

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 deprimi 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 Future¹, 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

¹ 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?*², 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.

² 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 Tillich³ 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.

³ 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*⁴, 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

⁴ 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.