

a cura di

Sara Bonesso

Professoressa associata presso il Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia e Vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

fotografie di

Francesca Occhi

Affrontare incertezze e cambiamenti sviluppando l'adattabilità

Nel primo numero di *Lei* abbiamo iniziato a riflettere sull'importanza delle competenze trasversali per un efficace inserimento nel mercato del lavoro e sulle modalità per favorirne l'apprendimento. Quando mi è stato chiesto in questa seconda uscita di trattare con maggior dettaglio una specifica competenza, non ho avuto alcuna esitazione nello scegliere di approfondire l'adattabilità.

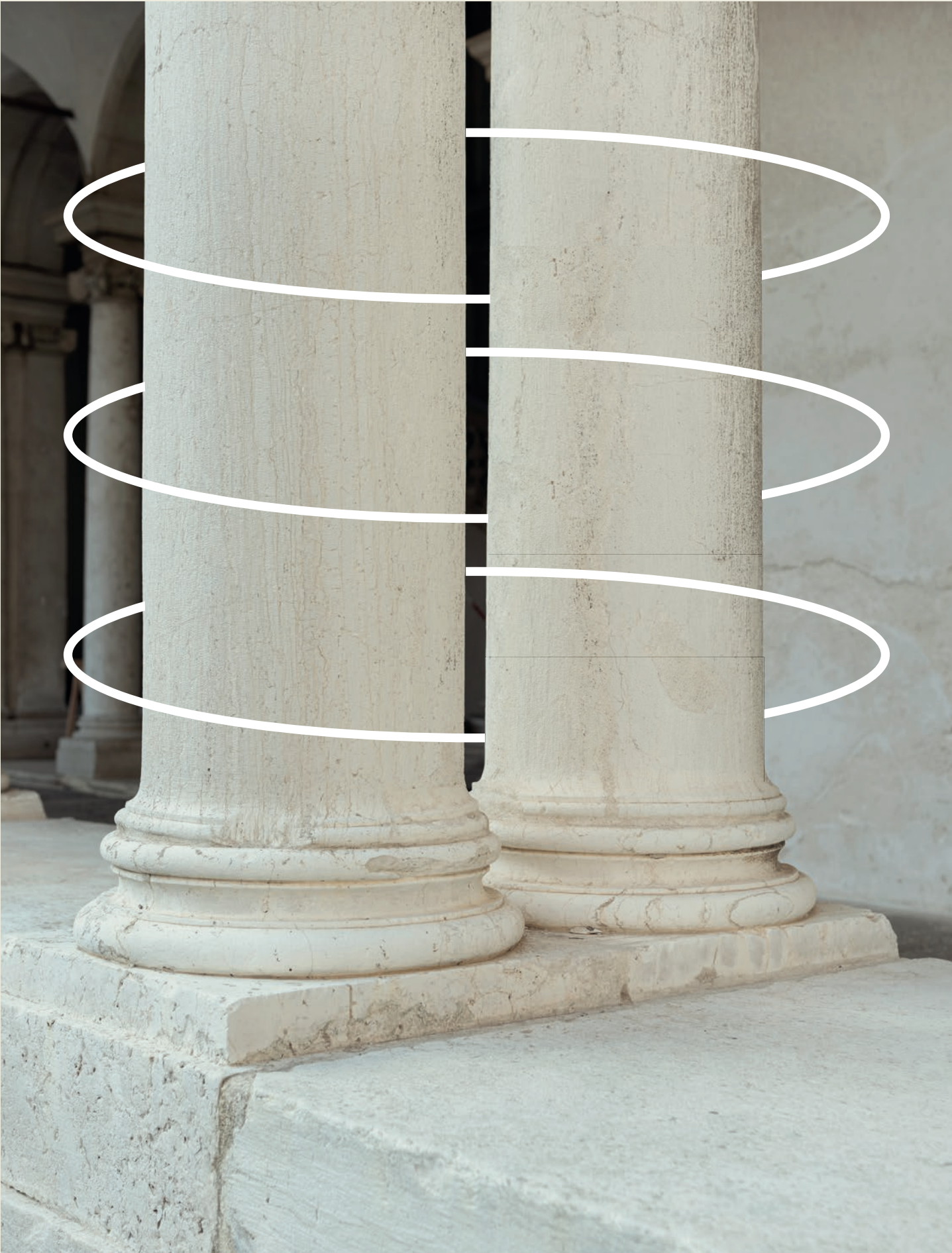
Qualche mese fa, al termine della prima ondata della pandemia, il *Washington Post* definì l'adattabilità la competenza essenziale per affrontare i pesanti cambiamenti di vita e delle modalità di lavoro imposti dall'emergenza Covid. Prima ancora di veder intensificata la sua rilevanza da questi drammatici eventi, l'adattabilità (o flessibilità) era collocata tra i primi posti nelle classifiche nazionali e internazionali delle competenze maggiormente ricercate dai datori di lavoro. Sicuramente una spiegazione è attribuibile ai rapidi cambiamenti indotti dall'introduzione delle tecnologie digitali che stanno ridefinendo modalità, tempi e spazi di lavoro, ma non solo.

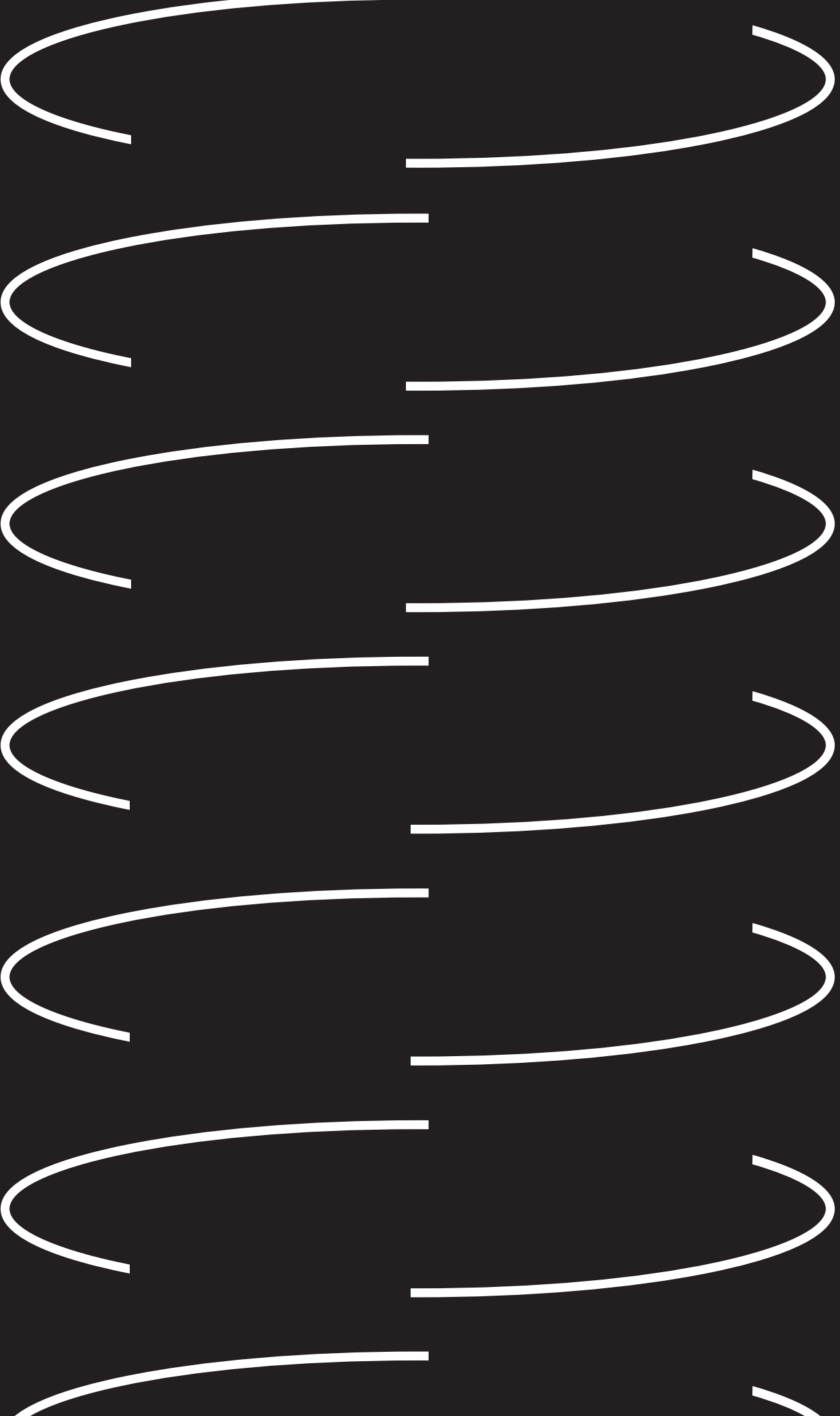
Nei contesti organizzativi, alle persone viene sempre più spesso richiesto di affrontare transizioni nel proprio lavoro (nuove mansioni o competenze da acquisire), che per essere gestite efficacemente necessitano di uno spiccato orientamento all'apprendimento. Inoltre, i processi di globalizzazione espongono a una diversità che non va solo compresa, ma anche agita in prima persona. Ecco quindi che l'adattabilità – intesa come quella capacità di cambiare rapidamente pensieri e comportamenti di fronte a nuove richieste o a eventi imprevisti, attraverso percorsi di azione alternativi rispetto a quelli abituali – è una competenza che deve sicuramente assumere una certa priorità nel percorso di sviluppo di una persona.

Ma diventare più agili (un altro termine recentemente utilizzato come sinonimo di adattabilità) nel rispondere al cambiamento presenta la sua complessità, perché implica abbandonare i nostri cosiddetti *script* o 'copioni' mentali o comportamentali, ossia dei modelli di azione che nel corso del tempo il nostro cervello seleziona e che ci propone in modo automatico al fine di essere più efficienti. Tuttavia, quando a causa di

eventi esterni le caratteristiche della situazione cambiano i nostri *script* potrebbero risultare inadatti. Uscire dalla zona di comfort, però, è faticoso, spesso ci risulta più semplice rifiutare la realtà di una nuova situazione e respingere qualsiasi segnale o nuova informazione che metta in discussione il nostro modo consolidato di agire, con la conseguenza di subire gli eventi e nel peggiore dei casi di fallire.

Se allenata costantemente, l'adattabilità consente invece di non adagiarsi eccessivamente sulle nostre abitudini ma di predisporci mentalmente ad affrontare il cambiamento, mettendo in gioco percorsi alternativi, se non addirittura ad anticiparlo. Ma come è possibile allargare la nostra zona di comfort? Una prima modalità richiede un'attenta analisi delle nostre abitudini e la descrizione delle azioni che nel quotidiano mettiamo in atto per realizzarle, il cosiddetto *task set*. Una volta identificate queste sequenze stabili di azioni, dobbiamo provare a destabilizzarle attivando volontariamente delle modifiche nell'ordine o nella modalità di svolgimento, quello che viene definito *task*





switching. In questo modo il nostro cervello, come dimostrano recenti studi scientifici, si predispone già ad accettare quelle variazioni richieste dalla nuova situazione senza opporre eccessiva resistenza. Un'altra modalità è quella di comprendere la nostra soglia di tolleranza nei confronti degli eventi incerti e cercare di innalzarla, ad esempio ponendosi le domande giuste per raccogliere non tutte le informazioni ma solo quelle rilevanti per il processo decisionale, adottare uno stato mentale positivo che consenta di vedere anche le opportunità derivanti dal cambiamento, ma anche accettare l'elemento di casualità negli avvenimenti in modo da superare quel senso di frustrazione che proviamo quando un nostro programma va in fumo a causa di un imprevisto. Per essere sviluppata, l'adattabilità richiede anche uno sforzo creativo, ossia imparare a immaginare scenari, o possibili percorsi, che potrebbero interessare l'attività che stiamo svolgendo e generare piani alternativi al programma iniziale, sempre nell'ottica di non subire e rimanere bloccati dall'effetto sorpresa che il cambiamento può indurre.

Come dimostrano le modalità appena discusse, l'adattabilità è una competenza complessa che beneficia dell'attivazione congiunta di altre competenze trasversali. In primo luogo, la consapevolezza di sé e delle proprie emozioni di fronte a eventi che minacciano la nostra zona di comfort. Sicuramente, un ruolo importante è assunto dalla capacità di gestione dello stress. Se l'incertezza di una situazione che stiamo vivendo genera uno

stato emotivo di tensione che porta il nostro organismo a rilasciare gli ormoni dello stress, come il cortisolo, questo ha un impatto negativo sulla nostra capacità creativa e quindi di generazione del piano alternativo. Infine, lo stato di frustrazione e sconforto che una nuova situazione inattesa e non voluta ci arreca può essere più facilmente superato facendo leva sulla resilienza, ossia quella competenza che ci consente di riprenderci dalle avversità, ripristinare le nostre energie e rispondere positivamente agli eventi.

Il Ca' Foscari Competency Centre dedica uno spazio particolare all'adattabilità nell'ambito dell'iniziativa formativa 'Competenze in Pillole', rivolta a tutti gli studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale di Ca' Foscari. Durante i seminari, i partecipanti hanno l'opportunità di acquisire e sperimentare le tecniche per sviluppare la loro adattabilità in un contesto d'aula attraverso simulazioni, analisi di casi e discussioni di filmati, il tutto supportato da evidenze scientifiche. La messa in pratica della competenza avviene poi nel contesto quotidiano e gli studenti vengono stimolati, attraverso un'attività di *journaling* e di *peer-coaching*, nella riflessione e nella condivisione di quanto hanno appreso mettendo in pratica i nuovi comportamenti, i risultati conseguiti e le opportunità di miglioramento future. Il Competency Centre è disponibile a sviluppare ed erogare percorsi di approfondimento sul tema dell'adattabilità anche per laureati e aziende.