

IL MAGICO POTERE DI RICOMINCIARE



Odile Robotti

# **IL MAGICO POTERE DI RICOMINCIARE**

**Come iniziare di nuovo, ma non da zero, a tutte le età**



©2018 Mind Edizioni  
Mind Edizioni è un marchio di  
Media & Co. Editoria-Comunicazione Srl  
Viale Gran Sasso 20, 20131 Milano  
Tel. 02 29409880, fax 02 29402737  
[www.mindedizioni.com](http://www.mindedizioni.com)  
[www.facebook.com/mindedizioni](http://www.facebook.com/mindedizioni)

Finito di stampare nel mese di febbraio 2019  
da Rubbettino print  
88049 Soveria Mannelli (CZ)  
[www.rubbettinoprint.it](http://www.rubbettinoprint.it)

ISBN: 978-88-6939-282-5

# SOMMARIO

<b>Introduzione</b>	9
<b>Capitolo 1 - Vivere felicemente nell'era dell'incertezza</b>	11
<i>Un tranquillo venerdì di paura</i>	11
Qualcuno ha spostato il mio mondo	13
Benvenuti nell'era VUCA	15
Il nuovo gioco dell'oca	16
Cadere (in piedi) dalla giostra	18
Risalire sulla giostra (mentre gira)	21
Fare il <i>pivot</i>	22
Una dose di stress al giorno toglie il medico di turno	24
<b>Capitolo 2 - Scoprire il magico potere di ricominciare</b>	27
<i>Due nuovi inizi</i>	27
Partire da una domanda e uscire dalla riserva indiana	31
La comfort zone è la nuova danger zone	32
Ricominciare senza averlo voluto	34
Ricominciare per scelta	36
<i>Restartability</i> : essere capaci di ricominciare	42
Come riconoscere i <i>restartable</i> in 12 punti	43
Cinque buone abitudini per allenare la <i>restartability</i>	45
<b>Capitolo 3 - Trovare l'ispirazione per ricominciare</b>	49
<i>Chi ha detto che sia una disgrazia?</i>	49
Ricominciare guardando al futuro	50

Storie di chi non ha ricominciato per scelta	51
Harland Sanders	51
Steve Jobs	53
Walt Disney	55
Lady Gaga	57
Elon Musk	58
Milton Hershey	60
JK Rowling	62
Farnoush Hamidian	63
Vera Wang	65
Oprah Winfrey	66
Vivienne Ming	67
Alex Zanardi	70
Bebe Vio	71
Storie di chi ha ricominciato per scelta	72
Massimo Bottura	72
Jeff Bezos	75
Ray Kroc	76
Andrea Bocelli	78
Julia Child	79
Nina e Tim Zagat	81
Lucy Kellaway	82
Armani, Ferrè, Missoni	83
Arnold Schwarzenegger	85
<b>Capitolo 4 - Superare le difficoltà più comuni</b>	87
<i>Una gabbianella impara a volare grazie a un gatto</i>	87
Perché i nuovi inizi ci mettono in difficoltà	88
Consigli per affrontare le paure dei nuovi inizi	92
Differenze di genere e di età nell'affrontare i nuovi inizi	96
<b>Capitolo 5 - Ricominciare nei secondi</b>	
<b>50 anni di vita</b>	101
<i>Lezioni di uno stagista inaspettato</i>	101

Avere più di 50 anni nel XXI secolo	102
Dannosi stereotipi	104
Cinquanta sfumature di grigio	106
E chi l'ha detto? Quattro falsi miti sugli over 50	106
Cinque vantaggi di avere più di 50 anni	109
La quinta stagione	112
Quintastici contro declinisti	113
Cos'è un superadulto	115
Cosa si può imparare da alcuni superadulti	115
<b>Capitolo 6 - Ricominciare dopo un insuccesso</b>	121
<i>Tanti insuccessi culminati con un grande successo</i>	121
Ribaltare la prospettiva	123
Rivalutare l'insuccesso	125
Estrarre valore dagli insuccessi	126
Consigli per ricominciare dopo un insuccesso	128
<b>Capitolo 7 - Cose da sapere prima di ricominciare</b>	133
<i>Come non vedere limiti (e nemmeno il resto)</i>	133
Evitare errori evitabili	135
1. Tornare indietro non significa aver sbagliato	135
2. Ricominciare dall'inizio non vuol dire partire da zero	136
3. Don't <i>Just do it</i>	138
4. Scrivere il prossimo capitolo	139
5. Le nostre identità non sono un castello di carte	140
6. Cerca di essere la scacchiera e non la pedina	141
7. Cerca la terza porta	143
8. Anche il <i>Kobayashi Maru</i> si può risolvere	144
<b>Capitolo 8 - Primo passo: rimuovere i freni e ricaricarsi</b>	147
<i>Un uomo, un quadro e un martello</i>	147
Ricominciare è come partire	149
Le convinzioni sono (quasi) tutto	149

L'elefante non lo sa	150
Profezie che si auto-avverano	152
Yes I can	154
Emozioni, grazie di esistere	155
Fare conoscenza con le emozioni	155
Il dialogo interiore: alleato o nemico	160
Guardare bene il cielo	162
Valorizzarsi	164
I trucchi per tenere alta la motivazione	165
<b>Capitolo 9 - Secondo passo: ricostruirsi</b>	169
<i>Rompere vasi preziosi senza essere pazzi</i>	169
Ricostruirsi richiede un progetto	171
Errori comuni nella scelta del progetto	172
Tre strade per ricostruirsi	174
Posare la prima pietra	178
Evitare i rischi di chi non sa da dove ricominciare	178
Ricostruirsi seguendo le istruzioni	179
Ricostruirsi con la tecnica del Kintsugi	182
Non dimentichiamoci di dirlo al mondo	183
Non fare la fine della volpe intrappolata	183
<i>Self branding</i> per un nuovo inizio	185
<b>Capitolo 10 - Terzo passo: rinnovarsi</b>	189
<i>Tanti miti, un messaggio</i>	189
Avere il coraggio dei trapezisti	190
Sviluppare la mentalità del rinnovamento	191
Le competenze sono diventate dinamiche	193
Praticare l'apprendimento perenne	196
Diventare imprenditori di se stessi	198
Avere una mentalità di crescita	201



## Introduzione

Da circa una decina d'anni, nella mia attività di coach, formatrice e consulente, ho iniziato a osservare i comportamenti di professionisti e manager che si trovavano ad affrontare un particolare tipo di cambiamento professionale: un nuovo inizio. La questione mi interessa per due ragioni. Anzitutto, perché viviamo nell'era della precarietà, in cui l'incertezza è il nuovo status quo e ricominciare è diventato necessario a tutte le età. Prevedo quindi che i nuovi inizi aumenteranno e riguarderanno una popolazione sempre più ampia e diversificata. Secondo, perché mi rendo conto che, un po' per tutti, ma in particolare per le persone oltre i cinquant'anni, ricominciare non è facile a causa di un insieme di ostacoli psicologici e pratici.

La maggior parte dei nuovi inizi che ho osservato non era voluta. C'era chi, per esempio, era stato trasferito di divisione o di sede, chi aveva dovuto cambiare tipo di lavoro all'interno della stessa organizzazione e chi l'aveva dovuta lasciare. Per fortuna, alcuni nuovi inizi cui ho assistito erano invece desiderati: una promozione, un incarico all'estero, un ruolo a capo di un progetto strategico. Ho avuto così modo di incontrare due categorie di persone: le prime erano recalcitranti, demoralizzate e preoccupate, mentre le seconde erano trepidanti, entusiaste, ma comunque un po' stressate. Per quelli della prima categoria, che erano la maggioranza, l'atteggiamento negativo, umanamente più che compresen-

bile, non faceva che peggiorare la situazione, ridurre le opportunità e aumentare i pericoli. Per i secondi, insieme alle emozioni positive, c'era comunque l'ansia da performance e i normali timori che si hanno nell'imboccare strade nuove. I primi erano chiaramente i più bisognosi di aiuto e supporto, ma anche i secondi si sentivano sotto pressione.

Ho iniziato a chiedermi chi si occupasse delle persone che ricominciano, se qualcuno avesse suggerimenti pratici per aiutarle a superare le paure, ad evitare gli errori evitabili e a trarre il massimo dalla loro esperienza, voluta o meno che fosse. Non ho trovato quasi nulla. Allora mi sono detta: forse gli interessati non percepiscono di avere bisogno di supporto, pur mostrando, a mio parere, segni inequivocabili di averlo. Ma è bastato parlarne con chi si trovava a dover ricominciare per scoprire che non era così: le maggior parte delle persone si sentivano un po' perse e sole davanti a un'impresa piena di sfide e, in alcuni casi, di insidie.

L'idea di scrivere un manuale di facile consultazione per aiutare i lettori, soprattutto gli over 50, ad ampliare la propria capacità di ricominciare e a sviluppare una visione positiva dei nuovi inizi è nata da queste osservazioni e riflessioni. La spinta a scriverlo, invece, è venuta da due convinzioni. Anzitutto, che la capacità di ricominciare si può imparare e allenare a qualsiasi età. Secondo, che saper affrontare i nuovi inizi rende più liberi e dà potere.

Il libro è dedicato primariamente a coloro che stanno affrontando un nuovo inizio o sanno di doverlo fare a breve, ma credo dovrebbe interessare tutti in modo "preventivo". Penso, infatti, che la capacità di ricominciare faccia ormai parte della nuova alfabetizzazione, resa necessaria dal contesto dinamico, incerto, ma anche ricco di opportunità in cui ci troviamo.

# Capitolo 1

## VIVERE FELICEMENTE NELL'ERA DELL'INCERTEZZA

### Un tranquillo venerdì di paura

"Pronto", rispondo stancamente. Sono quasi le 18, sto finendo un lavoro noioso e non vedo l'ora di andare a casa.

"Mi hanno licenziata", la voce di Alessandra è alterata.

"Cosa?!", sono chiaramente nella fase della negazione, ho sentito benissimo, ma mi pare impossibile.

"Mi ha convocata il direttore del personale, mi ha licenziata, mi ha dato 5 minuti per raccogliere le mie cose e mi ha fatto accompagnare ai tornelli. Mi hanno ritirato il badge", sta quasi piangendo.

Sta per partirmi in automatico la domanda: "Ma cosa hai fatto?" perché, per la mia generazione, è inaudito venire licenziati senza aver combinato qualcosa di grosso, ma mi fermo in tempo. Cosa può avere fatto questa persona che conosco e stimo da una vita? Nulla. Lei non ha fatto niente, sicuramente lavorava con competenza e impegno, ma questa non è più una garanzia e io dovrei saperlo. Non è la prima, ma l'ennesima di queste storie che sento. Solo che stavolta è toccato a un'amica carissima e sono la prima persona che chiama.

Le avvisaglie c'erano state, ma queste cose vengono sempre in mente dopo, quando la situazione precipita. Alessandra, 51 anni, aveva lavorato lì per 9 anni con vari ruoli fino a dirigere l'ufficio Marketing. Negli ultimi tempi mi aveva confidato di essere preoccupata per i conti dell'azienda, in peggioramento stabile da quando alcuni concorrenti avevano scatenato una guerra dei prezzi. Si

era lamentata, lo scorso dicembre, perché le avevano azzerato il bonus, ma aveva anche detto che era toccata la stessa sorte a tutti i dirigenti e che era, data la situazione, inevitabile. Ma evidentemente non sufficiente.

Siamo nel XXI secolo, è l'era dell'incertezza, ma non mi sono ancora abituata. Ogni volta mi stupisco, poi mi indigno, poi mi deprimo ascoltando i racconti increduli e feriti della vittima di turno. Questa volta vorrei avere una reazione diversa, più costruttiva.

"Dove sei adesso?", le chiedo.

"In auto, davanti all'ufficio. Tra qualche settimana devo ridargli pure quella, comunque", risponde in modo assente.

"Vieni qua subito, sono in ufficio. Ti aspetto", cerco di trasmetterle sicurezza, come se avessi già in mente un piano anche se in realtà non so che pesci prendere.

"Ok", risponde Alessandra con una voce da automa che mi spaventa un po'.

Penso che, se incontra traffico, ho un quarto d'ora per pensare a cosa dirle, ma ho la testa vuota e mi sento impotente. La tempesta emotiva suscitata dalla telefonata mi ha fatto perdere la cognizione del tempo e devo guardare l'orologio per riorientarmi. Sono le 18:03 di venerdì. Mi dico: "Sta calma, almeno tu. Le devi infondere tranquillità. Non perdere la testa". Ma, mentre ripeto mentalmente questo mantra, scopro che non funziona, semmai mi fa sentire più agitata. Come molti di noi, Alessandra non lavora per hobby, ma per mantenere il buon livello di vita cui è ormai assuefatta. So bene che per lei non è solo questione di orgoglio e di status; ci sono anche quelli naturalmente, ma la verità è che deve trovare lavoro abbastanza velocemente.

E infatti, appena arriva, mi dice subito: "So che mi dirai di mettermi subito alla ricerca di un nuovo lavoro, ma io ho solo voglia di chiudermi in casa. Mi sento uno straccio". Fa una pausa e poi aggiunge spaventata: "Ce la farò a ricominciare?". Si aspetta da me una risposta.

Mi rendo conto che nessuno ci ha preparato ad affrontare queste situazioni. Peccato che proprio in questi casi bisognerebbe riuscire a pensare lucidamente, occorrerebbe sapere già cosa fare, sarebbe utile poter seguire dei pas-

saggi memorizzati precedentemente e diventati, con la pratica costante, quasi automatici. È la ragione per cui si fa la l'esercitazione antincendio: per fare le cose giuste, senza però dover scoprire quali siano quando tutto è in fiamme.

## QUALCUNO HA SPOSTATO IL MIO MONDO

*“La vita non ha l'obbligo di darci  
quello che ci aspettiamo.”*

Margaret Mitchell

Secondo un recente rapporto dell'Institute for the Future<sup>1</sup>, l'85% dei lavori che esisteranno nel 2030 non sono ancora stati inventati. Entro lo stesso anno, secondo il McKinsey Global Institute, fino a un terzo dei lavoratori statunitensi e tedeschi e fino quasi la metà di quelli giapponesi si troveranno a dover cambiare occupazione, sostituiti da computer e robot dotati di intelligenza artificiale.

La profonda trasformazione del mondo del lavoro non è una novità, ma adesso sta accelerando: assisteremo, a ritmo crescente, alla sparizione di molte professionalità che conosciamo, mentre altre spunteranno dal nulla; vedremo, in tempi brevi, 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.

Un tempo, il mondo del lavoro chiedeva alle persone di lavorare con serietà e impegno e, in cambio, offriva percorsi lineari, prevedibili e la quasi certezza dell'impiego. Era un mondo in cui ci si poteva fermare, certo, ma raramente si tornava

<sup>1</sup> Institute for the Future - Dell Technologies, *The Next Era of Human-Machine Partnerships. Emerging Technologies' Impact on Society & Work in 2030*, 2017.

indietro e quasi mai alle persone veniva posta l'alternativa tra ripartire daccapo in una direzione diversa o essere fuori dal gioco. Questo era il vecchio mondo, quello in cui noi cinquantenni ci siamo formati e che pensavamo durasse per sempre. Purtroppo, “ce lo hanno spostato”.

Il riferimento è al celebre best seller *Chi ha spostato il mio formaggio?*<sup>2</sup>, una storiella metaforica – scritta da Spencer Johnson ed entusiasticamente introdotta, nella prefazione, da un guru del management, Ken Blanchard – in cui gnomi e topolini reagiscono, ognuno a modo proprio, alla sparizione del formaggio che erano abituati a trovare sempre nello stesso posto. Il formaggio, nel racconto di Johnson, rappresenta ciò che desideriamo perché ci rende felici. È qualcosa di diverso per ciascuno di noi e reagiamo in maniera differente quando ci viene tolto: chi impreca contro l'ingiustizia, chi resta così sconvolto da non riuscire a fare nulla e chi, invece, entra subito in azione mettendosi alla ricerca di un nuovo formaggio perché capisce che il cambiamento è irreversibile. Addirittura, il topolino Sniff (il cui nome significa “annusare”) inizia a cercare nuovo formaggio prima ancora che spostino il vecchio, avendo intuito che, prima o poi, il formaggio non sarebbe più stato lì. Con l'eccezione di Sniff, topini e gnomi del racconto vengono colti di sorpresa dalla sparizione del formaggio. Non essendo “annusatori” particolarmente attenti al contesto, per loro era difficile prevedere che il formaggio un giorno non sarebbe più stato dove lo avevano sempre trovato.

Noi non abbiamo questa scusa: sono anni che i cambiamenti che citavo prima (e molti di più) sono stati annunciati e si verificano, puntualmente o addirittura in anticipo, spesso con maggiore impatto di quanto fosse stato predetto. Tuttavia, il nostro problema non è tanto di essere sorpresi. La difficoltà è piuttosto quella di adattarci a una situazione in cui il nostro formaggio si muove continuamente e bisogna giocarci a rimpiattino.

<sup>2</sup> Spencer Johnson, *Chi ha spostato il mio formaggio?*, Sperling & Kupfer, 2000.

## **BENVENUTI NELL'ERA VUCA**

*“La vita non è fatta  
per i deboli di cuore.”*

Nicky Verd

Viviamo in un'era in cui l'**incertezza**, cioè la non prevedibilità del futuro, è il nuovo status quo. E l'incertezza non è arrivata da sola, ma accompagnata. Anzitutto dalla **volatilità**, il contrario della stabilità, una caratteristica delle situazioni in cui tutto cambia continuamente in funzione di eventi fuori dal nostro controllo. Poi, è aumentata la **complessità**, cioè ci sono più interconnessioni e influenze di cui tenere conto nelle decisioni da prendere. Questo ci costringe spesso alla scelta tra agire senza aver potuto prendere in considerazione tutti gli elementi e correre il rischio legato all'inazione. Infine, il grado di **ambiguità** è aumentato: le relazioni causa-effetto che conoscevamo non funzionano più o non funzionano sempre, per cui non si è mai sicuri delle conseguenze di un accadimento provocato da noi o da altri. Per riassumere questo insieme di condizioni gli anglosassoni hanno coniato un acronimo: VUCA, le cui lettere sono le iniziali delle parole *volatility* (volatilità), *uncertainty* (incertezza), *complexity* (complessità) e *ambiguity* (ambiguità).

Nel mondo VUCA le organizzazioni devono trasformarsi rapidamente riconfigurando gli organigrammi, le competenze, i comportamenti e i percorsi di carriera. Azzeccare la formula giusta non è facile e spesso, anche se la si trova, in breve tempo le condizioni cambiano e si deve metterne a punto una nuova. Le vittime collaterali di questi cambiamenti repentini sono numerose.

Nel mondo VUCA la “data di scadenza” delle conoscenze e di ciò che sappiamo fare è sempre più ravvicinata. Una volta si imparava l'arte e la si metteva da parte. Ora l'arte è messa da parte dall'evoluzione tecnologica e dal cambiamento continui.

La professionalità è diventata un bersaglio mobile. Un tempo la si costruiva mattone su mattone, in modo incrementale. Ora le competenze tecniche sono un castello di carte che rischia in ogni istante di essere spazzato via da un colpo di vento. Prima bastava “tenersi aggiornati”, ora tocca reimparare tutto. Lo sforzo per rimanere “al corrente”, fino all’inizio del nuovo millennio, faceva leva sulle competenze già acquisite e sull’esperienza. Adesso tutto può essere azzerato, trasformando l’esperienza in una trappola e costringendo i maestri a ridiventare scolari.

Una volta le carriere progredivano sui binari prestabiliti, oggi hanno percorsi che assomigliano alla Via della Seta seguita da Marco Polo: l’itinerario si scopre e si cambia strada facendo; a volte si torna indietro per lunghi tratti perché qualcosa di imprevisto blocca il passaggio; altre volte si è costretti a prendere strade, le uniche possibili, per le quali non si è equipaggiati, superando prove e sopportando fatiche notevoli.

Molti over 50 avrebbero fatto volentieri a meno di questi cambiamenti. Il vero problema, però, non è lo scarso gradimento della nuova situazione, né la sorpresa, come scrivevo nel paragrafo precedente. È che nulla ci ha veramente preparati a vivere nel mondo VUCA.

### **Il nuovo gioco dell’oca**

Il gioco dell’oca è antico e contiene molti simbolismi, ma la maggior parte di noi lo ricorda per la caratteristica di “rimandare indietro” i giocatori, in modo casuale e capriccioso, da qualsiasi punto della tavola di gioco, costringendoli a ricominciare dal principio. Questa dinamica cattura bene un aspetto dell’era VUCA: quello di poter essere costretti a ricominciare il nostro percorso per un evento al di fuori del nostro controllo, che non abbiamo fatto nulla per causare e che, alcune volte, non desideriamo e sentiamo di non meritare. Come nel gioco dell’oca, ricominciare è frustran-



te perché comporta la perdita della posizione acquisita e genera ansia perché non è noto cosa ci riserverà il nuovo percorso che stiamo per intraprendere.

Ormai sappiamo che il particolare gioco dell’oca in cui ci troviamo presenta tante caselle che rimandano all’inizio, al punto che è quasi impossibile percorrere la tavola da gioco senza incapparvi. È quindi meglio farcene una ragione e cercare di costruire la nostra capacità di ricominciare, anche perché questa nuova versione del gioco, a ben vedere, presenta dei vantaggi.

Un tempo, “i giochi erano fatti” molto presto nella vita. A 50 anni, si usava dire, o si è papa o si è sagrestano. Era quasi impensabile iniziare qualcosa di nuovo dopo una certa età: le oggettive opportunità di farlo erano più limitate e poi non era, diciamo così, socialmente incoraggiato. Adesso – ne parleremo meglio nel capitolo 5 (*Ricominciare nei secondi 50 anni di vita*) – iniziano invece a esserci parecchi esempi di nuovi inizi avvenuti con successo a ogni età.

E poi non dimentichiamo che le motivazioni per ricominciare sono tante e non derivano solo dal capriccio della sorte. A volte siamo noi stessi che sentiamo un bisogno irrimediabile di cambiare direzione e questo, spesso, comporta il fatto di ricominciare daccapo. Nell’era della longevità, in cui si vive e si lavora più a lungo, questo genere di ripensamenti o di evoluzioni è diventato più frequente. È cambiato anche il nostro modo collettivo di giudicarlo: iniziare volontariamente un nuovo percorso dopo i 50 anni non è più visto solo come una stravaganza, ma anche come la risposta a una chiamata o come un’occasione per trovare se stessi.

Le situazioni della vita in cui ci si può presentare la necessità o l’opportunità di ricominciare sono molto aumentate in quantità e varietà: possono essere negative o positive, non volute oppure a lungo desiderate, casuali o provocate da noi. Questi nuovi inizi appaiono diversi, e in effetti lo sono, ma hanno qualcosa in comune: se non siamo allenati, spaventano.

La paura di perdere quello che abbiamo o il timore di non riuscire ad affrontare qualcosa di nuovo possono tenerci intrappolati in un vicolo cieco o impedirci di raggiungere il nostro potenziale. L'incapacità di ricominciare può farci vivere una versione meno interessante e appagante della nostra vita e questo tipo di rinuncia, prima o poi, rischia di presentarci un conto salato. I rimpianti veramente brucianti della vita riguardano molto più spesso le cose che non abbiamo fatto rispetto a quelle che abbiamo fatto.

La paura di ricominciare, in conclusione, può agire come una camicia di forza che non ci permette di fare quello che dobbiamo e vogliamo. Il potere di ricominciare, invece, rende liberi.

## **CADERE (IN PIEDI) DALLA GIOSTRA**

*“Nel mezzo delle difficoltà  
nascono le opportunità.”*

Albert Einstein

All'inizio degli anni '70 la società statunitense AT&T fu accusata dall'autorità antitrust con l'accusa di avere creato un monopolio nel mercato delle telecomunicazioni. AT&T, in effetti, controllava tutte le società telefoniche locali e godeva di una posizione dominante: era chiaro che sarebbe stata solo questione di tempo (comperato a suon di battaglie legali) e, prima o poi, l'avrebbero costretta a smembrarsi.

Salvatore Maddi, allora docente del dipartimento di Scienze comportamentali della prestigiosa Università di Chicago, colse in questa situazione una straordinaria opportunità di studiare “in vivo” un fenomeno sociologico raro per quei tempi, che si collegava alla sua ricerca sulla reazione umana a eventi traumatici. Capì infatti che lo “spezzatino” di AT&T sarebbe stato travolgente e traumatico per chi vi lavorava. Come consulente della IBT (Illinois Bell Telephone,

una filiale di AT&T con sede a Chicago), Maddi condivise il lavoro del suo gruppo di ricerca con il vicepresidente esecutivo di IBT, Carl Horn, che a sua volta gli permise di studiare le performance e le reazioni psicofisiche dei dipendenti prima, durante e dopo l'imminente deregolamentazione federale del monopolio telefonico di AT&T.

Le battaglie legali andarono avanti fino al 1984, ma alla fine, com'era prevedibile, AT&T dovette arrendersi e distaccare da sé le aziende telefoniche regionali. Nacquero sette società denominate affettuosamente "Baby Bells" (AT&T era infatti soprannominata "Mother Bell" probabilmente a sottolineare la sua pervasività e influenza) e iniziarono i guai per i dipendenti. Circa metà di loro furono licenziati e molti capi furono sostituiti. Il potere passava continuamente di mano e le carriere deragliavano in un devastante clima di incertezza.

Ricordiamo che negli anni '80 il mondo del lavoro era ancora molto stabile. Solo eventi, assolutamente rari come quello citato, provocavano terremoti di tale portata e nessuno vi era preparato. Non sorprenderà quindi il primo dato registrato da Maddi: il 70% dei lavoratori vennero messi in ginocchio da questa esperienza. I divorzi abbondavano, gli infarti e i suicidi erano ben oltre i valori normali e l'alcolismo, la droga e il gioco d'azzardo, utilizzati da molti per dimenticare, facevano ulteriori vittime. Intanto, il team di ricercatori di Maddi continuava a studiare la situazione: prendeva appunti, domandava, analizzava, misurava perfino la pressione ai lavoratori e documentava i destini di tutti, anche dei molti che avevano lasciato l'azienda.

Il secondo dato che Maddi rilevò era più interessante: il 30% circa delle persone coinvolte in questo complicato psicodramma organizzativo non solo era sopravvissuto, ma aveva migliorato la propria situazione lavorativa. Sia che fosse rimasti in AT&T, sia che l'avessero lasciata, più o meno spontaneamente, la carriera di costoro aveva avuto una svolta positiva. In altre parole, per loro la situazione si era trasfor-

mata in vantaggio. La domanda dei ricercatori, ovviamente, era cosa avessero di diverso queste persone rispetto agli altri.

Niente. All'inizio i ricercatori non trovarono variabili in grado di spiegare il fenomeno. Il 30% che era "caduto in piedi dalla giostra" non aveva una vita familiare più felice, non aveva avuto un'infanzia più facile, non possedeva un livello di istruzione differente, non aveva ricoperto in azienda ruoli migliori né peggiori, non aveva avuto la fortuna di avere capi più illuminati e così via. L'elenco di variabili scartate si allungava, senza che si trovasse l'elemento in grado di spiegare la differenza. Finché Maddi lo trovò e lo chiamò "coraggio esistenziale". Questo particolare coraggio aveva portato il 30% delle persone a fare una cosa molto contro-intuitiva, cioè "fare un passo in avanti" mentre "cadevano" e, così facendo, a trovarsi "in piedi". Il restante 70% aveva semplicemente cercato di "non cadere" o di "rialzarsi".

Questo tipo di coraggio era stato già studiato dal teologo e filosofo esistenzialista Paul Tillich<sup>3</sup> che lo aveva collegato al nostro orientamento temporale nel prendere le decisioni. Secondo Tillich, in ogni decisione, scegliamo se orientarci verso il passato (cercando di ripristinare il precedente status quo) o verso il futuro (facendo un passo in avanti). Scegliere di orientarci al futuro vuol dire considerare qualsiasi cosa ci succeda come un'opportunità per continuare a elaborare il significato della nostra vita e a evolvere. Ma, e questo è cruciale, vuole anche dire fare un passo verso l'ignoto, quindi comporta più incertezza e un rischio percepito (non necessariamente reale) di fallire maggiore. Se è vero che per la maggior parte di noi questo genera un po' di ansia, orientarsi al passato è però falsamente rassicurante. In molti casi, certamente in quello che stava studiando Maddi, il passato è definitivamente finito e dirigersi verso di esso è come inseguire un miraggio che, invece di condurre alla salvezza, porta verso il pericolo.

<sup>3</sup> Paul Tillich, *The Courage to Be*, New Haven, Yale University Press, 1952.

Ma perché qualcuno fosse riuscito a trovare in sé il coraggio di fare quel “passo avanti” e qualcuno no, perché qualcuno avesse cercato nell’ignoto la via d’uscita e qualcuno fosse rimasto disperatamente aggrappato a un mondo che si stava dissolvendo, è spiegabile con alcune caratteristiche individuali. Ne parleremo nel prossimo paragrafo.

### **Risalire sulla giostra (mentre gira)**

Come riuscire a “risalire sulla giostra” dopo essere caduti, addirittura conquistando un posto migliore? Questo tema affascinava Maddi che voleva scoprire le caratteristiche alla base del coraggio esistenziale, cioè quelle che avevano permesso al 30% delle persone di cavarsela brillantemente in un contesto che, per il restante 70%, era stato disastroso. Le identificò in *commitment* (impegno), *control* (controllo) e *challenge* (sfida) e le battezzò “le 3C”.

Partiamo dalla “C” di *challenge*, quella della sfida. Chi possiede questa caratteristica riconosce che la vita è per sua natura stressante, ma proprio per questo fornisce opportunità di crescita, e accetta quindi pienamente le sfide che ci pone. Nel superare gli ostacoli, le persone che possiedono questa “C” sono preparate anche a commettere errori e li affrontano con la convinzione che siano fonte di apprendimento, cioè parte integrante del loro processo di evoluzione. Questo atteggiamento è l’opposto di quello tenuto da chi nega la natura VUCA del mondo e ritiene che la vita dovrebbe essere priva di stress e difficoltà. Chi sposa questa seconda visione, infatti, tende a sentirsi vittima quando incontra degli ostacoli e, magari, per sfuggire allo stress, cerca di “distrarsi” (alcuni anche in modi pericolosi, basti pensare all’abuso di sostanze, al gioco d’azzardo o anche solo alla spesa eccessiva rispetto alle possibilità). Autocommiserazione, evitamento, negazione hanno tutti la stessa causa: ritenere che ciò che è avvenuto sia un’anomalia e un’ingiustizia, non la normalità. Hanno anche lo stesso effetto: fanno sperare che le cose tornino come prima e inibiscono l’apprendimento.

Passiamo alla “C” dell’impegno (*commitment*), che è semplicemente la capacità di restare “ingaggiati” nelle situazioni, anche spiacevoli e stressanti, mantenendo un impegno nei confronti della propria vita e, più specificatamente, della ricerca del significato da dare alla vita. È all’opposto dell’alienazione e del comportamento da struzzo, che nasconde la testa nella sabbia anche se farlo pone nella condizione in cui meno ci si può difendere. Inoltre, sottolinea Maddi, senza guardare le situazioni in faccia non si apprende niente.

Infine, la “C” del controllo (*control*). Questa è la caratteristica di chi vuole sempre mantenere un certo controllo nelle situazioni, anche quelle in cui le possibilità di farlo sono oggettivamente limitate. Anche se tutto il resto fosse fuori dalla nostra influenza, è comunque sempre possibile controllare i nostri pensieri e le nostre reazioni. È il contrario dell’atteggiamento rinunciatario, caratterizzato da un senso di impotenza così forte da portare ad accettare passivamente tutto ciò che ci succede.

Queste tre caratteristiche permettono di trasformare le avversità a proprio vantaggio e le fanno anche vivere diversamente. Infatti, chi le possiede, cerca contatti sociali positivi in grado di dare sostegno, si occupa di se stesso senza lasciarsi andare, mantiene un buon equilibrio e non cede alla disperazione né al senso di impotenza anche in presenza di difficoltà importanti. Al contrario, impara da esse e si prepara al rilancio.

Vi starete chiedendo se queste caratteristiche siano innate. Indubbiamente per qualcuno fanno parte della dotazione di base, mentre per qualcun altro possono essere tutt’altro che naturali. Ma si possono sviluppare, così come, con un po’ di esercizio, si può imparare a fare il pivot.

### **Fare il *pivot***

Nel mondo VUCA, a volte non basta ricominciare, bisogna farlo rapidamente e in una direzione completamente diversa. Se la strada scelta all’inizio si rivela sbagliata perché non avevamo tutte le informazioni necessarie quando l’abbiamo im-

boccata o lo diventa improvvisamente perché la volatilità del contesto ha cambiato tutte le carte in tavola, non bisogna perdersi d'animo né perdere troppo tempo, bisogna fare il *pivot*.

Il *pivot* (letteralmente “perno” in italiano) è un termine che deriva dal gergo del basket ed è usato per indicare un cambio di direzione rapido simile a quello dei giocatori di pallacanestro che girano su se stessi come un perno (se provate, è il modo più rapido per farlo). È usato anche per indicare il cambio di strategia di una start-up, per esempio nel posizionamento sul mercato o nella definizione delle caratteristiche del prodotto o del servizio che offre. Dopo aver testato il suo modello, se la start-up scopre di poter cogliere maggiori opportunità o scongiurare possibili minacce cambiando qualcosa, deve agire rapidamente (il rischio di esaurire la cassa a disposizione prima di aver avuto successo è molto alto perché, di solito, i fondi iniziali sono limitati). Il *pivoting* è un fatto naturale per una start-up che non si può concedere il lusso di tempi lunghi e, essendo ancora nella fase “infantile”, si può permettere di procedere per tentativi ed errori.

Il *pivoting*, per un'azienda già operante sul mercato, magari di successo, è invece più raro e faticoso. Tra le ragioni di questo ci sono l'inerzia di un corpo “più pesante”, un costo dell'errore maggiore (spesso percepito, in maniera scorretta, come più alto del costo di non fare nulla), l'assuefazione a una situazione più stabile e la minore pressione ad agire velocemente.

Una differenza simile si nota nelle persone. Chi possiede un notevole carico di conoscenze, competenze ed esperienze, come capita spesso agli over 50, fa fatica a ruotare su se stesso come un *pivot*: per quanto prezioso, quel bagaglio può diventare una zavorra che rallenta il procedere e un'ingessatura che blocca ogni movimento. Per chi proviene da un mondo più stabile, meno incerto e ambiguo, come gli over 50, dover ricominciare è già una novità non gradita e ripartire in una direzione nuova sembra addirittura un obiettivo irraggiungibile. Secondo Nassim Taleb, il filosofo e

statistico libanese naturalizzato statunitense affascinato dal caos, autore di libri sulla volatilità e sull'imprevedibilità del mondo in cui viviamo, esiste però un rimedio preventivo per affrontare il mondo VUCA. È controintuitivo, ma efficace, come vedremo nel prossimo paragrafo.

## UNA DOSE DI STRESS AL GIORNO TOGLIE IL MEDICO DI TORNO

*“L'unico vantaggio del giocare col fuoco [...] è che non si viene mai nemmeno scottati. Sono coloro che non sanno come giocare quelli che si bruciano.”*

Oscar Wilde

In un libro dal titolo *Antifragile. Prosperare nel disordine*<sup>4</sup>, Nassim Taleb sostiene che il caos del mondo in cui viviamo sia inevitabile, impossibile da governare e spesso perfino da comprendere. Di conseguenza, l'unica via d'uscita è fare del disordine il proprio alleato. Ma come si fa?

Anzitutto, bisogna non averne paura. Istitivamente la maggior parte di noi cerca di evitare le difficoltà ma, secondo Taleb, bisognerebbe invece usarle per diventare più forti. Secondo la definizione di Taleb, questo significa diventare antifragili. Per spiegare in cosa consista l'antifragilità (che non è la semplice robustezza), Taleb usa vari esempi, tra cui quello dell'Idra di Lerna, il mostro mitologico le cui teste, se tagliate, non solo ricrescevano, ma raddoppiavano. L'esempio che però meglio aiuta a capirla meglio, secondo me, è quello della fiamma e del falò. La prima, spiega Taleb, viene spenta dal colpo di vento perché è fragile, mentre il secondo ne è ravvivato, perché è antifragile. Il vento, dunque, ha

---

<sup>4</sup> Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, 2013.



effetto opposto sulla fiamma e sul falò: qualcosa che può indebolire o annientare ciò che è fragile rafforza il soggetto antifragile. Per quanto sembri paradossale, l'antifragile beneficia degli eventi avversi e delle criticità.

L'antifragilità è una caratteristica molto utile in contesti in cui abbondano le difficoltà. Ma come la si sviluppa? Anzitutto aumentando il livello di stress cui accettiamo di sottoporci, respingendo la tentazione molto umana di sfuggirvi.

La ragione per cui funziona è semplice: meno affrontiamo le situazioni che ci spaventano e più le temiamo. Più evitiamo qualcosa e più questa acquisisce potere su di noi, limitando la nostra capacità di reagirvi. Come genitori nevroticamente protettivi nei confronti dei figli li rendono, a lungo andare, pericolosamente incapaci di difendersi da soli, così, preservandoci dallo stress, indeboliamo la nostra capacità naturale di farvi fronte. Similmente, evitare il disordine ci si espone a esserne le vittime designate: le nostre "difese immunitarie" contro di esso si indeboliscono come quelle di chi vive a lungo in un ambiente sterile. La storia lo conferma: dopo lunghi periodi di prosperità e assenza di minacce, le civiltà e le organizzazioni diventano più fragili e suscettibili agli shock. Quindi, secondo Taleb, una vita tranquilla, priva di stress e difficoltà, ci consegna completamente impreparati e fragili al prossimo inevitabile shock.

Se non ci si vuole trovare in balia degli imprevisti del mondo VUCA, quindi, la prima cosa da fare è esporsi alle sue prove. Un po' come Mitridate VI, re del Ponto nel I secolo a.C. che, temendo di finire avvelenato come il padre, prese ad assumere piccole dosi di veleno quotidianamente per rendersi immune. La capacità di neutralizzare una sostanza tossica assuefacendosi a essa ha preso il suo nome (si chiama mitridatismo) ed è la prova che ciò che è letale in grandi dosi, se somministrato in quantità inferiori, può fortificare. L'idea è fare la stessa cosa con il disordine caotico e stressante del mondo VUCA.

Eppure, la maggior parte di noi non ha nessuna voglia di seguire l'esempio di Mitridate. Probabilmente non ne aveva voglia nemmeno lui. Ma quando le insidie sono quotidiane (i tentativi di avvelenamento avvenivano a opera della madre, Laodice, che col veleno pare fosse già riuscita a eliminare il marito, padre di Mitridate), è impossibile evitarle a lungo e occorre, al contrario, andarvi incontro e farsele amiche.

## Capitolo 2

# SCOPRIRE IL MAGICO POTERE DI RICOMINCIARE

### Due nuovi inizi

Il rito dello spritz mensile nel solito bar in centro, spesso allo stesso tavolino d'angolo, andava avanti da più di trent'anni. Annamaria e Daniela si erano conosciute al liceo, si erano iscritte a Giurisprudenza insieme e avevano iniziato a lavorare nello stesso studio legale, per poi proseguire su percorsi professionali diversi, restando sempre molto amiche. Il rito dell'aperitivo, nato festeggiando gli esami che passavano, entrambe brillantemente, era proseguito dopo la fine dell'università con cadenza mensile, il terzo mercoledì del mese, semplicemente per stare insieme e parlare. Naturalmente si vedevano anche altrove, avevano amici, luoghi e occasioni professionali in comune, ma quello spazio era esclusivamente loro.

Anche se non se lo erano mai dette, quell'aperitivo liberatorio mensile le aveva salvate, nel corso degli anni, dall'esaurimento nervoso, dalla depressione, forse anche dal manicomio e, certamente, dal fare un milione di stupidaggini. Negli alti e bassi della vita, tra promozioni e momenti in cui andava tutto a gonfie vele, difficoltà lavorative anche grandi, preoccupazioni di salute, burrasche nelle relazioni sentimentali, figli con i loro problemi, genitori con i loro bisogni e tutto il resto, erano l'una per l'altra un porto sicuro, un orecchio attento e comprensivo, una fonte di energia e di saggezza.

Annamaria stava attraversando un periodo difficile. La società multinazionale per la quale lavorava aveva deciso

un anno prima di ridurre l'organico dell'ufficio legale lasciandola, a 53 anni, senza un lavoro, quindi senza uno stipendio, senza la sua lussuosa automobile aziendale e quella montagna di privilegi cui era così abituata da non considerarli nemmeno, ma che ora le mancavano. Per non parlare della perdita di status, al quale credeva sarebbe stata indifferente, ma che invece aveva minato la sua autostima. Erano passati 11 mesi ma, nonostante un curriculum eccellente e molti successi documentati al suo attivo, Annamaria non aveva, fino a quel momento, trovato un altro lavoro. Alla sua età, diceva, trovare lavoro di nuovo è come vincere un terno al lotto.

Daniela, partner di uno studio legale, non aveva, apparentemente, il problema del lavoro. In realtà lo aveva, ma di altra natura. Da un po' di anni sentiva una strana stanchezza, più psicologica che fisica, che le faceva desiderare con quotidiana costanza di scappare da qualche parte. Naturalmente non era possibile né rallentare né distrarsi: nel suo ruolo e di questi tempi, figuriamoci. Daniela però sognava da tempo di fare qualcosa di radicalmente diverso. L'unica persona con cui si sentiva di parlarne senza essere giudicata era Annamaria.

Al solito spritz di un terzo mercoledì di settembre arrivano tutte e due con una novità (Annamaria aveva scritto su WhatsApp: "Solito ape confermato? Bisogno di un consiglio. AM." e Daniela aveva risposto: "Ci sono! Ho anch'io una cosa da chiederti...").

In entrambi i casi sembra trattarsi di una svolta positiva, dovrebbero essere felici, invece no. Hanno tutte e due l'aria preoccupata e l'atmosfera non è quella delle celebrazioni.

Annamaria parte per prima: "Ho un'offerta di lavoro..."

"Ma dai! È fantastico, festeggiamo!", dice entusiasticamente Daniela, rendendosi conto, mentre parla, che stranamente Annamaria ha la faccia di chi sta per sedersi sulla sedia del dentista per farsi estrarre il dente del giudizio. "Non sei contenta?", chiede.

Annamaria spiega le sue perplessità e le sue paure: non è il lavoro che faceva prima, stavolta è per una banca. Le problematiche legali sono diverse, c'è da imparare un

sacco di cose che non conosce e non sa se sarà all'altezza; poi in quest'anno si è arrugginita e ha perso sicurezza in se stessa e non sa se i colleghi l'accetteranno: un ingresso esterno in quella posizione potrebbe creare resistenze che non è sicura di saper gestire. Conclude dicendo che non sa cosa fare.

Daniela pensa che sia ammattita, che non le capiterà più un'occasione così. Glielo vorrebbe urlare in faccia tanto ne è convinta e tanto le pare ovvio, ma capisce che non è l'approccio giusto, così dice una cosa diversa: "Sai uno dei primi ricordi professionali che ho di te? Eravamo appena diventate avvocati, lavoravamo ancora insieme e facemmo una riunione con quell'amica del managing partner dello studio...". Annamaria annuisce e sorride. Bei ricordi, bei tempi, tutto era più facile, sta pensando. Daniela continua: "Ti ricordi che il partner ci aveva chiesto di fare, a quella signora sua amica, una consulenza sulla onlus che gestiva? Noi eravamo avvocati d'impresa, di terzo settore non sapevamo nulla, e poi quella onlus aveva mille problematiche complesse e per noi oscure. Più la signora spiegava di cosa si occupava la sua onlus e cosa le serviva fare e più diventava chiaro che non ne sapevamo un accidente. Eravamo in tre in quella riunione, c'era anche Giovanni, che dopo un po' disse che purtroppo non avremmo potuto aiutarla perché non era la nostra materia. Io gli detti ragione, spiegando con fermezza che eravamo specializzati in Diritto societario e che, per quella intricata matassa di questioni legali legate alle sue attività filantropiche, avrebbe dovuto rivolgersi a degli specialisti". "Mi ricordo", dice Annamaria. "E ti ricordi anche cosa hai detto tu, quando io e Giovanni abbiamo gettato la spugna?", chiede Daniela. Annamaria adesso ricorda l'episodio come se fosse successo cinque minuti prima: "Ho risposto che eravamo avvocati e avremmo potuto studiare e capire qualsiasi area del Diritto, avevamo solo bisogno di qualche giorno. Nulla mi sembrava troppo difficile a quei tempi", dice Annamaria. "Cosa ti spaventa allora del lavoro che ti hanno offerto?", le chiede Daniela. Annamaria ci riflette un secondo e poi dice: "Niente, in effetti, pensandoci, ce la posso fare... Grazie Daniela, mi

hai aiutato a ricordarmi chi sono". Poi sorride e chiede: "Dimmi di te, qual è la tua novità?".

Daniela racconta che ha finalmente, quasi per caso, intercettato l'opportunità dei suoi sogni. Le hanno proposto di entrare in una start-up che porterà sul mercato alcune App innovative per gli studi legali. Gli start-upper, età comprese tra i 23 e i 29 anni, l'hanno contattata prima come esperta in materia, poi le hanno proposto di investire e, infine, dopo averla conosciuta meglio, di partecipare in prima persona diventando amministratrice delegata. Questo, spiega Daniela, vorrebbe dire lasciare lo studio di cui è partner perché l'impegno è full-time. Racconta tutto con voce tesa, poi conclude lapidaria: "Sarebbe bellissimo, la start-up è molto promettente, ma non me la sento. Alla mia età è una pazzia. Ho 54 anni".

Annamaria pensa: "Ma se sono almeno 30, forse 40 spritz che mi dici che sogni di fare una cosa diversa, che sei stufa del lavoro che fai e non ne puoi più della vita da partner in uno studio di avvocati e poi, quando la fortuna ti fa arrivare l'occasione che sognavi, ti tiri indietro...". Però capisce il dilemma di Daniela, percepisce la sua sofferenza e anche l'umiliazione di non sentirsi abbastanza coraggiosa, quindi le dice: "Ricordo per ricordo, sai il primissimo ricordo che ho di te? Non ci conoscevamo ancora, praticamente. Erano i primi mesi della quarta ginnasio ed eravamo andate a un'assemblea degli studenti. Aveva appena finito di parlare quello di terza, ti ricordi, quello carino, uno dei capetti carismatici che tutti veneravano. Adesso non ricordo più cosa avesse detto, ma mi ricordo come fosse ora che ti ho vista salire sul palco, prendere la parola con sicurezza e dire davanti a tutti una cosa diversa, che lo contraddiceva. Avevi già una bella dialettica, anche se avevi solo 14 anni e qualcuno ti ha pure applaudito. Ho pensato che tu avessi un coraggio da leonessa e che volevo conoscerti". Daniela sorride: "È vero, per tanti anni sono stata una che non aveva paura di niente". Annamaria le chiede: "E adesso come sei?". Daniela sorride e le risponde: "Hai ragione, sono sempre la stessa, solo che me lo ero dimenticato, grazie Annamaria".

Poi ordinano altri due spritz per festeggiare.

## **PARTIRE DA UNA DOMANDA E USCIRE DALLA RISERVA INDIANA**

*“Porre una domanda è il modo più  
semplice per focalizzare il pensiero.”*

Edward De Bono

Nella vita ci sono tante situazioni, volute o meno, positive o negative, che ci mettono davanti alla nostra paura di ricominciare. Avere degli amici è fondamentale per ricordarci chi siamo, per incoraggiarci a restare fedeli a noi stessi, per dirci, anche quando abbiamo perso la fiducia, che loro credono ancora in noi. Nulla sostituisce gli amici in questi casi, ma un po' di allenamento e di metodo nell'affrontare i nuovi inizi possono essere utili.

Il punto di partenza per scoprire il potere di ricominciare e appropriarsene – che è proprio lo scopo di questo libro – è farsi una domanda. Ma dobbiamo sceglierla bene perché non tutte sono uguali: alcune domande ci conferiscono potere, ci danno energia, aprono nuove possibilità, mentre altre ci fanno sentire impotenti, restringono le nostre possibilità e ci rendono rinunciatari. C'è chi sostiene che cambiare le domande che ci facciamo possa cambiarci la vita.

La prima domanda che viene in mente quando si deve affrontare un nuovo inizio, quella che mi fece Alessandra (nell'episodio che apre il capitolo 1) – “Ce la farò a ricominciare?” – non è quella giusta per varie ragioni. Anzitutto perché è una domanda carica d'ansia: soltanto formularla evoca scenari preoccupanti e paure. Inoltre, non è una domanda costruttiva: non suggerisce alcuna azione utile né spinge verso l'elaborazione di un piano. La ragione più importante per cui è sbagliata, però, è che la nostra capacità di ricominciare non è fissa e immutabile, bensì si può costruire e sviluppare. Quindi la domanda migliore da farsi è: “Come faccio ad aumentare la mia capacità di ricominciare?”. Sto parafrasando

Adam Grant, psicologo e docente della Wharton School, la business school dell'Università della Pennsylvania, che esprime spesso questo concetto quando parla di resilienza, cioè della capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà.

La resilienza è parente stretta della capacità di ricominciare. Entrambe sono soggettive, nel senso che le persone ne hanno una dotazione maggiore o minore di partenza. Entrambe si possono allenare, proprio come un muscolo, e sarebbe meglio svilupparle in anticipo, in modo da essere pronti a usarle nel momento del bisogno, senza aspettare che si verifichi la circostanza che le renderà necessarie. Tuttavia, la capacità di ricominciare ha un vantaggio sulla resilienza: è più facile da esercitare perché le occasioni per farlo, nella vita quotidiana, sono molte e non necessariamente negative. Nonostante questo, la maggior parte di noi non solo non la esercita, ma nemmeno ci pensa, fino al momento in cui la vita decide di ignorare i nostri piani e di servirci sul piatto qualcosa di diverso.

### **La comfort zone è la nuova danger zone**

Il mondo accelera e urlare di voler scendere non serve, meglio adattarsi alle nuove velocità. Le situazioni in cui si può, si vuole o si deve ricominciare sono molto aumentate, eppure molti di noi fanno fatica ad abituarsi all'idea e rimandano il momento del nuovo inizio fino a quando è inevitabile, urgente o imposto. Perché cadiamo in questo errore? Perché, se ci si autoconfina per tanto tempo all'interno della "riserva indiana" delle cose che sappiamo fare, si diventa incapaci di uscirne.

È utile, a questo punto, introdurre il concetto di comfort zone. La psicologia comportamentale la definisce come una condizione di "assenza di ansietà". Ma qui sta il problema: il prezzo da pagare per essere in questa situazione, in cui ci si sente a proprio agio e non si percepiscono né pericoli né minacce, è fare cose che si conoscono, con persone che ci sono note, senza correre rischi. E più si sta in questa condizione,



più si atrofizza la capacità e la volontà di cambiarla. Si rischia così la fine della proverbiale “rana bollita”: messa in pentolone di acqua scaldato a fuoco lento, non capisce che l’acqua raggiungerà il punto di ebollizione fino a quando è troppo tardi per saltare fuori.

Probabilmente non avete mai tracciato i confini della vostra comfort zone come si disegnerebbe una mappa. Se volete e iniziare a conoscerne il perimetro, provate a chiedervi se sareste a vostro agio nel fare alcune cose che non fate abitualmente (ad esempio, telefonare a degli sconosciuti per fare raccolta fondi per una onlus, vendere qualcosa porta-a-porta, parlare a una conferenza davanti a 300 persone, dare conforto a malati gravi eccetera). La comfort zone può avere qualsiasi forma, anche stellare, con punte avanzate in certe aree e arretrate in altre. Inoltre, come è soggettiva nella forma, così lo è nella dimensione: può essere ampia per qualcuno e ristretta per qualcun altro; qualcosa che per me è fuori dalla comfort zone, può risultare, per un’altra persona, comodamente all’interno. Com’è naturale, la comfort zone è, in parte, culturalmente determinata: la società, l’ambiente specifico e l’epoca in cui viviamo suggeriscono in parte il perimetro; resta il fatto che ognuno ha la propria e all’interno di essa si sente “al sicuro”.

Conoscere la dimensione e la forma della propria comfort zone è utile perché, per fortuna, può essere ampliata. Come? Avventurandosi al di fuori di essa, ovviamente: solo esplorando ciò che non conosciamo possiamo spingere oltre la nostra frontiera.

Venendo a noi e alla capacità di ricominciare, ecco il punto chiave: più a lungo si resta nella comfort zone e meno si è capaci di affrontare i nuovi inizi che, quasi sempre, ci scaraventano fuori di essa. La comfort zone, in altre parole, è diventata uno dei luoghi più pericolosi in cui restare perché al suo interno non sviluppiamo la capacità di fronteggiare l’ignoto. Una volta, stando nella comfort zone, si moriva solo di noia,

adesso si corrono anche altri rischi. Equivale a fare come gli struzzi, che nascondono la testa nel convincimento che questo li renda invisibili, mentre, in realtà, li rende ancora più vulnerabili perché non possono nemmeno accorgersi del pericolo che si avvicina. Quello che è utile e ci protegge è, piuttosto, capire in che direzione va il mondo, apprendere cose nuove, imparare a ricominciare e prendere in mano la nostra vita.

## RICOMINCIARE SENZA AVERLO VOLUTO

*“Il segreto della vita, però, è cadere  
sette volte e rialzarsi otto volte.”*

Paulo Coelho

Ormai si ricomincia spesso, per le ragioni più diverse e a ogni età: proprio per questo, bisogna mettere un po' di ordine nei nuovi inizi. Lo farò separandoli in due grandi categorie: quelli che ci sono stati imposti da qualcun altro o da un evento e quelli voluti, cioè che abbiamo scelto noi stessi. Vedremo che ogni tipologia presenta le proprie sfide e, nel capitolo 3, che ci sono precedenti famosi, cioè persone note e di successo che si sono trovate in circostanze simili. Un punto però deve essere chiaro: ricominciare non è quasi mai banale; richiede fantasia, coraggio, capacità di apprendere, di superare le difficoltà e di controllare lo stress.

Cominciamo dai nuovi inizi che non abbiamo scelto, che sono stati cioè provocati da altri o sono l'esito di un insuccesso o di un rovescio della fortuna. Alcuni di questi eventi, apparentemente negativi, si rivelano dopo un po' una benedizione, ma in principio non sembrano proprio tali. Quando si affronta questo tipo di nuovi inizi, di solito il livello di energia e l'ottimismo sono piuttosto bassi, circostanza alla quale, come vedremo nel capitolo 8, dedicato al ricaricarsi, è opportuno porre rimedio. Vediamo alcuni casi classici.

- **Licenziamento o contratto non rinnovato.** Per quanto sia diventato più frequente negli ultimi anni, perdendo la connotazione quasi infamante che aveva un tempo, il licenziamento o la non-conferma di un contratto a tempo determinato rappresentano eventi traumatici: difficili da digerire, da comunicare agli altri senza provare imbarazzo e da superare. Ricominciare in questi casi è una strada in salita, per ovvie ragioni pratiche e psicologiche.
- **Cambio di mansione, lavoro o sede.** Può avvenire che l'azienda per la quale lavoriamo ci chieda di fare qualcosa di diverso, in altre parole di ricominciare in un altro ufficio o in una differente funzione o in un'altra località. A volte la richiesta è dovuta a necessità di mercato che richiedono all'azienda di riconfigurarsi, altre volte è usata per "mettere alla prova" chi la riceve o per indurre a cercarsi un altro lavoro. Questo tipo di nuovi inizi, di solito, è un po' meno difficile del precedente perché comunque, almeno per un po', il lavoro è assicurato. Se però si tratta di fare qualcosa di completamente nuovo, magari anche in una località nuova o cambiando tutti i colleghi, oppure se la nuova posizione rappresenta un arretramento, il livello di stress è notevole. L'evento negativo può rivelarsi una fortuna, molti esempi lo dimostrano, ma certamente all'inizio è difficile da accettare.
- **Progetto fallito.** Può succedere che, dopo aver messo tutte le nostre energie in un progetto, questo si riveli un fallimento. In questi casi, potendolo fare, dopo aver capito cosa non ha funzionato, bisognerebbe ricominciare subito, quando sono fresche le lezioni apprese e l'insicurezza non ha avuto modo di insediarsi nel nostro cervello. Purtroppo, all'insuccesso segue quasi sempre un calo dell'autostima. Sapere che le start-up, le nuove iniziative e i progetti innovativi sono soggetti a elevata mortalità infantile e che perfino Edison, prima di inventare la lampadina, fallì molte volte (tanto celebre è diventata la sua

frase: “Non ho fallito. Ho soltanto provato 10.000 metodi che non hanno funzionato”) conforta, ma non elimina del tutto l’insicurezza che il fallimento provoca.

- **Chiusura forzata di un’attività.** Nella libera professione e quando si è imprenditori è possibile arrivare a un punto in cui è necessario chiudere la propria attività perché i costi superano i ricavi. A volte non si fa nemmeno in tempo a farlo e l’attività fallisce. Ricominciare in questi casi è faticoso e complicato per varie ragioni pratiche e perché si è persa fiducia in se stessi, anche se le biografie di celebri imprenditori insegnano che precedenti fallimenti non impediscono di avere successo.
- **Infortuni e malattie.** In alcuni casi sono eventi traumatici (e magari drammatici) che ridefiniscono ciò che possiamo fare. Sto riferendomi, per esempio, a malattie e infortuni nostri o di nostri cari. Si tratta di situazioni che richiedono un altro tipo di supporto rispetto a quello che si può dare con un libro: non li cito, infatti, per dare suggerimenti, ma per perché aiutano a mettere in prospettiva altri eventi negativi più comuni che costringono a ricominciare.

## RICOMINCIARE PER SCELTA

*“Ogni giorno, quello che scegli,  
quello che pensi e quello che fai  
è ciò che diventi.”*

Eraclito

La seconda categoria di nuovi inizi contempla quelli decisi da noi. Si tratta dei casi più favorevoli ma, anche se siamo noi a dire: “Adesso ricomincio”, non significa necessariamente che siano facili e indolori. Anche per quelli più felici, in cui ricominciare è una libera scelta e non ci sono difficoltà né materiali né psicologiche, è richiesta agilità e capacità di

adattamento. In alcuni casi poi, il nuovo inizio è scelto, ma “forzatamente”, per togliersi da situazioni pericolose o frustranti. L'elenco delle principali ragioni per le quali si ricomincia volontariamente parte proprio da questi, in quanto si collocano a metà strada tra inizi subìti e inizi voluti.

- **Uscita da vicoli ciechi.** Capita di investire tempo ed energia nel perseguire una carriera o una professione e, ciononostante, di non riuscire a farsi strada o di non raggiungere i traguardi sperati. È il caso di chi attende una promozione che non arriva mai o non passa un concorso o non viene selezionato per far parte di una squadra. Oppure ci si può rendere conto che, nel posto di lavoro in cui siamo, abbiamo smesso da tempo di imparare cose nuove o non riusciamo a costruire una buona relazione con i colleghi o a farci apprezzare dai capi. Infine, potremmo anche essere giunti alla conclusione che il nostro posto sia a rischio o che, addirittura, lo sia l'azienda stessa per la quale lavoriamo. Analogamente, potremmo aver capito che una relazione sentimentale è arrivata al capolinea o che non ci darà mai quello che cerchiamo. In tutti questi casi, la via d'uscita è un nuovo inizio. La decisione di ricominciare è nostra, ma siamo stati costretti o fortemente spinti a farlo.
- **Necessità di essere se stessi.** A volte, nel corso della vita, possiamo scoprire di essere una persona differente da quella che pensavamo e che ricominciare sia l'unico modo per essere fedeli a noi stessi. Magari credevamo di volere una vita tranquilla, ma poi siamo sempre inquieti e sentiamo il bisogno di imprese più stimolanti per sentirci vivi, oppure abbiamo conquistato un lavoro molto impegnativo e competitivo e ci rendiamo conto che non sopportiamo lo stress cui ci sottopone. Se restare dove siamo e come siamo è diventato insopportabile, anche se nessuno ci costringe, sentiamo fortemente la necessità di ricominciare.

- **Desideri che si realizzano.** A volte i sogni si realizzano, ma non sempre ci trovano preparati. Magari abbiamo avuto la promozione che aspettavamo o ci hanno proposto di far parte di una nuova iniziativa o abbiamo trovato finalmente lavoro (come Annamaria nella storia che ha aperto questo capitolo) o siamo stati selezionati per l'incarico che inseguivamo da tempo o ci stiamo finalmente trasferendo nella città dove volevamo andare a vivere o ci stiamo per sposare. Eppure, chissà come mai, invece di gioire e basta, proviamo un po' di paura e, magari, siamo assaliti da dubbi e insicurezze. Questi nuovi inizi sono i più facili ma, come sa bene chi si è trovato in queste circostanze, possono comportare comunque stress. Può succedere, per esempio, che si tema di non essere all'altezza o di non riuscire ad adattarsi, oppure che la situazione si riveli da subito più difficile o meno promettente del previsto. A volte si sottovaluta il fatto che, anche in questi casi favorevoli, se non ci si è preparati a ricominciare, si rischia di partire con il piede sbagliato, di avere una performance meno buona di quella che avremmo potuto avere, di essere troppo cauti o ansiosi.
- **Opportunità inaspettate che si presentano.** Quando le opportunità bussano alla porta, non è detto che le accogliamo senza riserve a braccia aperte. Se ci chiama un "cacciatore di teste" per proporci un nuovo lavoro oppure qualcuno ci offre di avviare un progetto insieme, magari diventiamo scettici e ne vediamo solo gli aspetti negativi. Messì davanti a un evento positivo e imprevisto che comporta la possibilità di un nuovo inizio, magari ci sentiamo incerti e insicuri anziché fortunati e vittoriosi (è il caso della protagonista della storiella iniziale, Daniela).
- **Volontà di realizzare un'idea o perseguire una missione.** Che si tratti di un'idea imprenditoriale o di un progetto *not-for-profit* o politico, può succedere che questi ci conquistino al punto da voler mollare tutto per realizzarli.

Può succedere perché, una volta affermati nella nostra professione, perdiamo un po' della motivazione iniziale e cerchiamo nuove sfide, oppure perché, per circostanze anche casuali, veniamo a conoscenza di un progetto o di una possibilità e ne restiamo affascinati. È il caso di chi lascia lavori ben remunerati e con ottime prospettive (o anche, semplicemente, dei lavori) per avviare una nuova impresa o far parte di un progetto politico o umanitario. È anche il caso di coloro che vogliono avere un impatto sociale positivo e agire direttamente per affrontare i problemi dell'umanità. Rendendosi conto che non è possibile farlo nel tempo libero, devono cambiare professione e ricominciare. Il caso classico è quello di imprenditori o manager diventati filantropi che si allontanano dalla loro impresa o dal loro lavoro per avviare una fondazione o una *non profit*. C'è un denominatore comune in questi casi: in apparenza tutto va a gonfie vele e non ci sarebbe bisogno di ricominciare, ma in realtà manca qualcosa che dia significato alla vita e questo rende un nuovo inizio, con tutti i rischi e le rinunce che comporta, quasi un imperativo.

- **Desiderio di autorealizzarsi.** Pensare che tutti si possano realizzare nella vita senza mai cambiare strada è un errore. Pensate a chi, dopo aver intrapreso un corso di studi o una professione, decide di cambiare radicalmente avviando un percorso nuovo, in cui si identifica di più e che può quindi permettergli di attuare il suo potenziale. O a chi, dopo aver seguito una strada convenzionale, magari per conformarsi alle aspettative altrui (per esempio dei genitori o del partner), trova il coraggio di ricominciare per seguire una passione che aveva messo temporaneamente da parte. Chi fa questo tipo di scelta, pur potendo contare sull'entusiasmo legato alla propria autorealizzazione o passione, è comunque sottoposto a stress. È anche possibile che incontri vari ostacoli, prati-

ci e psicologici, che le persone intorno non capiscano o non condividano e che alimentino dubbi e ripensamenti. È da notare che, soprattutto da giovani, avere le idee chiare su ciò che si vuole fare non è comune: si ha relativamente poca esperienza diretta della vita e delle professioni e ci si fa facilmente influenzare da pareri di persone più grandi. Inoltre, come esseri umani cambiamo ed evolviamo, quindi un percorso che ci poteva apparire interessante a vent'anni, magari non ci piace più a trenta o a cinquanta. Infine, alcune persone hanno molti interessi ed è quindi difficile che si possano sentire realizzate tutta la vita perseguendo una sola carriera. In conclusione, il processo con cui noi esseri umani ci realizziamo nella vita e nel lavoro è dinamico e può comportare non solo piccoli aggiustamenti di rotta, ma anche vere e proprie virate e nuovi inizi.

- **Scoperta di una passione.** Succede che, dopo anni trascorsi svolgendo con successo una professione, scopriamo una nuova passione, che magari nasconde anche un talento che non sapevamo di avere. È un caso simile al precedente, ma in questo la scoperta della propria passione è una rivelazione che arriva dopo che altri percorsi ci hanno permesso di raggiungere una buona e confortevole posizione. Che fare? Lasciare tutte le sicurezze per lanciarsi nella nuova avventura? Non è una scelta che si fa a cuor leggero, anche se l'attrazione verso la nuova passione e magari la scoperta di un inaspettato talento aiutano.
- **Desiderio di essere sempre sulla cresta dell'onda.** Qualcuno sceglie di passare da una carriera all'altra per restare sempre sulla cresta dell'onda (si dice "fare il surf con la carriera"), tipicamente quando svolge una professione che non permette permanenze lunghe ai vertici. Per riuscirci, bisogna essere molto abili nel "trovare la prossima onda" e nel salirci sopra al momento giusto.



Qualcuno si dedica a questo surf perché vuole uscire di scena nel momento del massimo trionfo, quando la carriera ha raggiunto il picco, per evitare la fase declinante. È una scelta e stiamo parlando di solito di casi privilegiati, ma non è una decisione banale perché comporta un rischio: non necessariamente la nuova carriera sarà fortunata come la prima né la nuova vita altrettanto gratificante. Naturalmente, se si ricomincia in queste circostanze si può contare su livelli molto alti di autostima, energia e ottimismo e sulla spinta del successo precedente. Spesso questi casi si verificano nello sport e nello spettacolo, ma ne ho visti anche in altri campi in cui le carriere sono totalizzanti. Ricominciare in questi casi richiede che ci si ricostruisca una identità separata da quella precedente che tutti riconoscono e ammirano, cosa non scontata. Pensate a famosi piloti di Formula 1, tennisti, calciatori che ricominciano come imprenditori o coach. Oppure pensate a top manager che decidono di diventare produttori di vino o apicoltori, senza aspettare di essere giubilati.

- **Volontà di continuare a lavorare dopo la pensione.** Non tutti sognano la pensione passata alla bocciofila, sui campi da golf o con i nipotini, almeno non 24 ore al giorno. Soprattutto nell'era della longevità, molti di noi non vogliono smettere completamente di lavorare. Talvolta la soluzione è semplicemente continuare a fare, magari con minori responsabilità dirette e con orari più ridotti, quello che si faceva prima. Altre volte, quando questa opzione non è possibile oppure non è quella desiderata, si deve ricominciare. Per esempio, magari si vuole svolgere un'attività utile alla società per lasciare un'eredità positiva. Se prima si lavorava nel settore privato, aiutare una scuola, dei malati, un museo o un gruppo di artisti richiede un nuovo inizio perché si tratta di mondi diversi da quelli che si conoscono e in cui ci si è accreditati.

## **RESTARTABILITY: ESSERE CAPACI DI RICOMINCIARE**

*“Non c’è niente di più bello di una persona che rinasce.  
Quando si rialza dopo una caduta, dopo una tempesta  
e ritorna più forte e bella di prima.”*

Anna Magnani

La *restartability*, come dice il nome composto in lingua inglese, è la capacità di ricominciare. Da quando il mondo è diventato più incerto, ma anche più ricco di possibilità (molte delle quali positive), le circostanze in cui vogliamo o dobbiamo ricominciare sono aumentate al punto che è diventato utile definire bene questa capacità e aiutare le persone ad apprenderla.

La tesi di questo libro è che saper ricominciare nel lavoro e nella vita renda più liberi di scegliere, dia potere e aiuti a trovare se stessi, mentre la paura di cominciare daccapo agisca come una camicia di forza che immobilizza e non permette di evolvere né di andare avanti. Nelle circostanze che ho elencato nel paragrafo precedente c’è sempre la possibilità di non ricominciare, ma non è mai l’alternativa migliore.

Fortunatamente, si può imparare a ricominciare e dilatare, per così dire, la propria capacità di affrontare nuovi inizi senza aspettare il giorno in cui se ne ha bisogno per iniziare a farlo. Infatti, anche quando il nuovo inizio è frutto di un evento fortunato (promozione in un nuovo ruolo, cambio di azienda o di città per andare in una che preferiamo, matrimonio eccetera), può comportare stress. Figuriamoci quando è frutto di un colpo della sorte (si viene licenziati, ci si separa eccetera) o di un insuccesso (si deve chiudere un’attività o cambiare carriera). In qualunque situazione si ricominci, poter agire rapidamente e con sicurezza presenta dei vantaggi. Per questo consiglio di sviluppare questa capacità prima di averne bisogno, in modo da essere pronti quando servirà. Se questo non

è stato possibile, la seconda migliore cosa da fare è apprendere la appena ci si rende conto che è necessario ricominciare.

Fino a poco tempo fa, vi erano due caratteristiche considerate indispensabili nel mondo del lavoro. La prima era l'*employability* (impiegabilità), la caratteristica di chi possiede le competenze richieste dal mercato del lavoro. Per essere *employable* bisogna aggiornare le proprie competenze e ampliarle continuamente, prestando attenzione a ciò che il mercato richiede. La seconda era la *career self-reliance*, cioè l'autosufficienza nella gestione della propria carriera. Chi possiede questa caratteristica si fa carico direttamente del proprio percorso professionale e della propria carriera, cioè non si aspetta che siano altri a suggerire cosa fare. Torneremo su entrambe nel capitolo 10, dedicato a come rinnovarsi continuamente. Ma è importante sapere che a queste due caratteristiche si è affiancata la *restartability*, cioè la capacità di affrontare i nuovi inizi. Nel mondo VUCA l'alfabetizzazione di base di ciascuno di noi dovrebbe comprendere questa triade di capacità.

### **Come riconoscere i *restartable* in 12 punti**

I *restartable* sono persone capaci di ricominciare. Alcuni ricominceranno molte volte, altri poche, ma loro sono pronti. Se cercate di identificarli o volete emularli, ecco i marker inequivocabili che li contraddistinguono.

- 1. Sanno che il mondo accelera e che cercare di fermarlo è inutile.** I *restartable* sono persone pragmatiche che sanno adeguarsi all'ambiente. Non perdono tempo a rimpiangere tempi più tranquilli e statici.
- 2. Si automotivano.** I *restartable* non si aspettano che siano gli altri a motivarli a ricominciare. La motivazione la trovano da soli e ne gestiscono le inevitabili oscillazioni.
- 3. Sono aperti al nuovo.** I *restartable* non giudicano e, sospendendo il giudizio, si concedono il tempo di comprendere

- prima di formarsi un'opinione. Usano frequentemente dire: "Perché no?", "Dimmi di più" e "Aiutami a capire perché".
4. **Sono attenti al contesto.** Quando si ricomincia, la prima cosa da fare è capire le regole (scritte, ma soprattutto implicite), le competenze chiave e i valori del nuovo contesto. I *restartable* sono molto abili nell'orientarsi in una nuova situazione perché prestano attenzione alle dinamiche sottese e riescono a "leggere" il contesto che li circonda.
  5. **Apprendono senza ansia.** Se non sanno fare qualcosa, i *restartable* non si spaventano, non si sentono inadeguati, non hanno paura di fare brutta figura o di non apparire all'altezza. Se ci impiegano un po' ad apprendere, non si fanno prendere dal panico. Si rimboccano le maniche, si danno obiettivi realistici (vedi punto 7) e si fanno aiutare (vedi punto 8).
  6. **Apprendono da tutti.** I *restartable* mostrano rispetto per tutte le persone con le quali hanno a che fare e, quando stanno imparando qualcosa di nuovo, sono capaci di apprendere da chiunque con naturalezza: sanno che quando si impara, l'unica gerarchia è quella della conoscenza (riferita alla specifica competenza che si sta acquisendo).
  7. **Non hanno aspettative irrealistiche.** L'ambizione è utile, ma se è esagerata lascia perennemente insoddisfatti. I *restartable* sanno che non si passa da principianti a esperti in un attimo. Le loro aspettative realistiche li aiutano a darsi obiettivi raggiungibili e a sopportare qualche inevitabile frustrazione iniziale.
  8. **Sanno chiedere aiuto.** I *restartable* sono capaci di farsi aiutare perché sanno come chiedere (in modo chiaro e con gentilezza) e cosa chiedere. Sanno che farsi aiutare è come ballare un valzer: bisogna essere in due ed essere affiatati. Quando vengono aiutati esprimono sincera gratitudine e cercano di ricambiare insegnando agli altri qualcosa che sanno.
  9. **Sono umili e orgogliosi.** I *restartable* sono umili perché hanno consapevolezza del fatto che quando si ricomincia

si diventa principianti, indipendentemente da età e status sociale. Allo stesso tempo, hanno una buona autostima, sono orgogliosi di quello che hanno appreso in precedenza e desiderano metterlo a disposizione.

- 10. Hanno il loro gruppo di supporto.** I *restartable* possono contare su un gruppo di “tifosi” che li sostiene, perché i nuovi inizi sono faticosi e anche le piccole vittorie vanno celebrate. La motivazione intrinseca e la capacità di darsi la carica da soli sono fondamentali, ma avere dei *supporter* è di grande aiuto.
- 11. Sono esploratori.** I *restartable* sanno che per ricominciare bisogna conoscere il mondo e che questo avviene ampliando gli orizzonti; perciò si trovano a loro agio ovunque e con persone di tutti i tipi, senza distinzione di età, genere, estrazione sociale, religione e razza.
- 12. Sono ottimisti.** I *restartable* sono persone positive e ottimiste, che vedono opportunità dove gli altri vedono problemi. Qualcuno di loro è così per natura, molti lo sono diventati con l’allenamento.

### **Cinque buone abitudini per allenare la *restartability***

Se volete diventare *restartable* ci sono cinque abitudini da cui partire: consideratele come le fondamenta. Per padroneggiarle ci vorrà un tempo variabile, da alcuni giorni ad alcuni mesi, a seconda del vostro punto di partenza, ma la buona notizia è che inizierete a vedere miglioramenti quasi subito, soprattutto nel vostro atteggiamento mentale verso i nuovi inizi.

- **Abitudine n. 1: imparare cose completamente nuove.** Quando avete imparato qualcosa da zero l’ultima volta? Da zero significa che si trattava di qualcosa che vi ha portato fuori dalla vostra comfort zone di apprendimento. Per esempio, se siete avvocati e avete cercato di capire come funziona un programma informatico di cui non sapevate nulla, conta, mentre se avete studiato l’ultimo testo di leg-

ge, non conta. Servono allo scopo anche cose non particolarmente complicate (come funziona un nuovo elettrodomestico oppure come si monta un mobile dell'Ikea, se non lo sapete già fare) e va benissimo anche l'apprendimento di attività manuali (per esempio imparare ad aggiustare una bicicletta), purché vi abbiano costretto a partire dalle nozioni base. Per aumentare la *restartability* dovrete cercare di cimentarvi con qualcosa di completamente nuovo almeno una volta al mese, meglio ancora una alla settimana, meglio se variando parecchio l'ambito di apprendimento. Il punto non è infatti di accumulare conoscenze nuove (anche se poi magari vi tornerà utile), ma di rimuovere timori e resistenze all'approccio del nuovo, di padroneggiare il meccanismo con il quale si impara partendo da zero e di ridiventare principianti (molte persone oltre i 50 anni non sono principianti da due o tre decenni). Infine, assicuratevi di saper imparare da chiunque. Per esempio, quando è stata l'ultima volta in cui vi siete fatti insegnare qualcosa da uno stagista poco più che ventenne, da una persona che ha meno titoli di studio di voi o che fa una professione completamente diversa? Rifletteteci.

- **Abitudine n. 2: rompere la routine.** In una famosa storiella raccontata dallo scrittore David Foster Wallace ai laureandi del Kenyon College, due giovani pesci che nuotano incontrano un vecchio pesce che nuota in senso contrario. Questo fa loro un cenno, dicendo: "Salve ragazzi, com'è l'acqua?". I due pesci continuano a nuotare per un po' e alla fine uno di loro guarda l'altro e fa: "Che diavolo è l'acqua?". Ci sono molte interpretazioni possibili, una delle quali è quella secondo cui, quando qualcosa ci circonda giorno dopo giorno, perdiamo la capacità di vederla. La nostra routine, fatta di tante routine quotidiane, è come l'acqua per i pesci: così naturale da parerci inevitabile e imm modificabile. È buona prassi fare un elenco delle proprie abitudini e poi, coscientemente, cambiarle:

percorrere una strada diversa per raggiungere l'ufficio, trascorrere le pause caffè con persone che non siano sempre le stesse, telefonare a qualcuno di insolito per fargli un saluto, modificare il modo in cui ci laviamo i denti. Quando si ricomincia si devono spesso cambiare molte abitudini e se non lo si sa fare è un problema.

- **Abitudine n. 3: circondarsi di persone aperte al cambiamento.** Le persone di cui ci circondiamo influenzano il nostro umore, i nostri atteggiamenti e i nostri pensieri. Se si è tra persone che temono i nuovi inizi, che credono nel progresso lineare, che amano fare sempre le stesse cose e magari anche avere le stesse frequentazioni, si finisce per diventare chiusi e abitudinari. Per fortuna, è vero anche il viceversa. L'obiettivo fondamentale è quindi quello di avere intorno prevalentemente persone (amici, familiari, colleghi) aperte nei confronti dei nuovi inizi e dei cambiamenti. Mi direte: ma non si può scegliere tutti. È vero, ma allora, almeno diluite le persone chiuse che frequentate aumentando il numero di quelle aperte. Le persone che incoraggiano la cautela dicendoci: "Rischi di andare a stare peggio" oppure "Non lo ha mai fatto nessuno" devono essere una voce fuori dal coro che, invece, vi suggerisce: "Dai, provaci! Cosa aspetti?".
- **Abitudine n. 4: imparare a capire il contesto.** Per essere *restartable* bisogna adattarsi bene e velocemente al contesto, in altre parole capire le "regole del gioco", "come si fanno punti" e "come si contano i punti". Questo è importante perché, quando si ricomincia in una situazione nuova, non si può proprio dare per scontato che tutto funzioni come nella precedente. Vi sembrerà magari un errore banale, ma nella mia attività di coach ho incontrato un sacco di persone incapaci non solo di adattarsi, ma perfino di capire un nuovo contesto. Per allenarsi bisogna giocare a fare l'antropologo (chiedo scusa agli antropologi per la banalizzazione), cioè studiare le abitudini e i com-

portamenti di diversi gruppi di persone senza giudicarli e senza preconcetti, con il solo scopo di capire le regole della “tribù” che state esaminando. Provate a chiedervi, per esempio: Cosa è incoraggiato in questo contesto? Cosa è scoraggiato? Cosa conta e cosa invece non è rilevante? Chi ha successo e perché? Se lavorate in Amministrazione, per esempio, chiedetevi come funzioni l’ufficio Marketing e viceversa. Non importa che in questo momento andare a lavorarci sia improbabile o contrario ai vostri desideri. Scoprirete che ciò che è apprezzato in un contesto può essere considerato negativamente o addirittura sanzionato (sottilmente o apertamente) in un altro.

- **Abitudine n. 5: uscire dalla propria bolla.** Questa abitudine serve ad aprire le vedute frequentando, ogni tanto, persone diverse da noi per qualche aspetto importante. Analizzate le vostre frequentazioni abituali e identificate cosa le accomuna (di solito: la generazione, la professionalità, il livello di studi, la provenienza geografica). Procedete con l’assortirle nelle aree in cui sono molto omogenee. Per esempio, se avete più di 50 anni, trovate un mentore almeno vent’anni più giovane (meglio se fuori dalla cerchia familiare). Se siete tra i 20 e 50, trovatene uno più vecchio e magari anche uno più giovane. Avere un mentore di una generazione diversa servirà da spunto per apprendere alcune competenze che, per ragioni anagrafiche, si possiedono in misura minore o si hanno minori possibilità di praticare. Infine, una categoria particolarmente utile da frequentare sono persone con opinioni (per esempio politiche) diverse dalle proprie. Almeno una volta al mese, cercate di vedere una persona con cui sapete di non andare d’accordo su qualcosa di importante e ascoltate il suo punto di vista.
- **Abitudine n. 6: allenarsi in compagnia.** Allenate la *restartability* insieme ad altri. Diventare *restartable* è come prepararsi per una maratona: in compagnia fate meno fatica e vi divertite di più.



## Capitolo 3

# TROVARE L'ISPIRAZIONE PER RICOMINCIARE

### **Chi ha detto che sia una disgrazia?**

*C'era una volta un contadino cinese molto povero, ma saggio, che lavorava la terra insieme a suo figlio.*

*Un giorno il figlio gli disse: "Padre, che disgrazia! Il nostro cavallo è scappato dalla stalla!".*

*"Chi ha detto che sia una disgrazia?", rispose il padre, "Aspettiamo e vediamo cosa succederà".*

*Dopo pochi giorni il cavallo ritornò portando con sé una mandria di cavalli selvatici.*

*"Padre, che fortuna!", esclamò questa volta il ragazzo.*

*"Il nostro cavallo ci ha portato molti più cavalli".*

*"Chi ha detto che sia una fortuna?", rispose il padre, "Aspettiamo e vediamo cosa succederà".*

*Qualche giorno dopo, il giovane nel tentativo di addomesticare uno dei cavalli selvatici, fu disarcionato e cadde al suolo fratturandosi una gamba.*

*"Padre, che disgrazia, mi sono rotto una gamba!".*

*Anche questa volta il saggio padre sentenziò: "Chi ha detto che sia una disgrazia? Aspettiamo e vediamo cosa succederà".*

*Ma il ragazzo, per nulla convinto delle sagge parole del padre, continuava a lamentarsi nel suo letto.*

*Qualche tempo dopo, passarono per il villaggio gli inviati del re con il compito di reclutare i giovani da inviare in guerra. Quando trovarono il giovane a letto, con la gamba immobilizzata, lo lasciarono stare e proseguirono il loro cammino. Molti giovani morirono sul campo di*

battaglia, mentre il giovane si salvò proprio a causa della sua gamba zoppa.

*Fu così che il ragazzo capì che non bisogna mai dare per scontato né la disgrazia né la fortuna, ma che bisogna dare tempo al tempo per vedere cosa è bene e cosa è male.*

Questa storiella molto nota – e diffusa in Rete in versioni diverse ma che non ne modificano la sostanza – ricorda che non bisogna fermarsi alla prima interpretazione degli eventi che ci accadono. I nuovi inizi più difficili sono quelli non voluti e originati da un fatto o da una situazione considerati negativi. Per provare a vedere anche le opportunità che comportano bisognerebbe domandarsi: “Chi ha detto che sia una disgrazia?” o almeno aspettare con mente aperta gli sviluppi.

## RICOMINCIARE GUARDANDO AL FUTURO

*“Non è possibile unire i puntini guardando avanti;  
potete solo unirli guardandovi all'indietro.  
Così, dovete aver fiducia che in qualche modo,  
nel futuro, i puntini si potranno unire.”*

Steve Jobs

“Unire i puntini” per scoprire l’immagine che rivelano è impossibile sul momento. Solo guardando indietro alla nostra vita, scorgiamo un disegno o un destino che ci ha fatto diventare quello che siamo attraverso una serie di eventi, non necessariamente positivi, ma che comunque hanno avuto una funzione. Come suggerisce Steve Jobs, dobbiamo accettare che capiremo fino in fondo il senso della nostra storia solo quando guarderemo indietro.

Le biografie delle persone di successo presentano tanti nuovi inizi: spesso il primo o i primi tentativi non danno esito positivo ed è necessario ricominciare daccapo, con qualcosa

di simile o di diverso, a seconda dei casi. Appare evidente, leggendone alcune, che il tratto comune è il rifiuto di dichiararsi sconfitti e il desiderio di riscattarsi con un nuovo inizio.

La vita ci riserva molte sorprese: storie professionali cominciate con una falsa partenza, un fiasco clamoroso o un'anonima mediocrità possono prendere improvvisamente una piega favorevole. L'unica condizione per cogliere il successo, se quello è il nostro destino, è di non essersi ritirati prima che arrivasse (a volte si fa aspettare anche a lungo) e aver continuato a ricominciare fino alla volta buona. Ma tutto questo si capisce meglio leggendo le storie che riporto nei paragrafi seguenti.

## **STORIE DI CHI NON HA RICOMINCIATO PER SCELTA**

*“Se sembra impossibile,  
allora si può fare.”*

Bebe Vio

Questi inizi partono in salita: chi li vive non ha né desiderato né pianificato di ricominciare. Il punto di svolta, che determina la nuova partenza, è un evento avverso o una difficoltà importante incontrata sul proprio cammino. A posteriori, però, quello che appariva in luce completamente negativa può rappresentare un'opportunità. Anche se questo non avviene, può essere comunque uno spunto per qualcosa di positivo.

### **Harland Sanders: ricominciare fino alla volta buona**

Harland Sanders è l'imprenditore che ha fondato la catena di fast food Kentucky Fried Chicken (KFC), che attualmente conta 19.000 punti vendita nel mondo, fattura circa 23 miliardi di dollari e dà lavoro a 750.000 persone.

Nato in una famiglia modesta, Harland rimase orfano di padre a soli 5 anni e dovette iniziare a contribuire alle entrate

familiari fin da quando ne aveva 10, ragione per cui, dopo un po', abbandonò la scuola. Harland si dice abbia svolto lavori di ogni genere: manovale in una fattoria, autista di tram, soldato dell'esercito, aiutante di fabbro ferraio, venditore, assicuratore, segretario della camera di commercio e perfino ostetrico. Studiando legge di notte per corrispondenza, diventò anche avvocato.

Nel 1930, durante la Grande Depressione, arriva la svolta: la Shell gli offre la gestione di un distributore di benzina, con annessa cucina, a Corbin, nel Kentucky. Né il tipo di lavoro (che richiedeva di essere benzinaio, capo cuoco e cassiere contemporaneamente) né l'epoca storica sembrerebbero i migliori per avviare un'attività imprenditoriale, ma Harland, che aveva ormai 40 anni di età e nessun successo precedente al suo attivo, vede l'opportunità: la pompa di benzina e il piccolo ristorante – che chiamerà “Sanders Court & Café” – si trovano in un punto ad alta intensità di traffico (per andare in Florida si doveva passare da lì).

Ricomincia così, per l'ennesima volta, e si dà un obiettivo ambizioso: diventare il punto di ristoro preferito per i viaggiatori in transito verso la Florida grazie alla qualità della cucina. Potreste pensare che avesse un gran talento culinario, ma pare che invece sapesse cucinare bene solo un piatto, il pollo fritto. Verità o leggenda, poco importa: la fama del suo pollo (la cui ricetta a base di 11 erbe e spezie per la panatura era un segreto) si sparge a tal punto da permettere al ristorante di crescere parecchio e ad Harland di ricevere nel 1935 l'onorificenza più alta dello Stato del Kentucky, quella di Colonnello, per meriti imprenditoriali. Da quel momento Sanders diventa noto a tutti come il “Colonnello Sanders”.

Ma la storia non finisce qui perché nel 1939 un incendio distrugge completamente il ristorante. Harland non perde tempo e immediatamente lo ricostruisce e riapre. Tutto sembrava andare di nuovo bene quando, a pochi anni dalla faticosa ricostruzione, un altro evento manda di nuovo tutto a rotoli: l'aper-

tura della Interstate 75, la nuova strada tra stati che permette ai viaggiatori diretti in Florida di accorciare notevolmente il percorso. Peccato che il paese dove si trovava il ristorante di Sanders fosse distante dalla Interstate 75. Il ristorante fallisce e Harland, che a quel punto ha 52 anni, resta disoccupato. È la sua fortuna.

Per sopravvivere pensa di vendere l'unica cosa che gli resta: la ricetta del suo famoso pollo fritto. Inizia a girare gli Stati Uniti per proporla ai proprietari dei ristoranti: si è reinventato come franchisor. Nel 1952 fonda la catena *Kentucky Fried Chicken* che, quando la vende nel 1964 a un gruppo di investitori, ha raggiunto i 600 punti vendita e lo ha reso un uomo molto ricco. Divenuta una società per azioni nel 1966, la KFC è quotata alla borsa di New York nel 1969 per poi passare di mano varie volte fino all'ultima acquisizione da parte della *Yum!*, la maggiore catena di ristorazione al mondo. Nessuno dei proprietari però ha voluto cambiarne il logo che raffigura, ancora oggi, l'immagine stilizzata del leggendario "Colonnello" con il suo grembiule da cuoco.

#### **Lezioni chiave:**

- Il successo a volte si fa aspettare; nel frattempo non bisogna smettere di provare.
- Dal successo si può passare all'insuccesso per eventi indipendenti da noi.
- A volte ricominciare richiede fantasia.

#### **Steve Jobs: grazie per avermi licenziato**

Steve Jobs, il geniale fondatore di Apple – la prima società al mondo a raggiungere il valore di mercato di un trilione di dollari – a 30 anni fu licenziato in maniera clamorosa e pubblica dall'azienda che aveva fondato quando ne aveva 21 e portandola al successo e alla quotazione in borsa. Il licenziamento avvenne a seguito di un aspro contrasto con l'allora amministra-

tore delegato, John Sculley, che lui aveva assunto qualche anno prima soffiandolo alla Pepsi-Cola. Il confronto, scatenato dai pessimi risultati dell'ultimo personal computer ideato dal team di Jobs, che avevano messo la Apple in difficoltà, vide il consiglio di amministrazione schierarsi con Sculley, revocando a Steve ogni tipo di potere, senza troppi complimenti (la società era quotata in borsa e il CdA aveva facoltà di farlo).

Ecco come Jobs descrive la situazione e le sue emozioni iniziali: “[...] a 30 anni io ero fuori. E in maniera plateale. Quello che era stato il principale scopo della mia vita adulta era perso e io ero devastato. Per alcuni mesi non ho saputo davvero cosa fare. [ ] Era stato un fallimento pubblico e io presi anche in considerazione l'ipotesi di scappare via dalla Silicon Valley”. Poi, però, si fa strada la consapevolezza di non avere alcun desiderio di accantonare le proprie idee e i propri progetti: “[...] ancora amavo quello che avevo fatto. L'evolvere degli eventi con Apple non aveva cambiato di un bit questa cosa”. Dopo qualche mese di amare riflessioni sull'accaduto, arriva la svolta psicologica: “Ero stato respinto, ma ero sempre innamorato. E per questo decisi di ricominciare da capo.”

Steve era stato estromesso dalla Apple a primavera e a inizio settembre dello stesso anno ricomincia la sua avventura di imprenditore fondando una società, la NeXT, per produrre personal computer e, nel 1986, acquisendo la Pixar, che creerà il primo film in animazione digitale, *Toy Story*, diventando lo studio di animazione di maggior successo al mondo.

La storia non finisce qui perché, come è noto, in un susseguirsi di eventi, Apple compera NeXT e nel 1997 Jobs riprende lo scettro della sua “creatura”, che nel frattempo aveva perso quote di mercato, portandola di nuovo alla gloria. Si può dire che la fece nascere due volte, la seconda dopo aver dovuto ricominciare altrove, sentendosi per questo più forte di prima.

Quello che interessa a noi è la *restartability* di Jobs, che credo sia catturata bene in queste sue frasi: “Sono sicuro che niente di tutto questo sarebbe successo se non fossi stato licenziato

da Apple. È stata una medicina molto amara, ma ritengo che fosse necessaria per il paziente. Qualche volta la vita ti colpisce come un mattone in testa. Non bisogna perdere la fede, però”.

La capacità di vedere, a posteriori almeno, come un evento negativo possa averci mandato nella direzione giusta è importante perché supporta l'idea che in ogni situazione, anche avversa e dolorosa, ci sia potenziale positivo da cui poter ricominciare.

Per Steve, come per tante persone, l'ancora di salvezza è stata la passione per il proprio lavoro. Il suo suggerimento famoso, che vale sempre la pena di ricordare, è questo: “Dovete trovare quel che amate. E questo vale sia per il vostro lavoro che per i vostri affetti. Il vostro lavoro riempirà una buona parte della vostra vita, e l'unico modo per essere realmente soddisfatti è fare quello che riterrete un buon lavoro. E l'unico modo per fare un buon lavoro è amare quello che fate. Se ancora non l'avete trovato, continuate a cercare. Non accontentatevi”.

#### **Lezioni chiave:**

- Si può venire licenziati anche dall'azienda che si è fondata e anche se si è un genio.
- Una professione, una competenza, un settore o qualsiasi cosa amiamo è un buon punto per ricominciare.
- Eventi che appaiono molto sfavorevoli possono essere funzionali alla nostra realizzazione.

#### **Walt Disney: il talento trionfa, ma non necessariamente subito**

Walt Disney è riconosciuto come l'inventore dei film d'animazione, padre di Topolino, creatore di Disneyland e molto altro. Il percorso con cui è arrivato al successo planetario che ha avuto non è stato, però, lineare. I primi lavori, per poter essere di aiuto alla famiglia, furono nella distribuzione di giornali, nella fattoria di suo zio Robert e, in seguito, come impiegato di banca e venditore a bordo dei treni. Nessuno di questi

impieghi era quello che voleva fare, ma si adattò e cercò di tirarne fuori il meglio. Per esempio, viaggiare sui treni fu per lui un'ispirazione importante. Intanto continuava a cercare un lavoro più vicino alle sue aspirazioni e ai suoi interessi.

Lo trova, finalmente, come vignettista presso il giornale *The Kansas City Star*, ma viene licenziato dopo poco con la motivazione di mancare di immaginazione e di non avere idee. Ora, non possiamo sapere se Walt fosse un impiegato modello, ma che mancasse di fantasia pare davvero inverosimile. Eppure, è quel che gli viene detto. Se avesse preso per oro colato questo giudizio e avesse messo da parte i suoi sogni, tutta la storia del disegno animato sarebbe stata diversa.

Per fortuna, non si lascia scoraggiare e decide di ricominciare, sempre nel campo dell'animazione, ma come imprenditore, visto che gli altri non credevano nelle sue capacità. Investe i soldi che aveva in uno studio, il Laugh-O-Gram, con l'idea di produrre cortometraggi animati ispirati alle fiabe e alle storie per bambini. Questi incontrano il gradimento del pubblico che mostra di capire il talento di Walt Disney, ma le entrate non sono sufficienti a coprire i costi di produzione elevati. La società, dopo solo un anno di attività, fallisce.

È questa sconfitta personale che lo spinge a prendere la decisione che finalmente sarebbe stata quella buona. Compra un biglietto di sola andata per la California e parte con in tasca 40 dollari e l'ultimo cortometraggio prodotto, *Il Paese delle Meraviglie di Alice*, nella speranza di ricominciare a Hollywood. Dato che le storie, quando finalmente volgono al successo, ci interessano un po' meno in questo libro, qui interrompo il racconto. Sappiate soltanto che, insieme al fratello, fonda la Disney Brothers' Studio e, dopo quell'ennesimo nuovo inizio, non solo gli affari vanno finalmente a gonfie vele, ma arrivano a pioggia anche i riconoscimenti più prestigiosi: per darne una misura, basti dire che diventò la persona ad aver vinto più oscar al mondo con i propri film.



**Lezioni chiave:**

- Anche se possediamo un talento, non è detto che venga subito riconosciuto.
- Anche se abbiamo un talento riconosciuto, non è detto che riusciamo subito a trasformarlo in successo.
- Lasciarsi scoraggiare dai giudizi negativi degli altri può far perdere grandi opportunità.

**Lady Gaga: fare un passo indietro per ricominciare**

Stefani Joanne Angelina Germanotta, in arte Lady Gaga, è nata negli Stati Uniti da un imprenditore statunitense di origini siciliane e una casalinga statunitense di origini franco-canadesi. I genitori, come spesso succede, volevano che studiasse, ma a lei piaceva la musica. Così, dopo aver seguito un po' di corsi alla Tisch School of the Arts, abbandonò la scuola per esibirsi nei locali della Lower East Side di New York.

Nel 2005 riuscì a registrare due EP: pur senza sfondare, la sua carriera di cantante progrediva. Nel 2006 ottenne un contratto con la casa discografica Def Jam. Avrebbe potuto essere il suo trampolino, ma non era scritto che il successo dovesse arrivare così presto. Il capo della casa discografica, L.A. Reid, decise infatti di rescindere il contratto dopo soli tre mesi, lasciando a spasso Lady Gaga. Anni dopo lo stesso Reid dichiarò di aver commesso “il più grande errore della sua vita” ma, sul momento, fu Lady Gaga a subire una sconfitta bruciante e a dover ricominciare daccapo, ingoiando una grande delusione.

Senza alcuna casa discografica che producesse la sua musica, nel 2007 Lady Gaga deve fare un passo indietro e ricominciare da dove aveva lasciato un paio d'anni prima piena di speranze: esibendosi in concerti, manifestazioni, festival, cercando di farsi notare. Intanto, il suo amico produttore Rob Fusari, continuava a cercare di promuoverla con le case discografiche, finché finalmente, nel 2008, arriva l'occasione

giusta. La casa discografica Interscope Records assume Lady Gaga come cantautrice. Per lei è la svolta decisiva. Nel 2009 il suo brano *Just Dance* vendette 7,7 milioni di copie, risultando il quarto brano più venduto di quell'anno.

Potreste dire che Lady Gaga non ha dovuto aspettare molto né in condizioni estreme (in fondo lavorava e aveva una famiglia che la poteva aiutare). In effetti, tra l'umiliazione del contratto rescisso dalla casa discografica Def Jam e la ribalta, grazie a *Just Dance*, passarono pochi anni. Infatti, non ho raccontato questa storia per parlare di resilienza, che altri personaggi incarnano meglio, ma per dire che a chiunque può capitare di non vedere compreso il proprio talento e di dover fare un passo indietro per ricominciare. A volte, come è successo a Lady Gaga, non bisogna nemmeno aspettare troppo per avere la propria rivincita, ma bisogna essersi messi nelle condizioni giuste per coglierla.

#### **Lezioni chiave:**

- Chiunque può venire lasciato "a spasso", anche Lady Gaga.
- A volte bisogna ricominciare facendo un passo indietro.
- Perché arrivi l'occasione giusta per vincere, bisogna essersi rimessi a giocare.

#### **Elon Musk: cadere da Marte e rialzarsi subito**

Elon Musk, il fondatore di PayPal (la società che offre servizi di pagamento digitale) e poi di Tesla Motors (la prima azienda a produrre auto elettriche), è un personaggio controverso per i suoi atteggiamenti e non simpatico a tutti, ma nonostante questo, è considerato da molti l'imprenditore più innovativo del pianeta. In effetti, le sue idee appaiono inizialmente molto anticonvenzionali, ma è solo questione di tempo prima che vengano imitate.

Se state pensando che essere Elon Musk non sia poi così male, sono d'accordo. Ma c'è una cosa che risulta molto difficile per un personaggio del genere: gestire le aspettative. Se tutto il mondo pensa che possiate solo avere successo, quando fallite non è una questione da poco.

Tra i vari progetti visionari di Elon c'è quello dei lanci spaziali, SpaceX, portato avanti dalla Space Exploration Technologies Corporation, l'azienda aerospaziale fondata nel 2002 di cui è CEO. Il progetto, più che mai ambizioso, vorrebbe aprire il mercato dello spazio al capitale privato e arrivare, magari, a creare una colonia umana su Marte.

Nei primi giorni del settembre 2016 a Cape Canaveral erano programmati i test preparatori e il lancio del Falcon 9 che avrebbe dovuto mandare in orbita un satellite di Facebook – operazione fortemente voluta da Mark Zuckerberg e da diversi partner commerciali nel settore delle telecomunicazioni di tutto il mondo – per permettere l'accesso a Internet alle popolazioni africane. Potete immaginare con quale curiosità (anche un po' morbosa) fosse seguita la situazione: il coinvolgimento di Musk e Zuckerberg insieme era sufficiente per far salire alle stelle, magari non il Falcon 9, ma certamente l'attenzione mediatica. Come probabilmente sapete già, il lancio è stato uno spettacolare fiasco: il razzo subisce una violenta esplosione, sentita e vista a molti chilometri di distanza, e il satellite è distrutto. I media tradizionali e la Rete non si lasciano certo sfuggire un'occasione così ghiotta per mettere Musk alla berlina e criticare la sua ambizione: viene scritto e detto di tutto nei giorni seguenti.

SpaceX aveva visto alcuni lanci fallire prima di quello, ma avevano attirato relativamente poca attenzione al di fuori del settore spaziale, mentre in questo caso non si parla d'altro per un po' di giorni. Musk avanza perfino la tesi che si sia trattato di sabotaggio industriale ad opera di un concorrente, ma poi ammette in un'intervista che si tratta di una “ferita autoinflitta” e lo definisce semplicemente “il peggiore insuccesso in 14

anni di attività”. Poi però non ne parla più, se lo lascia alle spalle e ricomincia: già a inizio 2017 SpaceX riprende i lanci con successo. Non sappiamo come andrà a finire, ma state certi che Musk non mollerà tanto facilmente.

#### **Lezioni chiave:**

- Anche le persone di successo falliscono.
- Si può ricominciare anche dopo un fallimento spettacolare e pubblico.
- Per ricominciare, in particolare dopo un insuccesso, bisogna guardare al futuro.

#### **Milton Hershey: iniziare con un licenziamento e finire con una città intera che porta il proprio nome**

Hershey è un nome che, almeno ai golosi, dovrebbe dire qualcosa. È infatti il fondatore della più grande azienda statunitense nella produzione di cioccolato. In realtà, avrebbe dovuto fare il tipografo, ma il suo apprendistato fu bruscamente interrotto dal licenziamento. Milton non si perdette d'animo e trovò un altro apprendistato, questa volta in una fabbrica di caramelle in Pennsylvania. Dopo un paio d'anni, imparato il mestiere, l'intraprendente Milton decise di mettersi a produrre caramelle in proprio aprendo un suo negozio a Philadelphia. Purtroppo, però, non riuscì a guadagnare abbastanza e fu costretto a chiudere. Si trasferì a Denver, in Colorado, per imparare a lavorare il caramello con il latte fresco e, impadronitosi della tecnica, si trasferì a New York per vendere la sua produzione. Purtroppo anche questa seconda impresa fallì e Milton si vide costretto a ricominciare daccapo un'altra volta. L'ultimo fallimento, però, gli aveva fatto capire l'importanza di riuscire a procurarsi buone materie prime, in particolare il latte e lo zucchero. Così Milton decide di tornare in Pennsylvania, a Lancaster, dove poteva approvvigionarsi da migliori fornitori, con le idee più chiare e molta voglia di continuare

a sperimentare nuove ricette. Dopo tante false partenze, la sua tenacia è premiata: la sua Lancaster Caramel Company si afferma sul mercato vendendo caramelle in tutti gli Stati Uniti e in Europa. Se Milton a questo punto si fosse accontentato, sarebbe stato un imprenditore di successo come molti altri, ma la sua curiosità lo spinge oltre.

Nel 1893, visitando un'esposizione internazionale a Chicago ammira i macchinari tedeschi per la lavorazione del cacao e ne rimane affascinato. Da lì, l'idea di iniziare a produrre cioccolato, inizialmente per rivestire le sue caramelle e poi per creare una ricetta unica di cioccolatini al latte da produrre in serie (all'epoca il cioccolato era ancora un lusso riservato ai ricchi). Così nasce, nel 1894, il nuovo inizio destinato a conquistargli la fama: la Hershey Chocolate Company.

Con poca educazione formale e dopo aver fatto vari buchi nell'acqua, Milton Hershey non sembrava predestinato al successo. Alla fine però è diventato uno degli uomini più ricchi d'America, un imprenditore ammirato da tutti e un filantropo generoso. Per dare una misura della sua straordinaria riuscita, basti dire che in Pennsylvania ha fatto costruire una fabbrica di dimensioni mai viste prima per produrre il suo famoso cioccolato. Per alloggiare i lavoratori che occupava, ha realizzato una vera e propria città, con tanto di scuole, biblioteche, chiese, parchi, arene sportive e perfino il tram. La città, che esiste tuttora, come anche la fabbrica, ha preso il suo nome, Hershey.

### **Lezioni chiave:**

- Alcune idee richiedono vari tentativi per essere messe a punto.
- A ogni fallimento può contribuire ad affinare l'idea.
- Alcuni nuovi inizi avvengono quando il successo è già stato raggiunto (e si potrebbe stare tranquilli e goderselo).
- Si può iniziare male la propria carriera, proseguire con altri insuccessi, ma concluderla comunque in trionfo.

### **JK Rowling: non smettere di credere nei propri sogni**

Joanne Rowling, nota come JK Rowling è l'autrice della serie di romanzi che hanno per protagonista Harry Potter. Le cose per lei non sono andate sempre a gonfie vele e il percorso che l'ha portata a diventare la scrittrice più ricca al mondo ha richiesto una notevole capacità di ricominciare.

Joanne amava scrivere fin da bambina, ma fu scoraggiata dalla sua famiglia, che aveva mezzi molto modesti e guardava con sospetto alla professione letteraria, giudicata adatta solo a persone agiate. I genitori avrebbero voluto che facesse studi professionali, che le avrebbero permesso di mantenersi, mentre lei voleva diventare una scrittrice.

Il compromesso raggiunto è che studi lingue straniere, ma non viene rispettato perché Joanne, appena iscritta all'università, cambia facoltà (senza comunicarlo ai genitori) per dedicarsi alle materie classiche. A posteriori, possiamo affermare che aver studiato la mitologia greca è stata una scelta vincente, ma certamente non era quella più ovvia da fare nella sua situazione.

Dopo la laurea, Joanne lavora come ricercatrice e segretaria, finché si trasferisce a Oporto, in Portogallo, per insegnare inglese. Lì si sposa e ha una figlia, ma divorzia quando la bambina non ha nemmeno un anno. Un brutto colpo che non viene purtroppo da solo, infatti, quasi contemporaneamente, perde il lavoro. Non riuscendo a mantenere sé e la figlia, è costretta a rientrare a Edimburgo dalla sorella: inizia così un periodo cupo, in cui vive, stentatamente, di aiuti della sua famiglia e di sussidi statali. Non sorprende che soffrisse a quei tempi di depressione: tutto era andato a rotoli e sentiva di aver fallito su ogni fronte. Eppure, come ha raccontato in un famoso discorso tenuto per i laureandi di Harvard: "L'insuccesso mi ha dato una sicurezza interiore che non avevo mai avuto [ ] e mi ha insegnato cose che non avrei potuto imparare altrimenti. Ho scoperto di avere una forte volontà e più disciplina di quanto pensassi".

Proprio nel suo periodo più buio, infatti, Joanne decide di ricominciare dalla sua passione, la scrittura, e si impone di completare il romanzo che da tempo aveva in mente, quello che sarebbe diventato un successo planetario, ma che in quel momento era solo il sogno di una persona con una serie di fallimenti alle spalle. Scrive seduta al tavolino di un pub per un paio d'anni, fino a quando, nel 1995, il libro è terminato.

Joanne lo propone a dodici editori diversi e incassa dodici rifiuti. Non sono pochi da mandare giù e nessuno si sarebbe stupito se, a quel punto, avesse messo da parte le sue ambizioni letterarie. Non lo fa e il tredicesimo tentativo le porta fortuna: un editore piuttosto sconosciuto (poi diventato arcinoto grazie alla serie di Harry Potter) accetta di pubblicare il suo romanzo, *Harry Potter e la pietra filosofale*, che si rivela subito un successo senza precedenti vendendo 120 milioni di copie e venendo tradotto in 77 lingue. Dopo aver collezionato solo fallimenti, senza passaggi intermedi, Joanne è diventata una delle autrici di bestseller più influenti del mondo.

#### **Lezioni chiave:**

- L'insuccesso può farci scoprire di che pasta siamo fatti (e renderci più sicuri).
- Non bisogna farsi scoraggiare dai rifiuti (anche se sono tanti).
- Il successo può arrivare anche al tredicesimo tentativo (oppure oltre).
- Il successo non sempre arriva gradualmente: si può passare dall'insuccesso al successo planetario senza che ci sia nulla in mezzo.

#### **Farnoush Hamidian: ricominciare gettando il cuore oltre l'ostacolo**

Farnoush è una top model iraniana, forse conoscete il suo volto dalle campagne di Dolce & Gabbana, forse l'avete vi-

sta su *Vogue*. Sembra, a guardarla sorridere con sicurezza dalle copertine dei giornali di moda, una a cui è andato sempre tutto bene, ma non è proprio così.

Da bambina è stata bullizzata in ogni scuola in cui andava; a 16 anni è stata rapita e stuprata e da più adulta ha avuto una relazione sbagliata con un uomo che, in un raptus di gelosia, quasi la uccide. Farnoush, dopo tutti questi episodi dolorosissimi, non regge e supera le dosi di antidepressivi che le erano state prescritte per curarla fino a sviluppare una dipendenza che richiede un ricovero per disintossicarsi. Quando finalmente si riprende, quasi subito si ammala di meningite e viene ricoverata nuovamente in ospedale in condizioni critiche. Farnoush pensa di non riuscire a risalire dall'abisso in cui è precipitata, ma quasi miracolosamente, recupera anche questa volta. L'essere riuscita a sopravvivere, di nuovo, probabilmente le dà forza o forse le fa capire di essere più forte di quello che pensava.

Fatto sta, che a questo punto Farnoush decide di “risorgere” e cerca il suo nuovo inizio nelle sfilate che da giovanissima aveva fatto per hobby. Racconta che è stato difficile mettere da parte le sue insicurezze: “Ho sempre creduto di non essere abbastanza: abbastanza bella, abbastanza magra, abbastanza tosta”. Da qualche parte, però, tira fuori il coraggio, e un giorno si presenta alla MMG Models, una delle più grosse agenzie di Dubai, dichiarando il proprio obiettivo professionale: diventare una modella di fama internazionale in un anno. Farnoush ha 29 anni, che sono pochi dappertutto, ma non nella professione che ha scelto. È splendida, certo, ma di una bellezza non convenzionale e, se è vero che ha fatto qualche sfilata da ragazza, non ha esperienza professionale come modella. Sembra si sia data una missione impossibile, ma quattro mesi dopo è scelta per la campagna di Dolce & Gabbana e sei mesi dopo è su *Vogue*. Risorta alla grande, in meno di un anno.



**Lezioni chiave:**

- Riuscire a riprendersi da una situazione disperata può farci capire la nostra forza.
- Per ricominciare bisogna mettere da parte le insicurezze.
- A volte la realtà supera il sogno.

**Vera Wang: ricominciare trasformando un problema in opportunità**

Se conoscete il nome di Vera Wang, probabilmente lo associate alla moda. È infatti una famosissima stilista americana di origine cinese, nota in particolare per gli abiti da sposa, che spesso si vedono indossati dalle celebrità. Forse non tutti sanno, però, che è una mancata pattinatrice artistica. Vera era arrivata a competere con successo a livello nazionale e sperava di rappresentare il suo Paese alle Olimpiadi nel 1968, ma all'ultimo le fu preferita un'altra pattinatrice. Non essere entrata nella squadra olimpica fu una dura sconfitta che la costrinse, dopo anni di lunghi allenamenti sul ghiaccio e di grandi aspirazioni, a reinventarsi e ricominciare.

A Vera era sempre piaciuta la moda, quindi decide di cercare lavoro in quel campo. Entra come editor al mensile *Vogue* dove fa una rapida carriera. Lascia la rivista dopo 15 anni perché le viene negata la promozione a editor-in-chief e diventa capo stilista da Ralph Lauren. Sono entrambe eccellenti esperienze professionali, che le insegnano molto, forse più di quanto lei stessa si renda conto sul momento. Deve solo presentarsi l'occasione propizia perché le competenze maturate possano proiettarla verso qualcosa di ancora più grande.

E l'opportunità arriva con il suo matrimonio, nel 1989. Vera, che ha 40 anni, come molte future spose, si mette alla ricerca dell'abito per il grande giorno. Non ne trova però nessuno che le piaccia, è frustrata e inizia a preoccuparsi di

non riuscire a trovare l'abbigliamento giusto (avete presente il panico da *oddio-cosa-mi-metto?*). Si rende conto che, in quegli anni, non c'è nessuno stilista che offra abiti da sposa adatti a una donna moderna, professionale e di successo che, a suo parere, avrebbe preferito linee semplici ed eleganti a montagne di veli e pizzi. Detto fatto, crea da sola il suo abito da sposa e decide di farne un business. Da allora, la pattrice fallita, ha costruito un impero (fatturato: 1 miliardo di dollari) che, oltre all'abbigliamento, propone cosmetici, profumi e molto altro.

#### **Lezioni chiave:**

- Anche non riuscire a entrare nel team olimpico dopo anni di allenamenti può nascondere un'opportunità.
- Anche non riuscire a trovare un abito da sposa che ci piace può nascondere un'opportunità.
- Le opportunità possono presentarsi travestite da problemi.

#### **Oprah Winfrey: ricominciare dal proprio punto di debolezza**

Considerata tra le donne più potenti nonché la più nota conduttrice di talk show al mondo, Oprah, non appartiene al gruppo di quelli che partono avvantaggiati nella vita. Figlia di una donna single e senza soldi, fu allevata un po' dalla nonna e un po' dalla madre, sballottata da una casa all'altra. I difficili periodi trascorsi con la madre culminarono in episodi drammatici (fu abusata da uomini molto più grandi di lei che frequentavano la casa), finché finalmente fu affidata al padre, un'influenza positiva che le consentì di studiare e laurearsi.

La parte della biografia di Oprah che interessa a noi, però, viene dopo, quando, essendosi fatta notare per le doti comunicative, già lavorava in televisione. A quei tempi i ruoli televisivi più ambiti erano quelli dei telegiornali serali e lei era riuscita a conquistarne uno con l'emittente di Baltimora. Dopo

circa sette mesi, però, l'incarico le viene tolto con la motivazione di essersi lasciata coinvolgere troppo nelle notizie che dava. Per l'ambiziosa Oprah sentirsi dire: "Non sei fatta per il telegiornale" ed essere spostata su una trasmissione diurna, incarico decisamente meno prestigioso, è un colpo durissimo. Quando racconta questo episodio, Oprah spiega di considerarlo il peggior fallimento della sua vita e di aver pensato, sul momento, che avrebbe segnato la fine del suo sogno di carriera. Ma fu anche, come dice lei stessa, un momento di riflessione. Forse la sua grande capacità di trasmettere emozioni e la sua empatia potevano tornarle buone ricominciando in un ruolo diverso. Quello che la rendeva "inadatta al telegiornale", insomma, poteva renderla perfetta per qualcos'altro (questo è veramente un pensiero da *restartable*).

Ricomincia così, senza lasciarsi scoraggiare, da una oscura trasmissione diurna che però, condotta da lei, diventa un immenso quanto inaspettato successo. Oprah ha trovato la sua strada, quella dei talk show, di cui diventa presto la regina planetaria, e nessuno può più fermarla.

#### **Lezioni chiave:**

- Alcuni incarichi che sembrano una punizione si possono rivelare una benedizione.
- Alcuni lavori, anche se non li abbiamo scelti, si possono rivelare dei trampolini di lancio per la carriera.
- Una caratteristica negativa per un certo tipo di lavoro si può rivelare positiva per un altro.

#### **Vivienne Ming: ricominciare per essere se stessi**

Vivienne Ming è una nota neuroscienziata esperta di intelligenza artificiale il cui nome compare spesso nelle liste delle persone più autorevoli in materia. Ha ricominciato, dopo un matrimonio e due figli, a 36 anni. Fino a qui sembra una storia come tante, ma il suo nuovo inizio è stato più sofferto

e complicato di molti perché, fino a quel momento, Vivienne era Evan, cioè era un uomo.

Questa è una storia ovviamente inusuale. Ho scelto di raccontarla perché chiunque, anche se in misura più piccola, può trovarsi di fronte a situazioni in cui per essere se stesso deve ricominciare. Inoltre, ci ricorda che un nuovo inizio è possibile anche quando significa ridefinire l'essenza di ciò che siamo.

Evan Smith, nonostante fosse un bel ragazzo atletico che eccelleva negli sport, non era mai stato completamente a proprio agio nella sua pelle e, per un po' di anni, senza sapere nemmeno lui perché. Soffriva di malinconia, come ricordano anche i suoi fratelli, e si capiva che non era felice, ma senza una causa apparente.

Verso i vent'anni di età l'idea di sentirsi donna e non uomo inizia a prendere forma nella mente di Evan e provoca uno scombussolamento che credo facciamo fatica a immaginare, ma possiamo capire quanto debba essere stato lacerante. Abbandona l'università, anche se in precedenza era stato un ottimo studente, e si mette a fare un lavoro manuale; poi ci ripensa e torna all'università, questa volta per studiare psicologia, forse pensando di trovare qualche spiegazione a ciò che gli stava capitando. Intanto soffre di ansia e di insonnia, è estremamente fragile e si sente solo. Finché, un giorno, incontra una studentessa, anche lei iscritta a psicologia, Norma. I due iniziano a frequentarsi e ad apprezzarsi, finché nasce una relazione che li porta a decidere di sposarsi. Evan è combattuto tra l'amore sincero per Norma, che teme di perdere se le svelerà il suo segreto, e la necessità di rivelare, almeno a lei, prima del matrimonio, di sentirsi una donna.

Non c'è bisogno di spiegare come mai ci metta parecchi mesi per trovare il coraggio di farlo, ma alla fine ci riesce: ormai mancano pochi mesi alle nozze e non si può più rimandare. Dopo la rivelazione, Evan spiega a Norma di non poter vivere senza di lei e di volerla sposare, a costo di reprimere per sempre il suo desiderio di cambiare sesso. Norma non

solo capisce le difficoltà e i sentimenti contrastanti di Evan, ma anche, lucidamente, che lui è una donna intrappolata in un corpo da uomo e non potrà mai essere felice restando in quella situazione. Norma lo incoraggia a intraprendere il percorso che lo porterà al cambio di sesso, cosa che avverrà nel 2008, ma nel frattempo (siamo nel 2006) lo sposa.

Il cambio ufficiale di sesso e del nome, da Evan Smith a Vivienne Ming, avviene qualche tempo dopo (terminate la chirurgia e le terapie farmacologiche). Durante questo periodo Norma è sempre rimasta al fianco di Vivienne supportandola nel nuovo inizio che, per quanto desiderato, si era rivelato difficile. Il loro legame, dice Vivienne, è stata una delle due cose che le hanno dato la forza di superare le sfide che un percorso del genere comporta. L'altra è stata la comprensione e l'appoggio di genitori, fratelli, colleghi e studenti, che Vivienne temeva non capissero e giudicassero e che, invece, le esprimono solidarietà.

Da quando è donna, liberata dal fardello che le impediva di realizzarsi, Vivienne è riuscita a dedicare grande energia ai suoi studi sull'intelligenza artificiale e ha avuto un notevole successo professionale. È impossibile per la maggior parte delle persone essere felici ed esprimere i propri talenti senza poter essere se stesse. A volte, per farlo, occorre cominciare daccapo, partendo dalla propria vera identità, costi quel che costi. Fortunatamente di solito, per quanto difficile, lo è meno di quello che è stato per Evan-Vivienne.

#### **Lezioni chiave:**

- Per essere davvero se stessi a volte bisogna ricominciare.
- Ricominciare non vuol dire lasciare indietro le persone che contano.
- La comprensione e il supporto degli altri rendono sopportabile anche un nuovo inizio particolarmente difficile.

**Alex Zanardi: ricominciare guardando a quello che è rimasto, non a quello che manca**

Era il 15 settembre 2001, quando, sulla pista di Lausitzring, l'auto del campione automobilistico Alex Zanardi, viene travolta e letteralmente spezzata in due da un'altra auto che procede a grandissima velocità. Zanardi resta con un litro di sangue in corpo, anche lui spezzato in due. Lo danno tutti per spacciato. Ci vogliono 16 interventi chirurgici, in uno dei quali devono amputargli le gambe, ma alla fine riescono a salvarlo.

Alex si riferisce a quel giorno come a “una delle più grandi opportunità della mia vita”. L'affermazione, apparsa su vari giornali e ormai molto diffusa in Rete, la spiega così: “Ho saputo guardare a quello che era rimasto, non a ciò che mancava”. Con questo spirito, Alex ricomincia ad allenarsi appena possibile dopo l'incidente: nel 2005 si aggiudica, a bordo di una BMW del team Italy-Spain, la seconda gara del Gran Premio di Germania, poi conquista il Campionato Italiano Superturismo. Non gli basta, ha troppa voglia di vivere, e nel 2007 partecipa alla Maratona di New York qualificandosi al quarto posto. Ma la svolta è l'incontro con il paraciclista Vittorio Podestà, campione di handbike. È a quel punto che Alex trova nel paraciclismo il nuovo inizio decisivo che lo porterà a trionfare varie volte. Volendone ricordare una, la conquista dell'oro alle paralimpiadi di Londra del 2012 rimane epica. Gareggiava con persone anche di vent'anni più giovani e sembrava difficile che potesse uscirne vittorioso. E, invece, contro ogni aspettativa, Zanardi vince mettendo in campo una grinta inesauribile che finisce per fare la differenza. La sua immagine mentre, dopo la vittoria, a terra, solleva sopra la testa l'handbike, fa il giro del mondo diventando l'emblema della determinazione che batte i pronostici.

Per molti atleti i 50 anni sono considerati un limite superiore, oltre al quale è meglio non inoltrarsi per non avere delusioni, ma non per Alex che dichiara: “Sono come un buon vino rosso: migliore invecchiando”.

**Lezioni chiave:**

- Guardare a quello che c'è, non a quello che manca.
- La grinta fa la differenza.
- 50 anni non sono un limite, nemmeno nello sport.

**Bebe Vio: ricominciare perché “la vita è una figata”**

Bebe Vio, la campionessa paraolimpica di scherma, a 11 anni fu colpita da una meningite fulminante che le causò una necrosi agli arti. Si salvò, ma fu necessaria l'amputazione. Bebe faceva scherma da quando aveva cinque anni e mezzo ed era la sua passione. Ovviamente non era a quel punto possibile continuare come prima, né la vita, né l'impegno sportivo, essendo in carrozzina e senza braccia. Lei stessa racconta: “Ho sempre saputo che avrei potuto ricominciare a fare scherma. Quando l'ho chiesto ai medici mi hanno, diciamo, sputato in un occhio. Quando l'ho chiesto a quelli delle protesi, si sono messi a ridere. Però io fin da subito ho capito che sarei riuscita a ritornare”.

Quel che non sapevano medici e addetti alle protesi era che Bebe aveva una carta briscola: la sua voglia di vivere con pienezza. Dopo la riabilitazione, grazie a protesi sviluppate apposta per lei e allenamenti in cui non risparmia la fatica, Bebe gareggia e diventa una campionessa di scherma, ma in realtà molto di più perché usa la sua notorietà per aiutare altri che si trovano a dover ricorrere alle protesi.

Per quante volte si senta raccontare la storia di Bebe, ogni volta si finisce per esclamare: “Wow!” e pensare che di Bebe ce n'è una sola. Per fortuna non tutti hanno bisogno del suo coraggio e della sua forza, che sono probabilmente unici, ma il suo esempio può ispirare chiunque. La sua frase famosa (diventata il titolo di una trasmissione televisiva di cui è stata conduttrice), “La vita è una figata!” è la ricetta segreta, che lei cerca di divulgare, della sua forza straordinaria.

**Lezioni chiave:**

- Si può ricominciare anche dopo un evento drammatico che cambia le prospettive e le possibilità.
- Si può ricominciare anche se gli esperti non lo credono possibile.
- La voglia di vivere pienamente è la carta briscola.

**STORIE DI CHI HA RICOMINCIATO PER SCELTA**

*“Qualunque decisione tu abbia preso per il tuo futuro, sei autorizzato, e direi incoraggiato, a sottoporla ad un continuo esame, pronto a cambiarla, se non risponde più ai tuoi desideri.”*

Rita Levi Montalcini

Alcuni nuovi inizi sono scelti dai protagonisti senza alcun evento negativo né alcuna necessità. Sono ovviamente più facili, ma vedremo che nemmeno questi sono banali. In ogni caso, non portano sempre, come un'autostrada, diritti verso il successo: a volte costringono a percorrere un cammino lungo e tortuoso che mette alla prova il carattere e può far dubitare della scelta fatta. Per ricominciare ci vuole comunque coraggio.

**Massimo Bottura: ricominciare da quello che ci piace fare**

Massimo Bottura è chef e proprietario dell'Osteria Francescana, il ristorante modenese a tre stelle Michelin proclamato primo al mondo nella lista The World's 50 Best Restaurants, risultato mai raggiunto prima da un italiano.

Lui ama raccontare che la passione per la cucina cominciò a sentirla prestissimo tanto che, da piccolo, si nascondeva sotto al tavolo dove sua nonna tirava la pasta sfoglia. Nonostante questo, fino a 24 anni, Massimo ha percorso un'altra strada, più convenzionale e vicina alle aspettative della sua famiglia:



studi di ragioneria prima e di giurisprudenza poi. L'idea del padre era che Massimo lavorasse nell'impresa familiare (commercio di prodotti petroliferi) e lui, inizialmente, si era conformato. Ma poi, racconta lui stesso: "Proprio non ce la facevo a pensarmi in un ufficio a vendere una commodity, un prodotto per cui un produttore vale l'altro". In effetti, l'alta cucina è l'esatto contrario. È facile comprendere come Massimo fosse combattuto tra la sua vocazione e l'obbligo che sentiva di non deludere la famiglia. Alla fine però si decide a ricominciare come chef e lo annuncia al padre, il quale la prende male e non nasconde la sua disapprovazione.

Non avendo alcuna educazione formale di tipo alberghiero né culinario, Massimo deve farsi le ossa e comincia rilevando una trattoria in un paesino, Campazzo, isolato e pieno di zanzare. Gli amici sorridono e gli danno sei mesi di tempo, nessuno crede che possa resistere a lungo in quella situazione e il rapporto col padre, che resta conflittuale, certamente non aiuta. È una prova di carattere, ma Massimo non molla, finché arriva la svolta, a bordo di un Apecar. È la signora Lidia Cristoni, grande sfogliana (aveva lavorato da Fini a Modena), che voleva trasferirsi in quella zona per ragioni personali e cercava lavoro. Massimo la prende subito e lei, più grande ed esperta di cucina, diventa sua maestra. Sperimentano insieme nuovi piatti sulla scia della tradizione e la competenza di Massimo aumenta.

Nel giro di qualche anno Massimo arriva a conoscere il grande chef francese trapiantato a Piacenza, Georges Cogny e poi il famoso cuoco e imprenditore Alain Ducasse che lo vuole con lui a Montecarlo. Arrivano i riconoscimenti professionali, ma resta vivo il sogno di aprire un ristorante a Modena. Appena si presenta l'opportunità, Massimo ne rileva uno in centro e fa nascere l'Osteria Francese. Ma per il lieto fine bisogna attendere ancora perché inizialmente gli affari non vanno bene. Il suo tipo di cucina non viene capito e il ristorante rischia di chiudere per scarsità di clienti. Bottura

decide di non mollare e vende anche l'automobile per avere i fondi necessari a continuare. Come lui stesso racconta, ha un anno di tempo con quello che gli resta per rilanciare l'Osteria Francescana. Intanto, riformula alcuni piatti.

A questo punto il destino gli dà una mano: Enzo Vizzari, il noto giornalista direttore delle Guide dell'Espresso, sta viaggiando sulla Modena-Bologna quando un incidente lo costringe a cambiare strada passando per la città. Decide di fermarsi a mangiare (naturalmente sotto falso nome) nel ristorante di Bottura di cui aveva sentito parlare. Non ne avrebbe fatto una destinazione, ma per lasciar smaltire il traffico gli pare una buona idea. Rimane molto colpito e il pezzo che scrive, dal titolo significativo "La tagliatella postmoderna", posiziona Bottura come uno chef in grado di valorizzare la tradizione grazie a idee originali. La narrazione di Vizzari dà la chiave di lettura che mancava e attira molto interesse.

Di quell'articolo Bottura dice: "Dopo di ciò tutti, a Modena e fuori, hanno iniziato a guardarmi in modo diverso [...] Io stesso ho iniziato a poco a poco a interpretare le mie idee con una consapevolezza diversa". È proprio così: venire "scoperti" da un opinion leader autorevole non serve solo a farsi conoscere da altri, ma anche a conoscersi meglio.

Il talento ha portato Massimo a essere inserito dal *New York Times Magazine* tra i 28 geni creativi che hanno caratterizzato la cultura mondiale nel 2016 e un pizzico di fortuna lo ha aiutato in momenti cruciali. Ma nulla di tutto questo sarebbe stato possibile se non avesse avuto il coraggio di ricominciare, contro il parere di tutti, dalla cucina di una sconosciuta trattoria di paese.

#### **Lezioni chiave:**

- Anche i nuovi inizi desiderati possono essere sofferti.
- Se si crede in se stessi, si può ricominciare anche dalla cucina di una anonima trattoria di paese.

- Quando si ricomincia imboccando una strada non convenzionale, chi ci circonda può non capire e anche chi ci vuole bene ci può osteggiare.
- La svolta può arrivare anche da una persona che cerca lavoro e viaggia in Apecar.
- In ogni momento una casualità può spingere verso di noi la persona che, con la propria opinione, può fare la differenza. Bisogna farsi trovare pronti.

### **Jeff Bezos: ricominciare per realizzare un'idea visionaria**

Jeff Bezos, fondatore di Amazon, aveva seguito un percorso di carriera abbastanza classico: laureato in ingegneria alla prestigiosa università di Princeton, aveva iniziato a lavorare nel settore informatico dove aveva contribuito – cosa che gli tornerà utile – alla progettazione di una rete per il commercio internazionale di una società. Successivamente, era entrato nel settore finanziario che, in quegli anni, affamato di competenze quantitative, assumeva molti ingegneri. Dopo un periodo alla Bankers Trust, Jeff si era spostato in una società finanziaria di fondi hedge, la DE Shaw & Co., dove era diventato il più giovane *senior vice-president* della società. La sua carriera procedeva a gonfie vele ed era pagato molto bene: una situazione apparentemente inadatta a invogliare un nuovo inizio.

Nel 1994, però, Jeff ha un'idea visionaria di come potrebbe diventare l'e-commerce nel futuro e decide di mollare tutto per perseguirla. Jeff si trasferisce da New York, capitale della finanza, dove abitava, a Seattle (dall'altra parte degli USA), che stava affermandosi nella tecnologia. Affitta un monolocale (ricordiamoci che non aveva più uno stipendio e aveva bisogno di soldi per realizzare la sua idea imprenditoriale) e deve usare il garage come ufficio non essendoci abbastanza spazio in casa. Jeff però non si lascia scoraggiare dalle difficoltà materiali della nuova carriera come imprenditore: con qualche computer e un paio di collaboratori stipati nel garage di casa porta avanti la sua scommessa.

Quell'impresa è diventata Amazon, recentemente dichiarata la prima società al mondo per capitalizzazione (cosa che ha reso Bezos l'uomo più ricco del pianeta). A posteriori, il nuovo inizio di Bezos sembra una scelta facile da compiere, ma viene da domandarsi quante persone, pur con una buona idea, avrebbero avuto il coraggio di licenziarsi da un lavoro molto remunerativo e rinunciare alle lusinghe di una carriera stellare, per ricominciare a 4.600 km di distanza, senza uno stipendio, utilizzando il proprio garage come ufficio.

#### **Lezioni chiave:**

- Se si crede nella propria idea, il nuovo inizio fa meno paura e le difficoltà materiali pesano meno.
- Per ricominciare, anche nelle migliori condizioni, serve coraggio.
- Per ricominciare con qualcosa di più grande, bisogna saper rinunciare a qualcosa.

#### **Ray Kroc: ricominciare per cogliere un'opportunità**

Ray Kroc è il fondatore della famosissima catena McDonald's che ha rivoluzionato il settore della ristorazione. È la persona che ha inventato (o meglio, come vedremo, divulgato) il fast-food introducendo metodi simili a quelli della catena di montaggio nelle cucine dei ristoranti, al punto da essere considerato il "Ford della ristorazione". Tutto questo, però, avvenne dopo una serie di tentativi senza gloria, fino a quello in cui colse l'opportunità che lo catapultò nel successo.

Nato da una famiglia di immigrati cechi, Ray dovette lavorare fin da giovane per mantenersi: inizialmente aprì un negozio di musica con degli amici, poi si mise a vendere gelati, durante la grande guerra fece l'autista di ambulanza, poi lavorò in radio e, infine, si mise a vendere vari tipi di elettrodomestici. Ormai molte volte aveva dovuto ricominciare, ma nessuna delle sue numerose reinvenzioni professionali gli aveva permesso di

sfondare: a 52 anni Ray era un venditore di frullatori che girava gli Stati Uniti da un ristorante all'altro raccogliendo ordini e consegnando la propria merce. Aveva ormai un'età in cui, all'epoca almeno, l'ambizione veniva accantonata e si smetteva di sognare un destino migliore di quello che la sorte aveva riservato fino a quel momento. Ma Ray era diverso.

Un giorno, analizzando gli ordini di frullatori che aveva ricevuto, nota che un ristorante ne aveva ordinati sei contemporaneamente (un quantitativo molto insolito). Recatosi sul posto, Ray cerca di capire cosa ci sia dietro l'ordine anomalo (ricorderete che una caratteristica delle persone *restartable* è la curiosità). Scopre che i proprietari, i fratelli McDonald, avevano creato una specie di piccola catena di montaggio per la produzione degli hamburger e che i frullatori venivano usati per tritare la carne, oltre che per fare i frullati. Mistero risolto, molti si sarebbero fermati qui e al massimo avrebbero pensato di suggerire questo tipo di utilizzo anche ad altri clienti per aumentare le vendite. Invece Ray vuole approfondire: ha ancora voglia di fare qualcosa di grande e cerca l'opportunità giusta. Scopre che il ristorante offre un menu semplificato, che si riduce ad hamburger, frappè, frullati e bibite. Capisce, dalle code fuori del locale dei McDonald, che alla gente e soprattutto alle famiglie, piace molto questa formula. Intuisce anche che è molto redditizia per i proprietari (costi di produzione del cibo contenuti, volumi alti, pochi sprechi).

Ray trova così l'idea che cercava e decide di ricominciare come imprenditore: propone ai fratelli McDonald di entrare in affari per aprire altri ristoranti con la stessa formula, raccoglie i capitali necessari e acquisisce i diritti sul nome (qui la storia si ingarbuglia un po', Ray e i McDonald litigano, ma ai nostri fini non importa). Nel giro di pochi anni, partendo da un'intuizione geniale dei fratelli McDonald, Ray riesce a creare un franchising con centinaia di ristoranti destinato a diventare la maggiore catena di ristorazione del mondo.

### Lezioni chiave:

- Non si è mai troppo vecchi per ricominciare.
- Ogni nuovo inizio può essere quello buono.
- La curiosità (se non è superficiale) permette di scovare le opportunità.
- L'ambizione è una molla importante per ricominciare.

### **Andrea Bocelli: ricominciare senza lasciarsi scoraggiare dai giudizi negativi**

Il nuovo inizio decisivo nella vita del cantante solista di musica classica Andrea Bocelli è stato il Festival di Sanremo del 1994, che vinse con *Il mare calmo della sera*. Bocelli aveva 36 anni (molto tardi per iniziare una carriera canora) e lavorava in uno studio legale (è laureato in giurisprudenza). Perché ci abbia messo così tanto e intrapreso prima una strada diversa lo spiega lui stesso durante un'intervista ammettendo di aver considerato l'idea di fare del canto la sua professione fin da giovanissimo, ma anche che la realtà dei fatti lo riportava sempre con i piedi per terra: "Sfondare nel mondo della musica, per un ragazzo come me, di campagna, senza alcun aggancio, era una poco più d'una chimera, una fantasticheria Spartiacque, e trampolino della mia carriera artistica, è stata la vincita del festival di Sanremo. Prima di quell'affermazione, pur non avendo mai pensato, neppure per un istante, di abbandonare la musica, ero pressoché sicuro che il mio futuro professionale sarebbe stato legato essenzialmente alla professione di avvocato".

In effetti, negli anni trascorsi lavorando presso uno studio legale, Andrea non aveva mai dimenticato né smesso di coltivare la propria passione. Non aveva nemmeno mai veramente abbandonato l'idea che potesse diventare una professione, tanto che i tentativi di farsi strada non si interruppero, anche se gli esiti continuavano a essere negativi.

Bocelli era difficile da collocare nel panorama musicale per tante ragioni e doveva incontrare qualcuno che lo capisse per

essere valorizzato. Ci voleva quindi un po' di tempo e di fortuna, continuando sempre a proporsi e a tenersi pronto, senza scoraggiarsi. Tra i rifiuti ricevuti, Bocelli ama raccontare quello di un "potente personaggio che al principio degli anni '90 sovrintendeva una trasmissione televisiva di successo". Spiega che, dopo avere con fatica ottenuto la possibilità di mandargli dei pezzi da ascoltare, un giorno finalmente viene chiamato al telefono da un addetto stampa dello stesso. Purtroppo, è per riferirgli senza mezzi termini l'opinione del suo capo: "cambi mestiere". Un boccone amaro per Bocelli, che avrà però la sua rivincita: lo stesso celebre uomo di spettacolo, non molto tempo dopo, lo avrebbe invitato, ospite d'onore, nella sua trasmissione. Perché, nel frattempo, a forza di ricominciare, dopo ogni rifiuto senza darsi mai per vinto, l'opportunità giusta aveva finalmente bussato alla porta: Zucchero lo aveva scelto per fare insieme il duetto *Miserere*. Siamo nel 1993 e la voce di Bocelli finalmente riceve i riconoscimenti che merita, fino alla consacrazione, l'anno successivo, al Festival di Sanremo.

#### **Lezioni chiave:**

- Anche facendo quello che facciamo meglio possiamo sentirci dire: "Dia retta, cambi mestiere".
- Credere nelle proprie capacità dà la forza di continuare.
- A volte basta un'opportunità per riaprire la partita.

#### **Julia Child: da una passione nata per caso**

Potreste non aver mai sentito nominare Julia Child, nata McWilliams, ma vi assicuro che negli Stati Uniti è una celebrità assoluta per i suoi libri di cucina, diventati best seller e per il suo posto di rilievo tra le conduttrici televisive.

Julia, però, era partita su una strada diversa e aveva già cambiato direzione una volta prima di scoprire la passione che le avrebbe aperto la strada del successo. Dopo gli studi, era-

no i primi anni Trenta, Julia comincia a lavorare nel campo pubblicitario per diversi giornali e società. Quando scoppia la seconda guerra mondiale viene reclutata dall'OSS (Office of Strategic Services, il servizio segreto precursore della CIA) incominciando una nuova carriera nella quale si distingue grazie a vari incarichi, incluso uno in Cina. Probabilmente avrebbe continuato a lavorare con successo nei servizi, ma, finita la guerra, Julia si sposa e, quando il marito viene trasferito a Parigi rinuncia al suo lavoro per seguirlo.

Arrivando in Francia, Julia non sapeva nulla di cucina francese come, d'altra parte, la maggioranza dei suoi compatrioti dell'epoca. La scopre per caso, ma capisce subito che quella è la sua passione e che vuole ricominciare da lì. Ha 36 anni e, per costruirsi una nuova professionalità come cuoca specializzata in cucina francese, segue corsi per un po' di anni. Diventa sempre più brava, finché, con un paio di amiche, inizia, dalla cucina di casa, a insegnare lei stessa. A questo punto, con due co-autori, decide di scrivere un libro di ricette francesi di oltre 700 pagine destinato al mercato americano. Diversi editori rifiutano di pubblicarlo perché, a loro giudizio, troppo lungo e dettagliato per avere successo. Finalmente, dopo ripetuti tentativi, gli autori trovano l'editore Knopf che è disposto a pubblicare il tomo. Julia ha ormai 49 anni e quel libro, destinato a diventare una "bibbia culinaria" ma il cui successo era tutt'altro che scontato, è l'inizio della sua fortuna.

#### **Lezioni chiave:**

- Non avere paura di iniziare una professione completamente nuova (a qualsiasi età).
- Non avere paura di fare la gavetta (a qualsiasi età).
- Credere nelle proprie idee (per esempio che gli americani possono interessarsi alla cucina francese per oltre 700 pagine).



**Nina e Tim Zagat: ricominciare dal proprio hobby**

Nina e Tim si conoscono all'università, dove entrambi studiano giurisprudenza, si sposano e intraprendono la professione. La coppia condivide anche la passione per i buoni ristoranti, dove si diverte ad andare per poi scrivere commenti e recensioni ad uso degli amici che mostrano di apprezzarli.

Per quasi due decenni esercitano l'avvocatura con un certo successo, continuando a mangiare frequentemente fuori casa alla scoperta di buoni ristoranti che segnalano agli amici chiedendo, in cambio, che condividano la loro opinione dopo averli provati. Per divertimento, annotano tutto e diffondono all'interno della rete amicale. È un passatempo, ma l'idea di fondo, cioè che le persone si fidino più del parere degli amici che dei redattori di guide culinarie, è veramente una buona intuizione: sono i primi ad aver utilizzato contenuti generati dagli utenti, prima che questo diventasse pratica comune nell'era di Internet.

Nel 1982 gli Zagat stanno già pensando di reinventarsi come editori di guide alla ristorazione, ma abbandonare il loro lavoro appare un azzardo. Decidono così di fare una prova: redigono la loro prima guida ai ristoranti di New York, basata sui giudizi di qualche centinaio persone che avevano intervistato, e la pubblicano. Le 7.500 copie che vendono immediatamente, un successo enorme per dei dilettanti, sono l'incoraggiamento di cui avevano bisogno per decidere di trasformare l'hobby in business. Due anni dopo, a 50 anni, decidono di lasciare entrambi la professione per ricominciare come editori della guida Zagat, di cui venderanno ben 40.000 copie, ricevendo un'ulteriore conferma della validità della loro formula. Sulla scia del successo ottenuto con i ristoranti, le recensioni e relative guide presto si estendono anche a hotel, locali e tutto quanto sia di interesse ricreativo in oltre 70 città del mondo. Nel 2011, superati ormai i 70 anni, dopo oltre vent'anni di gloriosa attività editoriale, gli Zagat decidono di vendere la loro creatura a Google incassando oltre 150 milioni di dollari.

### Lezioni chiave:

- Anche un hobby può diventare una professione, ma bisogna avere il coraggio di ricominciare da lì.
- 50 anni non sono troppi per lanciare una nuova impresa, anche in un campo diverso dal proprio.
- Prima di lanciarsi in un nuovo inizio, può avere senso fare un test.

### Lucy Kellaway: ricominciare per dare significato al lavoro

Dal punto di vista della carriera giornalistica, Lucy Kellaway, a 57 anni, era all'apice: una delle penne più rispettate del quotidiano britannico *Financial Times*, veniva spesso chiamata a tenere discorsi e lezioni in grandi aziende e università. I suoi articoli, nei quali prendeva in giro, con competenza e ironia ineguagliabili, i potenti amministratori delegati delle più importanti aziende mondiali erano tra i più letti e temuti.

In questa invidiabile situazione, inaspettatamente, un giorno Lucy scrive un addio alla professione di giornalista, dalle pagine del suo quotidiano, in cui spiega di voler cambiare carriera. Lettori e colleghi sono spiazzati, ma la sorpresa maggiore è quello che andrà fare: l'insegnante di matematica ai ragazzi delle medie. Lucy ha una laurea umanistica e non ha mai insegnato, dovrà quindi seguire un corso piuttosto lungo di abilitazione all'insegnamento e, ovviamente, il suo stipendio verrà ridotto drasticamente. Spiega così la sua motivazione: "Per me il pensiero di ricominciare daccapo, imparando qualcosa di terribilmente difficile, è parte dello scopo. Così come lo è la prospettiva di avere colleghi dell'età dei miei figli. Quello che i lettori faranno fatica a comprendere è che, dopo una carriera passata mettendo alla berlina gli altri, in questo nuovo atto della mia vita io voglia essere utile. Certo, anche punzecchiare potenti amministratori delegati è utile, ma non è il tipo di utilità che ho in mente io". Nello stesso articolo lancia un appello: venite con me, fatelo anche voi, ricominciamo insieme. Lucy ha infatti nel

frattempo fondato una non-profit (che si chiama Teach Now) che si propone di “riconvertire” all’insegnamento di matematica, scienze e lingue (materie in cui vi è carenza di insegnanti) persone over 50 provenienti da altre professioni.

Lucy ha voluto ricominciare per dare un nuovo significato alla propria vita. Ha lasciato la professione per sua volontà, per realizzare qualcosa a cui teneva e, grazie al successo avuto come giornalista, ha potuto farlo senza preoccupazioni economiche. Nonostante questo, come lei stessa ha riferito in alcuni articoli, ricominciare una professione completamente diversa a 58 anni è stata un’esperienza durissima, stressante e frustrante, molto più di quanto avesse messo in conto. Eppure, gli stessi articoli in cui parla delle difficoltà di ricominciare, traboccano di soddisfazione e lei assicura che mai tornerebbe indietro. I suoi affezionati lettori, che speravano in un ravvedimento per poter continuare a leggere i suoi impagabili articoli, si devono accontentare dei pochissimi che ormai scrive, tutti sul suo nuovo inizio come insegnante di matematica.

#### **Lezioni chiave:**

- A volte si ricomincia pur avendo molto successo in quello che si sta facendo.
- Ricominciare può implicare di scontentare qualcuno e di non essere compresi (almeno all’inizio).
- Anche quando il nuovo inizio è stato scelto consapevolmente, può risultare faticoso e sfidante.

#### **Armani, Ferrè e Missoni: ricominciare perché si è trovato il lavoro giusto**

Giorgio Armani o “Re Giorgio” come ormai lo chiamano, sarebbe dovuto diventare medico. Magari una buona cosa per la medicina, ma certamente una perdita per il Made in Italy. Dopo il liceo scientifico, Giorgio si era iscritto a Medicina, come molti ragazzi a quell’età, senza avere perfetta conoscenza della profes-

sione a cui andava incontro né di se stesso. Dopo un paio d'anni, diventatogli evidente che non era quella la sua strada, Giorgio si orienta verso la moda. Intuisce però che non può prendere una strada diretta per diventare stilista perché non ha esperienza nel settore né ha fatto gli studi che servirebbero. Inizia come *buyer*, in Rinascente, poi diventa per un po' fotografo di moda avendo così modo di conoscere il settore e le persone che ci lavorano. Armani deve aspettare fino a 30 anni, quando gli viene affidata per la prima volta una collezione, quella uomo di Nino Cerruti, per debuttare come stilista. Anche se è relativamente tardi per iniziare nella professione e nonostante fosse privo di esperienza e formazione specifica come stilista, Giorgio ottiene un successo notevole: quella è l'occasione che gli permette di esprimere la sua genialità e aprendo ulteriori possibilità. Nel 1975 fa un altro salto: si mette in proprio diventando imprenditore e avvia quello che sarebbe diventato rapidamente l'impero Armani.

D'altra parte, anche lo stilista Gianfranco Ferré è arrivato alla moda grazie a un nuovo inizio. Si laurea infatti in Architettura prima di ricominciare nella moda, inizialmente per hobby, disegnando gioielli, poi professionalmente, come stilista e, infine, come imprenditore col marchio omonimo. Ha però sempre sostenuto che gli studi di architettura, per quanto non lo abbiano portato a svolgere la professione, siano stati una formazione importantissima e un'influenza decisiva per le sue creazioni di moda.

Anche Ottavio Missoni, prima di diventare stilista ha seguito una strada diversa: era campione nazionale di atletica leggera (sette titoli nazionali assoluti e una partecipazione alle Olimpiadi nel 1948). Il primo laboratorio di maglieria lo apre, insieme alla moglie Rosita nel 1953, a 32 anni, senza nessuna esperienza pregressa nella moda: un nuovo inizio forse azzardato, ma evidentemente fortunato.

#### **Lezioni chiave:**

- Si può arrivare al successo in una professione seguendo percorsi inusuali.

- A volte bisogna “prendere la rincorsa” per fare il salto, cioè maturare esperienze che supportino il nuovo inizio, altre volte si inizia e basta.
- Non è detto che la strada diretta sia la migliore per arrivare al successo.
- Gli studi fatti non devono essere un vincolo nel cercare lavoro in altri ambiti.

### **Arnold Schwarzenegger: ricominciare per restare sulla cresta dell'onda**

Nella categoria “surfisti della carriera”, popolata di persone che ricominciano per evitare la fase declinante tipica di alcune carriere, uno degli esempi meglio riusciti è Arnold Schwarzenegger. Nato da una modesta famiglia austriaca, inizia la carriera nel culturismo molto presto e a 20 anni è già campione di body-building. Si tratta, come tutti sanno, di carriere abbastanza brevi e Schwarzenegger capisce che deve preparare la prossima mossa. Si trasferisce negli USA dove accumula un piccolo capitale grazie al body-building che gli permette di ricominciare come imprenditore. Avendo fiuto per gli affari, diventa milionario, ma non si ferma: decide di avviare una terza carriera, questa volta nel cinema, sfruttando il proprio fisico da culturista. Si propone inizialmente in film di produzione hollywoodiana per piccole parti in cui era richiesto un fisico possente e statuario. In principio ottiene ruoli secondari o da macchietta, ma dopo un po' lo notano alcuni produttori e arrivano parti più importanti con cui diventa famoso come attore. La terza carriera dura fino alla fine degli anni '90, quando si rende conto che deve cercare un'altra onda da cavalcare. Senza abbandonare completamente l'attività di attore, prova a reinventarsi regista-produttore, finché gli viene un'idea ancora migliore per il suo prossimo nuovo inizio: la politica.

L'interesse per le questioni sociali e per l'ambiente, a dire il vero, Schwarzenegger lo aveva sempre avuto e questo lo rendeva credibile. Inoltre, era nel frattempo diventato cittadino

americano sposando una giornalista televisiva, Maria Shriver, nipote del presidente John Fitzgerald Kennedy, ed era quindi perfettamente inserito nell'establishment. Così, a 50 anni, Schwarzenegger ricomincia come politico, col Partito Repubblicano, arrivando a diventare governatore della California per due mandati consecutivi. Ogni tanto recita ancora in qualche film e continua le sue attività imprenditoriali, forse cercando la prossima onda.

In questa storia, lo avrete notato, manca qualcosa: tutto sembra essere andato sempre nel modo migliore e Schwarzenegger sembra avere solo incassato successi. Non so se sia proprio così (Terminator non ammetterebbe mai una debolezza o una difficoltà), ma certamente i suoi nuovi inizi, così frequenti, hanno anticipato le situazioni sgradevoli della fase declinante. In altre parole, Schwarzenegger non ha aspettato di sentirsi dire: “Sei troppo vecchio per fare il culturista” oppure “Ormai come attore hai stufato” per ricominciare. Quello che rende la storia degna di essere raccontata è proprio questa capacità di muoversi in anticipo e la grande versatilità nel passare da una carriera a un'altra. Infine, è ammirevole l'assenza di complessi di inferiorità per aver raggiunto il successo con un percorso poco ortodosso: gli attori, infatti, di solito fanno la scuola di recitazione, non i concorsi di body-building; gli imprenditori tipicamente studiano business, non fitness; i politici sono quasi sempre cittadini del Paese dalla nascita e hanno fatto carriera in politica, non a Hollywood (anche se, in questo caso, Ronald Regan gli aveva spianato la strada).

#### **Lezioni chiave:**

- Per fare surf con la carriera ci vuole creatività, spirito d'iniziativa e bisogna muoversi in anticipo.
- Non bisogna avere troppi complessi di inferiorità nei confronti di chi ha seguito percorsi più tradizionali di carriera.
- Si può cambiare carriera ed essere credibili.

## Capitolo 4

# SUPERARE LE DIFFICOLTÀ PIÙ COMUNI

### **Una gabbianella impara a volare grazie a un gatto**

Il romanzo di Luis Sepúlveda, *Storia di gabbianella e del gatto che le insegnò a volare*, inizia in modo triste con la gabbiana Kengah, moribonda a causa del petrolio in cui è rimasta invischiata durante un tuffo in mare alla ricerca di cibo, che usa le sue ultime forze per deporre un uovo sul balcone di una casa ad Amburgo. Proprio lì abita un gatto nero, Zorba, a cui Kengah, in fin di vita, chiede di farle tre promesse: di non mangiare l'uovo, di prendersi cura del nascituro e di insegnargli a volare. Zorba tenta di salvarla, ma intanto, per tranquillizzarla, promette. Kengah muore. Zorba mantiene la prima e la seconda promessa: cova l'uovo e, una volta nata la gabbianella (battezzata Fortunata), la alleva con tanta cura che questa sarà convinta che il gatto sia sua madre. La terza promessa è la più complicata da mantenere per tante ragioni: far volare via Fortunata vorrà dire perderla, l'impresa necessita dell'aiuto di un umano ma, soprattutto, richiede che lei lo voglia e abbia il coraggio di farlo.

Zorba e i suoi amici gatti fanno di tutto per instillare nella gabbianella il desiderio di volare e, non senza difficoltà, riescono a trovare un poeta, amante dei gatti, che acconsente ad aiutare Fortunata nell'impresa.

Per volare, secondo il poeta, bisogna che la gabbianella salti dal campanile di San Michele. Decidono quindi di portarla lassù per cercare di convincerla a saltare, ma il campanile è molto alto, Fortunata non ha mai volato

prima e ha paura. Zorba chiede al poeta di posarla sulla balaustra del campanile e comincia a descrivere a Fortunata la bellezza che si può osservare da quel punto e soprattutto in volo. La pioggia, il vento, il paesaggio visto dall'alto della città avvolta nella notte e poi il sole, che arriva sempre dopo la pioggia e il cielo che sarà tutto suo quando spiegherà le ali. Ma Fortunata ha paura.

Zorba allora allunga una zampa, toccando appena Fortunata che a quel punto scompare alla vista facendo temere il peggio. Inizialmente cade giù come un sasso, ma poi le sue ali si aprono e il suo volo vira in alto fin sopra le gru del porto, gli alberi delle barche e poi di nuovo tornando verso il campanile. La gabbianella che ha finalmente imparato a volare è euforica. Zorba spiega al poeta che la gabbianella, quando era sull'orlo del baratro, ha capito la cosa più importante: "Che vola solo chi osa farlo".

Questa storia ci fa riflettere sul valore della diversità e sull'arricchimento che essa comporta, ma soprattutto sul potenziale che è dentro ognuno di noi e che spesso rimane inespresso per paura. Scoprire questo potenziale e osare metterlo alla prova può essere la svolta che rivoluziona l'intera esistenza. Per riuscirci, spesso bisogna trovarsi sull'orlo del baratro, come Fortunata.

## PERCHÉ I NUOVI INIZI CI METTONO IN DIFFICOLTÀ

*"Non è perché le cose sono difficili che non osiamo farle;  
è perché non osiamo farle che sono difficili."*

Seneca

Abbiamo visto come, quasi per tutti e in qualsiasi circostanza, ricominciare presenti delle difficoltà e costringa a superare alcune paure di cui magari non siamo nemmeno pienamente consapevoli. Ma ignorare le paure non aiuta a mandarle via. Capirle ed elaborarle, invece, le rende meno potenti e, tante volte, se ne vanno da sole. Per questa ragione ho provato a



elenca le principali ragioni per cui non ci piace ricominciare: è utile riconoscere quali di queste sono vere per ciascuno di noi per poterle superare.

- **L'incertezza ci fa paura.** Il nostro cervello non ama l'incertezza. È un retaggio del passato remoto, quando incertezza e pericolo erano fortemente associati. Ecco perché andare incontro a qualcosa che non conosciamo, anche se l'aspettativa è positiva, è una delle fonti più antiche di paura. È quell'ansia che ci coglie prima di un viaggio, anche se lo abbiamo desiderato e fantasticato, o prima di conoscere un nuovo gruppo di persone o una nuova situazione, anche se ci attira. Quando poi non sappiamo se la strada che stiamo per intraprendere sarà positiva per noi, quando pensiamo ai comportamenti dei pericoli e quando non abbiamo alcun desiderio spontaneo di percorrerla, l'apprensione aumenta. Questa paura, comune a tutti i nuovi inizi, può essere utile nel renderci più concentrati e attenti a quello che facciamo, purché riusciamo a evitare che diventi un'agitazione così forte da avere l'effetto opposto, togliendoci lucidità e impedendoci di agire come vorremmo.
- **Non vogliamo rinunciare a ciò che abbiamo.** Anche in questo caso, stiamo parlando di un istinto umano. È dimostrato che attribuiamo un valore maggiore allo stesso oggetto quando ci viene sottratto rispetto a quando ci viene donato (si chiama "effetto dotazione"). Non rassegnarsi a perdere qualcosa è fra le emozioni più diffuse tra chi ricomincia. Può essere che temiamo di perdere il riconoscimento da parte degli altri, l'autorità o l'autorevolezza che abbiamo acquisito, il sostegno dei colleghi oppure il nostro bell'ufficio o un buono stipendio o qualsiasi altra cosa riteniamo abbia un valore. A volte temiamo che ciò a cui dovremo rinunciare porti a conseguenze indirette ancora più gravi di quelle dirette, per esempio, possiamo pensare che la perdita di status ci costerà l'ammirazione

o la stima delle persone a cui teniamo. Pensare, ingigantendole, a tutte le possibili conseguenze dirette e indirette della “perdita” può agire sull’emozione iniziale facendola diventare da piccola palla di neve a valanga in grado di seppellire un intero villaggio.

- **Non vogliamo perdere le nostre abitudini.** I nuovi inizi comportano spesso di cambiare alcune abitudini, abbandonare alcune certezze e avere, di conseguenza, minor controllo su ciò che ci succede. Ciò che prima facevamo in automatico viene sostituito da compiti che probabilmente richiederanno fatica e tempo prima di essere padroneggiati. Per queste ragioni, se non si è abituati a vedere cambiamenti e nuove abitudini come una sfida, quasi un gioco, la perdita di alcune sicurezze può generare ansia e fastidio.
- **Non ci piace essere reclute.** In genere, le reclute sono meno apprezzate dei veterani e spesso ricominciare ci costringe a ridiventare, almeno per un po’, reclute. Questo può farci sentire sminuiti e fuori posto. Il nostro Ego non vuole essere principiante: preferisce dare risposte piuttosto che fare domande ed è gratificato se è riverito, cosa difficile da ottenere quando si è recluta. L’abilità di chi è *restartable* è duplice: consiste nel far durare la fase iniziale il minor tempo possibile e nell’essere una recluta speciale, che immediatamente ottiene rispetto.
- **Non ci piace aver “sbagliato strada”.** Il fatto di ricominciare non significa necessariamente che abbiamo seguito una rotta sbagliata: le condizioni del contesto sono mutevoli e cambi di direzione possono essere indispensabili per non fermarsi o per evitare di proseguire su percorsi difficilmente praticabili o pieni di ostacoli imprevisi. Purtroppo però, spesso resta un po’ di imbarazzo nell’ammettere con noi stessi e con gli altri di aver cambiato direzione.
- **Abbiamo paura di fallire.** Ogni volta che si ricomincia bisogna, almeno un po’, ridimostrare il proprio valore, conquistare la fiducia delle persone, capire quali sono le

regole. I nuovi inizi richiedono che ci mettiamo alla prova cimentandoci in cose nuove mentre, contemporaneamente, ci inseriamo in un contesto che conosciamo poco. Tutto questo mette un po' di ansia da prestazione e fa temere di poter sbagliare qualcosa o fare qualche brutta figura.

- **Abbiamo paura di avere successo.** Sembra un paradosso, ma anche raggiungere ciò che desideriamo può farci paura. Per esempio, potremmo temere che il successo porti con sé maggiori responsabilità, aspettative, carichi di lavoro, visibilità e pressione psicologica conseguente. Se a parole diciamo di volere ed essere pronti a gestire tutto questo, nella realtà forse ci spaventa. Magari non ci sentiamo poi così pronti (esserlo o non esserlo non c'entra, stiamo parlando di quello che ci dicono le nostre viscere) o all'altezza o meritevoli della fortuna che ci è capitata. Magari l'opportunità si è manifestata troppo presto, senza averci lasciato tempo per abituarci all'idea o prepararci, oppure si tratta di un'opportunità più grossa di quella che avevamo cercato. Ancora, potremmo avere paura che il successo susciti invidie, ci renda meno simpatici, ci allontani da colleghi e amici. Se questi vi sembrano "problemi felici", sono d'accordo, ma non creano per questo meno difficoltà. Tanto è vero che i casi di autosabotaggio di persone che temono le conseguenze indesiderate del loro stesso successo non sono affatto rari e, spesso, sono peggio di qualsiasi sabotaggio a opera di altri.
- **Abbiamo paura del giudizio altrui.** Siamo animali sociali, quindi è normale che quello che pensano gli altri di noi ci interessi. Se il nostro cambiamento di rotta è inconsueto e il nuovo inizio prevede un percorso insolito, la preoccupazione di cosa pensino gli altri potrebbe condizionarci fino al punto di tenerci in ostaggio. Dovremmo imparare a non dare troppo peso all'opinione degli altri sulle nostre scelte, semmai faremmo meglio a preoccuparci di motivarle e spiegarle a chi ci interessa.

## CONSIGLI PER AFFRONTARE LE PAURE DEI NUOVI INIZI

*“Un giorno la paura bussò alla porta.  
Il coraggio andò ad aprire e non trovò nessuno.”*  
Martin Luther King

Ognuno ha le proprie paure e nessuno le può giudicare dicendoci che sono “insensate”, “irrazionali” o “stupide” (tante persone tendono a farlo, anche con le migliori intenzioni, purtroppo). Da un punto di vista pratico, infatti, non importa se siano fondate o meno, quel che conta è l’effetto che hanno su di noi. Per ricominciare in maniera ottimale dobbiamo affrontarle: se non risolte, non se ne stanno certo tranquille, ma cercano di indurci all’autosabotaggio, drenano la nostra energia, ci rallentano o addirittura ci immobilizzano. Ecco alcuni consigli.

- **Cercate di capire cosa vi spaventa del nuovo inizio.** Chiarire quali siano le nostre paure, saperle descrivere (anche se non è piacevole) e ammettere che ci stanno frenando è il punto di partenza.
- **Fate amicizia con la paura.** Analizzare le nostre paure è utile perché ci dicono qualcosa di profondo di noi stessi che dobbiamo conoscere. Fare conoscenza, meglio, addirittura, fare amicizia con le nostre paure ci rende persone più consapevoli e più forti. Ricordate anche che la paura può indicarci una opportunità di crescita personale. In altre parole, i momenti nella vita in cui abbiamo paura e la superiamo sono spesso quelli che, a posteriori, ammettiamo esserci stati più utili per evolvere.
- **Analizzate il *worst-case scenario*.** Domandatevi quale sia la peggior evoluzione possibile della situazione in cui vi trovate (gli anglosassoni lo chiamano il *worst-case scenario*, letteralmente “la peggiore delle ipotesi”, “il peg-

gior scenario possibile”). In altre parole, date spazio alla paura, portatela al massimo. Se vi disturba anche solo pensarci, è un segno inequivocabile che questo esercizio vi serve. Visualizzate bene il vostro *worst-case scenario* e analizzatelo nei dettagli: anche se è una situazione fortemente negativa, non conoscerla crea una paura indistinta che paralizza, mentre averne cognizione stimola la ricerca di soluzioni, cioè di misure preventive per scongiurarla e di “ammortizzatori” qualora si verificasse. Un approccio simile è consigliato nelle negoziazioni, prima delle quali si consiglia di domandarsi: “Cosa posso fare se non riuscirò a trovare un accordo?”. Se troviamo il modo di rendere quel possibile esito meno negativo, ci sentiamo più forti e negoziamo meglio. Se invece l’idea di non raggiungere un accordo ci spaventa, accetteremo qualsiasi condizione. Un altro beneficio è che, se le cose vanno male, siamo pronti nel limitare i danni perché ci abbiamo pensato prima. Infine vi do una buona notizia: a volte si scopre che il *worst-case scenario* non è la fine del mondo (perché mentre lo analizziamo ci vengono subito in mente delle buone contromisure e dei validi rimedi) e ci si tranquillizza.

- **Ricordatevi che c’è sempre almeno una cosa su cui avete controllo sovrano.** Anche quando tutto va a rotoli e vi sembra che gli eventi siano fuori dal vostro controllo, avete sovranità totale sulle vostre emozioni. Subire i colpi avversi della fortuna non dipende da voi, ma farvi abbattere è una scelta. È umano e istintivo perdersi d’animo, ma non aiuta. È possibile decidere di reagire in modo diverso, come molte delle storie del capitolo 3 hanno mostrato. Se riuscirete a farlo, la vostra autostima e le vostre probabilità di successo aumenteranno parecchio.
- **Imparate a sorridere delle situazioni stressanti.** Questa è un’arte difficile da imparare, ma vi posso assicurare che ne vale la pena. Non serve solo a farvi stare meglio

(sorridere rasserena almeno un po', come assicurano gli psicologi), ma anche a proiettare un'aura di sicurezza che suscita ammirazione negli altri e infonde in voi fiducia. Ricordo di avere una volta sentito dire da una donna di successo: "Oggi non me n'è andata diritta una e sono così piena di grane in ufficio che mi viene da ridere!". La maggior parte di noi avrebbe concluso la frase dicendo; "mi viene da piangere", ma non lei. L'atteggiamento sereno nei confronti degli accadimenti, come ho scritto nel punto precedente, è importante, ma anche mostrarlo lo è.

- **Datevi obiettivi specifici e che dipendono da voi.** Una paura comune quando si ricomincia è quella di non farcela, in altre parole di non riuscire a raggiungere gli obiettivi che ci siamo dati. Il rimedio, nella fase iniziale, è di non scegliere obiettivi di risultato, ma piuttosto di processo, perché solo su questi avete un controllo totale. Mi spiego: se cercate nuovi clienti cui proporre il vostro servizio, non datevi come obiettivo quello di trovare un cliente entro la prima settimana (obiettivo di risultato) poiché potreste riuscirci o meno, per ragioni indipendenti da voi. Datevi invece gli obiettivi (specifici e di processo) di preparare bene il discorso di presentazione del vostro servizio, di identificare una cinquantina di potenziali clienti da contattare e di fare altrettante telefonate ben fatte nel corso della settimana a questi potenziali clienti. Se cercate lavoro, non aiuta darvi come obiettivo quello di trovarlo in tre mesi (obiettivo di risultato): magari lo troverete in tre giorni, magari ci metterete più di tre mesi, ma avete poco controllo sulla tempistica perché non dipende solo da voi. Datevi invece come obiettivi di aggiornare il vostro curriculum e redigerlo in maniera impeccabile, di inserire il vostro profilo su un certo numero di portali di ricerca lavoro (definite quanti), di raccogliere un

certo numero di riferimenti (definite quanti e quali in base ai vostri interessi) per ottenere dei colloqui e di riprendere i contatti con alcune (decidete chi) persone che vi possono aiutare nella ricerca. Seguire questo consiglio aumenterà di molto la probabilità di ottenere il risultato desiderato e diminuirà l'ansia perché vi sentirete più in controllo.

- **Sperimentate.** La paura di sbagliare può paralizzare l'azione, impedendoci non solo di raggiungere i nostri obiettivi, ma anche di imparare qualcosa. Se state cercando di ricominciare, rassegnatevi al fatto che commetterete errori e considerateli un allenamento. Meglio ancora: datevi obiettivi sul numero di errori giornaliero e celebrateli perché se non state sbagliando nulla, non state facendo nulla di nuovo e non state imparando. Sperimentare ha il vantaggio di permettervi di commettere più errori, quindi di imparare di più, ma anche di scoprire che sbagliare non è letale.
- **Datevi il permesso di fare le cose in modo diverso.** Ricominciare ha un grande vantaggio spesso trascurato: vi libera in buona parte da vincoli e aspettative sul vostro comportamento. In altre parole, potete "cambiare personaggio": avete davanti a voi un foglio bianco e potete approfittarne per ridisegnarvi un po'.
- **Rendetevi conto che la paura diminuirà una volta che iniziate.** La fase in cui la paura ha più forza su di noi è quella che precede l'inizio. Ne consegue che il primo passo sia il più difficile da fare, ma anche quello cruciale. L'antico filosofo cinese Lao Tzu diceva: "Un viaggio di mille miglia comincia sempre con il primo passo". Non tutti hanno il coraggio e la forza di fare quel cruciale primo passo e per questa ragione rinunciano al viaggio. Voi, invece, fatelo il prima possibile, congratulatevi con voi stessi per averlo fatto e, se potete (ma certo che potete!), datevi anche un piccolo premio, perché è meritato.

## DIFFERENZE DI GENERE E DI ETÀ NELL’AFFRONTARE I NUOVI INIZI

*“È nell’armonia fra le diversità che il mondo  
si regge, si riproduce, sta in tensione, vive.”*

Tiziano Terzani

Quando si parla di *restartability*, spesso mi viene chiesto se alcuni gruppi di persone abbiano maggiore facilità di altri ad acquisirla. Risponderò, per quello che è possibile, usando due criteri di segmentazione: il genere e la generazione. Premesso che ognuno di noi è diverso, qualche osservazione, frutto di una generalizzazione, si può fare, cominciando dal genere.

Personalmente, non ho trovato che un genere superi le sfide dei nuovi inizi più facilmente dell’altro. Ho però notato alcune differenze tipiche nell’affrontare la situazione e diversi punti di forza e debolezza. Sono, lo ripeto, generalizzazioni che servono solo a darvi l’idea, sulla base del genere di appartenenza, di quali potrebbero essere le difficoltà da schivare nel momento di ricominciare da capo. Ovviamente, entrano in gioco molte altre variabili oltre al genere, quindi suggerisco di prendere quello che scrivo con la necessaria cautela.

- **Differenze nel farsi aiutare.** Le donne, di solito, riescono a mettere da parte l’orgoglio più facilmente rispetto agli uomini e quindi sono più capaci di chiedere aiuto nella fase in cui ricominciano. Se non sanno o non capiscono qualcosa, come avviene molte volte all’insorgere di un cambiamento, le donne sono più disposte a chiedere supporto e consiglio. Similmente all’atteggiamento nel chiedere indicazioni stradali, gli uomini sono riluttanti, mentre le donne lo fanno con naturalezza, senza sentirsi sminuite e mostrando gratitudine per chi le indirizza. Questo è un punto di forza di fronte ai nuovi inizi. Il suo contraltare può essere (ma non necessariamente) la



tendenza ad appoggiarsi eccessivamente agli altri. Questo comportamento, che sconsiglio perché sforzarsi un po' consolida l'apprendimento, può essere una deriva negativa del non provare imbarazzo nel chiedere aiuto.

- **Differenze in relazione alla perdita di status.** Ho visto gli uomini soffrire molto di più delle donne nei nuovi inizi che comportavano una perdita di status (anche se si trattava di una fase transitoria). Le donne hanno di solito una definizione di successo più ampia di quella degli uomini, con pesi più equilibrati attribuiti al lavoro, alla famiglia, alle amicizie e agli interessi extralavorativi. Inoltre, le aspettative della società nei confronti dei risultati professionali e dello status sono inferiori per le donne. Ne consegue che la perdita di status professionale, per molte donne, rimane quello che è, senza per forza intaccare negativamente la loro auto-immagine né il resto della vita. Una notevole eccezione è rappresentata dalle donne che hanno conquistato posizioni di notevole potere avendo dovuto superare molti ostacoli per farlo. Rimane il fatto che è più facile, in generale, che sia l'uomo a vivere la perdita del proprio status lavorativo come una umiliazione personale rispetto alla donna. In alcuni casi, addirittura, ho visto uomini attribuire alla perdita di status lavorativo un significato che andava oltre la sfera professionale (si vedevano come "perdenti") e non riuscire a evitare il contagio negativo con altre sfere della loro vita.
- **Differenze nel mostrare le emozioni.** Lo stereotipo maschile, ancora oggi, non prevede che l'uomo esteri troppo le proprie emozioni. In alcuni casi ricominciare è difficile e parlare apertamente delle emozioni coinvolte è utile e liberatorio. Ho notato che gli uomini fanno più fatica a farlo rispetto alle donne.
- **Differenze nell'uso del proprio network.** Il principale punto debole che ho osservato nelle donne, quando devono ricominciare, è la mancanza di un network professio-

nale ampio e la conseguente scarsità di contatti da attivare per trovare una nuova occupazione, per identificare nuovi clienti o per costruire alleanze utili. Il problema delle donne con il networking è, d'altra parte, ben documentato: i network femminili tendono a essere più ristretti e profondi, quelli maschili più ampi e meno profondi. Quelli più funzionali per ricominciare sono i secondi perché permettono di intercettare più opportunità. Devo precisare che costituire una rete ampia richiede tempo e, di conseguenza, su questo aspetto bisognerebbe che le donne investissero anticipatamente, senza aspettare il momento in cui ne percepiscono il bisogno. Differentemente dai punti precedenti, in questo caso essere consapevoli della potenziale difficoltà non basta per cercare di evitarla.

Le reti femminili, per quanto in genere siano più ristrette, hanno però un vantaggio: di solito sono composte da membri fortemente legati e solidali e questo, nei momenti di difficoltà, è molto utile. Certo, se all'interno di queste reti i membri fossero *restartable*, potrebbero aiutarsi ancora meglio.

- **Differenze nel posizionamento.** Un altro aspetto che danneggia le donne quando si tratta di ricominciare è l'aver spesso sotto-investito nella propria autopromozione. Per fortuna non è vero per tutte le donne, ma molte tendono a dedicarsi meno alla "costruzione della propria marca" rispetto al genere opposto. Gli uomini, consapevolmente o meno, investono più tempo ed energie nel posizionare se stessi in relazione ai successi ottenuti e alle caratteristiche positive ("sono un bravo venditore", "sono uno che sa decidere", "sono orientato ai risultati" eccetera), così, al momento di ricominciare, "incassano l'assegno" che si sono scritti in anni di autopromozione e *self branding*. Come? Anzitutto avendo sparso la voce delle loro capacità si trovano già accreditati, poi perché si sono allenati a raccontare se stessi con una narrazione vincente.

Riguardo alle differenze nella capacità di ricominciare legate all'età, come ho già scritto, le persone over 50 sono di solito quelle che fanno più fatica ad affrontare i nuovi inizi, ma i giovani scontano un altro tipo di problemi.

Tipicamente i *baby boomers*, dai 55 anni in su, non possiedono una *restartability* nativa perché provengono da un'epoca più stabile: il mondo VUCA (volatile, incerto, complesso e ambiguo) lo hanno scoperto quando avevano 30 anni o più e non è la stessa cosa che esserci nati. Li potremmo definire migranti della *restartability*. Inoltre, di solito, più in là negli anni si ricomincia e più si ha qualcosa da perdere in termini di retribuzione e status, quindi è più facile che si abbiano resistenze. In realtà, i *restartable* non ripartono da zero quando ricominciano perché è possibile trasferire le competenze da un settore a un altro e da un contesto a uno differente. In questo senso, anche se non ne sono sempre consapevoli, hanno sviluppato una capacità di accelerare i nuovi inizi e recuperare terreno prontamente.

Ci tengo a sottolineare che quel che serve per ricominciare non è solo la capacità di apprendere cose nuove velocemente, ma anche di riuscire a leggere il nuovo contesto, di adattarvisi e di mantenere un atteggiamento mentale positivo e curioso. Tutte queste condizioni richiedono di attingere a varie abilità umane, alcune, come comprendere le "regole del gioco", di solito aumentano con l'età. Quindi, le persone over 50, se superano alcune resistenze e iniziano ad apprezzare la libertà di saper ricominciare, hanno buone carte da giocare per affrontare i nuovi inizi.

All'estremo opposto, le persone più giovani, appartenenti alle generazioni Y (quella dei *millennials* e cioè le persone nate fra il 1981 e il 1996) e Z (quella dei cosiddetti *post-millennials*, nati dal 1997 in poi) sono cresciute con minori certezze e hanno quindi maggiori probabilità di essere *restartable* native. Il mondo VUCA è tutto ciò che hanno conosciuto e, non a caso, la *gig economy* (economia dei lavo-

retti) non li spaventa, anzi incontra spesso il loro gradimento, almeno per quanto riguarda la flessibilità. Naturalmente, come tutti gli esseri umani, tendono ad avere resistenze nei confronti del cambiamento e timori nei confronti dei nuovi inizi, ma temperati da una certa familiarità acquisita nei confronti della precarietà. Alcune verità, come per esempio che ricominciare tante volte fa parte della vita e durerà probabilmente per tutta l'esistenza, per loro sono scontate. Inoltre, quando si ricomincia da giovani si ha meno da perdere: a parità di altre condizioni, questo conferisce audacia.

Non dimentichiamo però che ricominciare richiede di sapersi relazionare con persone e ambienti nuovi, di posizionarsi, di regolare le proprie emozioni. Tutto questo non è scontato quando si è giovani (in verità nemmeno dopo, ma almeno si è avuto più tempo per esercitarsi). Inoltre, nei nuovi inizi giovanili vi può essere il disagio nel tradire le aspettative di qualcuno più grande (un genitore, un insegnante o un capo) che avrebbe voluto un percorso diverso, che magari non capisce le motivazioni della scelta e può anche mettere in atto rappresaglie o ricatti ("Non ti parlo più", "Non ti aiuto più", "Se è così, mantieniti da solo" eccetera). Le difficoltà psicologiche e pratiche di mantenere la propria posizione a fronte di queste pressioni non sono da sottovalutare.

La generazione X (cui appartengono le persone nate tra il 1965 e il 1980) si colloca in uno spazio intermedio tra *baby boomers* e *millennials* dal punto di vista della *restartability*. Possono di conseguenza avere i punti forti e i punti deboli di ciascuna delle generazioni confinanti. Certamente quando hanno iniziato a lavorare le avvisaglie di instabilità c'erano già, ma hanno anche conosciuto, almeno i più vecchi di loro, la possibilità di un mondo più prevedibile (che è continuato fino agli anni '90 in molti settori).

## Capitolo 5

# RICOMINCIARE NEI SECONDI

## 50 ANNI DI VITA

### Lezioni di uno stagista inaspettato

L'idea che a 50 anni i giochi siano fatti è stata "inoculata" a coloro che ora hanno più di 50 anni, senza il loro consenso informato, quando erano piccoli. Allora si ragionava così e, forse, era così veramente. Adesso le cose sono cambiate, ma ricominciare dopo questa età rimane un po' un tabù. Chi ci riesce si sente miracolato, chi non ci riesce si sente giustificato.

Per spiegare come, ancora una volta, tutto parta dalle nostre credenze, racconto e commento brevemente un film in cui il nuovo inizio professionale avviene a 70 anni suonati. Scelgo questo esempio per far capire che non stiamo parlando di prolungare l'età in cui è permesso ricominciare di qualche anno, ma di decenni.

Il film, probabilmente lo avrete riconosciuto, è *Lo stagista inaspettato*. Non è un capolavoro, ma contiene un messaggio importante. Il protagonista è Ben (Robert De Niro), un gagliardo vedovo settantenne, ex-dirigente d'azienda ora in pensione che vuole ricominciare a lavorare perché si annoia. Decide di ripartire dalla gavetta e punta a una posizione di stagista in una start-up, un e-commerce di abbigliamento fondato e gestito da una trentenne perfezionista (Anne Hathaway).

L'aplomb, la sicurezza e l'apertura con la quale si presenta ai colloqui spiazano positivamente, ma rimangono perplessità sulla sua motivazione, cioè su perché voglia tornare a lavorare. Lui lo spiega così: "Ho letto che i musicisti

non vanno in pensione: smettono quando non hanno più musica dentro. Beh, io ho ancora musica in me e su questo non ho alcun dubbio". Ottiene lo stage.

Ci sono due elementi degni di nota: ripartire dal basso senza complessi e l'"andare verso la tana del lupo", in questo caso una start-up in cui vige una cultura giovanilista e l'età media dei dipendenti è quella dei suoi nipoti. Ma Ben non si fa frenare dai pregiudizi, dal timore di venire respinto o dalla necessità di mantenere il suo status. Non sto cercando di dire che la strada per ricominciare debba iniziare con la gavetta necessariamente, ma che voler mantenere lo status acquisito può far perdere delle opportunità.

Nonostante le diffidenze iniziali, dopo poco Ben conquista tutti, compresa la fondatrice di cui diventerà l'assistente personale, ma in realtà il consigliere (anche per trattative importanti), il mentore (un po' su tutto) e il confidente (dei suoi problemi col marito). È dichiaratamente una commedia a lieto fine e contiene alcune scene esagerate per essere buffe. Ma il sodalizio che si crea tra la giovane fondatrice e lo "stagista con oltre 40 anni di esperienza" è verosimile e indica la strada per una proficua collaborazione intergenerazionale. Il messaggio del film a chi ricomincia a qualsiasi età è: mettete da parte i pregiudizi, mettetevi in gioco, date il meglio e succederanno cose interessanti.

## AVERE PIÙ DI 50 ANNI NEL XXI SECOLO

*"L'unica cosa che non è possibile fare quando avete 50 anni è fingere di averne 20, tutto il resto è possibile."*

Lucy Kellaway

Un tempo, dopo i 50 anni cominciava il depotenziamento dell'adulto. In altre parole, si riteneva che, dopo il faticoso spartiacque, iniziasse un lento ma inesorabile declino fisico, intellettuale e sociale, preludio e preparazione all'uscita di sce-

na definitiva. L'espressione "scollinare" o "passare la collina" usata per indicare il compimento del cinquantesimo anno la dice lunga. Ora la longevità, il miglioramento della salute collettiva e la modernizzazione degli stili di vita hanno rivoluzionato tutto e reso quella visione anacronistica e non aderente alla realtà. Il problema è che, come società, pur capendo che la visione sociale dell'invecchiamento utilizzata fino al XX secolo è superata, non l'abbiamo ancora completamente rimpiazzata.

Una visione nuova di cosa significhi avere più di 50 anni oggi la sta scrivendo la generazione attualmente più numerosa tra gli adulti maturi, cioè quella dei *baby boomers*, ma siamo ancora a "metà stesura". In altre parole, l'immagine sociale e il costruito, come lo chiamano i sociologi, dell'età adulta matura non rispecchia ancora le nuove possibilità di un ultracinquantenne oggi. La narrazione sociale è indietro rispetto alla realtà, ma ci condiziona in molti modi, in particolare quando si tratta di ricominciare. È per questo che ho scelto di partire da qui.

Inizio facendo una premessa indispensabile: ciascuno di noi ha tante identità. Siamo donne, siamo uomini, siamo single, siamo sposati, siamo genitori, siamo figli, siamo amanti dell'arte, siamo appassionati di sport, siamo giovani, siamo maturi e così via. Ognuno è dunque un puzzle di molte identità, ma alcune, tra cui l'età, sono di solito più forti e tendono a condizionarci.

La situazione, come spiegavo, è in evoluzione: i confini tra le età della vita si stanno sfumando o sovrapponendo. Si dice che l'età stia perdendo il suo valore predittivo e prescrittivo, cioè che non determina più ciò che facciamo né ciò che è permesso fare. Ormai le persone tornano all'università a 70 anni e fondano imprese a 20, possono diventare attivisti in grado di mettere in crisi la politica quando sono teenager, come è successo con il movimento anti-armi "Never again" negli USA, e possono risposarsi a 80 anni anche senza essere dei VIP. Insomma, le fasi della vita, che prevedevano una sequenza ordinata fatta di studio, lavoro e riposo, ognuna con il proprio

elenco di attività consentite o censurate, sono state scombusolate. Si dice che l'età si sia liquefatta, a indicare come abbia perso la forma che aveva.

Eppure, sopravvive un'immagine dell'età matura, quella sopra i 50 anni per capirci, come piena di limitazioni e come inizio del declino. Non c'è da stupirsi: i modelli sociali spesso recepiscono i cambiamenti con un ritardo temporale notevole e agiscono, di conseguenza, come un freno a mano alzato mentre si cerca di andare avanti. C'è però da difendersi: se ci lasciamo influenzare, facciamo più fatica a essere *restartable*.

### **Dannosi stereotipi**

Pur con riscontro sempre più scarso, la visione anacronistica dell'invecchiamento persiste nell'inconscio collettivo e ci condiziona, se non stiamo in guardia. Questo tipo di influenza, sottile ma potente, ricade nella categoria delle cosiddette "profezie auto-avverantesi": chi è oggetto dello stereotipo tende inconsciamente ad adeguarvisi, trasformando la profezia in realtà.

Cosa avviene in pratica? Quando si viene esposti a uno stereotipo negativo associato al proprio gruppo sociale (per esempio quello che gli adulti maturi non sono capaci di ricominciare) ci si sente a rischio di confermarlo (questo meccanismo è noto come "minaccia dello stereotipo"). Questa minaccia percepita crea un disagio che riduce le prestazioni. In altre parole, il timore di confermare lo stereotipo causa stress, un'eccessiva attivazione fisiologica dell'organismo, un'insorgenza di pensieri ed emozioni negativi su di sé e una concentrazione ansiosa sulla propria performance e sulle proprie reazioni che distolgono da ciò che si sta cercando di fare (per esempio ricominciare in un nuovo ruolo o in una professione diversa), quindi riducono il livello della prestazione. Immaginate l'adulto maturo dell'esempio a cui si è fatto più o meno sottilmente capire che "ricominciare è roba da giovani". Invece di cercare di apprendere quello che serve per



il suo nuovo inizio professionale, continua a pensare: “Non ce la farò mai, farò brutta figura e penseranno che sono rimbambito”). A questi pensieri negativi spesso si aggiunge una diminuzione della motivazione (per esempio, il nostro adulto maturo potrebbe dirsi: “Inutile sforzarsi, tanto dopo una certa età non si riesce a ricominciare!”). Tutto ciò, risulta in un autosabotaggio non voluto, ma anche, perversamente, in un’attribuzione a se stessi del fallimento se il risultato non viene raggiunto (“Ecco, è proprio vero, non si può ricominciare alla mia età!”). Attraverso questo meccanismo, la persona, che ha ottenuto prestazioni peggiori di quelle che avrebbe potuto avere, per colpa dello stereotipo negativo, si convince che lo stereotipo rifletta la realtà.

Vari esperimenti hanno dimostrato, per esempio, che nei soggetti anziani esposti a stereotipi negativi sull’età, diminuiscono la memoria, le capacità motorie e altri aspetti della performance mentale e fisica. Allo stesso modo è stato provato che ragazze a cui veniva detto che il genere femminile è meno portato per la matematica ottenessero effettivamente risultati peggiori nei test matematici. In conclusione, lo stereotipo negativo condiziona la performance e, quindi, si autorealizza.

Venendo a noi, se ci lasciamo convincere che, oltre una certa età, l’energia vitale si esaurisca, le abilità declinino e la capacità di ricominciare si estingua, facilmente verificheremo tutte queste condizioni. Purtroppo, la simmetria non è perfetta: stereotipi positivi hanno sì l’effetto opposto, ma con proporzioni molto inferiori.

La battaglia più importante è quindi quella di non credere agli stereotipi negativi e prendere le distanze dall’idea che nell’età matura le opportunità si riducono progressivamente fino ad azzerarsi. Soprattutto se stiamo cercando di ricominciare, è fondamentale credere nelle molte possibilità davanti a noi, nelle nostre capacità e nelle risorse cui possiamo ancora attingere. Per corazzarci contro gli stereotipi negativi che ci riguardano è utile mettere in chiaro alcuni aspetti.

## CINQUANTA SFUMATURE DI GRIGIO

*“La giovinezza è sprecata per i giovani:  
è la persona matura che meglio sa  
come utilizzare una ricca vitalità.”*

George Bernard Shaw

Per molto tempo l'invecchiamento è stato rappresentato in modo piatto e non si è sentita la necessità di operare distinzioni al suo interno. Oggi l'età adulta matura si è molto allungata e sappiamo che è più variegata di quanto si credesse. È fatto ormai noto, per esempio, che nelle persone sopra i 60 anni la dispersione dei parametri biologici intorno alla media è molto più ampia di quanto sia per i giovani. Inoltre, sappiamo che sull'invecchiamento influiscono in modo importante altri aspetti (per esempio l'età desiderata e il gruppo di riferimento con il quale ci si identifica) ed eventi (come il pensionamento e il diventare nonni). L'invecchiamento è dunque un fenomeno molto soggettivo, cioè ognuno invecchia a modo proprio. Se questa è una buona ragione per non lasciarci incasellare sulla base dell'età, ne aggiungo due per seppellire definitivamente la visione dell'invecchiamento come depotenziamento: molti miti sui cinquantenni sono falsi e, rispetto a chi è più giovane, abbiamo alcuni chiari vantaggi da offrire.

### **E chi l'ha detto? Quattro falsi miti sugli over 50**

La nostra auto-immagine, cioè come ci vediamo, è influenzata dall'immagine che di noi ha la società. Entrambe, auto ed etero-percezione, come abbiamo visto, influenzano profondamente i nostri comportamenti e si influenzano tra di loro. Un'immagine sociale diminutiva dell'età matura ci condiziona negativamente e riduce il nostro senso di auto-efficacia (cioè come valutiamo la nostra capacità di gestire gli accadimenti della vita). Per questo è importante fare chiarezza su

alcuni miti, ristabilire la verità e diffonderla il più possibile in modo che l'immagine sociale degli adulti maturi non sia distorta. Tra le tante false credenze che riguardano noi adulti maturi, ecco i miti più consolidati e perché sono pericolosi.

- **Mito n. 1: calano le capacità cognitive.** Realtà: abilità cognitive diverse hanno picchi in età differenti e alcune continuano ad aumentare fino a 60-70 anni. Certamente l'intelligenza cosiddetta "fluida" (sostanzialmente la capacità di risolvere i problemi nuovi arrivando alla soluzione con il ragionamento logico) raggiunge il massimo intorno ai 20 anni ma, per esempio, la capacità di riconoscere i volti e la memoria visuale a breve crescono fino ai 30 anni e la memoria a breve termine inizia a declinare solo a 35 anni. La capacità di valutare lo stato d'animo degli altri ha un picco tra i 40 e i 50 anni e l'intelligenza cosiddetta "cristallizzata" (misurata con test sul vocabolario) continua a crescere mediamente fino ai 60-70 anni. Fare di ogni erba un fascio e dichiarare che dopo una certa età l'intelligenza decresce è dunque un errore.
- **Mito n. 2: la performance lavorativa diminuisce con l'età.** Realtà: rispetto a molti parametri, i lavoratori maturi risultano migliori. La Harris Interactive, una società di consulenza nelle Risorse Umane, condusse qualche tempo fa un'indagine sui lavoratori senior interpellando un campione di oltre 700 direttori HR negli Stati Uniti. Risultò che, nel 71% dei casi, i lavoratori maturi avevano le stesse capacità dei giovani di acquisire nuove competenze e il 48% di loro mostrava addirittura maggiore flessibilità e adattabilità. I senior vennero valutati più ingaggiati nel proprio lavoro rispetto alle generazioni più giovani dal 75% degli HR manager rispondenti. Inoltre, nell'80% dei casi il turnover e l'assenteismo risultavano inferiori nei senior, mentre per il 74% dei rispondenti la loro affidabilità era maggiore. Insomma, se la valutazione non è fatta "d'istinto"

ma in maniera analitica, gli adulti maturi ne escono a testa alta. E allora come mai la percezione è che la performance cali? Spesso si tratta di banali pregiudizi nei confronti dell'età. Altre volte, a questi si unisce il cosiddetto "effetto diavolo", il fenomeno che si verifica quando un fattore negativo riesce a influenzare la percezione complessiva che si ha della persona con una sorta di contagio negativo. Il caso tipico è quello della minore familiarità degli adulti maturi con le tecnologie informatiche. È vero che spesso sono meno abili dei giovani con la tecnologia, ma si tratta di un problema circoscritto a cui si potrebbe porre rimedio con un po' di formazione e di esercizio. Purtroppo però, a questa minore destrezza con le tecnologie viene spesso dato, impropriamente, il significato più ampio di inadeguatezza al mondo del lavoro moderno.

- **Mito n. 3: a 50 anni si è papa o sagrestano.** Realtà: il successo può bussare alla porta a qualsiasi età. Esistono vari casi clamorosi di successo tardivo, sia continuando a fare ciò che si faceva prima sia ricominciando a fare cose nuove. Ricorderete dal capitolo 3 Harland Sanders, che aveva 62 anni quando fondò la catena Kentucky Fried Chicken e Ray Kroc, che avviò la catena McDonald's quando ne aveva 52; ne citeremo altri alla fine del capitolo. È importante ricordarsi questi episodi perché ritenere di aver raggiunto l'apice a 50 anni è il presupposto sul quale si fonda la mentalità cosiddetta "declinista" nemica della capacità di ricominciare senza limiti di età.
- **Mito n. 4: la capacità imprenditoriale decresce.** Realtà: gli over 50 avviano nuove imprese tanto quanto gli under 30, ma con maggiori probabilità di crescita. Una ricerca del 2015 condotta da Italia Startup ha evidenziato che in Italia gli start-upper under 30 e over 50, a livello numerico, si equivalgono (rispettivamente 15,2% e 14,4% dei rispondenti) e la maggior parte di chi avvia un'impresa ha tra i 30 e i 49 anni. La credenza che la capacità e la voglia

di avviare nuove imprese diminuisca con l'età non ha dunque riscontro nei dati, come conferma anche una ricerca della Kauffman Foundation (la più grande fondazione al mondo dedicata al sostegno alle nuove attività imprenditoriali): negli Stati Uniti, le persone sopra i 55 anni hanno il doppio di probabilità rispetto ai giovani sotto i 35 anni di avviare una start-up ad alto tasso di crescita. Eppure, se si pensa a una start-up, ci viene in mente un ragazzo (non una ragazza) con la felpa.

Come mai gli adulti maturi hanno un discreto successo nell'avviare start-up? Anzitutto, non tutte le start-up nascono per fare *disruption* (ma a noi pare sia così perché è di quelle che si parla). Ne consegue che il successo imprenditoriale di una start-up spesso derivi dall'esperienza precedente e dalla conoscenza del settore in cui opererà. Inoltre, se è vero che è difficile preservare intatta l'energia dei 20 o 30 anni tutta la vita, va però considerato che, con l'avanzare dell'età, ci si conosce meglio e si impara a sfruttare i propri punti di forza e a farsi aiutare sugli altri. Meno energia, forse, ma più capacità di direzionare lo sforzo.

### **Cinque vantaggi di avere più di 50 anni**

Quando si ricomincia, quasi inevitabilmente, ci si deve presentare a persone nuove che non ci conoscono per nulla. È un momento cruciale in cui ci si posiziona nei confronti degli altri in un modo che sarà poi difficile cambiare: abbiamo infatti la tendenza, come esseri umani, a valutare sulla base delle prime impressioni (anche se è fonte di errori). In quei primi momenti, è importante avere ben chiari i propri punti forti soggettivi, ma anche collettivi, per proiettare sicurezza e farli valere. Eccoli.

- **Vantaggio n. 1: siamo più liberi da vincoli.** L'idea che le possibilità di scelta diminuiscano col passare del tempo (in parte vera) va mitigata con alcune considerazioni. Gli

adulti maturi subiscono meno pressioni e devono sottostare a minori vincoli dei giovani che tendono a essere più condizionati dalle aspettative proprie e degli altri (ad esempio, entrare in una buona università, fare un certo tipo di studi, fare carriera eccetera). Inoltre, in genere, gli adulti maturi hanno meno ansia di dimostrare il loro valore e di conquistare il proprio posto al sole: questo li rende più sereni ed equilibrati. Infine, spesso hanno minori vincoli familiari (conciliare una giovane famiglia con il lavoro non è facile) ed economici (per esempio non poter lasciare un lavoro perché c'è un mutuo da pagare). Certo, i genitori che invecchiano possono diventare una fonte di condizionamento pesante e non tutti arrivano all'età matura con minori preoccupazioni economiche, ma rispetto ai giovani di solito si ha maggiore flessibilità. In conclusione, la società ci dipinge pieni di limitazioni proprio quando, finalmente, siamo più liberi.

- **Vantaggio n. 2: puntiamo a realizzare il nostro pieno potenziale più che a competere.** Dopo i 50 le motivazioni si spostano, usando la classificazione dello psicologo statunitense Abraham Maslow, da quelle orientate al soddisfacimento di bisogni a quelle incentrate sulla crescita personale. Le prime sono guidate dalla mancanza di qualcosa: per esempio, chi ha poca autostima è guidato dal desiderio di dare prova del proprio valore, così come chi ha fame è motivato dalla necessità di nutrirsi. Le seconde, al contrario, si alimentano col desiderio umano di raggiungere il proprio pieno potenziale. In altre parole, gli adulti maturi sono in genere meno assillati dal desiderio di emergere rispetto ai colleghi più giovani e, all'opposto, spesso motivati a collaborare e ad aiutarli (è un modo di realizzarsi).
- **Vantaggio n. 3: ci conosciamo e conosciamo il mondo.** Dopo alcune decadi di lavoro, la maggior parte di noi è stata esposta a successi, insuccessi, crisi, ingiustizie, riabilitazioni. Questo ci ha permesso di conoscere le dinamiche

organizzative e interpersonali, di riuscire a vederle da una certa distanza, di imparare a gestirle con maggiore distacco emotivo e di attingere a un più ampio arsenale di strategie per affrontarle. Di conseguenza, la capacità di prendere decisioni misurate e assumere posizioni equilibrate di solito migliora con l'età. Inoltre, tutte le situazioni affrontate ci hanno permesso di capire su quali delle nostre risorse interiori e su quali delle nostre capacità possiamo contare per superare le avversità o per cogliere le opportunità. Mentre i giovani spesso stanno ancora cercando se stessi, attività parecchio dispendiosa di energie, noi ci siamo già trovati.

- **Vantaggio n. 4: abbiamo più stabilità emotiva.** Una recente ricerca dell'Università nazionale di Singapore indica che gli adulti maturi hanno una migliore omeostasi emotiva<sup>5</sup>, cioè hanno la capacità di autoregolare le emozioni mantenendo costante l'ambiente interno nonostante le variazioni dell'ambiente esterno. In pratica, soffriamo di minori sbalzi di umore e siamo meno soggetti a intemperanze. Una volta si chiamava saggezza, ma in sostanza è la capacità di mettere gli eventi, in particolare quelli negativi, in prospettiva, evitando di drammatizzare. Perché è un vantaggio? Perché le brusche variazioni di umore consumano energie, fanno perdere lucidità e portano a commettere errori di valutazione. Inoltre, l'umore è contagioso: saperlo regolare permette di limitare i contagi negativi agli e dagli altri.
- **Vantaggio n. 5: siamo più felici.** Come scrive Jonathan Rauch, autore del libro *The Happiness Curve: Why Life Gets Better After 50*, la felicità aumenta dopo i 50 anni. Infatti, la curva della felicità ha una forma a "U": la felicità diminuisce fino ai 40-50 e poi riprende a crescere. Il minimo si tocca nella cosiddetta "crisi di mezza età", poi la felicità inizia a crescere. Come mai? Perché, come ci spie-

---

<sup>5</sup> Kenneth Teck Kiat Lim e Rongjun Yu, "Aging and wisdom: age-related changes in economic and social decision making", *Frontiers in Aging Neuroscience*, 18 June 2015.

gano da sempre gli psicologi, la felicità è funzione di come viviamo gli accadimenti della vita, non soltanto degli accadimenti stessi. Da giovani tendiamo più spesso a rincorrere gli obiettivi che ci siamo dati o i sogni che abbiamo, per poi sostituirli, appena sono stati raggiunti o si sono realizzati, con altri più ambiziosi o grandiosi. Questo ci pone in una situazione di perenne insoddisfazione. La ricerca conferma che gli adulti maturi provano meno stress, rimpianto, ansia da prestazione e necessità di affermare a ogni piè sospinto il proprio valore. Inoltre, dedicano meno tempo dei giovani a pensare alle circostanze negative. La ricetta della felicità è proprio in questi atteggiamenti.

Tutti e cinque questi vantaggi, inclusa la felicità (che, come l'infelicità, d'altra parte, influenza il clima aziendale), sono rilevanti nel contesto lavorativo e impattano la performance. Eppure, e torniamo agli stereotipi negativi legati all'età, ben poco di questo ci viene riconosciuto quando, volendo o dovendo ricominciare, ci presentiamo a fare un colloquio di lavoro. Non suggerisco naturalmente di recitare i cinque vantaggi descritti, ma di averli ben presenti e di trovare il modo, indiretto, di farli presente, meglio se portando esempi che ci riguardano.

## LA QUINTA STAGIONE

*“Una delle tante cose che nessuno ci dice mai riguardo alla mezza età è che è un così gran bel cambiamento dall'essere giovani.”*

Dorothy Canfield Fisher

Se la longevità, statisticamente, ha regalato, dal 1970 a oggi, oltre dieci anni di vita all'essere umano, i progressi della medicina hanno fatto la loro parte rendendoli anni, in genere,



trascorsi in buona salute. Nonostante questo, quando pensano a questa nuova fase dell'esistenza, molti la aggiungono mentalmente alla fine, come un prolungamento della vecchiaia, e non immediatamente dopo l'età adulta, come una estensione della stessa. Pensateci: sentiamo spesso espressioni come "la popolazione invecchia" e quasi mai affermazioni come "la mezza età si prolunga e migliora".

In realtà, la fase-che-si-è-aggiunta andrebbe collocata, per le sue potenzialità, in mezzo. Ma, come società, non abbiamo ancora metabolizzato questo cambiamento relativamente recente. Sono convinta che, quando avremo finalmente finito di toglierle la camicia di forza, questa nuova stagione della vita ci darà molte soddisfazioni, a livello individuale e di società. Per ora, è ancora in cerca di autori, cioè di persone che, con il proprio esempio, la facciano vivere.

### **Quintastici contro declinisti**

Mettere lo spartiacque a 50 anni è un persistente retaggio del passato: anche se sappiamo che il cinquantesimo compleanno di oggi non è quello delle generazioni precedenti, ci caschiamo lo stesso e ci sentiamo in dovere di separare il prima dal dopo. Tutto però dipende da come inquadrano il prima e il dopo.

I declinisti vedono nello "scollinamento" dei 50 anni l'inizio di una, magari lenta, ma comunque inesorabile, discesa. I quintastici ("quintastico" è un neologismo che nasce dall'unione di quinquagenario e fantastico), invece, sono tutte le persone over 50 che si sentono nel fiore degli anni e nella migliore metà della propria vita. Essere quintastici è l'opposto di essere declinisti: i primi vedono il trascorrere degli anni come un arricchimento e un risultato di cui essere orgogliosi, mentre i secondi come una diminuzione e qualcosa di cui quasi vergognarsi. I primi sbandierano i loro 50 anni con entusiasmo, i secondi li nascondono o ne parlano con malinconia rimpiangendo il passato.

Quando si tratta di ricominciare, i quintastici fanno velocemente il pieno di energia, guardano con fiducia al futuro e credono nelle proprie capacità e nella propria buona stella. I declinisti, invece, faticano a ricaricarsi, vedono più minacce che opportunità e temono il fallimento. La differenza la fa l'atteggiamento mentale, molto più della genetica e anche delle circostanze.

Che noi ci vediamo vincenti grintosi o perdenti rassegnati, *cool* o scialbi, che siamo convinti che il meglio debba ancora venire o che sia ormai alle spalle, avremo comunque ragione perché quello che crediamo lo trasformeremo in realtà con i nostri comportamenti.

Ecco tre consigli che aiutano a combattere il declinismo.

- **Concentrate l'attenzione sugli aspetti positivi della nostra storia personale.** Consiglio: fare un elenco delle cose positive, grandi e piccole, della nostra vita finora. Domandarsi: Quante di queste sono state conquistate da tutti nel nostro gruppo di riferimento? Se avessimo oggi 25 anni, sarebbero tutte raggiungibili in modo scontato? Spesso quando si fa questo esercizio si scopre che c'è da rallegrarsi.
- **Valorizzate le cose fatte.** Consiglio: dopo aver contato quello che ci è andato bene e aver capito che non era così scontato, diamo il giusto valore a ciò che abbiamo realizzato, piccolo o grande che sia, meritato o dovuto alla fortuna. Spesso quando si fa questo esercizio si scopre che c'è da celebrare.
- **Non interrompete la vostra evoluzione.** Dopo i 50 anni si continua ad evolvere: soprattutto chi vuole essere in grado di ricominciare, non deve mai smettere di farlo. In pratica significa continuare ad apprendere da tutti e a riflettere su di sé e sul mondo. Quando si rinuncia a fare queste cose si ammette implicitamente di essere (quasi) a fine corsa (e la profezia si avvera).

### **Cos'è un superadulto**

Vorreste una fase della vita con tutti i vantaggi dell'età adulta insieme a quelli della maturità, nella quale poter scegliere, se lo desiderate, fra un ampio spettro di possibilità, incluse quelle una volta riservate ai giovani? Benvenuti nell'età superadulta, dono della longevità.

L'espressione superadulti per designare gli over 50 e, ancora di più, gli over 60, è una felice trovata del sociologo Francesco Morace. Mentre in tutto il mondo chi si occupa di invecchiamento si stava scervellando, senza risultati apprezzabili, per trovare un'etichetta "potenziante" da assegnare agli adulti maturi dell'era moderna, la creatività italiana ha avuto un guizzo.

Contrariamente a espressioni come "senior", "anni d'argento" e altre che mettono l'accento sull'età, il termine superadulti enfatizza la superiorità raggiunta grazie all'esperienza. Questa visione è un ottimo punto di partenza, in particolare per chi vuole ricominciare, perché pone in una posizione di forza. Il nome che ci diamo e con il quale ci etichetta la società ha molte conseguenze: meglio sceglierne uno che ci renda pienamente giustizia.

### **Cosa si può imparare da alcuni famosi superadulti**

I superadulti non rinunciano a perseguire obiettivi ambiziosi e nuove imprese ben oltre i 50 anni. Questo può voler dire ricominciare cambiando carriera o dopo un insuccesso o anche allenarsi ogni mattina per migliorare una performance. Quel che importa è non farsi frenare dai pregiudizi sull'età.

Da queste persone, spesso parecchio over 60, sta partendo un movimento, che qualcuno ha chiamato *aging pride* (letteralmente "l'orgoglio di invecchiare"), che rivendica il diritto a vivere pienamente la vita, a non ritirarsi, a fare quello che si ama e a cominciare cose nuove anche in età avanzata. Ormai gli astronauti tornano nello spazio e le modelle sulle passerelle superati i 70 anni e ci sono vari blogger e influencer sopra gli 80: anche professioni tradizionalmente "vietate ai

maggiori di” sono alla portata di chi se ne vuole impossessare e non si fa condizionare dagli stereotipi. I superadulti, che si trovano in ogni campo, non solo non si fanno condizionare negativamente dall’età anagrafica, ma riscrivono, con le loro azioni e il loro stile di vita, la narrazione dell’età adulta matura e super-matura. Eccone qualcuno.

- **Jennifer Figge, nuotatrice.** A 56 anni Jennifer è stata la prima donna ad “attraversare l’Atlantico” a nuoto. In realtà, essendo l’impresa tecnicamente impossibile e a causa delle condizioni atmosferiche avverse, la nuotatrice americana non ha percorso tutta la distanza dall’Africa ai Caraibi a nuoto, ma anche bordo della barca di appoggio che la seguiva. Rimane comunque la donna che si è avvicinata di più a compiere la nuotata transatlantica, un’impresa straordinaria che ha richiesto di nuotare circa 8 ore al giorno per molti giorni, dentro una gabbia anti-squali, esposta a onde alte diversi metri.
- **Claudio Ranieri, allenatore.** Ex calciatore italiano, è noto per aver allenato e portato il Leicester City alla vittoria della Premier League nella stagione 2015-2016. I bookmakers davano la vittoria della squadra 5000 a 1 (come si legge su Wikipedia, significa meno probabile della scoperta del mostro di Loch Ness, dello sbarco degli alieni, di Kim Kardashian eletta presidente degli Stati Uniti o di Bono degli U2 nominato Papa). Ranieri aveva 65 anni e non aveva mai compiuto nella sua carriera niente di così straordinario prima, anzi, aveva avuto una serie di insuccessi (come allenatore della Grecia) e di periodi considerati non brillanti (quando allenava il Chelsea ed era soprannominato “l’indeciso”). Dopo ogni esperienza però, aveva ricominciato, fino al trionfo del Leicester City che gli valse il premio come allenatore dell’anno da parte della FIFA.
- **Iris Apfel, imprenditrice e interior designer.** Un’“icona di stile” imitata, riverita, fotografata, interpellata, richie-

stissima ovunque: Iris ha 97 anni. Quando ormai aveva abbondantemente passato i 70, ha ricominciato con uno stile (occhiali *over-size*, diventati ormai la sua cifra, e accessori vistosi) adatto a valorizzarla per quello che nel frattempo era diventata: una signora matura che non nasconde l'età, ma anzi la sbandiera come un trofeo. Di se stessa ha sempre detto: "So di non essere bella e non lo sarò mai. Ma non importa. Ho qualcosa di molto meglio: lo stile". La gagliarda *socialite*, che con questa affermazione impartisce una grande lezione di autostima, afferma anche: "Il segreto per avere stile è capire chi sei. E questo richiede molti anni". Ecco l'altro cardine della sua formula vincente: considerare l'invecchiamento qualcosa che aggiunge valore, anziché toglierlo.

- **Wang Deshun, modello.** Wang è un modello cinese ottantenne le cui immagini, mentre calca le passerelle a torso nudo, sono diventate virali rendendolo una *celebrity* molto richiesta. Ma Wang è arrivato al successo tardivamente (per gli standard convenzionali) e dopo molti nuovi inizi. A 24 anni intraprende la carriera di attore, poi abbandonata per gli scarsi risultati. Ricomincia varie volte, in diversi ambiti, da un lavoretto all'altro, finché, quasi cinquantenne, entra per la prima volta in una palestra e decide di lavorare sul suo fisico fino a scolpirlo. In senso letterale: l'idea è proprio di posare per ore come statua, rivestito di vernice metallica. Wang spera di far nascere una nuova forma d'arte, la scultura vivente, ma l'idea non ha molto successo. A questo punto Wang si reinventa come life coach, ma nemmeno questa attività porta ai risultati sperati, finché, a 79 anni, viene notato per il fisico statuariaio (che nel frattempo aveva continuato a coltivare) e gli viene offerto di fare una sfilata. È l'occasione giusta: come modello sfonda immediatamente. Con il suo splendido torso nudo e sua la camminata sicura, mette in ombra modelli che potrebbero essere suoi nipoti.

- **Barbara Knickerbocker-Beskind, designer.** Barbara è famosa perché, nella Silicon Valley giovanilista in cui a 40 anni si è troppo vecchi, è riuscita a conquistare un ambito posto da designer presso Ideo, probabilmente la più prestigiosa società di design del mondo, quando ne aveva 89. Ma la sua storia è interessante anche nelle fasi precedenti. Lei ama dire che è andata in pensione già 4 volte. Il suo primo lavoro è stato come terapeuta occupazionale (si occupava cioè di persone con disabilità cognitive, fisiche, psichiche) nell'esercito americano, da cui si è ritirata dopo vent'anni con il grado di maggiore. Ha ricominciato fondando il primo centro privato in America di terapia occupazionale, dedicandosi a casi di bambini con problemi di apprendimento e brevettando anche alcuni oggetti che servivano ai suoi pazienti per migliorare il senso dell'equilibrio. Dopo vari anni, ha abbandonato la professione ed è diventata scrittrice. Poi ha deciso di ricominciare come artista (pensava che un'educazione formale nel disegno l'avrebbe aiutata a progettare altri oggetti per i pazienti che aveva curato) e si è iscritta, già ottantenne, allo Sharon Arts Center. Infine, un giorno, a 89 anni, ha visto in televisione David Kelley, fondatore di Ideo, è rimasta affascinata dalle sue idee e ha deciso che voleva lavorare per lui. Detto fatto, si è candidata come designer e, contro ogni probabilità, è stata assunta. Per ora non ha nessuna intenzione di lasciare il lavoro e, visti i precedenti, non è nemmeno detto che quando andrà in pensione sarà l'ultima volta.
- **Baddie Winkle, Internet personality.** Baddie ha 90 anni e il suo vero nome è Helen Ruth Elam Van Winkle, l'altro è il nome d'arte. Ha ricominciato, dopo una vita da casalinga, madre, nonna e bisnonna, all'età di 85 anni, per gioco. Si è fatta imprestare dalla bisnipote dei vestiti (inutile dire: da ragazzina) e con quelli si è fotografata. Poi, per divertimento, li ha postati su Instagram, come

una teenager. In poco tempo è arrivata a quasi 4 milioni di followers e ora, diventata un cult soprattutto tra i giovani, è profumatamente remunerata dalle migliori marche perché promuova i loro prodotti. Questa divertente, irriverente, nonagenaria, combatte gli stereotipi della vecchiaia coi fatti. E insegna che l'età limite è nella testa.

Cos'hanno in comune queste storie? Anzitutto, questi superadulti hanno rifiutato il cliché che li vorrebbe invisibili, depotenziati, poco interessanti e interessati, esclusi d'ufficio da alcune attività considerate esclusive dei giovani. Il secondo tratto comune è che da adulti maturi hanno ottenuto spesso più successo di quanto ne avessero avuto da giovani. Come dire: finché si gioca, la partita resta aperta e tutto è ancora possibile.





## Capitolo 6

# RICOMINCIARE DOPO UN INSUCCESSO

### **Tanti insuccessi culminati con un grande successo**

Per cosa ricordate Abramo Lincoln? Probabilmente perché fu il più famoso presidente degli Stati Uniti, perché abolì la schiavitù e fu il vero “padre della patria” avendo guidato vittoriosamente l’Unione (composta da 24 Stati) nella guerra di secessione americana. Grazie alla vittoria ottenuta, riuscì a mantenere l’unità degli Stati federati, a rafforzare il governo e a modernizzare l’economia. Si potrebbe però raccontare una storia diversa di Lincoln, che quasi nessuno ricorda. È una storia di difficoltà, insuccessi ed eventi avversi.

Lincoln nacque nel 1809 in una famiglia estremamente povera che abitava in una capanna di tronchi annessa a un’azienda agricola nel Kentucky. La sua istruzione formale fu intermittente e incompleta, costringendolo ad essere autodidatta.

La sua vita fu costellata di lutti: perse prima un fratellino, poi a nove anni la madre, dieci anni dopo l’amata sorella e anche il suo primo amore, vittima di un’epidemia di febbre tifoide. Dopo un fidanzamento tormentato, sposò Mary Todd da cui ebbe quattro figli, di cui due morirono in tenera età, mentre Lincoln cercava di farsi strada in politica, e un altro mancò a 18 anni, quando Lincoln era già presidente.

Per quanto riguarda il lavoro, a 23 anni, dopo una serie di impieghi poco significativi e funzionali a mantenersi, Lincoln avviò un emporio a New Salem (Illinois)

insieme a un altro socio. Nonostante l'economia nella regione fosse in piena espansione, gli affari andarono male e fu costretto a vendere la sua quota. Nello stesso anno, decise di ricominciare come politico e si candidò all'Assemblea generale dell'Illinois. Non ce la fece per un pelo: arrivò 8° su 13 candidati, di cui solo i primi 4 furono eletti.

Avendo necessità di guadagnare, accettò un posto come impiegato postale e successivamente diventò ispettore di contea. Nel frattempo si convinse di voler diventare avvocato e iniziò a studiare giurisprudenza. Fu ammesso all'albo degli avvocati nel 1836 e si trasferì a Springfield (Illinois) per esercitare la professione.

Intanto, la sua carriera politica nel partito Whig procedeva tra vicende alterne e non senza difficoltà: nel 1843 corse per la nomina alla Camera dei rappresentanti ma fu sconfitto da un altro candidato; ci riuscì due anni dopo quando venne eletto per un periodo di due anni; si vide infine soffiare da sotto al naso la nomina a commissario del "General Land Office" a cui aspirava. A quel punto, probabilmente deluso, ricominciò a fare l'avvocato a Springfield, per poi reinserirsi nel dibattito politico nel periodo di formazione del Partito Repubblicano, sostenendo con forza l'abolizione della schiavitù. Perse nella corsa al Senato nel 1854 e nel 1856 non ottenne la nomina di vicepresidente.

Solo nel 1860, come tutti sappiamo, venne eletto 16° presidente degli Stati Uniti, carica nella quale riuscì nella storica impresa di far passare il cosiddetto proclama di emancipazione che portò poi all'abolizione della schiavitù.

Ora che avete ripercorso le tappe, caratterizzate da alterne fortune e non pochi insuccessi, della carriera di Lincoln, per cosa lo ricorderete? Credo, comunque, per essere stato un grandissimo presidente degli Stati Uniti. Perché? Perché gli insuccessi restano una curiosità e, semmai, fanno apprezzare di più il personaggio per la sua resilienza, tenacia e capacità di superare gli ostacoli. È il successo che fa la storia, mentre gli insuccessi fanno la cronaca e vengono, di conseguenza, dimenticati.

## **RIBALTARE LA PROSPETTIVA**

*“Ho fallito molte volte. Ed è per questo  
che alla fine ho vinto tutto.”*

Michael Jordan

Ho notato che molte persone hanno una visione distorta del successo. La cosa non mi stupisce visto che, ancora oggi, la maggior parte delle scuole e delle organizzazioni premiano chi non sbaglia, cioè inculcano l'idea che il successo consista nell'evitare gli errori.

La verità però è che, nella vita, il successo è il “numero di iniziative andate a buon fine” e non il “numero di errori evitati” (un conteggio che nessuno fa). Se siamo cresciuti in contesti che stigmatizzavano l'errore e ponevano su di esso un'attenzione esagerata, crediamo che chi ci circonda sia intento a contare i nostri errori (segnandoli in rosso o in blu a seconda della gravità, come a scuola). In realtà quasi nessuno ne tiene traccia per la semplice ragione che è complicato, faticoso e poco interessante. Detto in parole ancora più chiare: dei nostri tentativi falliti non importa quasi a nessuno. Come abbiamo visto, perfino di Abramo Lincoln, uno dei personaggi più analizzati della storia degli Stati Uniti, ricordiamo la grandezza come presidente degli Stati Uniti e non tutti i guai e gli insuccessi personali.

Potreste, a questo punto, chiedervi se gli errori clamorosi, almeno quelli, non ci possano danneggiare. Premetto che per essere clamoroso un errore deve veramente aver avuto conseguenze gravi (il nostro imbarazzo ovviamente non conta) e questo, per fortuna, avviene di rado. La risposta è che tendiamo, nella maggior parte delle professioni, a sovrastimarne l'impatto dei nostri sbagli. I lavori in cui un errore può essere davvero grave sono una minoranza e i casi in cui effettivamente potrebbe verificarsi sono ancora meno (perché in quei lavori sono giustamente posti in essere molti

controlli per evitarlo). Insomma, la paura di sbagliare, delle conseguenze e della visibilità dei nostri errori è più che esagerata da tutti noi. Sottostimiamo, invece, di parecchio le conseguenze negative di fare sempre le cose allo stesso modo, senza innovare, senza provare mai nuove strade che porterebbero sì a un maggior rischio di errori ma anche potenzialmente a un maggior ritorno.

Il numero di tentativi falliti, non completamente riusciti o che abbiamo dovuto abbandonare è però importante, ma forse non per le ragioni che vi aspettate. Come regola generale, infatti, il numero di errori è positivamente (non negativamente) correlato al successo: più si sbaglia (il che è già dimostrazione di un continuo provare e riprovare) e più si aumentano le probabilità di riuscire, quindi di avere successo. La prima ragione è che gli errori possono essere fondamentali per apprendere (ma l'apprendimento non è garantito, come vedremo più avanti, infatti, c'è chi impara di più e chi di meno dai propri errori). La seconda ragione la spiego con un esempio numerico. Supponiamo, per semplicità, che il vostro tasso di successo soggettivo sia uno su dieci, cioè che dobbiate fare dieci tentativi per averne uno che va a buon fine (per esempio, dovete chiamare dieci potenziali clienti per ottenere un ordine o mandare il vostro cv a dieci società di ricerca del personale per avere un colloquio). Ne consegue che dovete fallire nove volte (nell'esempio che stiamo facendo) per guadagnarvi il successo: quei fallimenti, potete vederla così, sono il prezzo da pagare per un successo. C'è naturalmente un *caveat*: bisogna che gli insuccessi siano "di qualità" cioè siano l'esito di tentativi nuovi e ben mirati e che, naturalmente, permettano di apprendere qualcosa. Lo stesso errore ripetuto più volte non serve.

Vengo alla domanda chiave. Se vi interessa avere successo, dovrete chiedervi: "Ho avuto abbastanza insuccessi per avere successo?". In altre parole, bisogna essere onesti con se stessi e chiedersi se si è "saldato il conto" degli insuccessi necessari

o se si sta solo sperando di non dover pagare nulla per ottenere il successo. Se, come molti, vi preoccupate quando incassate insuccessi, suggerisco di ribaltare la prospettiva. Sono gli insuccessi che non avete avuto che dovrebbero preoccuparvi.

## **RIVALUTARE L'INSUCCESSO**

*“Ciò che deve dare luce  
deve sopportare la combustione”.*  
Viktor Emil Frankl

Certo che l'insuccesso brucia, ma ciò che brucia è anche una fonte di luce. Prima di dire come fare per utilizzare gli insuccessi a nostro favore, dobbiamo però rivalutarli ripetendoci tre cose che di solito non insegnano né a scuola né dopo:

- 1. Sono la dimostrazione che siamo usciti dalla comfort zone.** Chi ha commesso un errore “nuovo” ha provato a fare qualcosa che non sapeva fare o non sapeva fare alla perfezione (e questo per definizione, altrimenti non l'avrebbe sbagliata). Gli errori succedono infatti fuori dalla propria comfort zone: se avete commesso un errore, vuol dire che vi siete avventurati (o vi hanno spinto) fuori. Le cose interessanti e l'apprendimento vero stanno lì, quindi, volenti o nolenti, siete finiti nel posto giusto.
- 2. Sono i migliori maestri.** Molto spesso, fallire vuole anche dire aver imparato o, almeno, capito qualcosa. Quando Jack Welch, lo storico Ceo di General Electric, dichiarò in un'intervista che uno dei suoi punti di forza era saper prendere le decisioni giuste, aggiunse che aveva imparato a farlo “prendendone di sbagliate”. Pensavate si potesse imparare sui libri?
- 3. Servono a mappare il territorio.** Gli insuccessi ci dicono anche dove non avventurarci. Ma se non ci fossimo spinti

oltre (a rischio di errori e insuccessi) avremmo finito per disegnare una mappa talmente piccola da essere poco utile.

Infine vorrei dire che agli insuccessi viene troppe volte attribuito un significato che va molto oltre il reale. In realtà, sono per la maggior parte solo tentativi non andati secondo le nostre speranze e previsioni.

### **Estrarre valore dagli insuccessi**

Imparare dagli insuccessi non avviene in automatico, cioè non basta passare alla cassa e riscuotere. Gli errori devono essere analizzati in modo costruttivo e neutro, come se l'errore lo avesse commesso un altro, affinché diventino fonte di apprendimento. Purtroppo, invece, tendiamo ad avere un atteggiamento poco obiettivo nei confronti dei nostri insuccessi: o li sottovalutiamo o li sopravvalutiamo. Se li sottovalutiamo (“Non è stata colpa mia”, “Chiunque avrebbe sbagliato”), non ci pensiamo abbastanza in termini critici per trarne le opportune lezioni. Viceversa, se li drammatizziamo, finiamo per autofustigarci e minare la nostra autostima senza imparare granché. Eccovi dunque quattro consigli che aiutano a trarre il massimo dall'insuccesso:

- **Non ignorare l'errore.** Gli errori ci possono dare avvertimenti importanti, aiutarci a “mappare il territorio” facendoci capire cosa funziona e cosa no e possono fornirci indicazioni per fare meglio in futuro. Se li ignoriamo – magari perché prenderne atto suscita rabbia, vergogna o fastidio – perdiamo tutto quello che ci potevano rivelare. Ogni insuccesso e ogni errore è un “messaggio nella bottiglia”: non lasciatevelo scappare.
- **Non pensarci troppo.** Gli errori sono momenti che ci hanno fatto diventare quello che siamo, esattamente come i nostri successi e tutti gli altri accadimenti della vita: dovremmo imparare a trattarli con maggiore distacco, met-

terli in prospettiva, usarli per imparare e non rimuginarci troppo. L'errore opposto al precedente consiste nel tornare continuamente col pensiero sull'errore commesso, magari con frustrazione, vergogna, dolore. Come dicono i bravi coach: "La partita continua; se si pensa troppo al gol appena subito, ci si distrae e se ne subiscono altri. Bisogna continuare a giocare".

- **Non spendere energia per giustificare e spiegare l'errore.** Cercare di capire perché le cose siano andate storte è utile e anche voler spiegare cosa ci ha indotto a sbagliare può fare parte del processo di apprendimento. Investire molta energia nel giustificarci, nell'elaborare una spiegazione e razionalizzazione del nostro errore, invece, è controproducente perché distoglie l'attenzione dall'apprendimento. Due parole su questo meccanismo perché, nella mia professione di formatrice, lo vedo spesso all'opera. Quando nelle aule di formazione facciamo delle esercitazioni che si sviluppano su tornate di gioco successive (per esempio simuliamo la gestione di un'impresa negli anni facendo prendere le decisioni manageriali chiave ai partecipanti), dopo ogni round di gioco inseriamo una lezione per illustrare quella che sarebbe stata la giocata ottimale. A questo punto, semplifico un po', le persone si dividono in due categorie: la prima si concentra sul capire gli errori commessi e come funziona il gioco, la seconda si lancia in spiegazioni, spesso improbabili, per giustificare gli errori, difendendo contro ogni ragionevolezza il proprio operato. Inutile dire che, nella giocata successiva (costruita perché si mettano in pratica gli insegnamenti della precedente oltre ad apprendere cose nuove), i primi abbiano molto più successo dei secondi.
- **Ammettere l'insuccesso e assumersi la responsabilità.** Ammettere l'errore o l'insuccesso o l'evento sfavorevole è liberatorio e assumersi la responsabilità serve a prendere in mano la propria storia, a voltare pagina e conti-

nuare a scriverla. Potreste obiettare che alcuni insuccessi e accadimenti negativi non sono affatto colpa nostra, ma frutto della sorte avversa. In questo caso, ci si assume la responsabilità della soluzione, non delle cause, cioè ci si impegna per trovare il rimedio o la via d'uscita. In altre parole, si dice: "Non ho combinato io questo pasticcio, ma sono la persona che lo risolverà".

- **Domandarsi cosa faremo di diverso la volta prossima.** Anche se non avete avuto un ruolo nell'insuccesso che avete subito, forse avreste potuto evitarne in parte le conseguenze. Per esempio, se la vostra azienda ha chiuso i battenti e siete stati licenziati, probabilmente non era nel vostro potere evitare né la chiusura né il licenziamento. Ciò non significa però che fareste esattamente le stesse cose in una situazione simile in futuro. Nel nostro esempio, probabilmente sareste più vigili rispetto ai segnali sull'andamento dell'azienda e, fintanto che le cose non prendono una cattiva piega, vi attivereste in anticipo nella ricerca di un nuovo posto di lavoro.

## CONSIGLI PER RICOMINCIARE DOPO UN INSUCCESSO

*"L'insuccesso è soltanto l'opportunità  
di ricominciare in modo più intelligente."*

Henry Ford

È comprensibile sentirsi insicuri dopo un insuccesso. Ciò non toglie che possa esservi stato utile, per varie ragioni, che magari comprenderete pienamente solo quando arriverà il successo e, guardando indietro, capirete il ruolo fondamentale di quell'errore per la vostra formazione personale. La relazione tra successo e insuccesso è infatti ben più complessa di un binomio tra opposti. Abbiamo visto che non solo l'insuccesso



è il prezzo da pagare per apprendere e avere successo, ma anche che il successo si costruisce sull'insuccesso che ci ha "aperto gli occhi" (e, viceversa, che l'insuccesso, a volte, nasce da successi che, invece, gli occhi ce li hanno bendati o accecati). Basandomi sulla mia esperienza di coach, ho elaborato sei consigli per chi ricomincia dopo un insuccesso.

**1. Accettare quello che è accaduto.** È impossibile avanzare senza aver superato gli eventi passati. Indipendentemente dal fatto che abbiate o meno contribuito all'insuccesso (a volte è la sorte a determinarlo), la prima cosa da fare è prenderne atto. I ragionamenti alla *Sliding Doors* (il famoso film in cui la storia si sdoppia sulla base del fatto che un certo evento si sia verificato o meno), cioè quelli in cui si continua a rimuginare su come sarebbero potute andare le cose se un certo accadimento non fosse avvenuto, drenano energia e intrappolano nel passato, riducendo le nostre possibilità di successo future. Se non accettiamo l'insuccesso, finiamo per creare un mondo alternativo, sospeso nel tempo, nel quale l'insuccesso non si è ancora manifestato e possiamo ancora cambiare il corso degli eventi. Questo limbo fatto di "se" ("Se fossi riuscita a farmi apprezzare dai miei capi"; "Se fossi riuscito a prendere una grande commessa" eccetera) è pericoloso come le sabbie mobili: ci risucchia lentamente e inesorabilmente. Questo primo passaggio indispensabile poggia su tre pilastri:

- *Accettare l'insuccesso non significa accettarlo per il futuro.* L'insuccesso è un accadimento del passato, non è il vostro destino né il vostro karma.
- *Ricordare che l'insuccesso è una tappa del percorso.* Gli insuccessi non sono che tappe di un cammino che è come la Via della Seta: ogni tanto bisogna fare delle deviazioni o anche tornare indietro per alcuni tratti, perché il percorso non è lineare. L'importante è avere la bussola per non perdersi.

- *Non fermarsi.* Provate a tracciare il resto del vostro percorso, da adesso in poi. Tracciate una mappa che porti all'obiettivo (chissà quante volte dovrete cambiarla, ma non importa), pensate alla strada che avete davanti e ripartite. Ripartite sempre.
2. **Accettare anche le emozioni.** Ritournerò sulla gestione delle emozioni nel capitolo 8, dedicato a come ricaricarsi, per ora basti dire che cercare di mandarle via non serve. Vanno accettate tutte, compresa la vergogna e la rabbia, ma con un importante paletto: non lasciare a loro il controllo della nostra mente. Siete demoralizzati per un insuccesso? Succede a tutti, ci mancherebbe, accettatelo. Vi sentite impotenti per quello che vi è capitato? È inutile dirsi che non dovrete esserlo. Quello che importa è riprendere il controllo, non restare paralizzati come il cerbiatto abbagliato dai fari.
  3. **Non permettere all'insuccesso di definire la propria identità.** Noi siamo molto di più dei nostri insuccessi e anche dei nostri successi, se è per quello. Entrambi sono solo episodi di una storia che evolve, cambia direzione, ricomincia. Winston Churchill diceva: "Il successo non è mai definitivo, il fallimento non è mai fatale; è il coraggio di continuare che conta". È vero che a volte sono gli altri che ci "marchiano" sulla base di quello che, ai loro occhi, è un insuccesso: una bocciatura a scuola, non essere riusciti a entrare in una certa università, non essere stati selezionati da un'azienda, non aver fatto carriera o aver divorziato. Talvolta chi lo fa non si rende conto di poterci condizionare negativamente fino ad annientare la nostra autostima. Ciò che possiamo fare, però, è difenderci (prendendo le distanze da queste persone), corazzarci e ricordare le parole di Eleanor Roosevelt: "Nessuno può farti sentire inferiore senza il tuo consenso".
  4. **Fare l'autopsia dell'insuccesso.** Abbiamo a questo punto un insuccesso che dovrebbe essere cadavere (se inve-

ce sta ancora “scalciando”, consiglio di tornare ai punti precedenti). Dobbiamo analizzarlo, cercando di separare fatti, opinioni ed emozioni e di mantenere obiettività. Se riusciamo a vedere gli accadimenti dal di fuori, con un po' di distacco, sarà più facile identificare cause, con-cause, effetti e trarne delle lezioni.

5. **Parlarne.** Le cose di cui non osiamo parlare acquisiscono su di noi un potere molto maggiore di quello che dovrebbero avere. Non suggerisco di parlare dei propri insuccessi con tutti, ma farlo almeno con le persone di fiducia serve a sdrammatizzarli, a esorcizzarli, a ricevere sostegno e, in definitiva, a voltare pagina.
6. **Riprovarci.** Prima che la paura prenda il sopravvento, provate di nuovo, fate qualcosa, non permettete al timore dell'insuccesso di fermare la vostra avanzata verso il successo.



## Capitolo 7

# COSE DA SAPERE PRIMA DI RICOMINCIARE

### **Come non vedere limiti (e nemmeno il resto)**

Caroline Casey è un'attivista e un'imprenditrice sociale irlandese, ipovedente dalla nascita, che ha raccontato, in un famoso TED Talk (che potete facilmente trovare su Internet<sup>6</sup>), di avere scoperto la propria condizione solo a 17 anni quando gliela rivelò un oculista.

I genitori di Casey, infatti, quando la figlia di poco più di tre anni fu dichiarata affetta da albinismo oculare con una prognosi di progressione verso la cecità totale, presero una decisione inconsueta, coraggiosa, forse pazza. Aniché mandarla alla scuola per non vedenti e iniziare, pian piano, a spiegarle la sua condizione, la mandarono alla scuola "normale" e non le dissero nulla. Nel frattempo, le insegnarono a fare tutto, compreso andare in barca a vela (facendosi guidare dal vento).

Lei vedeva il mondo "attraverso uno schermo coperto di vaselina" come dice lei stessa, cioè percepiva solo forme indistinte, ma non si voleva far limitare da questo e soprattutto non voleva che gli altri lo capissero. Forse qualcuno, forse tutti capirono, ma nessuno glielo fece notare né pesare.

Fu un oculista a rompere il muro dell'omertà: essendo lei quasi maggiorenne e volendo imparare a guidare, immagino che sentì il dovere di dirle come stavano le cose.

<sup>6</sup> Sul sito ufficiale dei TED Talks lo trovate con i sottotitoli in italiano ([www.ted.com/talks/caroline\\_casey\\_looking\\_past\\_limits](http://www.ted.com/talks/caroline_casey_looking_past_limits)).

Casey fu devastata dalla scoperta, non ci volle credere, decise che avrebbe fatto lo stesso quello che desiderava, senza farsi limitare.

Riuscì a diventare archeologa, come aveva sempre sognato, ma le capitò di rompere accidentalmente dei reperti e dovette cambiare carriera. Diventò manager di un ristorante. Anche questo però non fu semplice e Casey racconta di imbarazzanti inciampi avvenuti nel locale dove si muoveva velocemente, ma senza vedere. Diventò massaggiatrice, poi giardiniera e, infine, decise di tornare a studiare e si iscrisse a una business school. Questo le permise di ottenere un lavoro presso la società di consulenza Accenture, ma nemmeno a quel punto dichiarò la sua condizione di ipovedente.

Dopo un paio d'anni, però, la vista la abbandonò del tutto e non fu più possibile fingere: anche le vaghe ombre che vedeva al posto delle immagini svanirono. Fu un momento di svolta drammatico in cui la "pericolosa sognatrice", come lei stessa si definisce, decise non di lasciare, ma di raddoppiare. Scelse di fare del suo punto di debolezza la sua forza e ricominciò, ancora una volta, da ciò che amava fare.

Da piccola aveva tanto adorato il *Libro della Giungla* e così decise di emulare Mowgli, il bambino che impara a vivere con gli animali della giungla diventandone amico. Grazie a un altro dei suoi libri preferiti, *Viaggio in India in groppa al mio elefante* di Mark Shand, ebbe l'idea di attraversare l'India su un elefante per raccogliere fondi da destinare alle operazioni di cataratta dei più poveri. Il mondo seguì, col fiato sospeso, le sue imprese: per 1.000 km da sola e priva della vista a bordo dell'elefante Kanchi. Il National Geographic fece un documentario sulla sua traversata intitolato *Elefant Vision, Vista da elefante*. Alla fine, aveva raccolto fondi sufficienti a finanziare 6.000 operazioni di cataratta ed era diventata una leggenda. Da lì è ricominciata la sua vita come imprenditrice sociale: ora si occupa di migliorare il trattamento delle disabilità attraverso la fondazione che ha creato e chiamato come il suo elefante.

## **EVITARE ERRORI EVITABILI**

*“Impara tutto ciò che puoi dagli errori degli altri.  
Non avrai tempo a sufficienza per farli tutti.”*  
Alfred Sheinwold

Prima di imboccare la pista di decollo dei nuovi inizi, fatta di tre tappe che vedremo nei prossimi tre capitoli, vorrei provare a evitarvi gli equivoci in cui sono caduti altri nella stessa situazione e di farvi schivare le bucce di banana sulle quali già altri sono scivolati. Gli errori sono un buon modo per imparare, ma vale la pena di farne di originali: quelli che sto per descrivere non lo sono.

Ho selezionato otto errori evitabili, dedicando a ciascuno un suggerimento e li ho raggruppati in quattro aree. La prima riguarda il significato che diamo al nostro nuovo inizio: occorre non dimenticare due realtà controintuitive che descrivo nei paragrafi 1 e 2. La seconda ha a che vedere col modo di procedere e ho due consigli da dare che trovate nei paragrafi 3 e 4. La terza interessa la nostra identità di persone che ricominciano e ne parlo nel paragrafo 5. Infine, affronterò i limiti che percepiamo di avere quando stiamo ricominciando: i suggerimenti per superarli si trovano nei paragrafi 6, 7 e 8.

### **1. TORNARE INDIETRO NON SIGNIFICA AVER SBAGLIATO**

*“La vita umana è un esperimento  
dall'esito incerto.”*  
Carl Gustav Jung

Nel mondo VUCA i percorsi non sono lineari, le mappe diventano velocemente obsolete e a volte bisogna prendere decisioni non avendo certezza delle relazioni causa-effetto

che comportano e senza conoscere tutte le informazioni che servirebbero. In queste condizioni, la cosa da temere non è di imboccare ogni tanto una strada che poi dovremo abbandonare: questo è inevitabile. Gli errori da scansare sono più simili all'opposto.

Il primo è quello di restare immobili, paralizzati dall'indecisione. È sbagliato perché solo cercando di procedere si conosce il territorio. Non significa che si debba andare avanti senza preoccuparsi della direzione, sperando che sia giusta, ma solo che non si può per troppo tempo stare fermi. Bisogna, anche se non si possiedono tutti gli elementi, scegliere una strada e avventurarvisi, sapendo che alcune decisioni si riveleranno sbagliate ed è necessario stare all'erta. Il secondo errore è quello di non voler tornare indietro se la strada risulta sbarrata o non porta dove volevamo. Dopo un po' che si avanza, magari a costo di sacrifici, la decisione di cambiare percorso non è facile, ma se è necessaria, va presa senza troppa esitazione e senza farsi condizionare dalla strada fino a lì percorsa. Tornare indietro può essere infatti necessario per ricominciare in una direzione più promettente.

## **2. RICOMINCIARE DALL'INIZIO NON VUOL DIRE PARTIRE DA ZERO**

*“Nessun uomo entra mai due volte nello stesso fiume, perché il fiume non è mai lo stesso ed egli non è lo stesso uomo.”*

Eraclito

L'altro aspetto del ricominciare che non piace quasi a nessuno è dover ripartire da zero: competenze da ricostruire, conoscenze da rifare, regole da reinterpretare. Spesso, però, ingigantiamo questa sfida nella nostra immaginazione per



due ragioni. Anzitutto esageriamo l'importanza delle nuove competenze in rapporto a quelle, già acquisite, che potremo riutilizzare. Molte metacompetenze (quelle trasversali, cioè utilizzabili in contesti differenti) sono facilmente trasferibili. Pensate alla capacità di selezionare informazioni (cioè delimitare un campo d'indagine, scegliere i dati pertinenti e formulare ipotesi), a quella di strutturarle (cioè di mettere in relazione, confrontare e integrare ciò che sappiamo), a quella di generalizzare (cioè di sintetizzare, astrarre e andare dal particolare al generale), a quella di risolvere problemi (cioè di analizzare un problema per individuare e attuare la soluzione migliore). Pensate anche alla capacità di comunicare, a quella di ascoltare, alla creatività, all'adattamento al contesto, alla mentalità strategica. Le competenze trasportabili sono tantissime, ma dobbiamo sapere quali sono e valorizzarle, cioè comprenderne l'applicabilità in contesti diversi da quelli in cui le abbiamo usate finora.

Il suggerimento è di provare ad elencare le metacompetenze che costituiscono lo zoccolo duro della vostra professionalità e poi cercare di capire come potrebbero essere utili e creare valore nella vostra nuova professione o situazione. Per darvi un'idea di come competenze acquisite in un contesto possano rivelarsi preziose in uno molto distante, cito l'esempio della genitorialità come palestra per apprendere l'ascolto, l'empatia e la persuasione che poi possono essere utilizzate in ambito lavorativo. Fino a pochi anni fa la consapevolezza di questa trasferibilità era poco diffusa, ma è bastato far notare alcuni paralleli tra situazioni familiari e lavorative per rendere evidente una verità nascosta in piena vista.

La seconda ragione per cui ricominciare, per molti, significa azzerare è che dimentichiamo quanto, al di là di tutto, le nostre esperienze passate ci abbiano fatto evolvere. Oggi conosciamo il mondo e noi stessi molto meglio di un anno fa o di dieci anni fa. Questa maggiore consapevolezza, che nes-

suno ci può sottrarre, implica che i nostri nuovi inizi saranno più informati e rapidi di quanto non sarebbero stati prima e avranno maggiori probabilità di avere segno positivo.

### 3. DON'T JUST DO IT

*“Niente ci fa perdere più tempo della fretta.”*

Roberto Gervaso

*Just do it*, il payoff della Nike, forse uno degli slogan meglio riusciti della storia, è diventato quasi un mantra in particolare tra i *baby boomers*, per questo, se siete over 50, devo mettervi in guardia. È una generalizzazione, ma credo si possa dire che noi *baby boomers* siamo una generazione determinata, che interpreta le difficoltà come sfide ed è abituata a stringere i denti. Personalmente ritengo che questo atteggiamento sia stato funzionale per molti di noi, spingendoci a superare ostacoli e a non perderci d'animo di fronte alle difficoltà quando era necessario. Ora però, questo atteggiamento non deve far sottovalutare l'importanza di prepararsi ad affrontare i nuovi inizi.

Quando è possibile, invece di fare le cose e basta, è meglio prendersi un po' di tempo e spazio per riflettere: il mito della trasformazione magica e senza sforzo, dei nuovi inizi a 300 all'ora è, appunto, un mito per la maggioranza di noi. La durata ottimale della preparazione dipende dalla situazione di partenza e di arrivo, ma vanno evitati i due estremi. Il primo consiste nel ricominciare senza aver minimamente preparato il nuovo inizio. Il tempo investito in questa preparazione, infatti, dà sicurezza e consapevolezza e viene ampiamente recuperato durante il cammino. Il secondo è l'opposto: consiste nell'usare la riflessione e la pianificazione come tecnica dilatoria per evitare di affrontare il nuovo inizio.

#### **4. SCRIVERE IL PROSSIMO CAPITOLO**

*“Solo chi ha la forza di scrivere la parola ‘fine’  
può scrivere la parola ‘inizio”.*

Lao Tzu

Ricominciare vuol dire ricominciare. Non si può iniziare il prossimo capitolo della propria esistenza, se si sta ancora cercando di riscrivere il capitolo precedente.

Abbiamo tutti la tendenza a crogiolarci nella rielaborazione immaginaria di ciò che è stato: una relazione finita, un lavoro perso, un'attività che abbiamo dovuto chiudere, una strada professionale intrapresa e poi abbandonata.

Se viviamo il nuovo inizio come la perdita di qualcosa (della sicurezza, dello status, dell'affetto di qualcuno) o come uno sbaglio, le nostre tendenze al rimpianto e al rimorso ci fanno tornare con la mente al passato, con la speranza inconsapevole di poterlo cambiare. Questo atteggiamento, purtroppo, drena le nostre energie e sposta l'attenzione da dove dovrebbe rimanere puntata, cioè sul nuovo inizio. Rischia anche di non farci vedere opportunità potenziali della nuova situazione, di farcela vivere in chiave di confronto con la precedente, in definitiva togliendole la chance che merita.

Ciò non significa che dobbiamo tralasciare di capire cosa sia successo nelle esperienze precedenti e apprendere le lezioni che ne sono derivate, però, una volta fatto, basta.

Il passato non si modifica, mentre il futuro sì: se ci pensiamo, non dovremmo avere dubbi su dove indirizzare la nostra attenzione. Preciso che non dobbiamo vietarci di pensare al passato (spiegherò più avanti perché non funziona), ma piuttosto imparare ad entusiasmarci dalle possibilità del futuro (che sono più di quanto sembri).

## 5. LE NOSTRE IDENTITÀ NON SONO UN CASTELLO DI CARTE

*“Andare sulla luna, non è poi così lontano.  
Il viaggio più lontano è quello all’interno di noi stessi.”*  
Anaïs Nin

La nostra identità è più della somma delle sue parti, più della nostra storia e certamente più di un singolo episodio all’interno di essa. In tutti noi convivono tante identità: il nostro ruolo organizzativo e la nostra professionalità costituiscono l’identità lavorativa, i nostri interessi e le nostre passioni ne creano molte altre, così come i nostri ruoli nella famiglia e nella comunità. Potrei continuare citando il genere, l’età, la religione, l’etnia: ognuno di noi è un puzzle di tante identità diverse.

Quando ricominciamo, spesso dobbiamo ricostruire, almeno in parte, una delle nostre identità, non certo partendo da zero, come abbiamo visto, ma piuttosto riconfigurandola. Se cominciamo in un nuovo lavoro, per esempio, dobbiamo accettare di mettere mano alla nostra identità professionale. Magari, temporaneamente, ci toccherà diventare principianti per apprendere alcune nuove competenze e probabilmente non saremo subito autorevoli come forse eravamo nel ruolo precedente: anziché essere quelli che danno le risposte, per un po’, saremo quelli che fanno le domande.

Quando una delle nostre identità va in crisi (per esempio a causa di un licenziamento, di un divorzio o di una malattia), non solo avvertiamo una perdita, ma mettiamo in discussione tutto noi stessi. Spesso, cioè, si verifica una specie di “contagio” nei confronti delle altre identità che abbiamo e ci sentiamo più insicuri su tutto, come se ci mancasse la terra sotto ai piedi.

In questi casi è importante non dimenticare che siamo più di una singola identità e anche più della loro somma. Non dobbiamo permettere a nessuno (noi stessi inclusi) di appiattirci a un solo aspetto di noi. Prima di ricominciare, è utile

un po' di introspezione alla "scoperta" del mosaico di identità che possediamo: un nuovo inizio può infatti trarre forza da quelle che restano "stabili". Non siamo, per fortuna, un castello di carte che rischia di crollare appena un elemento viene spostato.

## **6. CERCA DI ESSERE LA SCACCHIERA INVECE DELLA PEDINA**

*"Quando nulla è certo, tutto è possibile."*  
Magaret Drabble

Soprattutto quando ci troviamo ad affrontare un nuovo inizio che non abbiamo voluto, rischiamo di sentirci una pedina spostata da qualcuno su una scacchiera. Quando si ricomincia, è indispensabile cambiare prospettiva, immaginandosi come una scacchiera con milioni di possibili combinazioni di mosse consentite, non come la pedina che qualcun altro muove e magari sacrifica nel gioco.

Se restringiamo, anche senza volerlo né saperlo, l'orizzonte delle nostre possibilità, è solo perché non siamo allenati nell'assumere questo punto di vista. Con un po' di impegno si riesce a ribaltare la situazione, cominciando col domandarsi su che cosa possiamo esercitare il controllo. Come ho già scritto, anche se non controlliamo gli accadimenti, le nostre reazioni sono una nostra scelta.

Viktor Frankl, lo psichiatra austriaco che ha trascorso alcuni anni della sua vita prigioniero nei campi di concentramento più atroci (se è possibile una graduatoria) d'Europa, scriveva: "Tra stimolo e risposta c'è uno spazio. In questo spazio si trovano la nostra libertà e il nostro potere di scegliere la risposta". Ebbene, dobbiamo individuare quello spazio, tra l'accadimento e come noi lo interpretiamo, imparando a farlo nostro per riprendere il controllo della situazione.

Per illustrare il punto cruciale da capire, cioè che le decisioni che possiamo prendere sono più di quello che appare a prima vista, racconto una storia. È tratta da un film documentario<sup>7</sup> molto istruttivo che pochi conoscono al di fuori degli appassionati di montagna (infatti me lo ha fatto conoscere un'amica che "arrampica"). È la vicenda di un incidente realmente avvenuto nel 1985 sulle Ande peruviane. Due giovani alpinisti, Joe Simpson e Simon Yates, avevano deciso di conquistare la vetta del Siula Grande (oltre 6.300 metri di altezza) scalandola dal lato Ovest, impresa mai tentata prima per la buona ragione che si trattava di una parete praticamente verticale di ghiaccio. L'impresa riesce ma, sulla via del ritorno, Simpson si frattura una gamba all'altezza del ginocchio. Nel frattempo, le condizioni climatiche peggiorano. Joe, legato in cordata con Simon, fatica a trascinarne il peso e inizia a pensare di non farcela a continuare. Non senza sofferenza, prende la decisione di tagliare la corda che li unisce, lasciando cadere Simon. Valuta infatti che, diversamente, sarebbero morti entrambi.

Ora provate a immaginare in che stato si trovi Simpson dopo il taglio della corda: è rotolato lungo la parete per 45 metri finendo dentro un crepaccio, fratturandosi ulteriormente la gamba nella caduta; la temperatura è decine di gradi sotto lo zero e lui non ha nulla oltre a ciò che indossa, niente da mangiare o da bere. Guardando quella scena del film tutti pensano che per lui sia finita.

È a questo punto che Simpson capisce una cosa fondamentale e, nel film, se la dice ad alta voce, come pare abbia fatto mentre si trovava nelle condizioni disperate che ho descritto: "Devo prendere delle decisioni". Se la situazione non fosse tragica, verrebbe da ridere. Cosa potrà mai decidere, abbandonato a se stesso, mezzo assiderato, semi-immobilizzato, con dolori lancinanti e allo stremo delle forze? Simpson però si

---

<sup>7</sup> *Touching the Void* (in italiano, *La morte sospesa*) è un film di Kevin Macdonald, uscito nel 2003 e tratto dal libro omonimo del 1998 di Joe Simpson, che racconta la storia vera dei due alpinisti Simpson e Yates.

salva e riappare, quasi al collasso, al campo base, alcuni giorni dopo, quando ormai lo davano per morto. Nella sua stessa analisi, lo snodo verso la salvezza è stato il momento in cui ha ripreso il controllo della situazione decidendo di strisciare (a causa del ginocchio era la sola opzione) per diverse miglia, prima sul fondo del crepaccio, poi lungo una via laterale inesplorata che portava verso il campo base. Senza pensare a situazioni così drammatiche ed estreme, credo che in generale sottostimiamo il controllo che possiamo avere sulle situazioni e forse rinunciamo troppo presto ad averne.

## **7. CERCA LA TERZA PORTA**

*“Le avventure capitano solo agli avventurosi.”*

Alex Banayan

Nel suo libro, che si intitola *La terza porta*, Alex Banayan – il *venture capitalist* più giovane della storia, considerato dalla rivista *Forbes* tra gli under 30 più influenti al mondo – utilizza la metafora delle porte di accesso ai night-club per suggerire approcci diversi per arrivare a un obiettivo. Banayan spiega che, per entrare nei locali alla moda, la maggioranza delle persone si mettono in coda davanti alla porta principale. La coda è lunga, i buttafuori sono selettivi e scostanti e riuscire a entrare, dopo aver aspettato, non è affatto garantito. Lui sconsiglia questa porta. Poi c'è la porta dei VIP: lì tutto si svolge rapidamente e si è trattati con deferenza. Purtroppo, per accedervi, bisogna essere, appunto, dei VIP. Esiste però sempre un'altra via di accesso, la “via creativa”, che permette di entrare senza fare la coda né essere VIP. Spesso è nel retro, richiede che si bussi, che si conosca qualcuno e che si abbia una storia da raccontare. Certamente non è facile riuscire a entrare da lì, ma la verità è che la maggior parte delle persone non sa nemmeno che quella porta esiste, men che meno prova a utilizzarla.

Vorrei sottolineare che passare dalla terza porta non è come tagliare la coda, che è scorretto (e di solito sanzionato dalle proteste degli altri). Davanti alla terza porta, infatti, non c'è coda, proprio perché non è facile capire dove sia né cosa possa farla aprire.

Quando si ricomincia non bisogna pensare in maniera binaria (“o entro dalla porta VIP o mi metto in coda con basse probabilità di entrare”), conviene esplorare tutte le possibilità. Certo, se siamo VIP, quella porta è per noi. Ma se ricominciamo da comuni mortali, non dimentichiamo che esiste la terza porta. Il nostro network di relazioni, le nostre conoscenze, il nostro brand possono essere utili a individuarla e a sapere qual è la “parola d'ordine” che la farà aprire. Certamente, individuare la terza porta e farla aprire è un'arte, ma tutto inizia col sapere che esiste.

## 8. ANCHE IL *KOBAYASHI MARU* SI PUÒ RISOLVERE

*“Non credo negli scenari in cui è impossibile vincere.”*  
Capitano James Kirk

Gli appassionati di *Star Trek*, in particolare delle pellicole cinematografiche derivate dal successo della serie televisiva ideata da Gene Roddenberry, ricorderanno lo scenario *Kobayashi Maru*. Lo spiego per gli altri.

Nella sequenza iniziale del secondo film della saga, *Star Trek II - L'ira di Khan* (1982), James Kirk, allora cadetto all'Accademia della Flotta Stellare, partecipa a un test di addestramento che prevede una simulazione chiamata *Kobayashi Maru*. I cadetti non lo sanno, ma è stata programmata in modo che sia impossibile vincere. In pratica, funziona così: i partecipanti assumono, nella simulazione, il ruolo dell'equipaggio di una nave spaziale che riceve una richiesta di aiuto drammatica dalla nave cargo spaziale *Kobayashi Maru*.



L'SOS dice, in sostanza, che la *Kobayashi Maru* ha urtato per errore una mina e che sta perdendo quota e ossigeno molto rapidamente. A bordo, l'equipaggio è numeroso e include molti civili. La situazione è disperata, nessun'altra nave spaziale è abbastanza vicina per intervenire in tempo, salvo quella di chi sta facendo la simulazione. Purtroppo, c'è un problema: la *Kobayashi Maru* si trova nella zona definita neutrale, all'interno della quale la nave della simulazione non ha diritto a entrare senza provocare reazioni bellicose. Chi fa la simulazione deve decidere se prestare soccorso alla nave in difficoltà, rischiando di scatenare una guerra, oppure abbandonare il suo equipaggio a morte certa.

Come ho anticipato prima, il *Kobayashi Maru* è costruito per essere uno scenario "no-win". Se si sceglie di salvare la nave in difficoltà, si scatenerà una guerra a causa della quale la stessa nave spaziale su cui si trovano i cadetti verrà annientata. Se si decide di non rispondere alla richiesta della *Kobayashi Maru*, si diventerà responsabili della morte di centinaia di persone. Lo scenario ha lo scopo di mettere alla prova il carattere e i nervi dei cadetti, facendoli confrontare con le terribili conseguenze provocate dalla propria decisione (a volte noi formatori arriviamo anche a queste crudeltà pur di far apprendere qualcosa).

Varie generazioni di cadetti avevano "subìto" il *Kobayashi Maru* come parte del loro addestramento, ma James Kirk, che poi sarà noto come il Capitano Kirk della famosa nave spaziale *Enterprise*, non sta al gioco. Kirk supera il test nell'unico modo possibile (che, naturalmente, gli altri cadetti non avevano preso in considerazione): riscrivendo il programma. Senza che gli istruttori se ne accorgano, Kirk riprogramma la simulazione per far sì che sia possibile vincere con una buona giocata. Non solo non è sanzionato per questo, ma addirittura riceve un encomio per la soluzione creativa.

Sono stati scritti molti articoli di etica della leadership e si è molto discusso prendendo spunto da questo episodio: se

Kirk abbia barato o meno riprogrammando la simulazione è una questione in grado di appassionare e dividere. Non entro nella discussione, qui l'episodio serve solo per trarne una lezione utile a chi ricomincia: a volte quello che appare un vincolo non lo è e le situazioni apparentemente senza via d'uscita un'uscita ce l'hanno.

Quello che è alla base del gesto di Kirk è un fondamentale "ottimismo proattivo": non si vuole rassegnare all'idea che non si possa, con la fatica, la competenza e la creatività, avere la possibilità di vincere. Questo, a mio parere, è un atteggiamento che aiuta a non rinunciare al controllo sugli accadimenti che ci riguardano. Credere nella possibilità di vincere è infatti il contrario della rassegnazione.

L'altro messaggio utile è che alcuni problemi non sono risolvibili senza far ricorso al pensiero creativo, senza provare a mettere in discussione i vincoli e le condizioni, senza fare qualche salto logico. Anche in questo caso, come in quello della terza porta, non è una ricetta sicura per il successo, ma il semplice fatto di esplorare tale possibilità ha, di per sé, il vantaggio di non farci diventare rinunciatari.

## Capitolo 8

# PRIMO PASSO: RIMUOVERE I FRENI E RICARICARSI

### Un uomo, un quadro e un martello

Nel suo libro, *Istruzioni per rendersi infelici*, lo psicologo Paul Watzlawick racconta una paradossale storiella, contenente una lezione importante.

Si tratta di un uomo che vuole appendere un quadro e si accorge di non avere il martello. Il suo vicino di casa ne ha uno e quindi pensa di andare da lui per chiederlo in prestito. Tuttavia, prima di provarci, comincia a fare una serie di considerazioni tra sé e sé sul vicino. Inizia ricordando che il giorno prima il vicino non aveva nemmeno risposto al suo saluto e per questo si convince che ce l'abbia con lui. A questo punto si dice che, non avendo fatto nulla contro il suo vicino, questi deve essersi messo in testa qualcosa di negativo su di lui e, di conseguenza, non gli impresterà volentieri il martello. Prosegue il monologo interiore riflettendo che è proprio da villani rifiutare di fare una cortesia piccola come prestare un martello, ed è per colpa di gente così gretta che il mondo va a rotoli. Come se non bastasse, si dice, il vicino potrebbe credersi chissà chi solo perché possiede un martello di cui altri hanno bisogno e conclude che è proprio un maleducato. Così carico di emozioni e credenze negative sul vicino, si reca da lui e, prima ancora che questi possa aprire bocca, gli urla: "Si tenga pure il suo martello, stupido egoista!".

La storia si interrompe sul più bello, senza dirci nulla sulla replica del vicino. Un modo per costringerci a domandarci alcune cose. La prima è come avrebbe potuto reagire il vicino. Come minimo, si può ipotizzare, in maniera diffidente, forse irritata, magari addirittura irata. Sicuramente, non avrebbe imprestato il martello. E se invece il protagonista avesse suonato il campanello e fatto una richiesta gentile? Di certo la reazione sarebbe stata migliore di quella che si può ottenere con un insulto e probabilmente il martello sarebbe stato concesso senza difficoltà. La seconda cosa da chiedersi è come il protagonista possa aver interpretato la reazione, probabilmente non amichevole, del vicino. Si può immaginare che l'abbia presa come una conferma della sua scontroosità e cattiva disposizione.

Il racconto illustra, in maniera caricaturale, dinamiche che di solito sono più sottili e invisibili. Il fenomeno, di cui abbiamo già visto una variante nel capitolo 5, non a caso si chiama *profezia-che-si-auto-avvera*. In questo caso, ciò che è partito dalle supposizioni e convinzioni del protagonista, ne condiziona i comportamenti e questi creano la situazione che si era immaginata.

È cruciale capire che, nella maggior parte dei casi, ciò che diciamo e facciamo influenza noi e gli altri, modificando la realtà.

Conoscere questa dinamica è fondamentale nella delicata circostanza dei nuovi inizi perché, essendo in una situazione di incertezza sul futuro, la nostra mente cerca di fare previsioni (abbiamo già detto che non ama l'indeterminatezza), alcune delle quali, se non prestiamo attenzione, possono essere discutibili quasi quanto quelle del protagonista della storia appena vista. Queste aspettative hanno il potere di influenzarci profondamente portandoci a tenere alcuni comportamenti e non altri. Tutto questo, a sua volta, influenza gli accadimenti: riflettiamo quindi molto bene prima di lasciare a briglia sciolta i pensieri negativi perché hanno la brutta tendenza ad avverarsi.

## **RICOMINCIARE È COME PARTIRE**

*“La meta è partire.”*

Giuseppe Ungaretti

Per chi ricomincia, spesso la partenza è la cosa più difficile. Per riuscirci, bisogna anzitutto togliere il freno a mano e fare il pieno di carburante. Lo scopo di questo capitolo è proprio dare consigli per sbloccare ciò che ci frena e per ricaricarci.

Tra i freni più comuni vi sono convinzioni limitanti, profezie negative, pensieri che prendono il controllo e, invece di farci volare, tentano di farci schiantare da qualche parte, emozioni respinte e non capite e dialoghi interiori che ci fanno remare contro la corrente e contro noi stessi.

Le tecniche per ricaricarsi sono quelle che permettono di aumentare il proprio ottimismo e di alimentare la propria motivazione nei confronti del nuovo inizio.

### **Le convinzioni sono (quasi) tutto**

Partendo da ciò che ci potrebbe rallentare, è necessario fare una premessa sulle nostre convinzioni perché lì potrebbe nascondersi un freno. Nel corso della vita ne maturiamo parecchie su noi stessi, specifiche o generali, basate su fatti, su opinioni e interpretazioni nostre e di altri. Per esempio, magari ci convinciamo di essere o non essere bravi in matematica, di avere un buono o un cattivo carattere o di essere fortunati o sfortunati in amore. Non ci interessa, nel discorso che stiamo facendo, come si siano formate le nostre convinzioni su noi stessi. Chi vuole scoprirlo, deve rivolgersi a psicologi o psicanalisti o, almeno, dedicare un po' di tempo all'introspezione. L'unica cosa che mi preme sottolineare è che, spesso, queste convinzioni hanno origine nell'infanzia o, comunque, in un passato abbastanza remoto e questo ha dato loro tempo di insediarsi bene nella nostra mente e, da lì, di irrobustirsi attraverso un processo, che spiegherò dopo, le rende sempre più potenti.

All'interno delle nostre convinzioni dobbiamo distinguere due grandi categorie: quelle limitanti e quelle potenzianti. Le prime sono convinzioni che supportano una visione riduttiva di noi stessi, mentre le seconde una visione espansiva. In altre parole, le prime delimitano i nostri limiti (per esempio: "Ho scarse capacità comunicative", "Non mi so presentare bene", "Non proietto sicurezza" eccetera), le seconde le nostre possibilità (per esempio: "Sono un'abile comunicatrice", "Mi presento bene", "Proietto sicurezza"). Il legame tra quello che dico e il ricominciare è chiaro: le convinzioni limitanti agiscono da "freno a mano" ed è cruciale toglierlo prima di partire.

Per procedere con ordine, consiglio di identificare prima le vostre principali credenze su voi stessi provando a scrivere su un foglio le convinzioni potenzianti. Se state cercando di ricominciare nel lavoro, scegliete quelle che supportano tale ambito (per esempio: "Apprendo velocemente", "Sono creativa", "Sono un'abile *problem solver*", "Conosco bene la materia" eccetera). Scrivetene almeno cinque, meglio se di più. Poi scrivete le vostre credenze limitanti, se ne avete, su un altro foglio.

Con questa lista in mano, datevi due obiettivi: il primo è di rileggere spesso e ampliare la lista delle convinzioni potenzianti; il secondo riguarda invece quelle limitanti e consiste nello sforzarvi di trovare situazioni in cui esse non sono vere. Se ritenete di essere distratti, per esempio, pensate a tutte quelle situazioni in cui riuscite a essere concentrati: forse scoprirete che il vostro problema di distrazione ha a che vedere con lo scarso interesse per particolari compiti oppure che, se volete, riuscite a combattere la distrazione con alcuni accorgimenti. Inoltre, provate a sfidare le vostre convinzioni limitanti con l'azione, ma questo è un punto così cruciale che vi dedicherò il prossimo sottoparagrafo per poterlo spiegare bene.

### **L'elefante non lo sa**

C'è un breve racconto dello scrittore argentino Jorge Bucay che mi aiuta a spiegare perché le convinzioni limitanti vada-

no, periodicamente, messe in discussione. La storiella riguarda l'elefante, uno degli animali più maestosi del mondo, che suscita nei bambini ammirazione e curiosità. Bucay ricorda di essere rimasto a bocca aperta da bambino avendolo visto al circo esibire la propria forza fuori dal comune. Eppure, ricorda Bucay, prima e dopo il suo numero, l'elefante è sempre legato a un paletto conficcato nel suolo, con una catena che gli imprigiona una delle zampe.

Come può un minuscolo pezzo di legno impedire a un animale tanto grosso e forte di liberarsi e fuggire? A questa domanda gli adulti non seppero dargli una risposta convincente. Col passare degli anni, capì la verità e cioè che l'elefante del circo non scappa perché è stato legato a un paletto simile fin da quando, molto, molto piccolo i suoi sforzi e tentativi erano insufficienti a liberarlo. Dopo un po' di vani tentativi, l'elefantino aveva accettato la propria impotenza e si era rassegnato al suo destino. La risposta alla domanda che Bucay si poneva da bambino è che l'enorme e possente elefante non scappa perché è convinto di non poterlo fare.

Il meccanismo che tiene il grande pachiderma legato a un piccolo paletto si chiama "impotenza appresa" e si verifica quando ci convinciamo che non può essere fatto nulla per controllare o migliorare una situazione. Questo meccanismo, individuato dallo psicologo statunitense Martin Seligman nel 1967, è evitabile, ma solo se lo conosciamo e lo contrastiamo.

Supponiamo che una persona sia disoccupata e alla ricerca di lavoro da sei mesi e i suoi tentativi non abbiano portato ancora a nulla. Il rischio è che la persona si convinca di essere impotente ("Qualsiasi cosa faccia non serve a nulla", "*Mission impossible*") e smetta di provare. Oppure immaginiamo una persona a cui sia stato detto, molti anni prima, di essere poco organizzata. Magari era vero all'epoca, magari nemmeno. Quel che conta è che, se la persona non sfida questo limite, se ne convince e il limite diventa reale (perché, per esempio, evita tutte le situazioni e i compiti in cui è necessario essere organizzati).

È da notare che l'impotenza possiamo apprenderla anche dall'osservazione degli altri: in questo caso si chiama "impotenza vicaria". Se un cinquantenne che inizia la ricerca di un'occupazione dopo aver perso il lavoro parla con altri cinquantenni che ci stanno provando da un po' senza risultati, si può convincere che non ci sia speranza nemmeno per lui prima ancora di aver tentato personalmente.

Veniamo a chi ricomincia. Uno degli aspetti più positivi (anche se pochi lo riconoscono) di un nuovo inizio è che è un buon momento per mettere in discussione le convinzioni limitanti. Dovreste, per ognuna delle credenze limitanti che ritenete di avere, domandarvi: "È ancora vera? Sono sicuro che questo sia un limite invalicabile? Come posso superare questo limite o almeno spostarlo un po' più in là?". Se lo farete, probabilmente scoprirete che molte sono superate o superabili. In altre parole, come nel caso dell'elefante, ciò che vi teneva incatenati non ha più il potere di farlo.

Rimuovere le convinzioni limitanti equivale a togliere il "freno a mano". È come essere liberati dai lacci e dalle catene con le quali si è legati, riprendendosi l'energia rimasta intrappolata.

### **Profezie che si auto-avverano**

Vorrei riprendere il ragionamento iniziato commentando la storia del martello per spiegare meglio come agisce la profezia auto-avverantesi, già menzionata più volte in questo libro. Capire bene il meccanismo con cui opera, infatti, permette di difendersi dai suoi effetti negativi e utilizzarla a nostro favore.

Tutto parte dalla nostra mente che, riuscendo a gestire solo una frazione molto piccola degli stimoli che riceve, deve filtrarli. Per capirci: in ogni istante siamo "bombardati" da decine di milioni di stimoli provenienti dall'ambiente che ci circonda, ma ne riusciamo a elaborare solo una piccola parte. Uno dei miracoli del funzionamento della nostra mente è proprio di riuscire a selezionare ciò a cui prestare attenzione evitando un pericoloso sovraccarico cognitivo.



Ancora più miracoloso è che riusciamo a fare questo, la stragrande maggioranza delle volte, senza sforzo, addirittura senza rendercene conto. Qui, però, c'è l'inghippo: di norma noi non scegliamo consapevolmente quali stimoli ignorare e quali elaborare, lo facciamo in modo piuttosto istintivo e, quindi, automatico (per esempio, in questo momento non state prestando attenzione alla temperatura e alla luce del luogo in cui vi trovate, ma non lo avete deciso coscientemente). Di conseguenza, se non prestiamo attenzione volontaria nell'impostare i nostri filtri mentali, scelgono loro per noi, ma non a caso.

Supponiamo, per esempio, che abbiate deciso di comperare una nuova automobile: senza bisogno di sforzarvi, inizierete a vedere quella marca e quel modello di automobile ovunque. Perché? Perché avete "aperto" (probabilmente senza saperlo) nel vostro "filtro mentale" (uso le virgolette perché il nome scientifico è un altro) una "finestra" che prima era chiusa. Lo avete fatto perché, dovendo prendere una decisione d'acquisto importante, vi interessa vedere quest'auto in varie situazioni, in vari colori, capire chi la guida e così via.

Normalmente, questo meccanismo funziona benissimo e, come dicevo, è uno dei prodigi della mente umana. Purtroppo ci sono dei casi in cui, se non prendiamo noi il controllo, gioca a nostro sfavore. L'istinto ci porta a prestare più attenzione, oltre a ciò che ci interessa, anche a ciò che noi ci aspettiamo sia vero, cioè alle nostre credenze. Questo meccanismo, ampiamente documentato, che va sotto il nome di "pregiudizio di conferma", ci porta ad andare alla ricerca (inconsapevolmente) di ciò che conferma le nostre convinzioni e a scartare il resto.

Immaginate, per esempio, di esservi convinti di non essere portati per le lingue straniere (magari ve lo ha detto un'insegnante alle scuole medie o magari vi paragonate a vostra sorella che ha, invece, un'abilità particolare nell'apprenderle). Se non prendete il controllo, la vostra mente dirigerà l'attenzione sui segnali che confermano la vostra convinzione e ignorerà quelli che la smentiscono. Con il passare degli anni, una convinzio-

ne ha modo di radicarsi con forza, con tutte le conseguenze del caso. Continuando l'esempio, potrebbe allontanarvi dallo studio delle lingue straniere e dai lavori che richiedono di apprendere e naturalmente, dopo un po', la "profezia" si sarà auto-avverata: sarete diventati quello che pensavate di essere (del resto, è abbastanza difficile apprendere le lingue straniere, o qualsiasi altra cosa, standone alla larga).

Le profezie negative che si auto-avverano sono una forma di autoboicottaggio inconsapevole che rallenta e, addirittura, può impedire i nuovi inizi.

## YES I CAN

*"Il nostro destino viene formato dai nostri pensieri  
e dalle nostre azioni. Non possiamo cambiare  
il vento, ma possiamo orientare le vele."*

Anthony Robbins

Un errore comune è credere che la nostra felicità dipenda solo dalle circostanze (per esempio avere un lavoro o una relazione sentimentale che ci soddisfa), mentre in realtà è anche vero il viceversa. Siamo infatti noi a co-creare la realtà in cui viviamo, a seconda delle nostre convinzioni, dei nostri pensieri, delle nostre emozioni, dei nostri schemi mentali. Il paradigma può quindi essere ribaltato: la vita prende una piega più positiva se noi ci sentiamo positivi. La nostra attenzione, infatti, in maniera istintiva, si dirigerà verso gli aspetti favorevoli della vita anziché su quelli sfavorevoli; su quello che c'è, non su quello che manca.

Anche se pensiamo di essere noi ad avere dei pensieri, se non facciamo attenzione, sono loro che hanno noi e ci portano dove vogliono. Soprattutto se riflettono insicurezze e timori, rischia che ci trascinino dove non vogliamo andare. Lasciare a loro il controllo è come dare la cloche dell'aereo a una persona che sta cercando un modo per farla finita.

### **Emozioni, grazie di esistere**

Prima di dire come gestire le emozioni che abbiamo, rendiamo loro piena giustizia. Senza le emozioni noi esseri umani non saremmo in grado di funzionare. Non intendo solo che non riusciremmo a capire il mondo, noi stessi e gli altri (che sarebbe già sufficiente), ma non potremmo nemmeno svolgere compiti che sembrano puramente razionali, come per esempio decidere. Sono stati fatti molti esperimenti con persone portatrici di lesioni cerebrali circoscritte alle aree del nostro cervello preposte alle emozioni. Pure conservando intatte le capacità cognitive, queste persone non erano in grado di prendere decisioni elementari.

Anche le emozioni negative – cenerentole delle emozioni, quelle che nessuno invita mai – hanno funzioni importanti: per esempio quella di renderci più attenti ai pericoli, di segnalarci che “qualcosa non va” nella situazione in cui ci troviamo o quella di spingerci a fare qualcosa che ci è utile ma che altrimenti non faremmo. Pensate, per esempio, come la frustrazione che proviamo in un lavoro che non ci permette di esprimere il nostro potenziale ci possa spingere a cercarne un altro oppure a come la paura degli esami sia un fattore importante nell’indurre gli studenti a rinunciare a un po’ di divertimento a favore dello studio.

Inoltre, dobbiamo ricordare che avere emozioni non positive è normale ed essere sempre felici non dovrebbe essere un obbligo né, forse, un’aspirazione. Avere ogni tanto emozioni negative non dovrebbe allarmarci né farci sentire in colpa o in difetto. La cosa importante è non caderne preda.

### **Fare conoscenza con le emozioni**

In molti casi, quando si ricomincia, si proviene da un’esperienza andata a finire come non si avrebbe voluto o in cui si provava insoddisfazione o fastidio nei confronti dello status quo. In queste circostanze è probabile che emozioni negative attraversino la mente e provino a prendere il sopravvento.

Per esempio, magari riteniamo di essere sfortunati o proviamo tristezza perché ci sentiamo incompresi o proviamo ansia perché pensiamo di non essere all'altezza del nuovo inizio. La questione è cosa fare con queste emozioni, ma diciamo prima cosa non fare.

Supponiamo che proviate un misto di ansia, insicurezza e forse anche di sfiducia perché l'organizzazione per la quale lavorate vi ha spostato di ufficio e mansione senza troppi complimenti. D'altra parte, sapete che per ricominciare "col piede giusto" dovete cercare di "pensare positivo" altrimenti non riuscirete né a imparare le nuove competenze né a posizionarvi nel modo giusto con i nuovi capi e colleghi. Purtroppo il cocktail di emozioni che ho descritto sta avendo su di voi l'effetto esattamente contrario: vi sentite senza motivazione e demoralizzati. Ci sono due comportamenti estremi che potreste tenere in questo tipo di situazione: abbandonarvi alle emozioni non funzionali che state provando o cercare di cacciarle via. La prima opzione è sconsigliata perché vi trascinerà sempre più in basso, la seconda lo è ugualmente perché non funziona: le emozioni non obbediscono ai nostri comandi (come immagino già sappiate), meno che meno a quelli di negazione.

Tanto per incominciare, la nostra mente non conosce la negazione. Facciamo una prova: cercate di non pensare a un dinosauro. A cosa avete pensato? Ovviamente al dinosauro. Quindi, dirvi "Non avere pensieri negativi" non solo non ve ne libera, magari li rafforza pure. Inoltre, se cercate di eliminare le emozioni negative, rischiate di sopprimere anche quelle positive (è un po' come l'anestesia che fate dal dentista: non vi fa sentire il male del trapano, ma poi non riuscite né a mangiare né a bere perché avete perso la sensibilità in bocca).

Aggiungo che la soppressione delle emozioni è un processo ad alto consumo energetico che rischia quindi di drenare la forza di cui avete bisogno per ricominciare. Pensate, per

esempio, che ha l'effetto di diminuire la memoria (se state cercando di reprimere le emozioni, ricorderete meno particolari della situazione). L'ulteriore pericolo è che finiate, a forza di sopprimere le emozioni, per desensibilizzarvi, perdendo la vostra empatia e condividendo meno con gli altri di ciò che provate, col probabile risultato di isolarvi. Insomma, meglio lasciar vivere le vostre emozioni e usare l'astuzia, non la forza bruta, per gestirle. Dirò di più: quando le emozioni non volute si fanno vive, non cercate di mettere loro un bavaglio, bensì tendete l'orecchio e provate a capire cosa vi stanno dicendo. Cacciarle via vi impedisce di scoprire cosa c'è sotto. Ecco quello che suggerisco di fare in 7 passaggi:

- 1. Non voltatevi dall'altra parte quando le emozioni si manifestano.** Rivolgetevi piuttosto nella loro direzione e guardatele bene. Non respingetele e non fate finta che non ci siano, ma accettatele (questo non implica che le approviate). Nel farlo, però, riprendete il controllo, per esempio respirando profondamente. Cercate di coesistere con queste emozioni, senza esserne sopraffatti e senza porvi in una posizione subalterna. Non dimenticate che siete più delle vostre emozioni: quelle vanno e vengono, come le onde con la corrente, ma voi siete il mare.
- 2. Date un nome alle vostre emozioni.** Non fatele diventare come Lord Voldemort, il personaggio cattivissimo della saga di Harry Potter che, per timore anche solo di nominarlo, i personaggi chiamano Colui-Che-Non-Deve-Essere-Nominato (alternativamente: Tu-Sai-Chi o Voi-Sapete-Chi). Esattamente come nella saga, ciò che non osiamo nominare acquisisce un potere straordinario. Provate vergogna, delusione, risentimento, paura? Abbiate il coraggio di dirlo a voi stessi chiaro e forte. La verità rende liberi.
- 3. Accettate le emozioni e ciò che si portano dietro.** Se queste emozioni vi causano disagio e sofferenza (e nominarle magari vi suscita imbarazzo), accettate anche questi ef-

fetti. Purtroppo la questione non è se aprire la porta alle emozioni o lasciarle fuori: sono già dentro. E poi cercate di non essere severi con voi stessi: nessuna emozione dovrebbe farvi sentire inadeguati o farvi dire che è sbagliato provarla. Se un amico vi riferisse queste stesse emozioni, cosa le direste? Immagino delle cose più comprensive di quelle che dite a voi stessi. Ecco, provate a trattarvi come un amico. E ricordate: ciò che provate è solo la dimostrazione che le vostre emozioni funzionano (vi garantisco che se non funzionassero sarebbe peggio).

4. **Sospendete il giudizio sulle vostre emozioni.** Resistete all'idea di dare loro il voto, di dividere le buone dalle cattive. Le dovete ascoltare tutte, senza pregiudizi, per conoscere il messaggio che vi possono dare. È un po' come un puzzle: ognuna di loro è un tassello e solo mettendoli insieme vedrete una figura riconoscibile.
5. **Siate curiosi.** Chiedetevi cosa le vostre emozioni stiano cercando di dirvi. Andate a fondo: hanno molto da insegnarci su come funzioniamo. Questa consapevolezza, che permette di vivere meglio, non si acquisisce né leggendo libri, né ascoltando lezioni, ma solo vivendo esperienze positive e negative e facendosi delle domande.
6. **Chiedetevi quale sia la causa delle vostre emozioni.** In altre parole: cosa esattamente le provoca? La risposta che vi darete fornirà indicazioni sulle azioni da intraprendere. Per esempio, potreste cominciare dicendovi: "Sono in ansia perché, dopo tre mesi che cerco lavoro, non ho trovato ancora nulla". Domandatvi a questo punto perché questo vi preoccupi. La risposta deve essere specifica per aiutarvi a trovare soluzioni. Potreste, pensandoci un attimo, rispondervi che, senza un reddito, temete di dare fondo ai risparmi che avete accumulato. Se ci pensate ancora un po', potreste dirvi che siete anche preoccupati che il mercato non cerchi professionalità come la vostra. Bene, se questi sono i pensieri che vi mettono in ansia,

cosa potete fare per tranquillizzarvi oppure porre rimedio? Forse potete cercare di guadagnare qualcosa con dei lavoretti o affittando una stanza di casa vostra; forse potete ridurre alcune spese, forse potete iniziare a capire chi, eventualmente, vi potrebbe supportare economicamente, se fosse necessario. Inoltre, potete incontrare un esperto di *outplacement* per fare un bilancio delle vostre competenze oppure potete informarvi su Internet dei lavori più richiesti e capire se potete riuscire ad appropriarvi delle competenze necessarie. Mi capita di incontrare persone che, in preda ad alcune emozioni negative da tempo, non hanno fatto nulla per cercare di eliminarne le cause o di contenerne gli effetti indesiderati o temuti. Di solito succede a chi le teme o le disprezza così tanto da non riuscire a guardarle in faccia, figuriamoci provare ad ascoltare quello che sussurrano.

- 7. Non andate a cercare emozioni negative.** Supponiamo che abbiate ascoltato bene le vostre emozioni e ne abbiate tratto tutte le informazioni utili. Avrete dunque anche capito cosa e chi le provoca. A questo punto potete, senza perdervi niente, cercare di evitare le situazioni che le generano: ho infatti suggerito di non reprimere le emozioni negative, non di andare a cercarle. Se, per esempio, siete angosciati da problemi di lavoro, avete capito esattamente cosa vi spaventa e che alcune persone ansiose o pessimiste alimentano le vostre paure mentre altre, più serene o distaccate, vi danno la carica: bene, fate di tutto per frequentare le seconde. Questa strategia, che si chiama “selezione delle situazioni”, vi farà stare meglio. L'unico punto di attenzione è questo: non scambiate il beneficio immediato con quello a lungo termine. Se gli studi vi preoccupano e frequentate solo studenti poco diligenti per non provare ansia, vi perdete lo stimolo positivo che verrebbe dalla frequentazione di quelli più studiosi. Come in tutte le situazioni, bisogna bilanciare tattica e strategia per vincere.

## IL DIALOGO INTERIORE: ALLEATO O NEMICO

*“Tutto può essere tolto ad un uomo ad eccezione di una cosa: l’ultima delle libertà umane – poter scegliere il proprio atteggiamento in ogni determinata situazione, anche se solo per pochi secondi.”*

Viktor Frankl

Magari non ce ne rendiamo conto, ma parliamo in continuazione con noi stessi. Si chiama “dialogo interiore” ed è fatto di commenti e spiegazioni degli accadimenti che ci riguardano o che avvengono intorno a noi. Ha l’effetto di influenzare il nostro umore e di rafforzare o indebolire le nostre credenze. Inutile dire che lasciare questo dialogo in balia di se stesso non è una buona idea, in particolare se ci troviamo in una situazione di bassa motivazione, fiducia ed energia.

Il nostro dialogo interiore può agire in due modi opposti: può diventare un importante vento di coda che ci spinge o addirittura un motore del nuovo inizio, ma può essere anche una zavorra che non ci permette di decollare. Riprenderne il controllo è quindi fondamentale ma, prima di spiegare come fare, vorrei fornire due esempi che ne illustrano gli effetti. Il primo sarà di un dialogo positivo, il secondo di uno negativo. Entrambi partono dallo stesso identico evento, che porta però, nell’interpretazione, a una narrazione completamente diversa. Provate, per favore, a immedesimarvi nell’uno e nell’altro dialogo e registrate le emozioni che vi suscitano.

La situazione di partenza è che avete scritto, quattro giorni fa, una e-mail a una vostra conoscenza, che non sentivate da un po’ di tempo, spiegando che a fine mese lascerete il vostro ruolo di marketing manager a causa dell’acquisizione dell’azienda per cui lavorate da parte di un concorrente che non vi ha confermato nel ruolo. La vostra conoscenza fa la cacciatrice di teste e nell’e-mail le chiedete se può incontrarvi per



darvi qualche consiglio. Non avete finora ricevuto risposta e vi domandate, con un filo di preoccupazione, come mai.

Il dialogo interiore positivo potrebbe essere qualcosa del genere: “È una persona impegnata, che viaggia spesso per lavoro. Molte persone che ricevono tanta posta accumulano le e-mail non urgenti per evaderle tutte insieme una volta la settimana, lei potrebbe essere una di queste. E poi, a dire il vero, ci siamo visti solo qualche volta, di cui l’ultima mesi fa, quindi probabilmente non si è sentita obbligata a rispondere immediatamente. Oppure sta raccogliendo informazioni su di me per decidere cosa suggerirmi. Oppure sta facendo fare dall’assistente una ricerca tra le posizioni aperte nel marketing per potermi rispondere proponendomi subito di inserirmi in qualche selezione. Non c’è ragione di allarmarsi se non si è fatta viva, probabilmente risponderà nei prossimi giorni. Intanto, mi preparo bene cosa dirle: i cacciatori di teste sono più felici di presentare chi ha le idee chiare perché vogliono, naturalmente, fare bella figura con i loro clienti. Infine, il fatto che ci metta un po’ di giorni, mi fa pensare che è meglio attivare subito tutti i contatti possibili: le persone che mi possono aiutare di più sono anche le più impegnate e, quindi, hanno tempi di reazione non immediati”.

Quello negativo, invece, ha un tono molto diverso: “Ovviamente riceverà centinaia di e-mail al giorno di persone ‘buttate fuori’ come me e alla disperata ricerca di lavoro. Probabilmente nemmeno le legge. Tra l’altro, ci conosciamo poco e non ci vediamo da un po’, quindi non le importa nulla di aiutarmi. Certamente non è interessata ad approfondire, a darmi consigli e meno che meno a cercare di inserirmi nelle selezioni che sta facendo e perché dovrebbe, visto che non ho nulla da offrire in cambio? Non mi risponderà mai e ho fatto male a scrivere. Darsi da fare non serve a niente, tanto quando si ha bisogno veramente di aiuto la gente si volta dall’altra parte”.

Il primo dialogo ha due effetti: anzitutto dà energia, poi suggerisce delle azioni. Il secondo dialogo sottrae energia e fa

sentire impotenti, scoraggiando l'azione. Notate che entrambi i dialoghi partono da uno stesso evento e da un identico stato di leggera ansia a causa della mancata risposta all'e-mail. Ma qui terminano le similitudini, perché alla fine del primo dialogo si ha ancora il controllo della situazione e si ha voglia di agire, mentre alla fine del secondo l'ansia è aumentata (alimentata dalle spiegazioni in chiave negativa) e si è portata dietro altre emozioni non funzionali.

La tecnica con cui controllare il dialogo interiore, se temete possa partire nella direzione sbagliata, si chiama "rivalutazione delle emozioni" e consiste nel reinterpretare un evento che giudicate negativo in luce più favorevole. Funziona perché la risposta emotiva che noi diamo agli accadimenti nasce dalla nostra reazione più che dagli eventi stessi (esistono eccezioni, ovviamente). Devo fare, però, una precisazione per non creare aspettative eccessive. L'effetto benefico sul vostro umore e sulla vostra energia avviene dopo un po' di pratica. Si tratta di insistere finché si è appreso come si fa a "intercettare" il dialogo interiore in tempo. Questa tecnica, infatti, è incentrata sugli antecedenti cioè sulle cause delle emozioni e richiede la capacità di intervenire su quelle. Tornando ai dialoghi di prima, infatti, un conto è intervenire subito dopo aver constatato che la cacciatrice di teste non ha ancora risposto (questo è l'antecedente, cioè quello che causa l'emozione), un altro è farlo dopo aver lasciato fluire il dialogo numero due. Bisogna agire sugli stimoli emotivi tempestivamente se si vuole reindirizzare il dialogo interiore e questo richiede esercizio: datevi qualche settimana di tempo e sarete felici di constatare di essere diventati bravi prima del previsto.

### **Guardare bene il cielo**

Per attivare o potenziare l'ottimismo che è in noi dobbiamo credere che esista una buona stella o un santo protettore, da qualche parte, che possiamo cercare, trovare e rendere nostro alleato. So bene che nei momenti di difficoltà le buone

stelle e i protettori sembrano non esserci o farsi beffe di noi, ma se accettiamo questa come una realtà imm modificabile, partiamo col piede sbagliato.

L'ottimismo, come la resilienza e la capacità di ricominciare, non è una dotazione fissa. Abbiamo tutti, questo sì, una dotazione di partenza: se prendete i vostri amici potete metterli in graduatoria sulla base del loro ottimismo attuale. Il grado di ottimismo, però, è modificabile. Come? Non tanto sulla base delle circostanze di ciascuno ("Le cose mi vanno bene, quindi sono ottimista"), ma sulla base di come noi interpretiamo le circostanze cui prestiamo attenzione. La prova è che ci sono persone che, pur trovandosi in circostanze molto favorevoli, hanno una visione pessimista e sono insoddisfatte, mentre ci sono persone che sia pure in circostanze difficili sono ottimiste e felici. Come ormai ho ripetuto molte volte, la chiave è ciò su cui fissiamo la nostra attenzione: su quello che abbiamo o su ciò che ci manca.

Se pensate di dover aumentare il vostro ottimismo, suggerisco un esercizio adattato da quello ideato da Martin Seligman, che non a caso è considerato il padre della psicologia positiva. È molto semplice e richiede pochi minuti al giorno: dovete solo impegnarvi a scrivere per due settimane, ogni sera, tre cose positive che vi sono successe nella giornata. Se saltate un giorno, aggiungete una settimana. Basta una frase, anche mezza, per descrivere gli accadimenti positivi e non devono essere per forza straordinari. Per esempio, potreste scrivere: "ricevuta telefonata di un'amica cara che non sentivo da tempo"; "al solito bar mi hanno offerto il caffè perché era il compleanno del barista"; "trovato con il book-crossing un romanzo splendido di Calvino che ho sempre voluto leggere". Ma anche: "ero in ritardo ed è arrivato subito il tram, nemmeno fosse stato un taxi, arrivata puntuale per un pelo"; "trovato mezzo pollo allo spiedo in offerta al supermercato, delizioso, da riprendere"; "ha iniziato a piovere dritto, appena ho aperto il portone di casa, pericolo scampato, ero senza ombrello".

Perché funziona? Perché apre i vostri “filtri mentali” costringendovi a prestare attenzione alle cose che rendono la vita, come direbbe Bebe Vio, una figata.

### **Valorizzarsi**

Attribuirsi un valore ci permette di usare l'energia naturale che c'è nell'ambiente per darci la carica (funziona come le energie rinnovabili). Ci sono poi altre due ragioni per cui è importante farlo. La prima è che, altrimenti, si finisce per “praticare sconti” che deprimono ancora di più la nostra “quotazione” e la nostra autostima in una spirale discendente. La seconda è che, se non ci diamo un valore, attiriamo le persone sbagliate, quelle alla ricerca di persone “in svendita”.

Cosa costituisce il nostro valore è una questione molto complessa, ma possiamo semplificarla un po' se ci concentriamo sull'ambito lavorativo. Cominciamo col definire cosa siano le capacità, le abilità, le conoscenze e le competenze perché le useremo per articolare la risposta.

- **Capacità.** Sono caratteristiche individuali che abbiamo in dotazione; per esempio siamo bravi a maneggiare numeri o apprendiamo con facilità le lingue straniere.
- **Conoscenze.** Sono il risultato dell'assimilazione di informazioni (fatti, principi, teorie e pratiche relativi a un ambito disciplinare). Se abbiamo conoscenze mediche, legali, informatiche vuol dire che abbiamo studiato e appreso quelle materie.
- **Abilità.** Riflettono le capacità di applicare le conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi, cioè di applicarle al fine pratico di fare qualcosa. Possono essere cognitive (uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (abilità manuali, uso di metodi, materiali, strumenti).
- **Competenze.** Indicano la dimostrata capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e meto-

dologiche, in situazioni di lavoro, di studio, di sviluppo professionale o personale, per far fronte a un compito o a un insieme di compiti in modo efficace.

Il consiglio è di scrivere un elenco di capacità, abilità conoscenze e competenze che possedete corredandolo con esempi a supporto. Dedicate il tempo e l'attenzione necessari, non si tratta di un esercizio da svolgere in pochi minuti distrattamente. Questo elenco, che consiglio di tenere aggiornato e sempre fresco in memoria, potrete discuterlo con specialisti di risorse umane o di *outplacement*, mentre per ora serve principalmente a ricordarvi che valete.

È da sottolineare come tutto ciò possa non essere sufficiente per il vostro nuovo inizio o possa richiedere un aggiornamento o un po' di allenamento. Se scoprite che vi manca qualcosa o dovete aggiornare qualcos'altro per raggiungere gli obiettivi che vi siete dati, prendetene atto e datevi da fare per colmare il gap (vedremo meglio in che modo nel capitolo 10). Per il momento, focalizzatevi su ciò che possedete già e non permettete a nessuno (nemmeno a voi stessi) di sminuirlo. So che quando si ricomincia non è sempre facile farlo perché, magari, abbiamo subito qualche colpo che ci ha fatto dubitare del nostro valore, ma riconoscere il proprio valore è un requisito fondamentale per procedere.

### **I trucchi per tenere alta la motivazione**

Se volete prevedere quanta carriera farete, guardate al vostro grado di motivazione più che alla vostra intelligenza e abilità. Conoscere alcuni accorgimenti che aiutano ad aumentarla risulta particolarmente utile a chi deve ricominciare, soprattutto se la motivazione di partenza non è alta. Mi riferisco in primis ai nuovi inizi "non desiderati" in cui, se lasciassimo fare all'istinto, saremmo recalcitranti e autosabotatori, ma anche a quelli voluti, in cui gli eventi possono svilupparsi in maniera meno idilliaca e ideale di come potremmo prevedere-

re, rendendoci poi amari e delusi. Se commettiamo questi errori, umani ma evitabili, le cose si mettono di solito molto peggio di come sarebbero potute andare. Ecco alcuni consigli per aumentare la vostra motivazione:

- **Trucco n. 1: scegliere bene gli obiettivi.** Abbiamo già parlato di obiettivi nel capitolo 4 spiegando che quelli fuori dal nostro controllo rischiano di spaventarci e crearci frustrazioni. Inevitabilmente però, qualche obiettivo sul punto di arrivo ce lo dobbiamo dare. A questo proposito mi preme sottolineare che, anche se può sembrare contro-intuitivo, la maggior parte di noi non sono motivati da obiettivi grandiosi (per esempio: fondare una start-up milionaria, diventare il prossimo Steve Jobs, diventare il più giovane avvocato d'Italia). La ragione è che sono troppo distanti da dove ci troviamo e oscurano il raggiungimento di tappe intermedie. Se il vostro obiettivo è andare in automobile da Roma a Capo Nord, arrivare a Milano vi sembrerà poca cosa perché la strada davanti a voi è ancora molto lunga. Meglio quindi darsi obiettivi raggiungibili e celebrabili, pur avendo in mente dove si vuole arrivare.
- **Trucco n. 2: trovarsi un gruppo di supporto.** Il miglior gruppo di supporto è fatto di persone simili a noi, che si trovano nella stessa fase della vita, quella in cui si ricomincia, o che almeno ci sono passate. Con questo gruppo (basta un'altra persona o altre due, non deve essere necessariamente ampio) è utile condividere i propri obiettivi e le proprie sfide per non sentirsi soli.
- **Trucco n. 3: rendere conto a qualcuno.** Non solo se si corre insieme si fa meno fatica, ma si crea anche una *accountability* nei confronti gli uni degli altri. Il professor Gail Matthews della Dominican University of California ha rilevato che il 70% delle persone che condividono con qualcuno lo stato di avanzamento verso i propri obietti-

vi li raggiungono settimanalmente, contro la media del 30% di chi non li condivide. Il fatto di dover rendere conto ad altri evidentemente aiuta.

- **Trucco n. 4: utilizzare l'effetto 1 gennaio.** Non intendo che si debba aspettare il nuovo anno, naturalmente. Voglio solo dire che ricominciare può essere come il Capodanno, il momento in cui si spera per il meglio, disconnettendosi da eventuali insuccessi, obiettivi mancati, frustrazioni e delusioni passati per proiettarsi in periodo nuovo che speriamo sia positivo. Se riuscite a pensare in questi termini al nuovo inizio, cioè come una pagina bianca su cui scrivere il futuro dopo che avete voltato l'ultima pagina del passato, sarete un po' più motivati.
- **Trucco n. 5: sfruttare la potenza del non verbale.** La tesi che la postura che assumiamo possa influire sul nostro umore ha sostenitori e detrattori. C'è chi afferma che alcune posture ci facciano sentire più potenti e altre più deboli, che alcune ci aiutino a sentirci sicuri di noi mentre altre abbiano l'effetto opposto. Alcuni esperimenti confermano e altri no, come avviene talvolta in questo ambito. Tra i sostenitori del legame tra linguaggio del corpo (detto anche non-verbale) e umore, vi è la psicologa statunitense Amy Cuddy che l'ha efficacemente popolarizzato in un TED Talk dal titolo "Il vostro linguaggio del corpo determina chi siete"<sup>8</sup> in cui spiega, tra le altre cose, come assumere le "posture di forza" anche solo 2 minuti al giorno, cambi come ci sentiamo. Secondo Cuddy queste posture riescono a diminuire il nostro livello di cortisolo (l'ormone dello stress) e ad aumentare quello del testosterone. Il nostro cervello, questa è la tesi, avendo registrato l'associazione tra una certa postura e il nostro livello di sicurezza, ci manda segnali di sicurezza quando la assumiamo. Si tratta di automatismi di cui non siamo consa-

---

<sup>8</sup> Sul sito ufficiale dei TED Talks lo trovate con i sottotitoli in italiano ([www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are](http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are)).

pevoli, ma che vale la pena tentare di utilizzare a proprio vantaggio, pur riconoscendo che non su tutti hanno lo stesso effetto (io personalmente trovo che funzionino). La posa potenziante per eccellenza è data da gambe salde e leggermente aperte, spalle larghe e rilassate, braccia lungo i fianchi (o sui fianchi), testa alta. Da evitare invece le posizioni ripiegate, schiacciate, con le spalle e il capo curvi e, in generale, una postura orientata verso il basso. Vale la pena di provare: male che vada, se non funziona su di voi, funzionerà sugli altri.

- **Trucco n. 6: capire che è come un lancio spaziale.** Stephen R. Covey, nel suo libro *Le sette regole per avere successo*, usa la metafora del viaggio dell'Apollo 11, la missione spaziale che per prima portò gli uomini sulla Luna, per spiegare le difficoltà di cambiare. Per superare la forza di gravità terrestre, Apollo 11 consumò, in pochi minuti, più energia di quella spesa in vari giorni successivi di viaggio spaziale per percorrere 500.000 miglia. Tutti si entusiasmarono per l'allunaggio ed esultarono per i passi degli astronauti Armstrong e Aldrin sulla superficie lunare, ma, spiega Covey, tutto questo non sarebbe stato possibile se Apollo 11 non fosse riuscito a percorrere le prime miglia, quelle in cui la forza di gravità terrestre era maggiore. Ecco, ricominciare funziona allo stesso modo: la fase più dispendiosa di energia è quella in cui dobbiamo vincere la resistenza iniziale che ci tiene ancorati saldamente al passato.



## Capitolo 9

# SECONDO PASSO: RICOSTUIRSI

### Rompere vasi preziosi senza essere pazzi

Ai Weiwei è un artista, attivista e dissidente cinese di fama mondiale. Fra le sue opere, esposte nei più importanti musei del mondo, ce n'è una che ha a che vedere con la ricostruzione. Tre scatti fotografici ritraggono l'artista mentre fa cadere al suolo un vaso della dinastia Han (il vaso ha oltre 2.000 anni ed è di grande valore). Successivamente, l'artista ricomponi il vaso a partire dai cocci e vi dipinge sopra la scritta "Coca-Cola". Altri vasi cinesi antichi subiscono simili trattamenti irriverenti: fatti a pezzi, ricomposti e poi coperti con colori acrilici vivaci. Il tutto diventa un'opera d'arte.

Inutile dire che la provocazione funziona nell'attirare l'attenzione: il mondo artistico si divide tra chi è scandalizzato per la distruzione dei preziosi reperti archeologici e chi ritiene l'opera geniale; in ogni caso, tutti ne parlano.

Vi chiedo di sospendere per un attimo il giudizio. Lo scopo in questo momento non è entrare nel dibattito a favore o contro gesti del genere, ma esplorare il messaggio per chi si vuole ricostruire.

La ricostruzione che dobbiamo fare di noi stessi in alcuni casi è radicale, ma anche quando non lo è, spesso richiede che si abbia il coraggio di "rompere un reperto prezioso del passato" per farne qualcosa di nuovo.

Ai Weiwei spiegò, a proposito della sua opera, che non intendeva distruggere la storia cinese rompendo il vaso, bensì *ri-significarla*. A volte, anche a chi ricomincia serve

un gesto iconoclasta per demistificare il proprio passato e avviare una ricostruzione. Il vaso da rompere può essere un livello salariale acquisito, un settore in cui ci si è affermati, un ruolo di prestigio.

L'episodio dei vasi rotti di Ai Weiwei mi ha fatto ricordare la storia di un ragazzo di 29 anni, chiamiamolo John, che lavorava per un'importante multinazionale con sede in una capitale del Nord Europa. Apparteneva a un "dream team" che inventava i prodotti futuri: un lavoro ambito e molto stimolante. Lo stipendio era pure molto buono, andava d'accordo con il capo e con i colleghi. La situazione così raccontata appare ideale, ma come sempre è impossibile dare questo giudizio con i soli elementi che ho fornito perché ci sono molti aspetti che concorrono alla felicità lavorativa, non solo quelli che ho citato. E, infatti, John voleva fare altro. Dato che tutti intorno a lui trovavano la sua situazione ideale e che si doveva mantenere per vivere, esitava a lasciare le sue favorevoli condizioni per ricominciare realizzando il suo sogno, che era riparare biciclette. Avete letto bene: John era appassionato di bici, come un paio di suoi amici che gli stavano chiedendo da mesi di lasciare il lavoro che aveva, cambiare città e avviare con loro un'officina per riparare biciclette, con coffee shop interno, ad Amsterdam.

Quando ormai non c'è quasi più tempo, John trova il coraggio di buttare per terra il vaso e ricomporre i cocci in qualcosa che apparentemente ha meno valore, ma che lo acquisisce anche per via del gesto. Va dal suo capo e dà le dimissioni spiegando che vuole aggiustare bici. Aggiunge che ha risparmi per sopravvivere qualche mese, che i genitori sono molto contrari e che anche lui è un po' preoccupato, ma che vuole provare. Il capo, cinquantenne, è incredulo: pensa che sia una scusa, si preoccupa che John stia per andare a lavorare per un concorrente. Rimane di quell'idea e quando John lascia l'organizzazione, si sente tradito e prova amarezza. Tuttavia, pochi mesi dopo, viene a sapere dai membri più giovani del team che l'officina di John è partita e sta avendo successo. Un giornalista ci ha perfino scritto un pezzo che è rapidamente diventato virale. Il capo lo cerca e, in effetti, trova un

articolo, cliccatissimo, su un noto quotidiano, con la storia dei tre ragazzi. Il capo è sollevato e un po' frastornato: si rende conto di subire il fascino di quella coraggiosa, incosciente avventura in cui John si è lanciato. Poco dopo riceve da John un invito a mettere il like alla pagina Facebook dell'officina-coffee-shop e ad andare a trovarlo, se fosse capitato da quelle parti. Quando clicca sul link, per mettere il like, ma anche per curiosità, scopre che la pagina è seguitissima. Vede John sorridere felice nelle foto postate mentre maneggia parti di ricambio, aggiusta le biciclette e distribuisce caffè.

A pochi mesi dall'apertura, l'improbabile impresa è decollata e riesce a garantire ai tre ragazzi un lavoro che li soddisfa. Per quanto tempo? Forse fino alla prossima rottura del prezioso vaso che contiene il passato.

## **RICOSTRUIRSI RICHIEDE UN PROGETTO**

*“Ricordo di aver detto al mio mentore:  
'Se avessi più soldi, avrei un progetto migliore'.  
Egli mi rispose rapidamente: 'Direi piuttosto che,  
se tu avessi un progetto migliore, avresti più soldi.  
[...] è il progetto che conta'.”*  
*Jim Rohn*

Ricostruirsi per ricominciare richiede un progetto scelto consapevolmente. Anche se nella vita ci si ricostruisce continuamente, fa parte dell'evoluzione di ciascuno di noi, le ricostruzioni implicate nei nuovi inizi presentano qualche complessità in più. Anzitutto, il progetto da avviare e realizzare presenta di solito una maggiore discontinuità con il passato. Inoltre, la ricostruzione può essere più difficile perché non si sa da dove cominciare nel ricostruirsi o, all'opposto, perché qualcuno ci impone il punto di arrivo (e magari non ci spiega come fare ad arrivarci). Poi ci sono i problemi di come rimettere insieme i pezzi (cioè di come gestire le ferite) e di come uscire dagli

schemi che diventano gabbie. Infine, dobbiamo preoccuparci di comunicare al mondo la nostra identità ricostruita in un modo che faciliti la realizzazione del nostro progetto.

### **Errori comuni nella scelta del progetto**

La scelta del progetto con il quale ricostruirsi è chiave. Eppure, a volte non vi dedichiamo abbastanza tempo, nell'ansia di cercare subito una soluzione. Come partire nella direzione giusta evitando questo micidiale errore banale? Ricostruirsi e reinventare il proprio futuro ha delle similitudini con l'attività di progettazione, quindi qualche suggerimento dall'esperienza dei progettisti si può ricavarlo. Questa è anche la tesi di Bill Burnett e Dave Evans, due docenti dell'Università di Stanford, che hanno messo a punto un metodo, scritto un libro (*Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life*) e insegnano da anni, in un corso universitario di grandissimo successo, come progettare il proprio futuro.

Tra le “regole” da progettisti elencate nel loro libro, ne scelgo due che evitano di cadere in altrettanti errori molto diffusi. Consideriamole due “domande di controllo” che è utile porsi prima di imbarcarsi in un progetto che potrebbe essere quello sbagliato.

- **Domanda n. 1: “Sto risolvendo il problema giusto?”.** I bravi progettisti sono abili nella scelta del problema o dell'opportunità da affrontare. Questo significa che, come prima cosa, si danno da fare per trovare, tra i tantissimi problemi e opportunità cui potrebbero dedicarsi, qualcosa di veramente importante. Cosa significa per chi si ricostruisce? Che a volte, quando le cose non vanno per il verso giusto e si decide di ricostruirsi, ci si accanisce con il problema sbagliato. Per esempio potremmo cercare il modo di passare gli esami universitari che continuiamo a fallire, mentre il vero problema è che abbiamo scelto la facoltà sbagliata. O potremmo voler capire come fare car-

riera se non riusciamo a farla, ma il vero problema è che siamo nell'organizzazione o nel settore non adatto a noi. O ancora, potremmo voler convincere del nostro valore chi ci tiene in scarsa considerazione, ma il vero problema è che costui apprezza altri tipi di persone. Infine, a volte siamo insoddisfatti del nostro equilibrio vita-lavoro o di noi stessi e, invece di affrontare la questione, ci mettiamo a risolvere problemi irrilevanti. Nel ricostruirsi, bisogna farsi domande radicali, non solo quelle scontate, finché non si arriva al cuore della questione, cioè finché non si identifica il problema dei problemi o l'opportunità delle opportunità. Ricostruirsi risolvendo un falso problema o buttandoci su un'opportunità insignificante non serve.

- **Domanda n. 2: “Sto combattendo contro una legge di natura?”.** A volte noi trattiamo come problemi da risolvere circostanze sulle quali non abbiamo alcuna influenza o che, nel breve-medio periodo, non possiamo cambiare, ma solo provare ad aggirare. La distinzione non è di poco conto perché cambiare e aggirare richiedono azioni diverse. Così come le leggi di natura, cui non possiamo sfuggire, allo stesso modo alcune circostanze non sono modificabili, almeno non nell'immediato. Lamentarsi, ma soprattutto spendere energie su tale categoria di problemi è un investimento da fare se si ha tanto tempo ed energia. Quando si deve ricominciare, spesso non è così e, comunque, forse sarebbe meglio investire in azioni immediatamente utili. Per esempio, è noto che, se si cerca lavoro dopo un periodo di disoccupazione, si fa più fatica a trovarlo anche a causa dei pregiudizi che vi sono nei confronti di chi è stato disoccupato a lungo. Cercare di far cambiare ai datori di lavoro il loro punto di vista è una battaglia giusta contro i pregiudizi, ma molto dispendiosa e difficile da vincere in poco tempo. Quel punto di vista è, nel breve periodo, come una legge di natura: è un vincolo. Se il progetto è di ricollocarvi in fretta, meglio dedicare energie ad apparire

diversi ai loro occhi per non farvi mettere in quella casella, anziché combattere il pregiudizio contro i disoccupati di lungo periodo. Per esempio, ci si potrebbe dedicare ad attività di volontariato cercando di ottenere risultati concreti che possano essere inseriti in un curriculum. Come sostengono, saggiamente, Burnett e Evans, si deve partire da dove si è, non da dove si vorrebbe essere; quindi bisogna prendere atto dei vincoli e investire le proprie energie dove possono effettivamente contribuire a realizzare il progetto che perseguiamo.

### **Tre strade per ricostruirsi**

Vi sono strade diverse per capire come ci si vuole ricostruire e ognuno deve trovare quella che funziona meglio nel suo caso.

Ne illustrerò tre che possono essere usate in modo complementare. La prima mette al centro ciò che amiamo e a cui diamo importanza nella vita e nella professione, mentre la seconda sposta il fuoco su ciò che vorremmo essere. Sono entrambe strade basate sulla riflessione, l'auto-analisi e l'introspezione. La terza è invece completamente sperimentale: consiste nel provare cose nuove, procedendo per tentativi. Sembra un metodo un po' primitivo, ma vedremo che ha i suoi pregi.

Il punto di arrivo di queste strade, per chi le esplora tutte, non dovrebbe essere distante (si possono usare come la "prova del nove" l'una dell'altra). Tutte e tre le strade hanno infatti lo scopo di rispondere alla domanda: "Come posso realizzarmi d'ora in avanti?".

- **Strada n. 1: ricostruirsi partendo dalla propria *ikigai*.** La parola giapponese *ikigai* significa "ragione di vita" o "ragion d'essere" ed è quindi ciò che "aggiunge valore alla vita" (infatti, si scrive combinando i caratteri che significano "vita" e "di valore"). Oltre a essere una fonte naturale di energia che aiuta a uscire dal letto la mattina, l'*ikigai* può anche essere il punto di partenza per chi si

vuole ricostruire in modo coerente e sostenibile. Non a caso, secondo molti studi, identificare e seguire la propria *ikigai* è una delle chiavi della longevità, fonte di centratura interiore e felicità.

Si trova la propria *ikigai* all'intersezione di tre insiemi. Il primo è quello delle cose che ci piace fare e ci danno energia, il secondo contiene le cose che sappiamo fare bene, il terzo quelle che riteniamo importanti. Ognuno ha la propria *ikigai* (potrebbe essere la famiglia, le amicizie, l'arte, la scienza, la danza, la cucina o qualsiasi altra cosa), ma chi non la conosce non può usarla come bussola. A volte, nella corsa verso traguardi di carriera e personali, ci si dimentica di averla o la si perde per strada. Il momento in cui, per volontà o necessità, si decide di ricostruirsi è un ottimo momento per cercarla.

Se ai tre precedenti si riesce a unire un quarto insieme, quello delle cose con cui riusciamo a generare reddito, l'*ikigai* diventa anche carriera e professione. Se adorate la cucina, siete abili a cucinare, ritenete che quest'arte abbia un valore che va oltre il cibo e riuscite a lavorare nella ristorazione, avete fatto l'en plein. Non è possibile per tutti realizzare questa quarta intersezione, ma, se anche non ci riuscite, le prime tre vi danno una chiave per ricostruirvi in modo solido e un'ancora importante. Per realizzare la propria *ikigai* nella professione a volte bisogna aspettare a lungo l'occasione giusta ma, nel frattempo, è possibile coltivare elementi della propria *ikigai* nella vita. Anche solo conoscerla permette di attribuire le nostre priorità in modo coerente.

Questo primo approccio è cognitivo e introspettivo e gli esperti suggeriscono di non dedicarvi un tempo eccessivo.

- **Strada n. 2: ricostruirsi partendo da esempi.** A volte ci si può ricostruire ispirandosi a persone che si ammirano e il cui modo di stare nel mondo ci corrisponde. Questo metodo parte dalla fine, cioè dal punto di arrivo, da quello

che si vuole diventare. Cominciate domandandovi quali persone ammirate e poi perché le ammirate, cercando di essere il più specifici possibile. Per esempio, potreste dire: “Vorrei essere una leader come Maria, perché i collaboratori la seguono con entusiasmo” oppure “Vorrei essere un professionista come Mario perché è molto autorevole nella sua materia”. Una volta identificati gli elementi chiave che volete sviluppare in voi stessi (sono quelli che vi piacciono nei modelli scelti), cercate di capire quali siano le tappe intermedie che permetteranno di raggiungerli progressivamente. Due punti di attenzione se seguite questo metodo: anzitutto, ricordate che i cambiamenti radicali e rapidi sono rari, più spesso è necessario andare per gradi, magari speditamente, ma sempre un passo dopo l'altro; in secondo luogo è bene non scegliere modelli inarrivabili perché provare a emularli rischia di essere frustrante. Meglio selezionare persone un po' più vicine a noi, per esperienze e condizioni, anche perché sono osservabili più da vicino e più accessibili.

- **Strada n. 3: ricostruirsi sperimentando.** Questo metodo è quasi completamente empirico. Dopo aver identificato alcuni “possibili temi di carriera” (per esempio: risolvere problemi, guidare team, comunicare, organizzare eccetera), si procede per tentativi, provando a fare qualcosa. Magari si tratta di attività completamente nuove, magari di attività già svolte ma informalmente (per esempio avete guidato una squadra di pallavolo ma non un team di lavoro) o svolte ma in un contesto specifico e ristretto. L'idea è provare a compierle uscendo dalla comfort zone. Così facendo, non solo raccogliamo informazioni fattuali su cosa ci piace e sappiamo fare, ma allarghiamo il perimetro all'interno del quale di muoviamo. È un errore pensare di conoscere veramente (oltre i pregiudizi e i preconcetti) cosa sappiamo e amiamo fare senza esserci messi alla prova: può succedere che un'attività che sognavamo di fare si riveli, nel farla, troppo



stressante per noi o più noiosa del previsto o che ci metta di fronte all'evidenza di non essere in grado di svolgerla bene. Viceversa, altre attività, che non avevamo osato provare temendole al di là della nostra portata, potrebbero rivelarsi inaspettatamente facili e darci grandi gratificazioni.

In particolare se abbiamo esperienze limitate nel lavoro e nella vita, è indispensabile ampliarle perché potrebbero esserci modi di realizzarci di cui non siamo nemmeno a conoscenza. Parlando con chi è in fase di ricostruzione, mi è capitato a volte di suggerire un possibile sbocco professionale e sentirmi rispondere: "Non sapevo nemmeno che questa professione esistesse" oppure "Veramente ci sono persone che svolgono questo lavoro con la mia laurea ed esperienza?". È probabile che l'idea che ci siamo fatti delle professioni diverse dalla nostra, delle città in cui non siamo mai stati, degli hobby che non abbiamo mai praticato sia incompleta o addirittura distorta. Anche le nostre ipotesi su cosa significhi ricominciare spesso sono sbagliate, come abbiamo visto. Insomma, bisogna prendere atto di una verità: tutti noi abbiamo una visione del mondo per come lo abbiamo conosciuto fino a quel momento e questa è una fonte informativa insufficiente per ricostruirsi in un modo diverso rispetto a prima. Che fare dunque per ampliare velocemente le nostre vedute?

È chiaro che stare a casa a pensarci sopra non è la strada giusta. Anzitutto, occorre parlare con tante persone diverse, chiedere con curiosità e senza pregiudizi, per scoprire nuove possibilità. Il secondo consiglio è avventurarsi in attività nuove, per esempio: fare volontariato di un tipo che non si è mai fatto, andare a conferenze dove prima non si è mai andati, offrirsi di dare una mano a qualcuno in un'attività che non conosciamo (diventando "apprendisti"). È, però, anche importante non dimenticare che, per quanto grande sia il potere del fare, insostituibile dal solo pensare, bisogna comunque poi prendersi uno spazio per ragionarci sopra.

Max DePree, manager e autore di libri di leadership statunitense, ha scritto: *“Non possiamo diventare ciò che dobbiamo essere rimanendo ciò che siamo. Qualsiasi strada scegliate, è una strada da percorrere.*

## POSARE LA PRIMA PIETRA

*“L'unico modo per iniziare a fare qualcosa è smettere di parlare e iniziare a fare.”*

*Walt Disney*

### **Evitare i rischi di chi non sa dove ricominciare**

Per chi è alla ricerca del nuovo inizio e non ha le idee chiare su quale sarà, ci sono due rischi specifici. Il primo è la “paralisi da analisi”: l'introspezione si prolunga e diventa un motivo o un pretesto per non agire. Forse, inconsapevolmente, l'analisi in corso diventa la scusa per rimandare il momento in cui esporsi e buttarsi. Il rischio è ritrovarsi, ad anni di distanza, avendo fatto test attitudinali, liste di pro e di contro e magari sedute con psicologi e counselor, senza avere concretamente provato a fare cose nuove per capire quanto veramente fossero adatte a noi. Il rischio di non fare nulla per timore di costruire sulla sabbia e magari nel punto sbagliato è abbastanza diffuso. Purtroppo dobbiamo farcene una ragione: a volte è necessario costruire sulla sabbia, non c'è altro, “ma dobbiamo costruire come se la sabbia fosse pietra”. È una citazione dello scrittore Jorge Luis Borges: significa che bisogna avere il coraggio di andare avanti, prendere decisioni e intraprendere azioni anche quando le condizioni sono incerte.

Il secondo rischio è di cercare la perfezione, che di solito si traduce nel puntare troppo sulla ricerca della propria “vera passione”. Parlare di passione appassiona e fa sognare: trovarla viene descritto come una illuminazione o una specie di “colpo di fulmine”, ma in questa narrazione si mescolano pericolosa-

mente mito e realtà. Anzitutto, non è detto, che ognuno di noi abbia una passione chiara in ogni momento della propria vita e qualcuno non l'avrà mai (vivendo felicemente lo stesso). Non è nemmeno detto che si abbia una sola passione (io ne ho varie, per esempio) o che una passione, una volta perseguita, dia le soddisfazioni sperate o che duri tutta la vita (anche per le passioni ci può essere un normale avvicendamento: alcune vengono sostituite da altre). La ricerca della propria passione rischia di diventare come la ricerca dell'amore perfetto: un esercizio nel quale investiamo troppe aspettative, che diventa fonte di frustrazione se non va a buon fine e che non ci fa godere di ciò che abbiamo o potremmo avere. Quindi, se avete una passione, ben venga partire da quella, altrimenti, meglio puntare a un obiettivo più modesto, ma più concreto e raggiungibile, cioè la ricerca di un modo per autorealizzarvi in quel momento della vostra vita. Cercare qualcosa che dà energia e piace è un'aspirazione legittima, ma bisogna sapere dove fermarsi: prima che la ricerca del nuovo inizio perfetto diventi come quella dell'araba fenice (di cui, secondo la leggenda, esisteva un solo esemplare al mondo e nessuno sapeva dove fosse).

### **Ricostruirsi seguendo le istruzioni**

In alcuni casi, al contrario, sembra che l'ultima cosa di cui abbiamo bisogno per ricostruirci sia la fantasia, la ricerca di sé e l'iniziativa. Infatti, la ricostruzione ci viene imposta da qualcun altro, per esempio dall'organizzazione per la quale lavoriamo.

Sempre più frequentemente, le organizzazioni hanno bisogno di spostare capitale umano da una parte a un'altra: interi uffici vengono drasticamente ridimensionati o eliminati e altri creati o ampliati. Alle risorse umane si chiede quindi di spostarsi (a volte anche fisicamente, di molti chilometri) e ricominciare facendo qualcosa che non hanno scelto. In pratica, devono seguire le istruzioni e rimettersi insieme come se montassero un mobile dell'Ikea. A volte le istruzioni per il "montaggio" sono un po' confuse, come se fossero state stese

di fretta o senza troppo preoccuparsi di chi le dovrà seguire, altre volte sono praticamente assenti, come se dessero i pezzi da assemblare e la foto del mobile montato.

Quando ci troviamo in una situazione del genere, ci sono alcuni passaggi che suggerisco di seguire:

- **Domandarsi perché ci stanno chiedendo di cambiare.** È un banco di prova per nuove responsabilità che ci potrebbero assegnare se la nostra performance sarà buona? Oppure è un segnale per dire che non sono soddisfatti di noi? Oppure è semplicemente cambiato il business o la concorrenza e l'organizzazione ha bisogno di spostare il proprio capitale umano dove serve di più? Avere una spiegazione da un senso a quello che ci sta capitando.
- **Domandarsi se il cambiamento è in linea con gli obiettivi di carriera e personali che ci siamo dati.** Non sempre si può dire di no, ma bisogna almeno sapere fin dall'inizio i probabili effetti che il cambiamento avrà su di noi: serve per decidere cosa fare.
- **Se si decide di accettare la sfida, capire come ottenere il massimo dall'esperienza.** La situazione di partenza è data, la sfida anche, ma ci resta sempre la possibilità di decidere come viverla. Domandarsi in quale modo si possa utilizzarla per apprendere nuove competenze, per conoscere nuove persone, per preparare la prossima mossa professionale e per ampliare i propri punti di vista, aiuta ad affrontarla in modo costruttivo.

Infine, un commento. La maggior parte delle persone non gradisce, giustamente, essere spostata come un pacco né ricostruirsi come qualcuno impone, senza aver potuto dire la propria al riguardo. Se il punto di arrivo della ricostruzione che ci hanno imposto non ci piace, meglio cercare alternative. Però, sulla base della mia esperienza, anche in questi casi ci possono essere sorprese e scoperte interessanti e inaspettate.

A volte vale la pena di fare un tentativo, dandosi magari un tempo limite entro il quale decidere se il cambiamento ci sta bene o meno, ma mantenendo la mente aperta fino allo scadere del tempo stabilito.

Ricordo, in particolare, un episodio di molti anni fa che riguarda un amico, con un profilo fortemente tecnico, dipendente di un'azienda informatica. Un bel giorno, la sua organizzazione decise di spostare centinaia di risorse dai ruoli tecnici a quelli commerciali per cercare di difendere la propria quota di mercato. Quando ci fu l'annuncio che varie centinaia di persone avrebbero dovuto fare questo difficile cambio di ruolo, il mio collega si precipitò dal suo capo e dichiarò di non saper vendere, di non aver mai venduto nemmeno i biglietti della lotteria parrocchiale e, soprattutto, di odiare la vendita con tutte le sue forze. Pensava che il suo discorso potesse essere un deterrente sufficiente. Dopo una settimana, però, gli arrivò la lettera di trasferimento al settore commerciale. Mi disse, alterato, che avrebbe voluto lasciare l'azienda e non lo faceva solo perché aveva bambini piccoli, un mutuo da pagare, la moglie con un lavoro da insegnante insufficiente a mantenere tutta la famiglia.

Tempo una settimana, era in filiale dove gli furono assegnati dei clienti ai quali, mi raccontarono comuni amici, si era presentato dicendo: "Sono il vostro nuovo commerciale e avrei voluto continuare a fare il tecnico". I clienti, però, mostrarono di apprezzare il suo stile sincero e, capendo che non aveva voglia di rifilare loro nulla, si fidarono e condivisero con lui molte più informazioni di quanto avessero fatto con i suoi predecessori. Da bravo tecnico, fu in grado di aiutarli, suggerendo soluzioni intelligenti e disinteressate che ebbero successo. Iniziarono ad arrivare gli ordini e la sua carriera decollò come, probabilmente, non sarebbe mai avvenuto se fosse rimasto dov'era. Dopo qualche anno lo rividi per caso e mi confidò: "Ho scoperto che avevo un'immagine molto negativa e distorta della vendita. Forse mi veniva dalla mia

famiglia, genitori e moglie tutti insegnanti, che guardano con diffidenza certe professioni. Quel trasferimento è stata la mia fortuna, chi lo avrebbe mai detto!”. È vero, non siamo oracoli, però, allora, dovremmo evitare di profetizzare esiti negativi e restare aperti alle possibilità, almeno per un po’. Il mio amico è stato fortunato perché, nonostante gli iniziali tentativi di autoboicottare la sua carriera nelle vendite, è riuscito ad avere successo. In genere, però, se si parte con un’idea fortemente negativa, lo si rende più improbabile.

### **Ricostruirsi con la tecnica del Kintsugi**

Affrontiamo ora il tema di come “rimettere insieme i cocci”, cioè come ricomporre un’identità che è stata in parte o completamente “rotta”. Magari si è infranto un sogno di carriera, una relazione non è andata secondo i nostri desideri, si è spezzato un legame importante o un percorso professionale è stato interrotto. Non importa se siamo noi che abbiamo “rotto il vaso prezioso” o se ci ha pensato qualcun altro, di fatto dobbiamo decidere come ricomporlo.

Ci sono modi diversi per aggiustare ciò che si è rotto. Per esempio, si può fare di tutto per camuffare il punto di rottura e la relativa riparazione perché non si notino, considerandoli una pecca che diminuisce il valore “commerciale”. Oppure si può cercare di far finta di niente, come se la ferita non ci fosse e nulla fosse accaduto, illudendosi che così facendo risulti invisibile a chi guarda. Infine, si può prendere atto dei punti di rottura e delle ferite, accettarli e magari sottolinearli e farne un punto di forza. Quest’ultima strada, secondo me, è la migliore.

In Giappone esiste un’antica arte che esalta la riparazione, il *kintsugi* (che significa “oro”, kin, e “mezzo per collegare” tsugi), che consiste nell’utilizzare oro allo stato liquido per saldare insieme i frammenti. Così facendo i punti di rottura sono sottolineati, non nascosti, ma dato che si utilizza un metallo prezioso, la riparazione aggiunge valore. Non solo: rende il pezzo unico perché è improbabile che le rotture, anche di

due ceramiche identiche, avvengano negli stessi punti e perché la mano di chi ripara sceglierà di saldare i pezzi in modo differente a seconda del proprio gusto estetico.

Si dice che la pratica del *kintsugi* si rifaccia all'estetica *wabi-sabi*, fondata sull'accoglimento e sull'accettazione della bellezza imperfetta e incompleta. Il messaggio non è solo che le ferite vanno accettate, ma anche che la nostra unicità può derivare proprio da esse e da come le abbiamo sapute riparare. C'è chi sostiene che alle persone non andrebbe chiesto: "Chi sei?" o "Da dove vieni?", ma piuttosto: "Quali ferite hanno fatto di te quello che sei?". Le nostre ferite, infatti, sono la ricapitolazione della nostra storia, un doloroso ma importante fondamento di ciò che siamo. Insomma, le ferite andrebbero indossate con orgoglio, come medaglie, e quando ci si ricostruisce bisognerebbe cominciare con l'accoglierle, senza esitazioni e imbarazzi, nella nostra storia personale.

## **NON DIMENTICHIAMOCI DI DIRLO AL MONDO**

*"Tre persone erano al lavoro in un cantiere edile.  
Avevano il medesimo compito, ma quando fu loro chiesto  
quale fosse il loro lavoro, le risposte furono diverse.*

*"Spacco pietre" rispose il primo.*

*"Mi guadagno da vivere" rispose il secondo.*

*"Partecipo alla costruzione di una cattedrale" disse il terzo."*

*Peter Schultz*

### **Non fare la fine della volpe intrappolata**

Il filosofo Kierkegaard, nel suo *Diario del seduttore*, descrive la scena di una volpe braccata dai cacciatori che, nella sua fuga disperata, si rifugia in una tana sotterranea. La volpe sa che deve trovare un'altra uscita perché i cacciatori la aspettano coi fucili spianati fuori dal buco dove si è infilata. La cerca disperatamente vagando nel labirinto di cunicoli sotterranei,

in un alternarsi di speranza e sgomento, che ben presto muta in disperazione. Infatti, ogni volta che vede proiettarsi la luce alla fine di un cunicolo e crede di avere finalmente trovato un'uscita, la volpe capisce che si tratta di un'entrata.

L'immagine della "fiera atterrita che cerca sempre uscite e trova solo entrate", che Kierkegaard usa per descrivere l'anima che si smarrisce, è anche la metafora di chi cerca di cambiare rotta, ma trova che tutte le strade lo riconducono al punto da cui voleva allontanarsi. A volte è così anche quando si tenta di ricostruirsi: i canali e i metodi "tradizionali" che si usano tendono a ricondurre al punto da cui si è partiti. Se vi recate presso una società di ricerca del personale e siete esperti di marketing, vi proporranno lavori nel marketing. Se siete laureati in giurisprudenza è difficile che vi offrano una posizione come creativi in un'agenzia di pubblicità. Chi vi conosce con un certo "cappello professionale" tende a vedervi per quello che siete stato e non per quello che potreste essere.

Per chi vuole o deve ricominciare in una direzione diversa, la sensazione è di essere come la volpe: tutte le vie d'uscita sono, in realtà, entrate che riportano al punto dal quale ci si vuole o ci si deve distanziare. Per evitare di fare la fine della volpe in trappola, bisogna provare strategie nuove, non limitarsi a quelle convenzionali. Tradizionalmente, chi cerca un nuovo lavoro, per esempio, si affida ad agenzie o cacciatori di teste che, spesso, riescono a immaginare solo una carriera che prosegue lungo la traiettoria tracciata. Perché? Perché non hanno modo né tempo di conoscerci bene come servirebbe per dare spunti creativi e alternativi. Se non glieli forniamo noi, è difficile che loro li trovino. Meglio quindi identificare alcuni "temi di carriera" e alcune metacompetenze che ci corrispondono e potrebbero trovare maggiori e più variegati possibilità di impiego. In ogni caso, però, non basta parlarne con i cacciatori di teste: dobbiamo raggiungere tante persone, anche diverse da quelle che frequentiamo abitualmente.



È al margine dei nostri network professionali, non al centro di essi, che possiamo intercettare nuove opportunità che non conoscevamo. Una strategia che consiglio è scegliere un certo numero di persone ben connesse e informate che non vediamo di frequente, parlarne con loro spiegando cosa stiamo cercando di fare e chiedere suggerimenti. È più probabile trovare così la via d'uscita che cerchiamo. Un altro suggerimento è avere una narrazione di noi stessi che ci valorizzi e ci renda interessanti, ma per spiegare come costruirla è necessario introdurre il concetto di *self branding*.

### ***Self branding per un nuovo inizio***

Ricostruirsi è una gran fatica, un po' come un parto, e lascia la maggioranza delle persone spossate. Questo potrebbe far tralasciare di completare il lavoro con una parte indispensabile: la comunicazione dell'identità ricostruita al mondo. Senza questo passaggio finale, si rischia di non cogliere i benefici del lavoro di ricostruzione: le persone che ci circondano tenderanno a vederci come eravamo prima e quelle nuove che incontriamo ci classificheranno come verrà loro più immediato e congeniale. Inutile dire che, invece, vale la pena di influenzare la percezione che gli altri hanno di noi.

Per governare il processo con cui le persone ci "leggono" e ci "etichettano", è utile ricorrere al *personal branding*, che prende in prestito i concetti utilizzati nel marketing per posizionare le marche e li applica alle persone. Fare *self branding* significa applicare i principi del *personal branding* a se stessi con lo scopo di gestire la propria immagine. Ne parliamo qui perché, dopo essersi ricostruiti, bisogna anche comunicare la nostra identità al mondo in modo che sia in grado di attirare, o almeno non respingere, le opportunità che cerchiamo.

Lavorare su se stessi per definire la propria marca è falsamente facile: se è infatti vero che ci conosciamo bene, è anche vero che incontriamo una serie di resistenze proprio perché lavoriamo su noi stessi. Alla luce di questa considerazione,

suggerisco, a chi trovasse difficoltà nel procedere, di provare a svolgere la riflessione con un amico o un coach. Preciso invece che non occorre essere esperti di marketing per fare *self branding*, anche se qualche concetto bisogna conoscerlo.

Rimandando chi volesse approfondire a letture specifiche, provo a dare gli elementi base da cui partire per identificare l'essenza della vostra marca e, dato che ci rifacciamo al marketing, da lì devo partire.

La definizione classica di marca per un'impresa è: "identità sul mercato, cioè quell'insieme di valori, emozioni e associazioni che è in grado di suscitare". Se evoca una sola parola (o parole simili), in modo univoco e nella maggioranza delle persone, vuol dire che la marca è forte. Se sentite i nomi "Cartier" o "Bulgari", probabilmente vi viene in mente la parola "lusso", mentre le automobili "Volvo" evocano "sicurezza" e "Apple" è sinonimo di "innovazione". Con le persone, funziona in modo analogo. Se pensate a Madre Teresa di Calcutta, vi vengono probabilmente in mente "altruismo" o "carità", mentre Gandhi evocherà la "non-violenza" e la cantante Madonna qualcosa tipo "trasgressione".

Lo scopo del *self branding*, abbiamo detto, è far cogliere di noi quello su cui vogliamo che si concentri l'attenzione degli interlocutori, meglio se in modo forte, come negli esempi che ho appena fatto. Equivale a "porgere il profilo migliore" quando ci si fa fotografare, cioè consiste nel non lasciare al caso o agli altri la scelta di quale delle nostre immagini fissare nella memoria, ma indirizzare lo sguardo e l'attenzione di chi abbiamo davanti su alcuni aspetti che abbiamo scelto noi (possibilmente in modo da supportare la nostra identità ricostruita). Non vi è nulla di scorretto in questo modo di procedere: farsi ritrarre in foto come si viene meglio è ben diverso dal ricorrere a Photoshop per alterare l'immagine.

Attenzione però: fare *self branding* vuol dire semplicemente gestire l'impressione che le persone hanno delle nostre competenze e caratteristiche personali. Non vuol dire cambiare

quello che siamo, cosa che richiede un percorso di sviluppo. Non significa nemmeno inventare cose non reali o presentarsi come se fossimo diversi da noi stessi. Il *personal branding* è solo un modo per guidare l'osservatore facendogli notare alcune caratteristiche, non prevede di raggirarlo in alcun modo né di creare false impressioni. Portare "in primo piano" alcune nostre caratteristiche, naturalmente, può essere un modo anche di distogliere l'attenzione da altre o farle apparire meno importanti. Come l'agente immobiliare che vi vuole vendere un appartamento attirerà la vostra attenzione sul terrazzo (che è il pezzo forte della proprietà), non si soffermerà sulla cucina (che è piccola e un po' buia) ed elogerà i "particolari d'epoca" per anticipare la vostra reazione negativa al fatto che la costruzione non è recente, voi siete autorizzati a fare lo stesso. Se avete dei punti forti, sottolineateli e corredateli di esempi che li illustrino, se avete delle debolezze, per quanto possibile, provate a reinquadrarle (di solito, anche i difetti hanno un "rovescio della medaglia") o, se non è possibile, almeno non attirare l'attenzione su di esse.

Quali caratteristiche hanno le marche di successo? La principale è di essere facilmente distinguibili, cioè differenziate, di avere "una loro personalità" che le fa "uscire dal mucchio". Il brand è la ragione per cui i consumatori comperano alcuni beni o servizi e non altri. Similmente, il nostro *personal brand* è la ragione per cui gli altri (datori di lavoro, colleghi, amici) ci cercano e ci scelgono. Se un bene non ha elementi che lo distinguano, i consumatori lo comperano solo se capita. Analogamente, se noi siamo percepiti come simili a molti altri, perché ci dovrebbero scegliere? Per questa ragione è cruciale spiegare cosa ci rende unici. Un suggerimento: cercate nelle intersezioni, sono queste quelle che più facilmente ci distinguono. Per esempio, siete ingegneri ma avete molta intelligenza emotiva oppure siete avvocati ma avete anche fatto un master in business administration, siete determinati nel perseguire gli obiettivi ma anche attenti alle persone.

La seconda caratteristica è di essere focalizzati, cioè di avere il coraggio di non essere “tutto e per tutti”, ma di essere qualcosa di specifico. Dire “so fare un po’ tutto” non è vincente: meglio identificare qualcosa in cui siamo veramente il top (o comunque su buoni livelli) e puntare su quello nel raccontarci. Questo non significa che si possieda solo quella caratteristica né che le altre non contino. Vuol solo dire che è opportuno non diluire il messaggio chiave che vogliamo si imprima bene nella mente di chi ci ascolta.

Infine, le buone marche devono essere coerenti e prevedibili, cioè devono mantenere le promesse. La marca, per un’impresa, è fatta anche dall’esperienza che i clienti hanno dei suoi prodotti e servizi. Per noi è lo stesso: l’esperienza che gli altri hanno lavorando e interagendo con noi concorre a formare la nostra marca. Anche per questo, meglio non cedere alla tentazione di esagerare nel raccontarci: se l’esperienza non conferma le nostre parole, abbiamo danneggiato la marca.

Scegliere il nostro più importante elemento di differenziazione in modo di farne l’essenza della nostra marca e saperci raccontare in modo da renderci interessanti e valorizzarci sono due punti sui quali lavorare nella fase di ricostruzione. La ragione è che, se la nostra identità ricostruita è nota solo a noi, ci siamo fermati a metà dell’opera. Per terminare, dobbiamo comunicarla al mondo in modo che possa attirare, come una calamita, le opportunità di cui abbiamo bisogno.

## Capitolo 10

# TERZO PASSO: RINNOVARSI

### Tanti miti, un messaggio

I molti miti che riguardano il rinnovamento e la rinascita, che ne rappresenta la forma estrema, contengono un messaggio comune: che sia possibile ricominciare, ma che si debba passare da una fase ardua e dolorosa al punto da essere simile, addirittura, alla fine. Ne cito due come esempio.

L'araba fenice, di solito rappresentata con un piumaggio color porpora avvolto nelle fiamme, è un uccello mitologico noto per il fatto di rinascere dalle proprie ceneri. Il mito dice che dopo aver vissuto 1.000 anni, si rechi in un luogo appartato per darsi fuoco. Tra le ceneri compare un uovo, dal quale rinascerà, in un ciclo che si perpetua in eterno. Come avrete notato, il prezzo che l'araba fenice paga per essere eterna è di darsi fuoco e rinnovarsi completamente. La fenice è come il Sole: risorge ogni volta ma, per farlo, deve prima tramontare.

Similmente, il mito dell'aquila vuole che, intorno alla metà della sua vita, questa debba affrontare un processo di rinnovamento per poter continuare a vivere. L'aquila capisce che il suo becco e le sue ali hanno subito un processo di invecchiamento che non le permettono più di cacciare e di volare come prima. Ha solo due alternative: o lasciarsi morire lentamente, o affrontare un penoso processo di rinnovamento. Pare, quindi, che l'aquila voli in cima a una montagna e scelga un nido, su una parete rocciosa e isolata, dove resterà circa 150 giorni. Inizia

sbattendo il becco sulla roccia fino a staccarlo. Quando, passate alcune settimane, il nuovo becco sarà ricresciuto, l'aquila lo userà per strapparsi gli artigli e quando saranno ricresciuti anche questi, userà becco e artigli per strapparsi tutte le penne. Quando ricresceranno anche le penne, solo allora l'aquila sarà pronta per la seconda metà della sua vita. Questo processo, che ha come premio una "nuova giovinezza", richiede coraggio, pervicacia e pazienza.

In entrambi i miti, il processo che porta al rinnovamento-rinascita è una scelta, anche se imposta dalla necessità di continuare a vivere, ed è straziante. È da notare che entrambi gli uccelli scelgono di isolarsi per compiere il proprio rinnovamento. Credo che vi sia una spiegazione duplice per questo significativo particolare. Penso voglia dire che, quando ci si imbarca in questo tipo di rinnovamento, occorra una riflessione personale profonda, da fare lontano dal chiasso e con un buon grado di concentrazione. L'altro significato è che richiede di contare sulle proprie forze. Il rinnovamento non è un'attività vicaria, non può cioè essere delegata a nessuno. Gli altri ci possono aiutare nelle fasi precedenti e successive, ma sulla montagna dobbiamo andare noi.

## AVERE IL CORAGGIO DEI TRAPEZISTI

*“Quando si agisce cresce il coraggio,  
quando si rimanda cresce la paura.”*

Publilio Siro

La fase di rinnovamento è quella in cui, dopo aver capito come ricostruirsi, si cambia, più o meno profondamente, in vista del nuovo inizio.

I punti cruciali di questa tappa sono tre. Primo, bisogna identificare e riuscire ad apprendere le nuove competenze e i nuovi comportamenti richiesti nella identità ricostruita (e disimparare ciò che non è più rilevante o addirittura è di-

ventato controproducente). Secondo, occorre diventare imprenditori di se stessi, cioè prendere in mano la propria vita e carriera in modo molto proattivo. Terzo, bisogna coltivare una mentalità orientata alla crescita, cioè fondata sull'idea che sia possibile migliorarsi.

Nel momento di transizione, quando si ricomincia, il rinnovamento è impegnativo perché di solito è profondo. Il processo risulta psicologicamente, oltre che materialmente, faticoso, perché le nostre competenze e i nostri comportamenti concorrono, a volte in modo decisivo, a formare la nostra identità. Capita inoltre che si resti per un po' di tempo in una fase di transizione tra vecchia e nuova identità, sentendosi come il trapezista che ha lasciato un trapezio per afferrarne un altro: sospesi nel vuoto. Ma come il trapezista, sappiamo che lasciar andare il trapezio a cui siamo attaccati è condizione necessaria per poterne afferrare un altro e che l'esitazione è il pericolo maggiore.

### **Sviluppare la mentalità da rinnovamento**

La fase di rinnovamento va affrontata con le aspettative e lo spirito giusti. Ecco alcuni suggerimenti per farlo.

- **Suggerimento n. 1: essere preparati alle difficoltà.** Sapere che rinnovarsi è faticoso aiuta a non scoraggiarsi. Pensare che rinnovarsi avvenga senza difficoltà rischia di esporci a frustrazioni e delusioni facendoci sentire inadeguati. Meglio quindi esserne consapevoli.
- **Suggerimento n. 2: valorizzare le competenze trasversali.** Mentre si rinnovano le competenze si rischia di sentirsi nudi, spogliati di quello che sapevamo fare bene, senza l'autorevolezza di prima. Bisogna fare tesoro delle proprie competenze trasversali come ho già suggerito nel capitolo 8. Magari anche quelle vanno rinnovate (non sono eterne e variano un po' anche quelle in funzione del lavoro svolto), ma il loro tasso di obsolescenza è in-

feriore a quello delle competenze tecniche e la specificità rispetto al contesto inferiore.

- **Suggerimento n. 3: concentrarsi sulle opportunità.** La fase di rinnovamento è faticosa e le difficoltà vanno messe in conto, ma non devono oscurare le opportunità. Stephen Covey dice che le persone di successo “nutrono” le opportunità e “lasciano morire di fame” i problemi. Significa che danno più importanza e dedicano più tempo a pensare alle prime che ai secondi. Quando ci si rinnova bisogna pensare al futuro e focalizzare l’attenzione sulle opportunità (magari sono ben nascoste, ma di solito ci sono) in modo da riuscire a coglierle. Bisognerebbe riflettere sul fatto che imparando cose nuove, si possono scoprire talenti che non si sapeva di avere, incontrare persone nuove e uscire dalla propria comfort zone (ho già spiegato perché è meglio uscirne al più presto). Inoltre, rinnovarsi fornisce stimoli cognitivi importanti, tiene vivi, rende più interessanti. Sembra banale, ma se ci si concentra sui problemi che si incontrano, si lasciano sfuggire le opportunità.
- **Suggerimento n. 4: credere che non sia mai troppo tardi.** Molti ritengono che l’età anagrafica sia inversamente proporzionale alla capacità di rinnovarsi e che questa, oltre una certa età, tenda a zero. Si sentono dire cose come: “Ormai non riesco più a imparare” oppure “Alla mia età non si cambia più”. In realtà, rinnovarsi è una questione di abitudine e la capacità di farlo è aumentabile con l’esercizio. Non dico che imparare sia la stessa cosa a 20 anni o a 60 perché entrambe le età fanno leva su caratteristiche differenti nell’apprendimento come nel cambiamento, ma il mito dell’età-limite è falso. Se crediamo, però, che sia troppo tardi per rinnovarsi, dopo un po’ la profezia si auto-avvera. Come per il punto precedente, l’atteggiamento fa la differenza.



## **LE COMPETENZE SONO DIVENTATE DINAMICHE**

*“Il più grande spreco nel mondo  
è la differenza tra ciò che siamo  
e ciò che potremmo diventare.”*

Ben Herbster

Identificare eventuali nuove competenze da acquisire e vecchie da scartare è il punto di partenza per il piano di rinnovamento. Il metodo con cui farlo si chiama bilancio delle competenze e consiste nell’inventario e nell’analisi critica delle proprie caratteristiche professionali e personali utilizzabili nel lavoro. Il risultato viene confrontato con quello che serve per ricominciare.

Di solito, il bilancio delle competenze è un percorso guidato da specialisti di orientamento, che include test e auto-analisi strutturate, finalizzato a identificare chiaramente ciò che si ha da offrire sul mercato del lavoro. Può essere svolto anche in maniera meno strutturata e da soli, naturalmente accettando il fatto che il risultato sarà meno rigoroso e che, mancando uno specialista esterno del mercato del lavoro a vagliare e “sfidare” le vostre affermazioni, rischiate di arrivare a una visione non del tutto reale della vostra situazione. Per esempio, a volte, si ritiene di saper fare qualcosa, ma in effetti il nostro livello di competenza, rispetto a ciò che chiede il mercato e a quello degli altri, non è sufficiente, oppure viceversa. Se non c’è qualcuno che conosce il mercato del lavoro e ce lo fa presente, rischiamo di sbagliare la valutazione.

Comunque decidiate di procedere, l’importante è avere chiare le competenze e le caratteristiche che possedete perché è da quelle che partirà il vostro progetto professionale futuro. A queste aggiungo due categorie: preferenze e valori, che vanno tenute in considerazione quando ci si imbarca in questo tipo di analisi perché “delimitano il campo di gioco”

(se non vi piace un'attività professionale oppure è contro i vostri valori, sconsiglio di prenderla in considerazione). Si arriva così a cinque categorie da analizzare:

- le competenze tecniche (cioè quelle specifiche, per esempio la conoscenza dei linguaggi per interrogare i database informatici o del diritto del lavoro);
- le competenze trasversali (cioè quelle che prescindono dall'ambito di applicazione, per esempio la capacità di gestire persone o di condurre progetti o di comunicare in modo efficace);
- le caratteristiche personali (per esempio l'ottimismo, la resilienza, l'empatia, l'intelligenza sociale);
- le preferenze (ciò che vi piace fare, per esempio lavorare con i numeri o con le persone);
- i valori in ambito professionale (cioè gli aspetti cui assegnate maggiore importanza nel lavoro, per esempio l'autonomia o il prestigio o la varietà dei compiti).

Un esercizio utile da fare, anche per chi deciderà poi di affidarsi a uno specialista di orientamento con cui seguire un percorso più sistematico, è provare a stendere un elenco per ciascuna di queste voci. Dopo qualche ora o qualche giorno, andate a rivederlo e aggiungete, togliete, precisate. Continuate a rielaborarlo finché vi pare di essere arrivati a un elenco completo e veritiero, poi mostratelo a qualcuno che vi conosce bene e chiedete cosa ne pensi. Per esempio, domandate se manchi qualche competenza che invece, secondo l'interlocutore, possedete o se qualche voce in elenco risulti essere una sorpresa. Riflettete bene su ciò vi viene detto: se vi attribuite competenze ma gli altri non ne sono a conoscenza, o viceversa, se gli altri vi devono ricordare che possedete delle competenze che voi avete "dimenticato" o a cui non avete dato il rilievo dovuto, che significa? Infine, ragionate, facendovi aiutare, a "unire i puntini" cioè a elaborare una visione unitaria

della vostra professionalità a partire dall'elenco validato. A volte chi ci vede da fuori riesce ad avere di noi una visione d'insieme più nitida di quella che riusciamo ad avere noi.

Nella mia esperienza di coach, l'esercizio non è scontato né banale da svolgere. Ho constatato che spesso non conosciamo le nostre competenze così bene e che, se le conosciamo, non siamo sempre chiari ed efficaci nel descriverle. Di solito sappiamo raccontare i ruoli che abbiamo ricoperto e siamo in grado di elencare le competenze tecniche, ma spesso tralasciamo proprio ciò che potrebbe essere utile per supportare un nuovo inizio, cioè le competenze trasversali, gli atteggiamenti, i valori, le passioni extra-lavorative.

Molte volte la competenza che potrebbe diventare la pietra angolare della nostra ricostruzione è proprio quella che tralasciamo. Perché? Anzitutto perché c'è la tendenza a guardare più al passato che al futuro, più a ciò che abbiamo fatto che alle infinite possibilità davanti a noi. Inoltre, semplicemente, la maggioranza delle persone non sono abituate a fare questo tipo di esercizio in modo strutturato.

C'è un fenomeno interessante di cui vorrei parlare: a volte le persone, quando si inizia a fare il bilancio delle competenze, esordiscono dicendo "Io non so fare nulla di speciale" oppure "Le mie competenze ormai servono a poco" o ancora "Quello che so fare non c'entra nulla con quello che mi piacerebbe fare". Ovviamente, non è quasi mai vero, ma rivela un'insicurezza riguardo al proprio valore che non aiuta a ricominciare. Spesso chi usa queste espressioni parlando di se stesso è stato portato (dagli eventi o da qualcuno considerato autorevole) a sentirsi in quel modo e, alla fine, si è lasciato convincere. Ancora una volta, l'atteggiamento è tutto e la profezia si auto-avvera. Chi si attribuisce poco valore, finisce davvero per averne poco.

Fare un bilancio delle competenze, anche quelle che appaiono poco utili o distanti dalle vostre aspirazioni può servire a ricominciare, ma bisogna aver riflettuto (anche con un po' di

inventiva) su come utilizzarle e come descriverle. Se siete alla ricerca di ispirazione (cioè non avete ancora deciso cosa fare), il bilancio delle vostre competenze vi sarà utile per individuare nuove opportunità e per posizionarvi in modo distintivo rispetto alla moltitudine di persone che vi aspirano. Se avete già le idee chiare su ciò che volete fare, ma non siate sicuri di possedere tutte le competenze necessarie, il bilancio delle competenze è lo strumento che permette di identificare le aree di sviluppo, di metterle in relazione e dare loro una priorità.

Ormai esistono migliaia di ottimi corsi disponibili online a prezzi molto contenuti (sto parlando dei famosi MOOC, questo è l'acronimo inglese che sta per "Massive Open Online Courses", cioè i corsi online aperti su larga scala) che coprono ogni genere di competenza, comprese quelle comportamentali come la leadership o la capacità di gestire i conflitti. Internet permette di identificare facilmente pubblicazioni rilevanti, webinar, fiere e convegni. Insomma, acquisire nuove competenze non è mai stato così facile, vicino (spesso potete restare alla vostra scrivania) e alla portata di tutti. Certamente costa fatica, ma almeno è diventato più accessibile di una volta. Meno male, perché nel frattempo è anche diventato indispensabile.

### **Praticare l'apprendimento perenne**

Il saggista statunitense Alvin Toffler, nel suo libro intitolato *Lo choc del futuro*, uscito nel 1970, scrisse: "Gli analfabeti del ventunesimo secolo non saranno coloro che non sapranno leggere o scrivere, ma quelli che non sapranno imparare, disimparare e reimparare". Fu preveggen- te: ormai le competenze tecniche hanno una data di scadenza molto ravvicinata e l'esperienza acquisita, che era la migliore maestra un tempo, è qualcosa da rinnovare spesso e anche da rivedere periodicamente. Anche le competenze comportamentali cambiano velocemente, dovendosi anch'esse adeguare a un contesto che evolve in fretta. Il risultato è che le competenze

possedute da ciascuno di noi sono solo la partenza, non l'arrivo: per restare *employable*, cioè per poter offrire ciò che il mercato del lavoro chiede, il vecchio consiglio "impara l'arte e mettila da parte" non basta. L'arte che abbiamo appreso va messa continuamente in discussione.

Quando si sta ricominciando, bisogna quasi sempre imparare qualcosa di nuovo e disimparare qualcosa di vecchio ma, ed è più importante ancora, bisogna fare proprio il ciclo continuo dell'imparare-disimparare-reimparare che ormai serve in qualsiasi professione e ruolo. Ecco tre suggerimenti per iniziare a farlo:

- **Suggerimento n. 1: coltivate la curiosità.** La curiosità fa venire voglia di esplorare il nuovo superando le paure e rendendo tutto il processo quasi un gioco. Da bambini la possedevamo tutti in modo naturale, poi, in molti di noi, si è un po' atrofizzata. Niente paura: se ricominciate a usarla si sviluppa.
- **Suggerimento n. 2: provate prima di essere pronti.** Imparare non è un'attività puramente intellettuale: non basta capire, bisogna mettere in pratica, cioè fare. Il consiglio è quindi di provare a fare le cose che non sapete fare anche se non vi sentite completamente pronti. Si impara spesso di più dai tentativi, soprattutto quelli falliti, che da tanti ragionamenti astratti e anche dallo studio. Spesso si attende troppo nel fare cose nuove per il timore di sbagliare e fare brutta figura. Purtroppo così, non solo si rallenta l'apprendimento, ma si crea una barriera mentale sempre più alta nei confronti del "provare" che può portare alla paralisi da "sovrapreparazione".
- **Suggerimento n. 3: sostituite le abitudini che volete cambiare.** A volte è più difficile disimparare che imparare da zero e le cose più difficili da disimparare non sono le conoscenze ma le abitudini e gli atteggiamenti. C'è un trucco da sapere: cambiare un'abitudine sostituendo-

la con una nuova è più facile che sopprimerla. La vecchia abitudine infatti “trova il proprio spazio occupato” quando tenta di reinserirsi. È un trucco molto usato per le abitudini fisiche (per esempio chi cerca di smettere di fumare si mette a masticare chewing-gum), ma lo è meno per le abitudini mentali. Il meccanismo però è lo stesso e funziona. Se, per esempio, avete l’abitudine di vedere le criticità nelle proposte che vi vengono fatte ma volete diventare più aperti, non basta auto-imporsi di non essere negativi. Meglio decidere di sostituire il “Sì, ma...” quasi automatico con cui di solito accoglievate le proposte con un “Perché no?”. Se siete propensi a vedere rischi in ogni nuova iniziava e avete l’abitudine di esporli appena ve la descrivono, imponetevi di cominciare dall’elencare le opportunità che potrebbero derivarne.

## DIVENTARE IMPRENDITORI DI SE STESSI

*“Per favore smettete di aspettare  
che vi consegnino una mappa.  
Premiamo le persone che le disegnano  
le mappe, non quelle che le seguono.”*  
Seth Godin

Abbiamo già detto che ormai la nostra carriera e il nostro sviluppo professionale sono prevalentemente nelle nostre mani. È sempre stato vero che più si era proattivi nel gestire carriera e la crescita professionale e più velocemente si avanzava, ma ora non è possibile farsi strada senza esserlo.

La *career self reliance*, cioè la capacità di farsi carico della propria carriera senza affidarla ad altri, è un concetto venuto alla ribalta con il cambiamento del contratto sociale tra lavoratori e organizzazioni. Quello di un tempo, basato sulla lealtà reciproca, è tramontato: ora le organizzazioni non ga-

rantiscono più l'impiego a vita (come, di fatto, promettevano una volta), né la possibilità di fare carriera. La promessa non è più dunque l'impiego ma, nel migliore dei casi, l'"impiegabilità", sulla base della quale i dipendenti vengono aiutati a mantenere correnti le proprie competenze in modo da avere un valore sul mercato del lavoro.

Cosa c'entra tutto questo con il rinnovamento? Semplicemente sta a significare che è molto improbabile che arrivi da voi qualcuno dicendovi: "Ho trovato la carriera che fa per te" oppure "Ho individuato il lavoro dei tuoi sogni" oppure "Sei esattamente la persona che cerchiamo" oppure "Ti spiego come trasformare il tuo nuovo inizio in un'opportunità". Bisogna contare sulle proprie forze anche per creare il sentiero che si percorrerà: per esempio individuando un problema o un'opportunità, comprendendo che ci vuole qualcuno che lo gestisca o aiuti a coglierla e proporsi per farlo. Ecco alcuni consigli per cavarsela nel mondo in cui la carriera si gestisce proattivamente.

- **Consiglio n. 1: elaborate una vostra visione del futuro.**  
Un aspetto centrale della gestione della carriera siete voi e le vostre aspirazioni, ma un altro, altrettanto importante, è il contesto. Prima di mettersi in cammino, bisogna scegliere una direzione promettente e questo richiede di avere una mappa basata su una visione del futuro. Se un certo settore rischia di venire spazzato via da una nuova tecnologia o una certa professionalità sta per diventare obsoleta, bisogna tenerne conto. Inutile rinnovarsi per estinguersi subito dopo. A volte si sbaglia nel prevedere il futuro: se fosse facile, saremmo tutti indovini. A volte eventi imprevedibili, oggigiorno sempre più frequenti, spargiano e le nostre previsioni passano dall'altamente-probabile al praticamente-impossibile, o viceversa, in un soffio. Essere *restartable* vuol dire essere preparati a questo e pronti a modificare il percorso, ma non significa rinunciare ad avere, in ogni momento, la propria visione.

- **Consiglio n. 2: usate anche il pensiero laterale.** Lo psicologo Edward de Bono, considerato un'autorità nell'insegnamento della creatività, distingue due tipi di pensiero: quello logico-razionale e quello creativo. Il primo è un pensiero "verticale" perché progredisce passo dopo passo lungo un sentiero logico; il secondo invece salta qua e là, senza preoccuparsi della logica e si muove "lateralmente", cioè esplora direzioni nuove. Il pensiero razionale è "ad alta probabilità" perché seguiamo una strada nota, mentre quello laterale è a bassa probabilità perché si perseguono anche idee improbabili. Sono naturalmente tipi di pensiero complementari, ma alcune sfide richiedono una fase preliminare creativa per essere superate: inventarsi un nuovo inizio professionale è frequentemente tra queste. Infatti, una delle conseguenze della "liquefazione" delle carriere è che, da percorsi relativamente rigidi e standardizzati, siamo passati a percorsi non lineari e individuali. In altre parole, oggi ci si può quasi costruire una carriera su misura, più in grado di adattarsi alle nostre abilità e aspirazioni. Per farlo, però, bisogna usare la creatività ed esplorare il poco o per nulla noto.
- **Consiglio n. 3: confrontatevi con tante persone.** Per gestire in modo proattivo la carriera bisogna frequentare persone diverse attraverso le quali venire a conoscenza di opportunità, nuovi trend e idee. È cruciale però non solo ascoltare, ma anche comunicare, in particolare far sapere cosa cerchiamo e cosa sappiamo fare. I fattori che determinano l'efficacia con cui ci confrontiamo con gli altri sono: l'ampiezza e la diversificazione del nostro network, la nostra capacità di ascolto e il saper comunicare chiaramente i nostri obiettivi. Un solo fattore non basta e il risultato deriva dalla moltiplicazione e non dalla somma dei tre: se un fattore è basso, può ridurre l'efficacia di tutto.
- **Consiglio n. 4: mettete da parte orgoglio e pregiudizio.** Se a volte siamo troppo orgogliosi per proporci e aspet-



tiamo che le opportunità bussino alla nostra porta, altre volte non cerchiamo nemmeno in certe direzioni perché ci siamo fatti l'idea (magari basata su impressioni non verificate) che siano poco interessanti e non meritino lo sforzo. Entrambi gli atteggiamenti limitano l'accesso alle opportunità e, quando sono presenti insieme, uccidono la proattività nella culla.

- **Consiglio n. 5: rifiutate la tirannia del farvi scegliere.** Una volta bastava creare condizioni favorevoli all'evoluzione della carriera, per esempio aggiornandosi, frequentando i "luoghi giusti" e le "persone giuste". Ora non è più sufficiente: bisogna spesso "fare la prima mossa", che significa scegliere in che direzione muoversi, farsi avanti, proporsi, rischiare di essere rifiutati. Lo scrittore e imprenditore americano Seth Godin spiega così l'importanza di scegliere anziché lasciare che scelgano gli altri: "Dire 'Sceglimi, scegliami' equivale a riconoscere il potere del sistema e trasferire a qualcun altro la responsabilità di prendere l'iniziativa. Ancora meglio, sposta la colpa da te a loro. Se non ti scelgono, non è colpa tua. Rifiutate la tirannia dell'essere scelti. Scegliete voi". Questo consiglio è un distillato di proattività.

## **AVERE UNA MENTALITÀ DI CRESCITA**

*"Ci vuole qualcosa di più dell'intelligenza  
per agire in modo intelligente."*

Fëdor Dostoevskij

Infine, ecco il terzo tassello del rinnovamento: la mentalità di crescita. Il termine è stato coniato, dalla professoressa Carol Dweck della Stanford University e da alcuni suoi colleghi, osservando per anni l'atteggiamento mostrato dagli studenti verso l'insuccesso scolastico. Avevano notato che, mentre al-

cuni studenti apparivano devastati se fallivano una prova o un esame, altri “rimbalzavano” cioè riprendevano in mano la situazione e si impegnavano per migliorare. Dweck ipotizzò che questo avesse a che vedere con le credenze degli studenti rispetto all’intelligenza: alcuni la consideravano una specie di dotazione immutabile ricevuta alla nascita, mentre altri pensavano che si potesse aumentare, cioè che fosse possibile diventare più intelligenti. I primi, a cui Dweck attribuì l’etichetta di “intelligenza fissa” vivevano le prove fallite come una verifica, dall’esito negativo, del proprio livello di intelligenza. Di conseguenza, quando la prova era un insuccesso, perdevano sicurezza e motivazione e non si impegnavano nel migliorare, considerando la cosa impossibile. Inoltre, vista la posta in gioco che attribuivano alla prova (il rischio di verificare e rendere pubblica la propria insufficiente intelligenza), evitavano il più possibile di farlo se non erano sicuri del risultato. Questi studenti, questo è il punto cruciale, si dedicavano volentieri solo le materie in cui riuscivano bene. Un tale atteggiamento non porta certo buoni risultati scolastici perché, se si continuano a fare le cose che già si conoscono, non si impara nulla di nuovo e, infatti, dopo un po’, questa categoria di studenti andava peggio degli altri. Il secondo gruppo di studenti, a cui Dweck attribuì l’etichetta di “intelligenza aumentabile”, capivano invece che, sforzandosi e preparandosi, miglioravano le proprie probabilità di successo, quindi si impegnavano. Il maggiore impegno dava i propri frutti, rafforzando così la convinzione che fosse possibile “diventare più intelligenti”.

La ricerca più recente sulla plasticità del cervello supporta la tesi che si possa “aumentare l’intelligenza” (è una semplificazione per dire che i network neuronali moltiplicano le connessioni e che anche la velocità di trasmissione degli impulsi si accresce). Vale la pena di sottolineare che quel che crediamo, ancora una volta, influenza ciò che ci succede: i comportamenti che fanno aumentare l’intelligenza sono determinati dal credere che questo sia possibile.

Anche in età ben più avanzata di quella degli studenti di Dweck, credere in un'intelligenza espandibile e sviluppabile porta a esiti di apprendimento positivi e a miglioramenti osservabili. Dato che rinnovarsi vuol dire imparare cose nuove e che commettere errori fa parte del processo, avere una mentalità di crescita fa la differenza. Se nelle sfide del nuovo inizio vediamo l'opportunità per imparare e lo stimolo a impegnarci, il rinnovamento accelera. Se le viviamo come una minaccia ed evitiamo ogni situazione che possa portare a un insuccesso, il rinnovamento non avviene. Dostoevskij aveva ragione: per agire in modo intelligente, non basta l'intelligenza. Bisogna capire che non è fissa.



## **Gli altri titoli del catalogo Mind Edizioni**





Segui **Odile Robotti** su

*[www.restartability.com](http://www.restartability.com)*

*[www.facebook.com/restartability](https://www.facebook.com/restartability)*

Segui la casa editrice su

*[www.mindedizioni.com](http://www.mindedizioni.com)*

*[www.facebook.com/mindedizioni](https://www.facebook.com/mindedizioni)*