

RESILIENZA/1. La competenza strategica per fare delle difficoltà l'occasione di crescere

Manager anti-crisi



Perché c'è chi vede il bicchiere mezzo pieno e chi mezzo vuoto? Le neuroscienze dimostrano che dipende da come il nostro cervello interpreta la realtà e dalla percezione di quanto ci sentiamo capaci di affrontarla

di **Raul Alvarez** e **Elin Miroddi**

La recessione incalza. Per reggere la pressione occorrono spalle forti e una qualità dal nome altisonante: *resilienza*. Un concetto che viene dalla metallurgia e indica la capacità dei metalli di riprendere la forma originaria dopo aver subito un colpo. Il termine ha trovato cittadinanza in diversi campi. La psicologia lo usa per indicare chi riesce a superare i cambiamenti traumatici, integrando la sofferenza con la forza, la vulnerabilità con la capacità di riorganizzarsi uscendone indenni, talvolta persino rinforzati. Per tirar fuori questa risorsa non bastano le tecniche di auto-aiuto o i corsi rapidi di autostima: la resilienza implica un

lavoro più profondo a livello cognitivo, emotivo, comportamentale e persino spirituale. Dopotutto mantenere un atteggiamento "positivo" di fronte alle avversità non è facile. Come riuscirci? Le ricerche dicono che la resilienza è propria degli esseri umani. Basti pensare che, quando si verifica una lesione cerebrale, per un trauma, il cervello si riorganizza per sostituire le componenti che hanno subito il danno. Quale migliore esempio di resilienza? **Boris Cyrulnik**, psichiatra fra i massimi esperti in materia, presidente del gruppo Identità Culture e Resilienza nell'**Osservatorio Internazionale della Resilienza** di Parigi, ha reso il concetto con un'illuminante metafora: "Un'ostrica



aggredita da un granello di sabbia si difende producendo un gioiello raro e prezioso quale è la perla”.

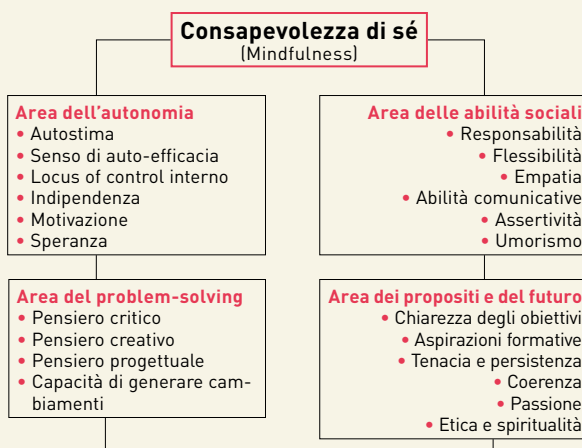
Campioni di resilienza

I resilienti fronteggiano gli svantaggi trasformandoli in opportunità. Abramo Lincon era povero, perse otto elezioni, dovette chiudere due attività ed ebbe un esaurimento nervoso. Eppure divenne presidente degli Stati Uniti. La segregazione nei lager non impedì a Viktor Frankel di sopravvivere e creare un originale metodo psicoterapeutico per superare “le ferite esistenziali” e dare un senso al dolore. E che dire di Aung San Suu Kyi, simbolo della democrazia birmana? Ma la resilienza la praticano anche tanti che non fanno notizia: imprenditori che riescono a risollevarsi reinventando il proprio business, militari impegnati sul fronte di guerra, persone che conseguono risultati nello sport sfidando i limiti imposti da gravi handicap. **Pietro Trabucchi**, psicologo dello sport e autore di *Resisto dunque sono*, un best seller sul tema della resilienza, ne riporta diversi casi. «Il mondo dello sport – spiega – estremizza lo stress e premia chi lo gestisce meglio. Resistere allo stress non è solo questione di muscoli e tendini, ma di atteggiamento mentale». La principale fonte della resilienza è infatti il significato che attribuiamo alle avversità: dopotutto siamo noi a decidere se il bicchiere è mezzo pieno o mezzo vuoto. Fare della sconfitta un'occasione di crescita ci rende meno vulnerabili. E la buona notizia è che siamo equipaggiati per riuscirci. «Ma la resilienza – avverte **Elena Malaguti**, pedagogista, psicologa e psicoterapeuta ricercatrice del Dipartimento di Scienze dell'Educazione e della Formazione dell'Università di Bologna, che ha studiato i processi di resilienza in paesi in guerra come la Bosnia Erzegovina e il Ruanda e autrice di *Educarsi alla resilienza* – non deve diventare un pretesto per sostituirsi alle politiche sociali. Il rischio è pensare che, se è possibile far fronte da soli a una situazione di alta vulnerabilità non servano investimenti per la promozione della salute psicologica, né progetti. Al contrario, occorre approfondire la conoscenza delle condizioni che la favoriscono, per questo bisogna continuare a finanziare la ricerca».

Resilienza: gene o abilità appresa?

Dote naturale o competenza appresa? Dopo trent'anni di ricerche il campo continua a dividersi fra chi lo considera un *tratto di personalità* (una credenza in calo, secondo la Malaguti) e chi ritiene sia un *processo* sostenuto dall'ambiente (la comunità, le strutture sociali ecc.) e dai cosiddetti *tutori della resilienza*: familiari, amici, partner, colleghi, capi con abilità di counseling. La loro azione naturalmente non elimina il trauma, ma aiuta a convivere per non restarne intrappolati. I traumi sono di diversa natura ed entità, ma tutti fanno i conti con una perdita: della salute, di una persona cara, del lavoro. Quest'ultimo è il problema oggi più diffuso. Affrontare un licenziamento mette a dura prova chi, fino a ieri, godeva di un

Le leve di resilienza



Fonte: E.T. Burnes '96, rielaborato da Inalto 2012

posto sicuro e magari aspirava a fare carriera. Rientrare nel mercato del lavoro è difficile poiché le aziende cercano persone capaci di adattarsi a qualunque posizione, disposte a sviluppare nuove competenze, accettando di guadagnare meno facendo di più. Per chi ha superato i cinquant'anni rispondere a questo profilo è snervante. Stress, depressione e malattie cardiovascolari sono in aumento. **Al Siebert**, fondatore del Resiliency Center of Portland, studiando “la personalità dei sopravvissuti”, ha rilevato alcuni tratti comuni quali: il senso di controllo, la tolleranza alle frustrazioni, l'attitudine alla speranza, sfida ai limiti auto-imposti, la forza spirituale. Una molteplicità di risorse raggruppate in quattro aree: area dell'autonomia, del problem-solving, delle abilità sociali, dei propositi per il futuro (v. grafico *Le leve di resilienza*). Ma tutte fanno capo alla *consapevolezza di sé*, cui possiamo attingere attraverso la pratica del *mindfulness*, una disciplina che aiuta l'individuo a entrare in contatto con la propria dimensione sensoriale ed emotiva (oltre che cognitiva), permettendo di acquisire maggiore coscienza di sé, nel *qui e ora*, scardinando gli automatismi culturali e le distorsioni percettive che ce ne separano. Ma non tutte le leve della resilienza servono allo stesso modo e nello stesso momento. L'aspetto più affascinante rimane sapere come entrano in azione. La risposta è a portata di mano da quando le neuroscienze hanno svelato come il nostro cervello “costruisce la realtà” che percepiamo.

La resilienza in pratica

Le avversità ci mettono alla prova. Ma la tolleranza al disagio dipende da come interpretiamo gli eventi critici e da quanto ci percepiamo capaci di farvi fronte. La resilienza non scaturisce da ciò che accade, ma da quello che noi facciamo con ciò che ci accade. Fra lo stimolo (avversità) e la risposta (lotta o resa), c'è la libertà di scegliere la nostra reazione. La percezione delle risorse e



degli ostacoli originano dallo stesso luogo: la nostra mente. Pensiamo alla crisi. Alcuni la giudicano una sciagura irreparabile, altri, un'occasione per scoprire ciò che conta davvero. C'è chi non vede futuro per le nostre imprese e chi, invece, coglie opportunità per nuovi business. È questione di atteggiamento mentale. In questo, gli ottimisti sono avvantaggiati, sebbene – grazie agli studi di **Martin Seligman**, uno dei fondatori della psicologia positiva –, oggi sappiamo che l'ottimismo non è solo una dote di natura, ma una competenza che può essere appresa sapendo come funziona il cervello e imparando a guidarlo a nostro vantaggio. Seligman sostiene che, di fronte a un'avversità, il processo cognitivo che si attiva è il seguente: il pessimista attribuisce ciò che gli accade ad eventi esterni, incontrollabili, percepiti come permanenti (“Non riuscirò mai a superarli”) e pervasivi (“Avranno effetti negativi su altri aspetti della mia vita”). Conseguenza: si arrende. Al contrario, l'ottimista giudica gli eventi negativi parzialmente controllabili, temporanei e circoscritti. Da qui la speranza che spinge a rimboccarsi le maniche. Per dirla con Wiston Churchill, “L'ottimista vede un'occasione in ogni calamità; il pessimista vede una calamità in ogni occasione”.

La lezione di Shackleton

Nessuno ama le avversità, eppure spesso sono proprio queste a farci intraprendere imprese memorabili come quella di Ernest Shackleton. A bordo della *Endurance*, il 1° agosto 1914, salpò con un gruppo di 27 uomini per raggiungere il Polo Sud. A un giorno di navigazione dalla meta la nave si incagliò nei ghiacciai polari. Nonostante ciò, riuscì a portare in salvo l'equipaggio in buona salute e persino con un morale alle stelle, dando vita a una delle più straordinarie storie di leadership resiliente. Questi alcuni dei suoi insegnamenti: “Nelle situazioni di forte stress tenete tutti impegnati

Intervista a Oscar Farinetti

Dal letame nascono i fiori

Piemontese doc, versatile, spende energie e talento nel creare sempre nuove imprese. E quando sono all'apice del successo, s'inventa qualcos'altro. Ieri presidente del gruppo Unieuro, oggi ideatore di Eataly, il primo supermercato al mondo dedicato ai cibi di alta qualità, con centri a Torino, Genova, Milano, Bologna, Tokyo, New York, Roma. In controtendenza con la globalizzazione, attinge alle risorse di questo paese. I suoi fornitori sono piccole aziende nostrane di qualità che, da sole, stenterebbero a sopravvivere. Del manager resiliente Farinetti ha l'ottimismo, il coraggio, l'inventiva, la determinazione, l'umorismo e l'etica. Nel 2011, quando il Governo era in panne stritolato da debiti e interessi personalistici, lui si imbarcava su un ketch da 22 metri con tredici compagni di viaggio (artisti, imprenditori, scienziati), impegnati a generare nuove idee per salvare l'Italia. I risultati sono confluiti nel libro *7 mosse per l'Italia*, inviato a persone-chiave della politica. Considerata la svolta del governo Monti non è improbabile che alcune di quelle “mosse” ne abbiano ispirato il corso. Mentre gli imprenditori puntavano ai tagli, lui apriva la sede romana di Eataly. Sempre in prima linea, sempre una grinta incrollabile, sempre fiducioso nel futuro.

Cosa la spinge a creare nuove attività in così breve tempo e a lasciarle al culmine del successo?

La creatività è un bene finito, per questo ogni dieci anni ho bisogno di cambiare. Ogni anno lo dedico a un valore. Il 2012 è l'anno del *coraggio*. Oggi ci vuole coraggio a essere ottimisti. Siamo nella merda, su questo non c'è dubbio, ma se la guardiamo da un'altra prospettiva noteremo che è letame. E “dal letame nascono i

fiori” diceva De Andrè. Dico sempre ai miei collaboratori che, nel declino, le persone si creano alibi per fallire. Occorre invece armarsi di *coraggio*, la lamentela debilita sottraendo energie e creatività.

Quali sono le strategie di Farinetti per generare organizzazioni resilienti?

Il bello della vita è alzarsi ogni mattina con un problema da risolvere. Occorre fronteggiare le difficoltà, senza arrendersi al primo ostacolo. La tenacia è la caratteristica chiave della resilienza.

Come gli insuccessi hanno influito sul suo modello imprenditoriale?

Nella mia vita ho aperto 106 negozi. Ne ho sbagliati 26, ma senza quegli errori non avrei fatto bene gli altri 80. L'insuccesso è un patrimonio che aiuta a migliorarsi, se sai accoglierlo come occasione di apprendimento. Dove conta solo il profitto, l'insuccesso divide. Nelle mie imprese, per le quali ho avvertito sempre un grande impegno personale verso la comunità e verso i collaboratori, l'insuccesso ci ha sempre unito, generando solidarietà e voglia di tentare di nuovo.

Oscar Farinetti





Quando seleziona il personale, la resilienza psicologica è un fattore cui presta attenzione?

In genere i miei selezionatori usano un asse cartesiano con 2 variabili: *Ragiona con la testa/Ragiona con il cuore*. A essere scelti sono quelli che mostrano propensione a equilibrare cuore e mente nelle proprie scelte, poiché questo equilibrio esprime resilienza.

In questo contesto difficile quali sono i requisiti (in termini di struttura, sistemi e processi) propri di un'organizzazione resiliente?

In questo momento i costi sono tali che è impossibile puntare all'azienda ideale. Occorre un "disordine creativo", pur mantenendo la supremazia della matematica. I conti devono tornare. Riguardo ai processi, ciascuno, oltre a essere un esperto nel suo campo, deve acquisire una visione globale del business, conoscere non solo i propri problemi, ma anche quelli degli altri. Occorre che ciascuno faccia un pezzo di strada con le scarpe degli altri. Ogni lunedì abbiamo il meeting del "gruppo creativo", una riunione alla quale partecipano tutti e ognuno espone la sua visione del business, riferendosi ai risultati della settimana precedente. È così che circola la conoscenza e questo credo sia un importante generatore di resilienza.

Come trasferire resilienza all'interno della propria organizzazione?

Non c'è modo migliore dell'esempio. Altrimenti è solo slogan.

Quali sono i principali ostacoli al superamento della crisi?

Le visioni estremistiche delle corporazioni, che creano solo separatismi. Invece, dovremmo stare vicini, generare calore e trasferire energia a noi stessi e agli altri. Questo è il momento in cui l'altruismo deve avere la meglio sugli interessi personalistici. ■

Ra.A.

e utilizzate l'umorismo, rallenta la tensione... Rimanete a stretto contatto con i malcontenti e combattete la propensione a evitarli, cercate di conquistarli, ottenendo il loro sostegno... Spesso dovrete nascondere non solo la verità, ma anche quello che provate rispetto a quella verità. Anche se pensate che la realtà vi sia avversa, non ditelo, uccidereste la speranza e la voglia di reagire... Portate i vostri uomini a non pensare al passato (ciò che è perduto), ma a focalizzarsi sulla sopravvivenza (le possibilità che restano)... Nelle situazioni più difficili non dimenticate mai che fate parte di un mondo più vasto, che trarrà benefici dalla vostra esperienza".

Tutte abilità oggi indispensabili, ma è possibile svilupparle in un training?

La formazione alla resilienza

Seligman è convinto di sì e, di recente, ha realizzato un percorso formativo sulla resilienza per l'esercito americano. Inizia con un test sul benessere psicologico. Prosegue con un training di potenziamento personale e si conclude con il Master Resilience Training per gli istruttori militari, che insegna come apprendere la resilienza e come farla apprendere ai propri allievi. Fra i temi trattati: il riconoscimento delle trappole cognitive che distorcono la percezione degli eventi critici, generando convinzioni limitanti. Lo stile assertivo nel gestire i diverbi. Costruire sui propri punti di forza e riconoscere e valorizzare quelli dei propri sottoposti. Contenere le emozioni negative e sfruttare al meglio quelle positive. Praticare l'empatia, accrescere la consapevolezza di sé. Sempre negli Stati Uniti, i programmi pubblici di assistenza ai lavoratori offrono alle organizzazioni clienti corsi sulla resilienza (www.easna.org). In Europa, la formazione più avanzata viene dalla Francia, dal Belgio e dalla Spagna. E l'Italia? È ancora all'inizio. Il Cfmt propone due interessanti corsi sul tema: "Governare l'imprevisto, mindfulness e resilienza" condotto

da Gian Carlo Cocco con il direttore d'orchestra Daniel Agiman. E "High Performing Team", tenuto da Roberto Trabucchi con lo psicologo Dario Balasso. A fronte di queste due proposte di qualità, se ne affacciano altre che di nuovo hanno solo il packaging. «Il rischio - mette in guardia Elena Malaguti - è che, trasferendola in azienda, la resilienza venga ridotta a un mero esercizio di pensiero positivo, volto a potenziare l'individuo, piuttosto che il sistema più ampio con cui interagisce e che la sostiene».

I limiti della formazione

Da noi la formazione aziendale le ha provate tutte: dall'empowerment al coaching, alla meditazione, ma di trasformazioni profonde ne ha conosciute ben poche. Forse perché è mancata la voglia di cambiare davvero. E la crisi che stiamo attraversando ne è la prova. Le imprese hanno puntato alle novità senza metabolizzare i nuovi paradigmi veicolati dalla formazione. Hanno delegato il cambiamento alle persone, senza liberare l'impresa dalle vecchie abitudini disfunzionali a gestire la complessità. Si è invocata l'innovazione, senza tuttavia essere disposti a pagarne il prezzo. E al ritorno dai corsi, lo scollamento fra esperienza formativa e routine di lavoro diventava stridente, generando sfiducia e frustrazione. Per operare un cambiamento, "la cultura della resilienza" deve innestarsi nelle strutture, nei sistemi e nei processi organizzativi. Non illudersi di realizzarla in un giorno e lavorando sodo per sostenerla. Da "dote individuale", essa deve diventare risorsa organizzativa, poiché le persone resilienti, da sole, possono fare ben poco se manca l'ambiente che le sostenga. La resilienza deve iniziare dall'organizzazione, altrimenti rimarrà un'aspirazione senza fondamenta. Generare organizzazioni resilienti non è facile, ma forse nemmeno impossibile, dopotutto gli esempi di chi ci è riuscito non mancano. ■