





Pietro Trabucchi

PERSEVERARE È UMANO

Come aumentare la motivazione e la resilienza
negli individui e nelle organizzazioni.
La lezione dello sport



Per essere informato sulle novità
del Gruppo editoriale Mauri Spagnol visita:
www.illibraio.it
www.infinitestorie.it

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

Casa Editrice Corbaccio è un marchio di Garzanti Libri S.p.A.
Gruppo editoriale Mauri Spagnol

© 2012 Garzanti Libri S.p.A., Milano

www.corbaccio.it

ISBN 978-88-6380-038-8

*A Beatrice
e Martina*

*Agli atleti, ai tecnici e ai collaboratori
delle squadre italiane di ultramaratona*



«Io credo che l'uomo non si limiterà a sopportare: egli prevarrà. Lui è immortale, non perché unico tra le creature ha voce inesauribile: ma perché ha un'anima, uno spirito capace di compassione, di sacrificio e di perseveranza.»

*William Faulkner, Discorso
di accettazione del premio Nobel,
Stoccolma, 10 dicembre 1950*



Prefazione

*Questo è quel pergolato
e questa è quell'uva
che la volpe della favola
giudicò poco matura
perché stava troppo in alto.
Fate un salto,
fatene un altro.
Se non ci arrivate
riprovate domattina,
vedrete che ogni giorno
un poco si avvicina
il dolce frutto;
l'allenamento è tutto.*

Gianni Rodari

Questo libro è una celebrazione delle capacità umane. Così, almeno, mi hanno assicurato. Di comparirci non me l'aspettavo proprio. Però mi fa molto piacere. Non tanto perché viene raccontata gran parte della mia vita d'atleta e

le mie imprese su Everest, Kilimanjaro e Aconcagua. Ma soprattutto perché ho sempre sostenuto anch'io gran parte delle cose che vengono spiegate qui. Senza forza di volontà, senza impegno non si va da nessuna parte. Una volta questa era una lezione ben chiara. Oggi lo è molto meno. Forse la gente ha disimparato a lottare, è rassegnata, passiva, specialmente i giovani. Questo può essere pericoloso, visti i tempi che probabilmente ci aspettano. Se sono riuscito a correre sull'Everest senza ossigeno o a salire e scendere il Cervino in tre ore e quattordici minuti non è stato per le mie capacità fisiche; o per lo meno non solo per queste. Mi hanno sostenuto quelle che una volta si chiamavano le doti «moralì», la forza di volontà e tutto il resto che oggi va sotto il nome scientifico di «resilienza». È ciò di cui siamo più carenti oggi, ciò su cui dobbiamo lavorare fin da ora. Dobbiamo allenarci. L'allenamento è tutto.

Bruno Brunod

*Due volte campione del mondo di skyrunning
record mondiale salita e discesa Cervino (3h:14':44'')
record mondiale salita e discesa Aconcagua
record mondiale salita e discesa Monte Rosa
ex record mondiale salita e discesa Kilimanjaro
più veloce salita al Campo 3 Everest North Face*

Parte prima

Resilienza e motivazione



Capitolo 1

Perseverare è umano

1.1. Resilienza: l'arma segreta del Sapiens Sapiens

Errare è umano, perseverare è diabolico.

Proverbio popolare fuorviante

Al contrario di quello che sostiene il noto detto, perseverare non è diabolico: è umano. Diabolico è rinunciare a impegnarsi, rimanere immobili, mettersi ad aspettare che la motivazione arrivi dall'esterno, non sfruttare a fondo tutte le risorse di cui gli esseri umani sono dotati. Se impegno e motivazione mettono in grado di raggiungere risultati straordinari, diabolico è sprecare questa opportunità.*

* Questo è il significato originario anche della celebre parabola evangelica dei talenti (*Matteo 25, 14-30*). Il servo infingardo, che viene punito, è quello che sotterra i talenti ricevuti dal padrone, e così sciupa l'opportunità di farli crescere. La critica è verso chi spreca la propria vita e non si impegna a far crescere le proprie potenzialità. Oggi il concetto di «talento» ha un significato diverso,

Intorno al concetto di motivazione esiste molto disorientamento. Confusione inevitabile, visto che viviamo in una società che ha abbandonato il senso dell'impegno e della volontà individuale in cambio del culto della fortuna, del talento, della genetica interpretata come destino. La genetica iper-semplificata, quella dei rotocalchi, è una scienza fraintesa e piegata a un uso improprio: è una sorta di oroscopo più aggiornato, utile nel rassicurarci che tanto le cose sono già scritte e noi non possiamo cambiare nulla. Significativo che in questo capillare sforzo di divulgazione a uso sedativo siano andati persi gli ultimi sviluppi della genetica: quelli noti con il nome di *epigenetica*.*

L'epigenetica ha dimostrato che le nostre esperienze di vita – quindi le nostre scelte e i nostri comportamenti – modificano il nostro DNA qui e ora; e che queste modificazioni sono trasmissibili alla discendenza. Questo significa, in una specie di karma rivisitato, che quello che otteniamo in vita con fatica e impegno lo tramandiamo ai nostri successori. E altrettanto quello che non otteniamo.

Improvvisamente il fattore trainante dell'evoluzione non è più il caso: diventa in gran parte un fatto di motivazione,

ovvero di capacità innata. Paradossalmente così formulato è un concetto che, come vedremo, spinge all'immobilità e al fatalismo.

* L'epigenetica rivaluta enormemente il ruolo delle proteine regolatrici all'interno dei cromosomi. Le proteine regolatrici sono sensibili all'influenza dell'ambiente e trasmettono le loro modificazioni al DNA. Ciò significa che le esperienze dei genitori possono essere conservate e trasmesse direttamente per via genetica alla discendenza. Fino a ora si pensava che le modificazioni dei geni avvenissero in modo casuale e che venissero selezionate dall'evoluzione solo quelle che si rivelavano più adatte all'ambiente. Sull'epigenetica si veda L.A. Pray, *Epigenetics: Genome, Meet your Environment*, in *The Scientist*, 2004, 18, p. 14 e C. Dennis, *Epigenetics and disease: altered states*, in *Nature*, 2003, 421, pp. 686-688.

di volontà. Ciò aumenta in modo esponenziale il potere degli individui sulla propria vita, ma anche la loro responsabilità. Meglio non saperlo, allora: qualcuno potrebbe svegliarsi e rimanerne spaventato.

Smarriti l'impegno e la volontà individuale, nel nostro tempo la motivazione viene percepita sempre di più come qualcosa di esterno: qualcosa che non ci si può dare da soli, che si ha quasi per caso. Che dipende da incentivi, dall'essere fortunati o dalla volontà altrui. Una merce rara, una specie di dono occasionale, che ci è estraneo anche se ci muove. Non è così. Essere motivati non è una condizione eccezionale: come vedremo, per la nostra specie rappresenta la norma. Si tratta di uno dei segreti del successo dell'evoluzione umana: la capacità di automotivarsi e di mantenere per lunghissimo tempo la motivazione.

Una società demotivata condanna i suoi membri a non diventare mai padroni della propria vita. Finisce che il luogo del controllo è sempre esterno: se sei nato così, con queste caratteristiche, a che pro lottare per cambiare la situazione? Se per la corsa o per quell'attività «non sei portato», oppure sei di quel segno zodiacale che non è adatto, o se non hai il gene giusto, perché continui ad affannarti? Se sei furbo aspetti la fortuna, la spintarella, il cambiamento di vento. Nel frattempo è inutile stancarsi. La scomparsa dell'impegno lascia spazio all'adorazione delle scorciatoie: abbiamo una pillola per raggiungere senza fatica qualsiasi obiettivo, da oggi perfino la crema per dimagrire mentre si dorme. Il prodotto finale di questo modo di pensare sono passività e apatia. Soprattutto nelle nuove generazioni. Allevate con questa mentalità, non rimane altro destino per le nuove generazioni che crescere come buoni e docili consumatori. Una sorta di schiavitù edulcorata.

Eppure, prima di oggi, il genere umano non ha potuto permettersi alcuna demotivazione, alcun tentennamento di fronte alla vita. E ciò – principalmente – per due ordini di fattori radicati nel nostro passato. Ci soffermeremo a lungo su di essi, ma voglio anticiparli brevemente: per prima cosa siamo una specie che nasce incompleta, bisognosa di accudimento esterno, con pochi comportamenti già pre-formati e con un cervello privo di connessioni stabili.* Il controvalore di questa vulnerabilità iniziale sta nella possibilità successiva di super-apprendere rispetto agli altri animali e di sapersi quindi adattare a tutti gli ambienti.

Se apprendere, allenarsi, creare nuove connessioni nervose fa parte del destino umano, non deve stupire che l'uomo sia straordinariamente motivato da tutte quelle attività che lo fanno sentire capace, autonomo e autodeterminato. Le persone sono molto più disposte a impegnarsi quando la motivazione fa leva su questi fattori; lo sono molto meno quando le motivazioni si appoggiano soltanto su incentivi, sanzioni o sulla volontà altrui non condivisa. Purtroppo la nostra cultura è debole di fronte a questa esigenza, le organizzazioni sono impreparate a fornire stimoli di questo tipo: tutte, a cominciare dal sistema scolastico, sono molto più strutturate per far leva sul senso di incompetenza dell'individuo, piuttosto che per cercare di sviluppare l'opposto.

* Lo scimpanzé – con cui l'uomo condivide più del 98% del patrimonio genetico – alla nascita presenta un cervello sviluppato pari a circa il 70% di quello di un adulto, e ne completa la forma nei primi mesi vita, mentre nell'uomo le dimensioni del cervello alla nascita sono circa il 30% di quelle di un adulto, e la crescita avviene lentamente fin'oltre i vent'anni. Ciò dà luogo a uno sviluppo straordinario dell'area cerebrale deputata ai processi di pensiero, la neocorteccia.

Nei prossimi capitoli leggerete alcune testimonianze su quanto le persone siano disposte a soffrire, fare sacrifici, andare oltre i propri limiti se in cambio ricevono il piacere di «farcela», di sentirsi competenti.

Ciò che più di tutto contraddistingue le spinte motivazionali è la loro resistenza, la forza con cui sanno abbattere difficoltà e ostacoli. In fondo, se ci pensiamo bene, tutti abbiamo delle motivazioni. Ne abbiamo ogni giorno. Il vero problema sta nella capacità di farle durare.

Facciamo un esempio classico: quello di san Silvestro. L'ultimo giorno dell'anno gran parte della gente si pone obiettivi ambiziosi per l'anno successivo. Dimagrire, rinunciare a certe abitudini, oppure intraprendere un programma di esercizio fisico. Purtroppo gran parte di quelle intenzioni svaniscono entro la prima settimana. Che succede? Le persone non erano davvero motivate? No, molto probabilmente lo erano. Quasi sempre avevano scelto liberamente l'obiettivo. Spesso la scelta si era basata su una serie di processi e informazioni razionali che sostenevano la reale utilità di quel proposito. Ad esempio, tutti i fumatori sanno benissimo a livello razionale che smettere di fumare porta a sensibili vantaggi in termini di salute. E questo vale anche per chi vuole perdere peso, smettere di bere, controllare i propri impulsi irascibili e così via. Eppure quando i costi del perseguire quell'obiettivo (in termini di disagi, di percezione di fatica, di imprevisti, di ostacoli incontrati, di attenzione da dover dedicare...) hanno superato una certa soglia soggettiva, la motivazione si è volatilizzata.

Ecco che per comprendere come funziona la motivazione, diventa essenziale il concetto di «resilienza». La resilienza è la capacità di persistere, di far durare la motivazio-

ne nonostante gli ostacoli e le difficoltà.* Il termine «resilienza» proviene dalla metallurgia: indica, nella tecnologia dei metalli, la resistenza a rottura dinamica ricavata da una prova d'urto. In questo campo, la resilienza rappresenta il contrario della fragilità. Etimologicamente il termine «resilienza» deriva dal verbo latino «resalio», iterativo di «salio». Qualcuno propone un collegamento suggestivo tra il significato originario di «resalio» – che connotava anche il gesto di risalire sull'imbarcazione capovolta dalla forza del mare – e l'attuale utilizzo in campo psicologico: entrambi i termini indicano l'atteggiamento di andare avanti senza arrendersi, nonostante le difficoltà.

La differenza nell'intensità delle motivazioni umane si misura proprio nel loro grado di resilienza. C'è chi rinuncia a un obiettivo neanche troppo sfidante al primo contrattempo. C'è chi, come Henri Charrière (al secolo «Papillon»), è riuscito a sopravvivere ai lavori forzati in Caienna per trenta atroci anni, perché motivato dal desiderio di riconquistare una libertà che gli era stata ingiustamente sottratta. La potenza della motivazione umana è stupefacente. Gli altri animali non sanno apprendere dalle sconfitte, esercitare la speranza nei contesti più sfavorevoli, rialzarsi e ricominciare a ricostruire da capo dopo le sventure. Queste capacità umane non sono l'effetto del possesso di un fisico invulnerabile o di un potere soprannaturale. La resilienza è una capacità cognitiva. Vale a dire che attiene al modo in cui elaboriamo le informazioni e ci rapportiamo con la realtà. Come tutte le capacità umane, è incrementa-

* Al concetto di resilienza ho dedicato il libro *Resisto dunque sono*, Corbaccio, 2007, che approfondisce il concetto soprattutto in relazione alla capacità di gestire lo stress.

bile: tutti gli individui possono migliorarla, indipendentemente dalla dotazione di base che ricevono alla nascita. Coltivare la resilienza però, come vedremo, è una disciplina. Non ci sono formule magiche o scorciatoie. Va allenata, ma richiede tempo e dedizione.

Due parole sul termine «cognitivo». È importante evitare di cadere in certi equivoci. Cambiare la propria percezione del mondo non significa crearsi illusioni o raccontarsi menzogne. Significa, al contrario, diminuire il tasso di falsità, inesattezza o distorsione con cui costantemente leggiamo la realtà. Questo velo di contraffazione ha spesso la funzione di mantenerci all'interno della nostra area di comfort, proteggendoci dalla fatica di impegnarci per realizzare pienamente il nostro potenziale. E, attraverso continue endovene di vittimismo, ci consola del fatto che il mondo è cattivo e non ci merita; e che quindi noi non abbiamo alcuna responsabilità.

Il sistema cognitivo della persona resiliente scopre opportunità reali, non si inventa fantasmi consolatori. La differenza tra la prima e la seconda opzione è che la prima si può tradurre in comportamenti che modificano in modo efficace la realtà, cioè in impegno. La seconda no. «Motivazione», «resilienza» e «impegno» sono le tre parole chiave di questo libro.

Rimane solo un'ultima nozione generale riguardo la resilienza. Il sistema cognitivo attiene al pensiero e origina nelle nostre strutture cerebrali; tuttavia è in strettissima relazione con il funzionamento del corpo e con la regolazione dei processi emozionali. Per duemila anni in Occidente abbiamo vissuto nella falsa credenza che «mente» e «corpo» fossero separati. Oggi sappiamo che non è così. I pensieri influenzano il funzionamento del corpo e viceversa.

Le persone resilienti possono contare anche su una risposta corporea adeguata per sostenere la propria motivazione. Le dimostrazioni sono tante. Lo sport ci sottopone continuamente esempi empirici dell'influenza tra pensiero e corpo. Pensiamo alla stupefacente capacità che possiedono certi atleti di spostare le soglie di percezione del dolore. La convinzione di «potercela fare» spinge avanti soggetti con lesioni o gravi forme di infiammazione. L'ho potuto constatare molte volte nelle gare di ultramaratona. È un dato di fatto, a prescindere dai giudizi che si possano dare sulla scelta di trascendere i propri limiti fisici procurandosi delle patologie. Una forte resilienza può spingere la motivazione delle persone a un impegno straordinario.

Se l'impegno è il risultato della motivazione, perché gli esseri umani sono così bravi a impegnarsi? Perché abbiamo detto che essere intensamente motivati rappresenta la norma nella nostra specie? La risposta riguarda l'altro ordine di fattori che, in senso motivazionale, ci rende unici in quanto esseri umani.

Be', è una storia lunga, che va avanti da quasi due milioni di anni, da prima che diventassimo Homo Sapiens Sapiens. Permettetemi una parentesi. Mi ha sempre colpito il fatto che quando dobbiamo pensare alla massima espressione sportiva, la maggior parte di noi indica la finale olimpica dei cento metri: la suprema manifestazione di potenza e velocità. Eppure, la nostra specie è poco adatta a quel tipo di prestazioni. Un leone affamato impiegherebbe meno di venti secondi a raggiungere Usain Bolt, l'uomo più veloce del pianeta. Forse è vero che l'erba del vicino è sempre più verde; o che si ammirano di più le qualità che meno si possiedono. Perché c'è un fatto incontrovertibile. Altro che sprint: la specie umana è molto lenta se conside-

riamo la velocità massima su brevi distanze. Ma indubbiamente l'uomo è l'animale più resistente (in senso fisico) sulla faccia della Terra: quello capace, cioè, di tenere una bassa velocità per un tempo maggiore.

Nel 2004 la prestigiosa rivista *Nature* dedica la copertina del mese di novembre a una ricerca insolita. Si tratta dello studio di due scienziati, Dennis Bramble e Daniel Lieberman che dimostrano come l'evoluzione abbia selezionato nella nostra specie alcune caratteristiche che la rendono – unica tra i primati – specialista nella corsa di resistenza.* I due ricercatori hanno individuato nel corpo umano ventisei marker morfologici che segnalano adattamenti alla corsa di resistenza.

I nostri cugini prossimi, lo scimpanzé, il gorilla, l'orango sono camminatori, ma non corrono né coprono lunghe distanze. I primati presentano uno sviluppo molto limitato dei glutei, che sono una caratteristica tipicamente umana e sono il muscolo chiave nella corsa bipede.

Sono privi del legamento nucale, una formazione anatomica che serve a stabilizzare il cranio durante la corsa. Anche gli Australopithecini ne erano privi. I rudimenti del legamento appaiono con l'*Homo Erectus*. Il legamento nucale è una formazione anatomica tipica delle specie che corrono: cavalli, canidi e umani. I maiali per esempio ne sono privi: essi possono compiere solo brevi scatti, ma non cor-

* Dennis M. Bramble & Daniel E. Lieberman, *Endurance Running and the Evolution of Homo*, in *Nature*, 2004, 432, pp. 345-352; D.E. Lieberman, D.A. Raichlen, H. Pontzer, D.M. Bramble e E. Cutright-Smith, *The Human Gluteus Maximus and Its Role in Running*, In *Journal of Experimental Biology*, 2006, 209: pp. 2143-2155; C. Rolian, D.E. Lieberman, J. Hamil, J.W. Scott e W. Werbel, *Walking, Running and the Evolution of Short Toes in Humans* in *Journal of Experimental Biology* (2009) 212, pp. 713-772.

se di resistenza. Tentate di far correre un maiale su un tapis roulant e ve ne accorgete. Bramble e Libermann lo hanno fatto e, come dice Bramble, «non è stato un bello spettacolo».

Inoltre i primati hanno un tendine d'Achille poco sviluppato. Fattore vantaggioso per chi cammina perché rende il passo più stabile, ma che rende la corsa bipede praticamente impossibile: provate a correre tenendo i piedi rigidamente a martello!

Poi l'adattamento più evidente: l'*Homo Sapiens Sapiens* è pressoché privo di pelliccia, fatta eccezione per una piccola porzione superstite sulla sommità del capo destinata a proteggere il cervello dall'irraggiamento solare. Gli umani presentano una termoregolazione molto più efficiente che qualsiasi altra specie animale. La perdita del pelo si accompagna a un incremento straordinario della presenza di ghiandole sudoripare sotto la pelle glabra. Il sudore è veramente una conquista umana! Grazie al suo cane Vashti, Lieberman ha collegato questo adattamento alla necessità di correre a lungo. Quando uscivano insieme a fare jogging, Lieberman notava che nelle giornate particolarmente calde Vashti non riusciva a terminare il solito percorso senza doversi fermare per qualche minuto sotto l'ombra di un albero. Quella pausa serviva all'animale per smaltire calore interno attraverso la respirazione, visto che i cani non possiedono una rete efficiente di ghiandole sudorifere. Gli umani, invece, benché molto più lenti negli sprint, si sono evoluti per correre a lungo.

Ma tutto questo, perché? Perché la possibilità di correre ha aperto nuovi orizzonti alimentari alla nostra specie. Il passaggio fondamentale nell'evoluzione dei nostri progenitori sembra sia stata proprio l'introduzione di nuove fon-

ti di cibo:* più calorie e proteine extra a disposizione nella dieta hanno permesso al nostro cervello di espandersi trasformando il limitato «processore» dell'Australopiteco nel modello molto più evoluto proprio dell'Homo Erectus. Più proteine, vuol dire più carne. Anche altri primati come lo scimpanzé sono carnivori occasionali. L'utilizzo da parte loro di tecniche di caccia in gruppo nei confronti di prede come scimmie più piccole (i colobi, per esempio) è stato spesso osservato da etologi e naturalisti. Tuttavia non si tratta di eventi abituali. Il ricorso sistematico alla caccia e la conseguente relativa disponibilità di cibo sembra essere stato uno dei fattori chiave per lo sviluppo di comportamenti sociali strategici, di abilità comunicative, di strumenti e del cervello stesso.

I nostri lontani antenati cacciavano prede di grosse dimensioni, unica possibilità per assicurare carne all'intero gruppo: antilopi, gazzelle, orici, cervi, ungulati pronti a scappare, e di grossa taglia. E non era impresa facile: due milioni di anni fa l'arco e le frecce non erano ancora stati inventati. Non c'erano nemmeno la lancia (la cui comparsa pare situarsi tra i trecento e i duecentomila anni fa); men che meno le fionde, le balestre e tutto il resto dell'arsenale. Come potevano farcela quegli incroci tra scimmioni ed esseri umani, armati solo di nudi bastoni? È semplice. Privi della velocità per assalirle a sorpresa sfinivano le prede a furia di inseguirle. È la tecnica che viene definita «persistence hunting», caccia persistente. Al giorno d'oggi esistono ancora popolazioni che praticano questo tipo di caccia,

* Si veda per esempio: Craig B. Stanford, *Scimmie cacciatrici*, Longanesi, 2001.

come i Boscimani o i Tarahumara messicani.* L'animale inseguito inizialmente distanzia i cacciatori. Ma questi restano sulle sue tracce anche quando l'animale non è più in vista. Dopo qualche tempo la preda comincia a surriscaldarsi e deve rallentare: come nel caso di Vashti, il cane di Lieberman, la sua termoregolazione non è efficiente come quella dei suoi inseguitori. Alla fine, dopo un inseguimento che dura anche cinque o sei ore, l'animale è sfinito; e spesso collassa prima ancora che gli inseguitori lo abbiano raggiunto e ucciso a bastonate.

Oltre un milione di anni su e giù attraverso la savana hanno plasmato la nostra specie. C'è stata una pressione selettiva nei confronti degli individui più resistenti e verso lo sviluppo di particolari caratteristiche fisiche. Fino a ora l'attenzione degli scienziati si è focalizzata sugli adattamenti fisici, ma un milione e più di anni di «caccia persistente» hanno anche selezionato speciali caratteristiche cerebrali. Il cacciatore perseverante aveva necessità di mantenere la concentrazione e l'impegno sull'obiettivo a livelli elevati e per lungo tempo. Oggi si cominciano a studiare alcune aree recenti del cervello umano, come le aree pre-frontali. Sono aree coinvolte nella concentrazione, nei processi attentivi e nei comportamenti mediati dall'intervento della volontà, come resistere a una tentazione. Se qualcuno vi mette davanti il vostro dolce preferito e vi chiede di non toccarlo, queste aree si attivano in modo massiccio. La «forza di volontà» cessa di essere un concet-

* Louis Liebenberg, *Persistence Hunting by Modern Hunter-Gatherers*, in *Current Anthropology*, 2006, 47, p. 6; Louis Liebenberg, *The Relevance of Persistence Hunting to Human Evolution*, in *Journal of Human Evolution*, 2008, 55, pp. 1156-1159.

to filosofico e comincia a diventare un'espressione dell'attività cerebrale, un tassello di quel puzzle complesso che abbiamo definito «resilienza». Mantenere la motivazione è una disciplina, è esercizio, richiede risorse. La motivazione non è equiparabile al desiderio; o per lo meno non è solo questo. È anche abitudine a mantenere il disagio, a sopportare. Un'intera parte del nostro cervello si è sviluppata per permetterci questo. Queste aree sono massicciamente implicate in certe attività sportive dove la componente motivazionale è fondamentale, come le gare di ultramaratona.

Bastano questi accenni alla storia della nostra specie per scoprire l'ingenuità di certe concezioni, come quella che vede nella motivazione uno stato straordinario; o quella che sostiene che agli umani, per esprimere comportamenti motivati, siano indispensabili incentivi o spinte esterne.

Eppure per esserne convinti dobbiamo sbarazzarci di molte credenze consolidate che persistono nel mondo dello sport, in quello delle organizzazioni, perfino in quello accademico. Farlo non è facile. Personalmente, per arrivarci, ho dovuto ricevere una sonora lezione.

1.2. La lezione

*Ci sono tre grandi cose al mondo:
gli oceani, le montagne e una persona motivata.*

Winston Churchill

*32° 39.65' lat., 70° 03.52' long., Aconcagua, Argentina,
gennaio 2000*

Eravamo sul lato ovest della montagna, quello opposto

al sorgere dell'alba. Il cielo schiariva e il sole ancora nascosto aveva proiettato l'ombra gigantesca della montagna sulle terre sottostanti, sino ai limiti dell'orizzonte. Laggiù da qualche parte c'era l'oceano Pacifico. Ora, con il sole ormai alto, osservavo i tre puntini che correvano molto al di sotto di me, attraverso il Gran Accareo: una fascia di pietrisco, rocce e macchie di neve, simile allo scivolo di un gigante, che caratterizza il versante nord-ovest dell'Accacagua a partire da quota 5600 metri fino a 6600 circa. Con sollievo guardavo i tre filare verso il basso, verso il campo base. Il senso di sollievo, di adempimento, mi riportò alla mente le parole di san Paolo nella seconda lettera a Timoteo: «Ho combattuto la buona battaglia, ho terminato la mia corsa, ho conservato la fede» (2 Tm 4,6-7). Eppure, anche se la tensione si allentava, anche se l'obiettivo era raggiunto, anche se tutto, alla fine, aveva funzionato, rimaneva una parte di fallimento. Invisibile a tutti, oscura, ma per me inequivocabile. Dal punto di vista sportivo era stato un trionfo. I tre atleti avevano scalato Ancocahuac, la sentinella bianca, una delle più grandi montagne della terra, la più alta del continente americano e dell'emisfero occidentale in un tempo straordinario: tre ore e quaranta minuti per salire, meno di cinque ore tra salita e discesa. Il record precedente, ottenuto da una squadra francese otto anni prima era stato polverizzato di oltre un'ora. Era il primo di una lunga serie di successi a venire, ma ancora non potevo saperlo. Nei dieci anni successivi mi sarei dedicato all'*High Performing Team Project*, un progetto finalizzato a cogliere e potenziare le caratteristiche di resilienza in team impegnati a conseguire obiettivi sportivi in situazioni di estremo stress (si veda la tabella seguente).

High Performing Team Project Fostering Resilience Le imprese focalizzate sull'azione di team resilienti compiute nel decennio 1999-2009						
ANNO	LUOGO	OBIETTIVO	ATLETI	SQUADRA DI SUPPORTO	SPECIFICHE	
1999	Argentina	Record mondiale di ascensione e discesa in velocità dell'Aconcagua (6962 m.)	Bruno Brunod, Jean Pellissier, Fabio Meraldi	4	Campo base – vetta: 3h 40'	
2001	Tanzania	Record mondiale di ascensione e discesa in velocità del Kilimanjaro (6962 m.) (*)	Bruno Brunod	4	Ingresso parco – vetta e ritorno: 8h 34'52"	
2002	Italia	«Valle d'Aosta a fil di cielo» Percorso integrale di tutta la cresta di confine della Valle d'Aosta, comprendente parti alpinistiche di alto contenuto tecnico. Impresa premiata da una Giuria internazionale come «migliore prestazione dell'Anno internazionale delle montagne»	Claudio Bastrentaz, Paolo Comune	Staff scientifico: 2 Assistenza logistica: vari volontari + soccorso alpino valdostano	54 giorni, 52.000 metri di dislivello positivo, 350 km, 173 vette oltre i 3000 metri, 32 cime oltre i 4000; realizzazione della prima traversata integrale no-stop del massiccio del Monte Bianco sul filo della cresta	
2005	Tibet	«Everest Vitesse» Tentativo di record mondiale di ascensione dell'Everest arrestato a quota 8250 (in ogni caso più veloce prestazione mai realizzata su questo ottomila senza ossigeno)	Bruno Brunod	10	Tentativo fermato al campo 3, 8250 metri circa, dopo 3100 metri di dislivello positivo e 30 km circa di sviluppo, per condizioni meteo impossibili	

28 PERSEVERARE È UMANO

2007	Alaska	«Denali Express» Tentativo di record mondiale sul McKinley	Jean Pellissier	6	Tentativo fermato tra il campo 5 e la vetta per freddo e sfinimento
2008	Italia-Francia-Svizzera	«PTL 2008» Competizione a squadre sulle Alpi consistente in una traversata da compiere entro un certo tempo in autosufficienza e con percorso in orientamento	Ornella Gabrielli, Marco Roz, Pietro Trabucchi	Autosuff.	Preparazione della squadra italiana e della prima donna a terminare la competizione
2009	Italia	«Tor des Géants» edizione «zero» Verifica della fattibilità atletica, fisica e mentale oltretutto logistica della competizione di corsa in montagna di 330 km effettuata nelle stesse condizioni di gara	O. Gabrielli, C. Bastrentaz, R. Peron, P. Trabucchi	Staff ricerca scientifica: 3 Logistica: 2	L'edizione «zero» apre la strada a una successiva serie di studi scientifici che aumentano la nostra comprensione di come funziona la resilienza.

(*) Record battuto nel 2011.

Eppure quella prima volta non tutto aveva funzionato.

Una spedizione finalizzata alla conquista di un record alpinistico è più complessa di una spedizione che intenda «semplicemente» raggiungere la cima di una montagna. Gli atleti lavorano costantemente al limite e – in nome della prestazione – sono disposti ad accettare più rischi di quanto avviene in una normale ascensione. Pertanto bisogna poter garantire loro tutta l'assistenza e tutta la sicurezza possibili. Quindi, oltre agli atleti che tentano il record, devono essere dislocati lungo il percorso altri membri della squadra con funzioni di supporto. Sono quelli che scherzosamente definivamo «i badilators», cioè gli esecutivi, gli uomini di fatica, a cui mi pregiavo ovviamente anch'io di appartenere.

Queste persone, e non gli atleti che compiono l'impresa, rappresentano spesso il punto di vulnerabilità della squadra. Il loro è un compito fondamentale, che espone a rischi e disagi, ma che è difficilmente remunerabile in modo proporzionale ai sacrifici sostenuti. Spesso privi di qualsiasi gratificazione concreta e visibilità, questi soggetti si assumono enormi responsabilità e compiono fatiche inenarrabili: la loro resilienza e le loro spinte motivazionali sono l'architrave su cui si regge tutta la macchina della spedizione. Sono loro che forniscono l'assistenza durante il record. Sono loro che si occupano concretamente dell'aspetto logistico dell'impresa, come ad esempio portare in alto le tende e montare i campi.

Costoro devono condividere l'obiettivo del team, permettere all'atleta di conseguire il record ed essere disposti a rinunciare a ogni obiettivo individuale, come per esempio raggiungere a loro volta la cima della montagna. Se la loro motivazione cala, o non regge alla prova dei fatti, al-

lora tutta l'organizzazione è in pericolo. Nel nostro caso, due persone – esattamente la metà della squadra di supporto – avevano ceduto ed erano rientrate in Italia ben prima del giorno del record. A posteriori era evidente che costoro non avevano mai rinunciato davvero agli obiettivi individuali. Li avevamo reclutati in una maniera quasi casuale, erano dei semplici conoscenti. Si erano detti disposti a partecipare alla spedizione per contribuire all'assistenza. In realtà non erano interessati all'obiettivo della squadra. Vedevano nella proposta un'occasione per tentare la cima dell'Aconcagua con il viaggio pagato. Una volta giunti sul posto, il loro comportamento si era fatto sempre meno collaborativo man mano che l'acclimatazione procedeva. Alla fine avevano tentato la scalata della montagna per conto proprio: uno ce l'aveva fatta, l'altro no. Una volta ridiscesi al campo base, avevano deciso di tornare a casa. Così, il giorno del record la squadra di assistenza si era ridotta a due componenti.

In quel giorno fatidico, tutto aveva comunque funzionato: ma solo perché non c'erano stati imprevisti, solo grazie alla forza straordinaria degli atleti. E perché in fondo l'Aconcagua – a dispetto delle sue dimensioni e della sua quota rispettabile (è un settemila mancato per pochissimi metri) – è una montagna che non presenta problematiche tecniche nel versante scelto per il record. Su altre montagne non avremmo potuto permetterci di perdere metà della squadra di assistenza. Questi erano i fatti.

Ma alla base di tutto c'era un problema fondamentale. La verità era che il trionfo sportivo nascondeva un fallimento organizzativo. Il mio approccio nel motivare queste due persone era stato ingenuo. Si era rivelato inadeguato. Certo, prima ne avevamo parlato insieme. Ma è evidente

che la persuasione verbale non basta a motivare le persone. Per lo meno non in contesti dove la posta in gioco diventa alta in termini di sacrifici e rinunce personali. Come si fa a ottenere che delle persone condividano un obiettivo difficile, mettano a repentaglio la loro incolumità, affrontino sacrifici e patimenti, si sacrificino senza avere quasi nulla in cambio? Perché di questo si trattava in fondo. Improvvisamente mi ero accorto che tutta la mia conoscenza libresca sulla motivazione non mi serviva a nulla. Ciò che insegna l'università è spesso una generalizzazione di comportamenti osservati in contesti sperimentali, oppure il re-taggio di teorie filosofiche sull'agire umano o di modelli assolutamente astratti. Tutto ciò non ha grandi possibilità di applicazioni pratiche sulle scelte comportamentali di persone a cui stiamo chiedendo di appendersi in un baratro, di risalire pendii spazzati da valanghe, di rischiare edemi polmonari o cerebrali in cambio di poco o nulla. Ma altrettanto deludente mi pareva l'applicazione di metodologie apparentemente più pratiche, insegnate spesso ai venditori o nelle aziende.

Provate ad applicare la programmazione neurolinguistica* o tecniche simili a persone furiose perché immobilizzate da giorni in tenda e costrette a razionare il cibo; o a gente sfinita che con la bava alla bocca si rifiuta di proseguire. Non dubito che nell'ambito di una interazione tra

* La programmazione neurolinguistica o PNL è una tecnica che postula la possibilità di influire sugli schemi comportamentali di un soggetto tramite la manipolazione di processi neurologici attuata per mezzo dell'uso del linguaggio. La sua validità scientifica è tutt'ora in discussione poiché l'approccio non è stato sottoposto a verifiche sperimentali attuate con metodo scientifico. Non trovando applicazione in campo terapeutico, è invece molto applicata al mondo delle vendite per manipolare l'interlocutore.

due persone affabili, vestite in giacca e cravatta, il cui stomaco ha ricevuto un pasto qualche ora prima e la cui posta in gioco si traduca nell'acquistare o meno una nuova autovettura, queste tecniche possano fare la differenza. Ma qui era diverso. E in effetti, a pensarci bene, mi accorgevo di saperne poco anche sulla motivazione che spingeva gli atleti in casi come questi. Come facevano a reggere uno sforzo simile, come poteva il loro cervello e la loro volontà ottenere che andassero avanti vincendo fatiche del genere? E poi cosa ci guadagnavano? Un record che non cambiava la loro vita, non dava loro nessuna visibilità, non cambiava l'entità del loro conto in banca...

L'Aconcagua mi diede una grande lezione. Mi costrinse a rivedere tutte le mie conoscenze in materia. Mi incentivò a sperimentare strumenti realmente utili.

Negli anni successivi fui abbastanza fortunato da avere varie occasioni reali per mettere alla prova i modelli e le conoscenze che andavo accumulando: sia con atleti individuali – anche di valore mondiale – sia con squadre e gruppi impegnati nel conseguimento di record e prestazioni di eccellenza. Con alcune squadre siamo stati impegnati in Alaska, sull'Everest, in Canada, in Africa. Ma ho ricavato un bagaglio di esperienze preziose anche dal rapporto con tanti sportivi amatoriali e con atleti giovanissimi. Per non dimenticare quanto ho imparato dal confronto con tecnici e allenatori – grazie anche all'attività universitaria – e nelle organizzazioni come aziende e scuole.

Le esperienze fatte e le conoscenze che ne ho ricavato, saranno materia dei prossimi capitoli. Prima, però, è importante sgombrare il campo da una serie di leggende intorno al concetto di «motivazione» che appestano il mondo dello sport nonché quello delle organizzazioni e delle

istituzioni. Queste leggende sono essenzialmente tre: il mito del talento, la sopravvalutazione degli incentivi e delle spinte esterne alla volontà dell'individuo, e infine la favola dei motivatori.

Punti chiave

- **Intorno al concetto di «motivazione» esiste molto disorientamento. Poiché la nostra cultura ha smarrito il senso dell'impegno e della volontà individuali, siamo portati a pensare la motivazione come qualcosa che dipende esclusivamente dalle condizioni esterne. Ci motivano sempre gli altri o le situazioni fuori da noi. In realtà essere *automotivati* non è una condizione eccezionale: rappresenta la norma per la nostra specie. Molti esempi lo dimostrano.**
- **Tutti abbiamo delle motivazioni. La differenza tra gli individui sta nella loro capacità di farle durare a lungo nonostante ostacoli, difficoltà e problemi. La capacità di *perseverare*, di far durare a lungo la motivazione viene detta *resilienza*.**
- **La resilienza non è un dono magico o soprannaturale: è una capacità cognitiva, cioè legata al modo con cui elaboriamo le informazioni e ci rapportiamo con la realtà. Essa può essere allenata e accresciuta da tutti, in qualsiasi momento della vita. Ma richiede impegno e disciplina. Non ci sono ricette miracolose.**
- **Perché l'automotivazione è una condizione ordinaria per gli esseri umani? Per una ragione non filosofica, ma evolutiva. Per un milione e**

mezzo di anni i nostri antenati sono sopravvissuti – accrescendo la loro disponibilità di calorie e proteine – grazie alla «caccia persistente»: l’inseguimento degli ungulati per diverse ore, fino al loro collasso cardiocircolatorio. Era l’unica possibilità di cacciare queste prede quando ancora non esistevano lance o archi. Bramble e Lieberman hanno dimostrato gli adattamenti fisici e biomeccanici che questo milione e mezzo di anni ha comportato per la nostra specie. Oggi cominciamo a scoprire anche quelli cerebrali: mantenere elevata la motivazione sulla preda per ore nonostante fatica e pericoli ha sviluppato nuove aree del cervello. È il *cervello motivazionale*.

