



EDITORIALE di FABRIZIO PERRETTI\*

# Dietro la resilienza e la mindfulness

I due concetti, strettamente correlati, hanno a che fare con la gestione delle emozioni, degli scenari di stress e del passato. Spesso però vengono declinati in maniera distorta legittimando di fatto la fonte degli stessi problemi che sono chiamati a risolvere

**V**i sono alcuni vocaboli che nel corso del tempo si diffondono più di altri, non solo in termini di frequenza ma anche di ambiti di applicazione. «Resilienza» e «mindfulness» rientrano tra questi e il loro utilizzo – già molto intenso ed esteso – è aumentato ulteriormente in questo periodo caratterizzato dall'emergenza Covid-19. Poiché si tratta di termini ampiamente diffusi nel management (1) – che è a sua volta importante agente di diffusione in altri ambiti del sapere – è utile comprenderli meglio.

Iniziamo dal concetto di resilienza, ovvero la capacità di un oggetto di assorbire un urto o una pressione senza rompersi, riprendendo la sua for-

\* *Fabrizio Perretti* è Direttore di *E&M* e Professore di *Strategia Aziendale* presso l'*Università Bocconi*.

ma originaria. Nel caso delle persone si riferisce alla capacità psicologica di adattarsi a circostanze stressanti e di riprendersi da eventi avversi. Una caratteristica che è molto ricercata nei luoghi di lavoro e che gli individui dovrebbero quindi acquisire. Possiamo infatti considerare la resilienza come una sorta di muscolo che si contrae e si espande per bilanciare le diverse pressioni durante i periodi negativi e positivi. E come per tutti i muscoli ci si può allenare e svilupparli (2). Ma come? E chi deve farlo? Qui le indicazioni sono molto vaghe su come si possa migliorare tale capacità. Il punto non è però indicare una risposta a queste domande, bensì sottolineare la necessità di possedere tale requisito, poi ognuno si arrangi un po' come reputa necessario per acquisirlo. L'importante è rialzarsi e andare avanti come prima. Ma è veramente così importante? Senza dubbio superare le avversità è importante, ma il concetto di resilienza non indica solo questo (e, se così fosse, non ci sarebbe stata la necessità di introdurre un termine per dire delle cose abbastanza scontate).

È interessante notare come tale concetto, dal suo ambito di applicazione iniziale sui materiali, sia stato trasferito alle persone nei contesti di lavoro. Resilienza non significa solo riprendersi da eventi avversi, ma implica anche il ritorno a uno stato originario, come se tali eventi non avessero lasciato traccia, come una malattia da cui si guarisce, una ferita che si rimargina. Noi però sappiamo che in realtà non è così. Innanzitutto, non è vero per gli stessi materiali. Spesso chi utilizza il concetto di resilienza, lo associa all'immagine di una palla che mantiene la sua forma pur se sottoposta a pressione. Ma in tutti i tornei professionistici, siano essi di tennis, calcio o pallavolo, le palle si rompono o si deformano e vengono spesso sostituite. Nel caso delle persone – ma anche delle organizzazioni – non tutti gli eventi negativi hanno la stessa intensità: ci sono ferite che lasciano cicatrici, malattie che possono compromettere alcuni organi o alcune funzionalità vitali. Il punto importante su cui riflettere è però un

altro. In ambito lavorativo, quali sono questi ipotetici eventi avversi rispetto ai quali dobbiamo essere preparati a farceli rimbalzare addosso? Da dove arrivano? Cosa o chi ne è la causa? E quali sistemi di prevenzione e protezione ci vengono offerti?

Il concetto di mindfulness è strettamente associato a quello di resilienza. Se si confronta la loro diffusione su Google Trends si nota come i due vocaboli siano fortemente allineati in termini di



crescita temporale, quasi a suggerire che si tratti di due facce di una stessa medaglia. La mindfulness è una tecnica di meditazione sviluppata a partire dai precetti del buddhismo, che ha come principio base la consapevolezza e l'attenzione al momento presente e che risulta utile per ridurre lo stress e aumentare l'efficacia nel controllo e nell'auto-regolazione delle emozioni. Molte sono le aziende che hanno introdotto tale tecnica in ambito lavorativo e la mindfulness viene usata ormai indifferentemente per far calmare i bambini, per ridurre lo stress dei piloti di aerei o per dare un vantaggio mentale ai leader delle aziende o ai gestori di *hedge fund*. Come sottolineato da alcuni critici (3), si tratta in molti casi di un processo di mercificazione di una tecnica che, invece di liberare le persone, le aiuta ad adattarsi a quelle stesse condizioni che sono alla radice dei loro problemi.

In modo simile alla resilienza, anche qui siamo di fronte a scenari di stress. E se è vero che nel caso della mindfulness vengono fornite alcune tecniche per superarli (concentrarsi sul presente, sul qui e ora), la prospettiva in fondo è la stessa: superare il passato, se non addirittura dimenticarlo. Tutto quello che dobbiamo fare è chiudere gli occhi e concentrarci sul nostro respiro o – come suggerito da alcune di queste tecniche – mangiare un chicco d'uva molto lentamente. Ma il passato è importante. Ed è giusto, inoltre, che alcuni eventi ci cambino e che non ci lascino necessariamente così come ci hanno trovati. Questo si chiama esperienza e imparare dagli errori. Non sempre le responsabilità e le soluzioni possono e devono essere lasciate ai singoli individui. È come se in entrambi i concetti lo stress fosse un dato di fatto con cui convivere, un elemento del contesto non eliminabile e in cui tutti i fenomeni di *burnout* a esso associati non avessero anche una causa sociale (o provenienti dall'interno delle stesse organizzazioni), ma solo soluzioni individuali per poter continuare ad andare avanti. Il rischio è che i concetti di resilienza e di mindfulness assomiglino a quanto descritto da una recente serie televisiva di successo – *Homecoming* – in cui ad alcuni soldati, reduci da teatri di guerra, vengono somministrati dei medicinali in grado di far dimenticare loro gli eventi traumatici e renderli nuovamente operativi, così che gli investimenti passati per il loro addestramento possano continuare a dare risultati per un tempo maggiore.

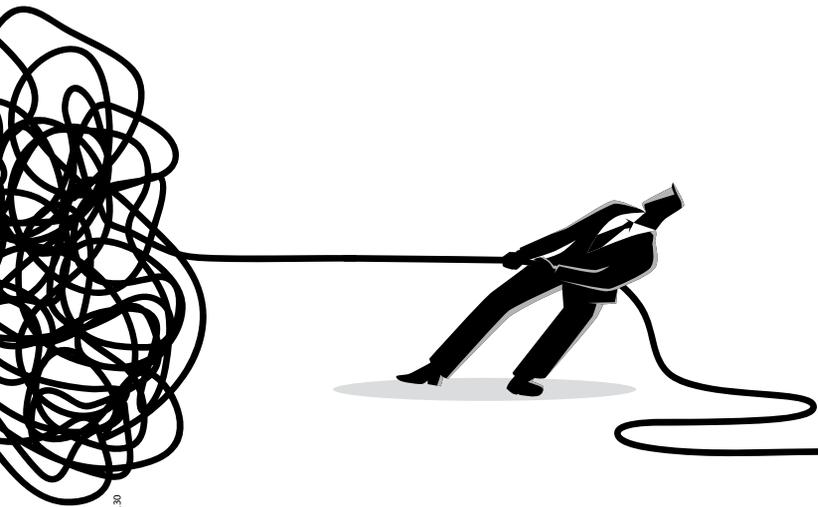
Questo non significa che gli aspetti positivi evidenziati dai due concetti non siano validi. Senza dubbio è importante superare gli eventi traumatici, così come la ricerca del benessere psicologico e lo stare meglio nei contesti di lavoro. Ma queste non sono novità e spesso dietro a una facciata di buone intenzioni si possono nascondere pericoli. Dietro a tecniche



© ISTOCK - RUDAL30

di auto-aiuto come la mindfulness si possono nascondere strumenti di auto-disciplina come la resilienza che legittimano di fatto la fonte degli stessi problemi che sono chiamati a risolvere. Alcune etichette sono cioè come dei cavalli di troia, o meglio ancora come dei virus che si diffondono e che possono (questi sì) cambiare – anche irreversibilmente – i destini dei soggetti infettati.

Il dossier di questo numero è dedicato all’Africa, un continente così vicino, eppure a tratti ancora lontano. Un continente che contiene situazioni e contesti molto vari, alcuni molto avanzati in cui i consumatori e le imprese si muovono a livelli superiori a quelli cui noi siamo abituati (per esempio nel commercio elettronico e nello sviluppo di nuove tecnologie di telecomunicazione o nel settore agricolo); altri decisamente arretrati e segnati da sottosviluppo o estrema povertà. Il nostro sguardo è spesso rivolto a oriente, alla Cina. Ma l’Africa è molto importante (e la stessa Cina l’ha compreso da tempo) per il nostro futuro. Ecco perché abbiamo deciso di intitolare questo dossier «la nostra Africa», non nel senso di appropriazione di risorse (come spesso è avvenuto e tuttora avviene), bensì come destino, in gran parte comune. Buona lettura!



© ISTOCK - RUDALL30

- (1) Il termine resilienza è molto diffuso anche in economia. Una semplice ricerca nel sito del Fondo Monetario Internazionale-FMI indica infatti 10.823 documenti che contengono il termine resilience.
- (2) Si veda, per esempio, S. Sandberg, A. Grant, Option B: Facing Adversity, Building Resilience and Finding Joy, New York, Random House, 2017.
- (3) R. Purser, McMindfulness: How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality, Londra, Watkins, 2019.