

Appunti Soft 03-02-26 - ADATTABILITÀ

Flessibilità Funzionale e Adattabilità nel Contesto Contemporaneo

L'adattabilità rappresenta una competenza comportamentale di fondamentale importanza per affrontare le sfide del ventunesimo secolo. L'articolo dell'Harvard Business Review sottolinea come le aziende abbiano necessità di sviluppare questa capacità per sopravvivere e prosperare in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti.

Viviamo infatti in un'era segnata da rischio e instabilità, dove la globalizzazione, le nuove tecnologie e una maggiore trasparenza hanno contribuito a modificare radicalmente l'ambiente aziendale, generando nei dirigenti un profondo senso di incertezza. I dati parlano chiaro: dal 1980 la volatilità dei margini operativi aziendali, rimasta sostanzialmente stabile dagli anni Cinquanta, è più che raddoppiata, così come è aumentato il divario tra le aziende vincenti, caratterizzate da margini operativi elevati, e quelle perdenti, con margini ridotti.

Nell'intervista con Stefano Gheno, psicologo del lavoro e studioso della psicologia positiva, emergono riflessioni significative sul concetto di flessibilità funzionale. Gheno parte da una metafora naturale, quella delle betulle siberiane che sotto il peso della neve si piegano ma poi si raddrizzano, per evidenziare come questa immagine, pur affascinante, nasconda un rischio quando applicata agli esseri umani. Il pericolo consiste nel considerare la flessibilità come un semplice adattamento reattivo alle circostanze sfavorevoli, una forma di mimesi passiva che non tiene conto della tensione verso l'auto-sviluppo. La vera flessibilità funzionale, al contrario, implica la capacità di mantenere una direzione propria pur adattandosi al contesto.

Il legame tra flessibilità e resilienza risulta particolarmente rilevante. La resilienza viene definita come la capacità di mantenere la propria forma e struttura anche in condizioni fortemente avverse, traumatiche o catastrofiche. Se in passato era interpretata come una caratteristica statica della persona, una sorta di corazza

protettiva, oggi viene compresa in chiave relazionale, come un processo dinamico di adattamento positivo all'ambiente. In questo processo, la flessibilità funzionale costituisce un ingrediente assolutamente indispensabile.

La condizione contemporanea si caratterizza per quello che Gheno definisce il tempo delle incertezze strutturali. La crisi non rappresenta più un evento eccezionale ma è diventata una circostanza strutturale permanente. La gestione dell'incertezza si configura quindi come una competenza primaria, non più opzionale, particolarmente evidente nelle fasi di transizione della vita lavorativa. Sia i giovani che entrano nel mercato del lavoro sia coloro che devono mantenere una posizione funzionale al suo interno si trovano ad affrontare un mondo in continua trasformazione, con ritmi assolutamente inattesi. Non si tratta più di un momento passeggero ma della circostanza stabile in cui occorre imparare a muoversi.

Per sviluppare la flessibilità funzionale sono necessari alcuni ingredienti fondamentali. Innanzitutto risulta essenziale avere un **senso di direzione e di scopo nella vita**, una condizione che fornisce l'orientamento necessario per non perdersi nei cambiamenti. Un secondo elemento consiste **nell'avere confidenza nella propria efficacia**, nella fiducia rispetto alla possibilità di percorrere i sentieri della vita. L'ingrediente più importante, tuttavia, è quello che Gheno chiama il sentimento di potere, **ovvero il sentirsi dotati di possibilità**. La nozione di pluri-possibilità, la convinzione di vivere in un mondo ricco di ampie possibilità rispetto alle quali muoversi, permette una flessibilità che non rappresenta un rinnegamento del proprio sé né una rinuncia alla propria identità.

Rispetto alle numerose possibilità che ci circondano, diventa cruciale distinguere ciò che dipende da noi da ciò che dipende da fattori esterni. Spesso non disponiamo di energie sufficienti per avviare il processo di flessibilità funzionale perché le concentriamo su aspetti su cui non abbiamo reale possibilità di esercitare influenza. Un altro elemento fondamentale consiste nel partire da un'ipotesi positiva sulla realtà. Se viviamo le circostanze, anche quelle caotiche e non immediatamente comprensibili, come nemici, le nostre energie verranno assorbite da una difesa nei confronti di una realtà che tuttavia è data e imm modificabile. Dovremmo invece concentrare le nostre forze sul nostro scopo, sulla nostra finalità e direzione.

La flessibilità può essere appresa attraverso lo sviluppo delle risorse che contribuiscono alla capacità di adattamento positivo. L'elemento propedeutico fondamentale è costituito dall'allenarsi sul desiderio.

Gli psicologi della Gestalt hanno fornito preziosi insegnamenti sul riconoscimento della pluri-possibilità. Studiando la percezione, hanno dimostrato che se da un lato la realtà è data e gli elementi che la compongono sono quelli che sono, dall'altro lato è possibile ristrutturare il proprio campo percettivo per imparare a vedere anche aspetti differenti. *Attraverso il lavoro sulle illusioni ottiche e sui quadri che permettono una dissonanza percettiva, hanno mostrato come sia possibile allenarsi a passare da un punto di vista a un altro. Questo esercizio simbolico aiuta a distinguere gli elementi che compongono la realtà dal senso che noi ricostruiamo della realtà, permettendoci di lavorare più sul significato che attribuiamo alle cose che sui singoli elementi, i quali spesso non dipendono da noi.*

*Un esercizio pratico particolarmente efficace consiste nel lavorare sui bivi della propria esistenza. Si tratta di rileggere la propria storia come se i cambiamenti, le cose che sono successe, i momenti importanti fossero rappresentati sotto forma di un bivio, un po' come nel film *Sliding Doors*. Per ogni scelta importante ci si può chiedere cosa sarebbe successo se si fosse presa la direzione alternativa. Questo esercizio riferito alla storia passata abitua a pensare che la soluzione adottata non sia necessariamente l'unica possibile né necessariamente la migliore, coerentemente con la nozione di pluri-possibilità.*