

RESTARTABILITY

La capacità di ricominciare è diventata una competenza chiave da possedere anche nei secondi cinquant'anni di vita.

di Odile Robotti



LA PROFESSIONALITÀ È DIVENTATA un bersaglio mobile. Secondo un recente rapporto dell'Institute for the Future¹, l'85% dei lavori che esisteranno nel 2030 non sono ancora stati inventati. Assisteremo quindi alla sparizione di molte professionalità che conosciamo mentre altre spunteranno dal nulla, vedremo competenze diventare obsolete e altre, che non esistono o non hanno un nome, diventare richiestissime. Questo vorrà dire che interi uffici, organizzazioni e settori verranno cancellati, ridotti o cambiati al punto da essere irriconoscibili, sostituiti da altri che faranno cose diverse e nuove, con un uso sempre più massiccio di intelligenza artificiale al fianco (e al posto) delle risorse umane. Ne consegue che non sia più sufficiente, come una volta, adeguare le proprie competenze ogni tanto, ma sia diventato necessario essere pronti a cambiare ruolo e anche carriera più volte nella vita. Tra le molte implicazioni, una spesso trascurata è l'impatto psicologico sulle persone, in particolare quelle intorno ai 50 anni. Formatesi in un mondo che funzionava con regole e patti impliciti differenti, a questo gruppo demografico è stato richiesto, senza troppi complimenti, di adeguarsi al nuovo modo di funzionare del sistema o di esserne emarginati.

Come Sisifo. Un tempo la professionalità si costruiva mattone su mattone, in modo incrementale, per cui più si avanzava nell'età e più, se ci si impegnava, questa aumentava. Ora le competenze tecniche sono un castello di carte che rischia in ogni istante di essere spazzato via dall'ultima *disruption*.

Prima bastava “tenersi aggiornati”, ora tocca reimparare continuamente tutto. L’esperienza e la conoscenza non solo hanno una “data di scadenza” sempre più ravvicinata, ma rischiano addirittura di diventare una trappola. In questo contesto, i maestri devono essere pronti a ridiventare scolari, mentre gli scolari devono prepararsi a diventare rapidamente maestri. Rimanere “rilevanti” nel mercato del lavoro è diventata una fatica di Sisifo, ma c’è dell’altro.

Benvenuti nel mondo VUCA. La professionalità non è l’unica variabile impazzita. Nella nostra era nulla rimane stabile a lungo, l’incertezza è diventata il nuovo *status quo*, le interconnessioni tra fenomeni sono complesse oltre la nostra capacità di comprenderle e le relazioni causa-effetto che davamo per certe sono diventate ambigue. Per riassumere questo insieme di condizioni gli anglosassoni usano l’acronimo VUCA (sono le iniziali in inglese delle parole: volatile, incerto, complesso e ambiguo). Una caratteristica del mondo VUCA è che mettervi ordine, o anche semplicemente resistere al suo caos, è impossibile. Inutile dire che, per sopravvivere e prosperare in questo mondo, bisogna essere pronti a ricominciare daccapo quando le condizioni cambiano.

Non è il gioco dell’oca. La capacità di affrontare nuovi inizi sta emergendo come una delle competenze chiave del XXI secolo. Nell’era della longevità, riguarda anche i “secondi 50 anni” e, di conseguenza, la popolazione dei *baby boomer*. Qui però c’è un problema perché questo gruppo demografico non la possiede quasi mai “nativa” essendo cresciuto in un mondo più stabile e prevedibile. Non sorprende, quindi, che questo gruppo viva i nuovi inizi come nel gioco dell’oca. In altre parole, che li trovino frustranti nella loro casualità capricciosa e imprevedibile e temibili perché comportano la perdita della posizione acquisita senza alcuna compensazione.

L’impasse delle organizzazioni. Le organizzazioni hanno la necessità di riconfigurare spesso e rapidamente organigramma, competenze, comportamenti e percorsi di carriera per disporre del talento che serve e dove serve. Questa esigenza si scontra però con l’età media della popolazione che, in genere, è piuttosto elevata. Abbiamo visto che le persone, in particolare quelle nell’intorno dei 50 anni, vivono la richiesta di “riconfigurarsi” con insofferenza e disagio un po’ perché spesso non ne sono capaci e un po’ perché contraria al patto implicito

tra lavoratore e datore di lavoro contratto 25 o 30 anni prima. Naturalmente il punto non è chi abbia ragione (ce l’hanno entrambi), ma cosa fare.

Primo, non nuocere. Partiamo da cosa non fare. Si potrebbe essere tentati di svecchiare le organizzazioni eliminando le risorse più anziane, nella convinzione che i giovani siano più flessibili ma, soprattutto, dispongano delle competenze che servono nel XXI secolo. Anche se entrambe le affermazioni fossero vere, l’argomentazione non convincerebbe. Senza nemmeno dover scomodare l’etica e a prescindere dai costi di operazioni del genere, c’è un fatto fondamentale di cui tenere conto: la popolazione invecchia non solo nelle organizzazioni, ma nella società. Joseph Coughlin, fondatore e direttore di AgeLab (il programma multidisciplinare di ricerca sull’età del Massachusetts Institute of Technology) nel suo ultimo libro² si riferisce alle persone over-65 come a un “continente pieno di consumatori” che sta emergendo. Per capirne le esigenze e cogliere le opportunità di questo mercato, che conterà un miliardo di over-65 nel 2030, bisogna che le organizzazioni lo “rispecchino” al proprio interno. Inoltre, nell’era della trasparenza e dei social media, la leadership delle organizzazioni è molto visibile e può essere facilmente boicottata da consumatori che non ne condividono le posizioni poco inclusive.

Ma, anche se si trattasse di un’azienda che si rivolge a un pubblico esclusivamente di giovani, avere solo dipendenti di quel gruppo demografico sarebbe una scelta sbagliata perché troppa omogeneità porta facilmente al *group think*. Per le stesse ragioni è controindicato creare “cimiteri degli elefanti”: la diversità serve all’interno dei singoli uffici e non solo nelle statistiche generali. Infine, vi è in alcune organizzazioni la tentazione di “spaventare” le persone per indurle al cambiamento, creando l’effetto della “piattaforma che brucia”: o ti butti o sei finito. Questo metodo draconiano può funzionare per alcuni cambiamenti, ma raramente quando le persone devono trasformarsi.

Quando devi fare in fretta, fai le cose con calma. È giusto comunicare chiaramente che restare aggrappati al passato non è un’opzione, ma a urlare “al fuoco!” non accelera i tempi. La maggior parte delle persone, infatti, incontra difficoltà nel ricominciare daccapo per due ragioni. Primo, chi non possiede in maniera innata le competenze e gli atteggiamenti base che servono a ricominciare professionalmente avrebbe bisogno prima di ap-

prenderli. Secondo, quasi tutti hanno bisogno, durante la transizione, del supporto del proprio management che dovrebbe ricoprire il ruolo di guida, di capo-trasformatore, di supporter e di coach, ma non sempre i manager ne sono capaci e ne capiscono l'importanza. Se chi affronta un nuovo inizio non sa come fare e il suo management non sa come supportarlo, molto tempo viene sprecato nel processo di "reinvenzione della ruota". Se si fosse investita qualche giornata a preparare al nuovo inizio e a come supportare chi ricomincia, i tempi per completare la transizione sarebbero stati più brevi.

La domanda giusta. A questo punto di solito mi si chiede se la capacità di ricominciare non sia un dono di natura che alcune persone possiedono e altre no. Parafrasando lo psicologo e autore Adam Grant, che esprime un concetto simile quando parla di resilienza (la capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà), rispondo che la nostra capacità di ricominciare non è fissa, bensì si può costruire. La domanda da farsi, quindi, è: "Come faccio a costruire la mia capacità di ricominciare?". La risposta breve è: apprendendo le basi e poi esercitandosi, come per qualsiasi altra competenza. E, come per tutto ciò che proviamo a imparare, dalle lingue straniere alla matematica all'uso del computer, per qualcuno sarà facile, per qualcun altro sarà faticoso. Qualcuno diventerà estremamente abile, mentre qualcuno resterà mediocre. Qualcun'altro raggiungerà a malapena i livelli minimi, qualcuno nemmeno quelli. Ma se siamo d'accordo che la capacità di ricominciare dovrebbe essere parte della alfabetizzazione di base nel XXI secolo, il fatto di incontrare qualche difficoltà, o anche di capire che non si raggiungerà mai l'eccellenza, non dovrebbe far desistere.

Le 3R della RestartAbility. Noi chiamiamo la capacità di ricominciare RestartAbility e la suddividiamo in tre aree. La prima è la capacità di ricaricarsi, perché è inutile partire senza avere il serbatoio pieno: si rischia di restare per strada. Stiamo parlando di alcune capacità come, per esempio, saper aumentare il proprio ottimismo, riuscire a tenere alta l'auto-stima anche quando c'è stato un "inciampo" o una sconfitta e saper essere *anti-fragili* (non semplicemente resistere alle avversità ma esserne rafforzati). La seconda R sta per ricostruirsi, perché quando si ricomincia bisogna ripensare alla propria identità. Sal-

tare il passaggio è controproducente e impedisce quella evoluzione positiva che l'esperienza può comportare se ben metabolizzata. Con questa R intendiamo la capacità di valorizzare la propria esperienza, di fare self-branding, ma anche di capire come lasciare un segno positivo nel mondo (la propria "eredità spirituale"). Infine, c'è la capacità di rinnovarsi, la terza R, che significa saper imparare qualcosa di nuovo, disimparare qualcosa di vecchio, possedere le cosiddette competenze di transizione (quelle che permettono di passare da un lavoro a un altro), sapersi fare carico della propria carriera e avere una mentalità orientata alla crescita cioè al miglioramento anche attraverso gli errori.

Chiedere alle emozioni cosa gradiscono per colazione. Come per tutte le capacità, insegnare le 3 R ne facilita l'apprendimento, ma non lo garantisce. Ci sarà sempre qualcuno che, anche messo nelle migliori condizioni, inevitabilmente non ce la farà o addirittura non vorrà nemmeno provare. La maggior parte delle persone, però, traggono beneficio, anche se in misura soggettiva, da consigli su come ricominciare basati sull'esperienza. Inoltre, condividere emozioni, strategie e tattiche con altre persone in situazioni simili contrasta la tendenza all'isolamento e al vittimismo. Infine, le risorse apprezzano che vi sia un interessamento e un "farsi carico" da parte dell'organizzazione perché questo è coerente col rapporto tra azienda e lavoratore a cui erano abituati. In conclusione, insegnare alle risorse che devono ricominciare in un nuovo ruolo le nuove competenze richieste è necessario, ma non sufficiente. Lascia infatti scoperti gli aspetti psicologici della transizione, una disattenzione che rischia di nullificare gli sforzi di riaddestramento e formazione. Le emozioni, infatti, sono la carta briscola che vince sulle altre. Per dirlo più chiaramente, le emozioni si mangiano le capacità cognitive a colazione. ☺



ODILE ROBOTTI è amministratore unico di Learning Edge srl e cura un sito dedicato alla capacità di ricominciare (www.restartability.com).

NOTE.

1. Institute for the Future e Dell Technologies, "Emerging technologies' impact on society & work in 2030. The next era of human/machine partnerships", 2017
2. Coughlin, Joseph F. (2017), *The Longevity Economy, Unlocking the World's Fastest-Growing, Most Misunderstood Market*