

a cura di

Fabrizio Gerli

Professore associato di gestione delle risorse umane,
Direttore del Ca' Foscari Competency Centre

Tenacia e forza di volontà: le determinanti del raggiungimento degli obiettivi

Sappiamo tutti come ai bambini americani piacciono i marshmallow. All'inizio degli anni Settanta, lo psicologo statunitense Walter Mischel dell'Università di Stanford realizzò un esperimento singolare, noto poi come "test dei marshmallow". Chiese ad un campione di bambini, di età tra i 3 e i 5 anni, di entrare uno alla volta all'interno di una stanza e sedersi ad un tavolo con sopra, ben in vista, un marshmallow. Le istruzioni erano: se rimani qui seduto per quindici minuti senza mangiarlo, poi te ne porto un altro; se invece te lo mangi, non ne avrai altri. Questo esperimento era rivolto a identificare l'attitudine di quei bambini verso una gratificazione immediata oppure differita (e maggiore), e a tracciare nel tempo quei bambini per valutare i loro risultati nella vita. Mischel trovò che i bambini che riuscivano a resistere alla tentazione per più tempo poi da grandi avevano maggiore successo negli studi, minori problemi con la giustizia o dipendenze, e adottavano maggiormente dei comportamenti prosociali.

Resistere alle tentazioni è una delle dimensioni della forza di volontà, che è uno degli ambiti più indagati del

comportamento umano. Molti ritengono che sia una caratteristica innata, che si ha o non si ha fin dalla nascita, spesso associata al carattere di una persona. I primi esperimenti di Mischel, del resto, portarono a supportare proprio questo tipo di prospettiva, con la conseguenza di spingere moltitudini di mamme americane a replicare a casa l'esperimento del marshmallow, sperando che i loro figli riuscissero a resistere.

Ricerche scientifiche condotte negli anni successivi, in realtà, hanno messo ampiamente in discussione la prospettiva che la forza di volontà sia una caratteristica innata e costante nel tempo, dimostrando come invece essa possa essere controllata e potenziata dall'individuo. Questo significa che ognuno di noi non ha una "dotazione" di forza di volontà stabile e immutabile, ma – anzi – che può decidere se usarla o meno e con che intensità farlo. Si parla, a tal proposito, di "modello del muscolo": la nostra forza di volontà è come un muscolo che decidiamo di usare quando ci serve, che si stanca se lo usiamo troppo e che si potenzia se lo alleniamo correttamente facendo gli esercizi appropriati. Quando usiamo

questo muscolo al meglio, i nostri comportamenti saranno tali da dimostrare una particolare tenacia e perseveranza anche nelle situazioni più complicate, non ci arrenderemo alla prima difficoltà, perseguiremo i nostri obiettivi, ne fissaremo di maggiormente sfidanti e saremo capaci di inventare strade alternative se qualche ostacolo si dovesse presentare.

Ma, allora, perché non esprimiamo sempre al meglio tutta la nostra forza di volontà? Perché non siamo sempre persistenti nei nostri sforzi e non ci dimostriamo tenaci in tutte le situazioni? Del resto, se si tratta di un comportamento all'interno del nostro controllo e della nostra sfera decisionale, per quale motivo ci capita di arrenderci davanti a problemi, di procrastinare anziché andare dritti all'obiettivo, di abbandonare attività che abbiamo iniziato? Per rispondere a questi interrogativi dobbiamo capire, pur semplificando, come funziona il nostro cervello. In particolare, gli studi recenti condotti facendo uso della risonanza magnetica funzionale, che mette in evidenza quali aree del cervello si attivano in corrispondenza di certe azioni o situazioni, ci permettono di capire che i comportamenti





connessi con l'espressione della forza di volontà dipendono dalla nostra corteccia prefrontale. È nella nostra corteccia prefrontale che risiede la capacità di persistere in uno sforzo e di resistere ad una tentazione. La nostra corteccia prefrontale ci spinge a perseguire obiettivi sfidanti e di lungo termine, ed è capace di farci vedere i benefici che possono derivare dal differimento nel tempo di una gratificazione. Ma la corteccia prefrontale è in costante competizione con un'altra area del nostro cervello, il sistema limbico, che – all'opposto – ci spinge verso la gratificazione immediata e che predilige la soddisfazione dei bisogni di breve termine. Il sistema limbico è una delle parti più primitive del nostro cervello e ha avuto la funzione fondamentale di consentire la prosecuzione della nostra specie, attraverso un sistema di allerta dai pericoli e dalle minacce. Corteccia prefrontale e sistema limbico sono insomma due parti di noi, ma

con obiettivi contrapposti. Entrambe fanno sentire la loro voce quando dobbiamo assumere una decisione: qualcuno ha detto che è come se avessimo dentro di noi due persone diverse. Conseguentemente, ci troviamo ogni giorno a sperimentare le cosiddette "sfide" per la nostra forza di volontà: dal momento in cui di mattina decidiamo di alzarci dal letto, al momento in cui scegliamo che cosa mangiare, a quando dobbiamo decidere come relazionarci con un nostro collega o se dedicare qualche ora in più ad un progetto. In tutti questi casi, una parte di noi ci suggerisce di perseguire l'azione un po' più scomoda, facendoci vedere i benefici futuri, e l'altra parte di noi, invece, ci invita a scegliere ciò che è più facile, per gratificarci subito. In tutti questi casi, una delle due parti vince e l'altra perde. La buona notizia è che il muscolo della forza di volontà si può sviluppare, e – attraverso esercizi consapevoli e mirati – ci può offrire un maggiore

controllo sulle situazioni e sulle richieste del sistema limbico. Oltre ai percorsi dedicati sviluppati dal Ca' Foscari Competency Centre, il primo passo per sviluppare quel muscolo è basato sulla consapevolezza di sé: il solo fatto di comprendere come la struttura del nostro cervello influenzi le nostre decisioni diventa una potente risorsa per intervenire su di esse. In conclusione, quando stiamo per cedere alla tentazione di abbandonare un'attività o di procrastinare il suo avvio, arrendendoci così al nostro sistema limbico, proviamo invece a concentrarci su ciò che ci direbbe la nostra corteccia prefrontale per riportarci verso l'obiettivo e ascoltiamo: metaforicamente, guadagneremo il nostro secondo marshmallow.