insegna a gestire le sconfitte e tollerare le frustrazioni, a dilazionare le gratificazioni a darsi degli obiettivi e a impegnarsi per raggiungerli. Attenzione, però: quello che dico quando faccio degli incontri nelle scuole con i genitori è che lo sport giovanile rappresenta un investimento per la vita, a patto che sia utilizzato in un certo modo. Altrimenti, è meglio lasciar perdere: finisce per portare più danni che vantaggi. Lo sport giovanile si deteriora quando gli adulti (tecnici sportivi o genitori) stravolgono l'esperienza del giovane, strumentalizzandola a fini personali: utilizzandola per colmare il loro narcisismo, per trovare gratificazioni e

della performance, la scarsità di risorse, la demotivazione personale e del proprio team, l'incontrollabilità del risultato finale per il continuo intervento di fattori esterni etc. Al tempo stesso però si possono trovare 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. Personalmente trovo che negli ultimi anni questa occasione è stata spesso sprecata: perché le aziende si sono fossilizzate sull'esplorazione delle analogie con sport che sono vicini solo in apparenza al mondo delle organizzazioni aziendali. Mi riferisco alle abusate metafore dell'organizzazione come squadra di calcio o di pallavolo o di pallacanestro.

Trovo invece molto più produttivo per l'azienda – soprattutto sul tema del mantenere elevata la motivazione nei momenti di crisi – le esperienze di altre tipologie di team: come ad esempio 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. Qui sì che le analogie con l'azienda diventano interessanti! ■

Lo sport di resistenza insegna a gestire le sconfitte, tollerare le frustrazione, dilazionare le gratificazioni e a darsi degli obiettivi

si frustrazione. La preferenza per un'esistenza virtuale, passiva e protetta denuncia la mancanza di resilienza. Ci si rifugia in Second Life o altre forme di "esistenza" virtuale perché il mondo esterno fa paura e si sente di non avere i mezzi per affrontarlo. In altre parole, credo che oggi si sia molto meno capaci di gestire lo stress. Ma è sicuramente possibile apprendere a migliorare la propria resilienza. Nel caso dell'educazione dei giovani, in particolare, lo sport è uno dei pochi ambiti presenti nella nostra società che permetta di allenare e sviluppare in maniera esplicita e strutturata la resilienza. Non che non esistano altri ambiti che costringano a svilupparla. Ma lo sport può rappresentare un contesto straordinariamente effi-

compensazioni. In questo modo il giovane viene derubato di un'esperienza preziosa, il cui significato viene completamente deformato. Lo si rende diffidente verso lo sport e ancor meno resiliente di prima.

È possibile trarre degli insegnamenti utili anche per il mondo aziendale e per le organizzazioni non di tipo sportivo?

In termini di resilienza, lo sport si pone rispetto al mondo del lavoro come un laboratorio che estremizza le condizioni del gioco. Ma che, al tempo stesso, trova intorno a esse metodologie e soluzioni. Voglio dire che il mondo aziendale può ritrovare nello sport – in condizioni amplificate – molte problematiche che lo affliggono: l'innalzamento continuo

**Pietro Trabucchi è uno psicologo che si occupa da sempre di prestazione sportiva, in particolare di discipline di resistenza. Ha seguito la Squadra nazionale di Sci nordico Torino 2006 e attualmente lavora con la Squadra nazionale Vancouver 2010. Da molti anni opera con le Squadre nazionali di Triathlon. Autore di diversi libri, collabora con l'Università di Verona, con il Centro di ricerca in Bioingegneria e Scienze motorie dell'Università di Trento e con l'Istituto di Scienze dello Sport di Roma.*