Indice:

Post 1 Le rotte e l'autoapprendimento pg.2
Pubblicato in Linkedin nel settembre 2017

Post 2 Orientarsi, fra i marosi del lavoro difficile pg.8
Pubblicato in Linkedin nell'ottobre 2017

Licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia: utilizzo ammesso solo citando la fonte e per scopi non commerciali

Post 1 – LE ROTTE E L'AUTO APPRENDIMENTO

Si parla molto di apprendimento continuo, di auto-orientamento nell'imprevedibile evolvere delle forme del lavoro, di sviluppo professionale, di professional branding, ecc.
Può essere utile avere un quadro di riferimento unitario al cui interno cominciare a collocare questi ed altri approcci e strumenti. Ognuno dei quali naturalmente deve avere un suo approfondimento.

Lo scopo di questo breve post è quello di aiutare professionisti e manager ad instradarsi nella attività di auto orientamento, oramai da considerarsi parallela a quella lavorativa (Rif.1).

La segue traendone alimento e spunti, la anticipa indirizzandola. La sua utilità è misurabile soprattutto quando ci si trovi a gestire una delle tante fasi di transizione degli odierni percorsi professionali.

Per la notevole diversità fra le attività di lavoro dipendente e quelle di natura autonoma o imprenditoriale, è stato inevitabile scegliere uno solo di questi campi, e sarà quello del lavoro dipendente.

1. Le tre coordinate per il Labor Sailing

Per questo tipo di navigazione, vanno acquisite e aggiornate lungo tutta la vita professionale le tre "capacità" che permettono di orientarsi lungo le tre direzioni principali:

- Gestire le Competenze – sviluppare, diversificare ed innovare le proprie competenze (saper-fare o know how);
- Sapersi Vendere – capacità di relazione con chi nelle aziende gestisce le selezioni, verso cui porsi in maniera adeguatamente differenziata e sapendo predisporre ed alternare gli strumenti più opportuni di auto-promozione (ovvero di marketing, professional branding, ecc.), a seconda che ci si proponga come dipendente, collaboratore esterno, anziché imprenditore o fornitore di prodotti/ servizi;
- Gestire il Rischio – ovvero:
  a) sapersi orientare nella contrattualizzazione del rapporto (in particolare nel caso di lavoro autonomo, che non può godere, se non in misura limitata, delle protezioni date da norme contrattuali standardizzate);
  b) saper gestire il proprio patrimonio finanziario in un'ottica di lungo termine e come una fonte capace di avviare attività alternative di reddito.

Infatti, è sempre più frequente che ad un certo punto il percorso di lavoro dipendente si interrompa per deviare, per scelta o mancanza di alternative, verso le altre forme, autonome o imprenditoriali. Sempre più va previsto che a rapporti dipendenti continuativi, interrotti principalmente per iniziativa del professionista (dimissioni volontarie), si sostituiscano interruzioni su iniziativa del datore (es. per ristrutturazioni o chiusure), nonché rapporti di lavoro con vario grado di flessibilità.

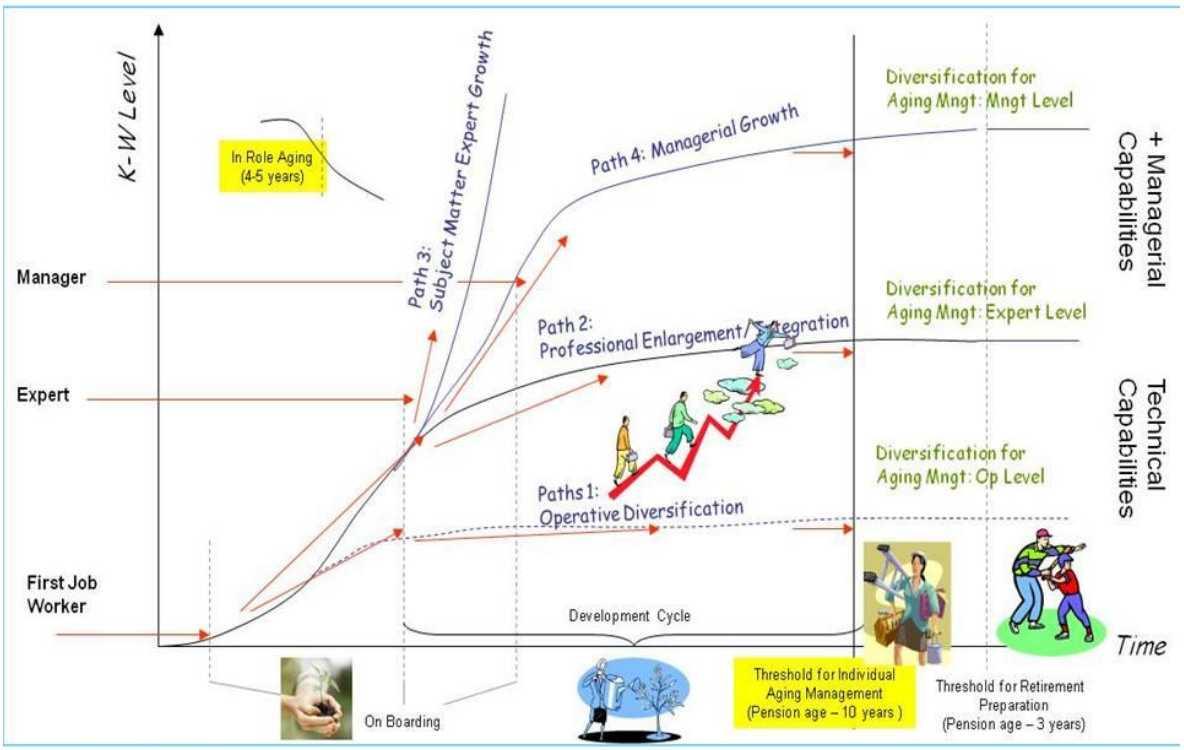
In questo post verrà fatto un certo approfondimento solo della prima competenza: come sviluppare il proprio saper-fare.

2. Le rotte

Personalmente, trovo utile inquadrare il problema di come gestire il flusso delle proprie competenze in uno schema come quello di **Figura 1,** dove sono rappresentati quattro differenti rotte o percorsi evolutivi tipici:

1. **Diversificazione Operativa** (*Path 1: Flat path*), nei casi in cui vi siano limitati margini di sviluppo personale, sia per ragioni di scelta o motivazione personale (ad esempio perchè prevalgono le priorità della vita privata), sia per limiti di potenziale individuale;
2. **Ampliamento/ Integrazione Professionale**, tramite un mix di cambi mansione orizzontali e verticali (*Path 2: Horizontal growth*);
3. **Subject Matter Expert Growth**, ovvero una continua crescita professionale nel medesimo ambito specialistico sino a livelli di eccellenza, dove l'eccellenza ha come riferimento il mercato esterno di quella data professione/ disciplina (*Path 3: Expertize growth);*
4. **Managerial Growth**, ovvero una crescita principalmente verticale, nelle responsabilità manageriali (*Path 4: Vertical growth*).

Figura 1



Licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia: utilizzo ammesso citando la fonte e solo per scopi non commerciali

Tutti e quattro i percorsi prevedono un qualche cambiamento nel tempo di competenze e mansioni, fra l'altro aiutando a mantenere adeguata la Employability del professionista (Rif.2), sia verso il mercato interno dell'azienda in cui si trova ad operare di volta in volta, sia verso quello esterno.

Appartengono al percorso di tipo 1 i ruoli da sempre più a rischio in caso di innovazioni tecnologiche e di processo (*in-role aging*: obsolescenza, esternalizzazione, pauperizzazione salariale, ecc.). Per minimizzare il livello di rischio si deve puntare alla rotazione verso ruoli

operativi differenti, che abbiano già subito una trasformazione innovativa. Inoltre, grazie al cambiamento periodico della mansione e dell'area professionale (*job rotation*), si mantengono vive le proprie motivazioni e competenze, si riattivano i processi di adattamento a nuove sfide/ contesti e di aggiornamento del saper-fare alla evoluzione dei saperi e delle professioni.
.
Il percorso 2 è dello stesso tipo, ma punta ad arricchimenti di più elevato contenuto professionale, in termini di know how e di responsabilità. Data la maggiore difficoltà di apprendimento dei nuovi contenuti professionali, bisogna agire con molto anticipo con attività formative e nell'immaginare come riutilizzare le competenze già possedute.

I percorsi 3 e 4 utilizzano una dinamica di arricchimento seguendo due percorsi quasi ortogonali. Il primo (*Subject Matter Expert Path*) privilegia la dimensione del know how specialistico, in un solo o molto ristretto campo del sapere/ saper-fare.

Il secondo (*Managerial Growth*) quella delle competenze di gestione delle risorse (macchine/ materiali, capitali, persone, partnership, tempo, dati/ informazioni). In particolare e principalmente le relazioni con le persone (*people leadership*).

Ad esclusione del percorso 3, che in linea di principio non ha termine (fatto salvo il caso di obsolescenza definitiva di una intera disciplina), tutte le altre tipologie possono terminare con una fase, più fortemente caratterizzata rispetto ad altri momenti del percorso, di trasferimento dell'esperienza individuale acquisita. A beneficio della organizzazione, delle nuove leve di collaboratori e di se stessi (!). Per un approfondimento sul tema della valorizzazione lavorativa dei profili molto senior,vedere ad esempio il Rif 3.

E' il periodo a ridosso (1-3 anni, a seconda della ricchezza dei contenuti trasferibili) del termine del periodo di Vita Attiva. Termine che formalmente potrebbe essere indicato col momento di transizione alla Pensione.

Questa fase di trasferimento/ valorizzazione andrà gestita con attività che, più di altre, permettano il trasferimento di know how, in modo differenziato per i percorsi 1,2 e 3. Saper professionalizzare le capacità necessarie a questa fase, saperlo fare per tempo nel corso di tutto il proprio percorso lavorativo, ma in particolare negli ultimi 10-15 anni, può offrire interessanti opportunità di valorizzare economicamente sul mercato il know how posseduto (con attività in proprio che possono andare dall'addestramento, al problem solving, alla consulenza, al temporary management).

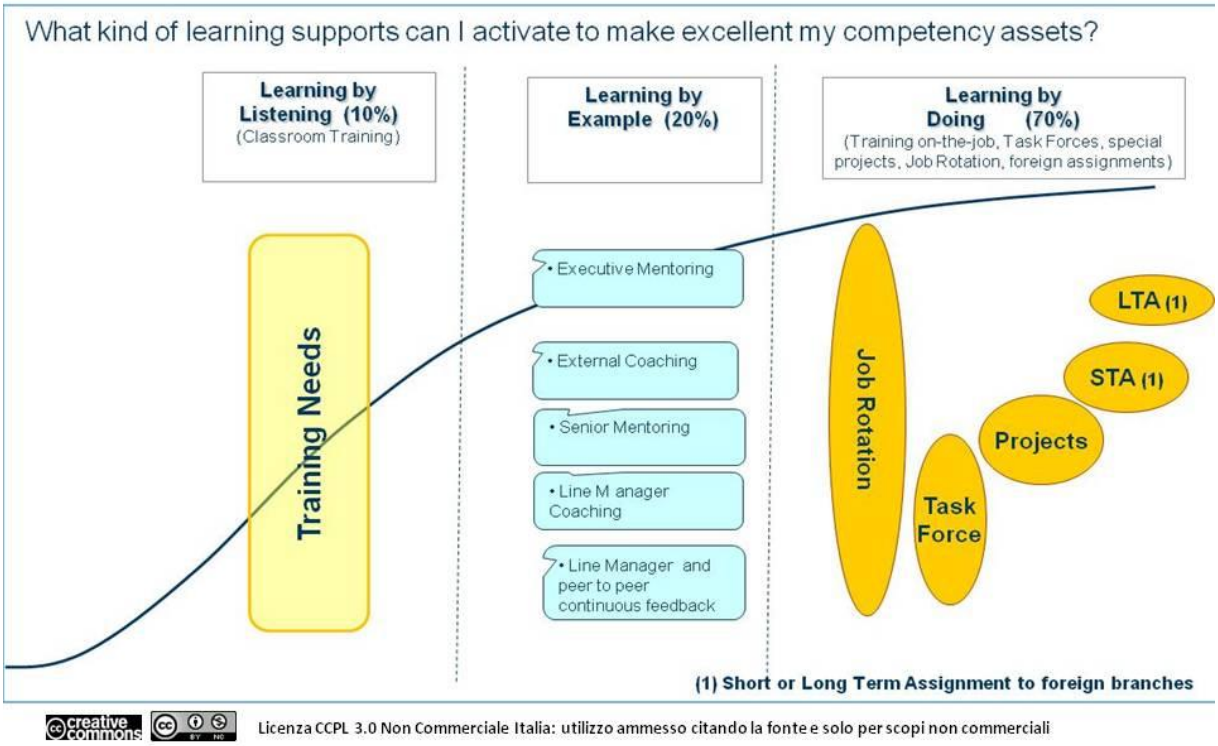
3. Le attrezzature per navigare fra le competenze agitate

Quali sono gli strumenti che permettono di mantenere/ evolvere nel tempo le competenze lungo i 4 percorsi-tipo appena descritti (e le eventuali transizioni fra di loro)? Principalmente, sono attività di aggiornamento/ apprendimento di cui fanno parte, assieme al cambio mansione che sempre permette l'ibridazione e l'accrescimento delle competenze: la partecipazione a progetti, lo sviluppo di nuovi team/linee, la partecipazione a progetti di cambiamento (change) o di trasferimento di tecnologie/ capacità, ecc.

L'approccio da seguire per individuare queste risorse di crescita/ aggiornamento è il classico "70-20-10" (**Figura 2** per un esempio), secondo cui è opportuno che in termini percentuali l'apprendimento avvenga tramite:

- 70% - sistematica riflessione su cosa ci insegna l'esperienza lavorativa che si sta vivendo. L'apprendimento sarà tanto più ricco quanto maggiore sarà l'attenzione a cercare di migliorare, innovare, collaborare con professionalità e culture differenti, accettare e condividere obiettivi al di fuori dei propri campi di comfort e competenza, ecc.;
- 20% - sfruttamento dell'esempio di colleghi più esperti/ senior (coaching, mentoring ecc.). Una buona ragione per cercare e circondarsi di persone più capaci di noi;
- 10% - partecipazione ad attività di formazione di vario tipo. Comprese quelle esterne, la cui offerta è sempre più ricca sia sul web (Rif.4) che "in presenza" (Rif.5).

Figura 2



4. Un caso per riflettere

Un professionista d'azienda da una decina d'anni lavorava in ambito Quality Management, in particolare svolgendo attività di valutazione tecnologica. Poiché verso la fine degli anni 90 la componente tecnica del lavoro che faceva stava diminuendo, decide di cambiare attività.

*Nei termini del grafico in **Figura 1**, il professionista stava principalmente cercando di evitare il rischio di obsolescenza delle sue competenze e quindi del suo valore di mercato. A torto o a ragione, pensava che a questo scopo non potesse essere praticabile, in Italia ed in quel momento, diventare Subject Matter Expert (Path 3) in quel campo. Ne economicamente interessante puntare a diventarne un Manager con più ampie responsabilità (Path 4).*

Pertanto, decideva di puntare su un percorso orizzontale, diversificato verso una differente area professionale (Path 2). Per non partire troppo svantaggiato, pensa di far leva sulle sue capacità già acquisite. Pertanto valuta quali altre aree siano "contigue", sulla base di un criterio di sovrapposizione/ riutilizzo di alcune sue capacità chiave (fungibilità).

Effettuando questa valutazione, non lo fa solo su una base teorica, ma cercando di individuare quali concrete possibilità gli si possono presentare per effettuare il cambio di ruolo-professione entro 1-2 anni, nella sua azienda e sul mercato. Così facendo, individua due possibili linee di evoluzione.

La prima sfrutta una collaborazione informale che ha sviluppato da circa un anno con un collega commerciale che si occupa della vendita di servizi di formazione tecnica ai clienti dell'azienda (produttrice di sistemi ICT). La sua idea è quella di proporsi alla nascente business unit che commercializzerà servizi, come Service Quality Manager. Le capacità su cui pensa di fare leva sono fondamentalmente due:

- *Quelle acquisite a 360^ sulla Qualità di prodotto, e da un anno contestualizzate all'ambito servizi, per interfacciare i clienti e stabilire i requisiti di qualità dei servizi;*
- *Quelle acquisite nel corso di attività di assement, in azienda e per organizzazioni esterne (italiane ed internazionali) per supportare la nuova unit a strutturarsi in modo da fornire con continuità il livello di qualità concordato coi clienti.*

La seconda fa leva su una evoluzione in corso nella funzione HR dell'azienda, sempre più orientata ad una ottimizzazione dei suoi processi e a monitorare in modo quantitativo le prestazioni fornite ai clienti interni. Anche in questo caso, le capacità su cui pensa di fare leva sono fondamentalmente due:

- *Analisi, misura delle prestazioni e miglioramento dei processi (sviluppata per processi gestionali, non solo tecnologici, sulla scorta della disciplina del TQM);*
- *Conoscenza diffusa dei sistemi di indagine e misura della soddisfazione e del coinvolgimento dei collaboratori, acquisita nel corso di numerosi assessment, utilizzando modelli di eccellenza gestionale (es. EFQM e Malcolm Baldrige).*

Nell'arco di un anno da questa decisione, al professionista si presenta l'occasione di proporsi alla funzione HR dell'azienda per supportarla nella progettazione e nella conduzione del pilota sul programma di Empoyee Satisfaction. Grazie al successo di questa collaborazione, al professionista è stato chiesto di entrare nell'organico della funzione, inizialmente proprio per portare a regime quel programma.

5. Risorse

Rif.1 Orientamento ed Auto-orientamento in generale, può essere utile consultare: "Psicologia dell'orientamento professionale", J.Guichard, M.Huteau, 2003, Raffaello Cortina Editore.

Rif.2 Employability (e su alcune esperienze di politiche attive in Europa al 2001) suggerisco: "Employability from Theory to Practice", P.Weinert, August 2001, Transaction Publishers.

Rif.3 Valorizzazione delle Competenze Senior, può essere utile consultare: "Over 50. Un patrimonio da valorizzare. Un obiettivo primario di FBA", a cura di Pietro Scardillo, Febbraio 2011, FBA

Rif.4 Esempi di contenuti gratuiti disponibili on line sono i MOOC, Massive Open Online Courses ovvero: Corsi aperti online su larga scala; oppure i contenuti formativi su YouTube, ecc.

Rif.5 Un esempio di attività di aggiornamento di alto livello sui temi molto attuali dell'innovazione digitale è quello del Politecnico di Milano, tramite le conferenze dei suoi Osservatori dedicati: www.osservatori.net

Post 2 – ORIENTARSI, FRA I MAROSI DEL LAVORO DIFFICILE

Nel primo post su questo argomento (vedi pg 2), abbiamo visto con quanta flessibilità e variabilità si debba saper gestire le proprie capacità, in tutto il corso di una vita lavorativa. Variabilità dei saperi, del saper-fare, delle attività, della loro durata, della tipologia e della natura del rapporto "col lavoro" (dipendente, autonomo, imprenditore, intervallo formativo, inoccupazione).

Per quanto riguarda i saperi ed il saper-fare, gli orientamenti consolidati sull'apprendimento degli adulti (Rif.1) puntano a rendere la persona:

- autonoma nel gestire la capacità di fare scelte, risolvere problemi ed apprendere, nel corso di tutta la sua vita;
- capace di affrontare frustrazioni, insuccessi e rinunce, gestendone anche gli aspetti emotivi senza farsi travolgere (**Resilienza** – Rif.2).

Il processo che può costituire un riferimento, entro il quale collocare un percorso attivo e resiliente di apprendimento continuo dalle esperienze, può essere quello dell' **Auto Orientamento** (Rif.3). Un processo che, partendo continuamente da Sé e dal Contesto in cui opera quel Sé, è innervato nella realtà e nel suo mutamento.

1. E' ancora possibile fare scelte?

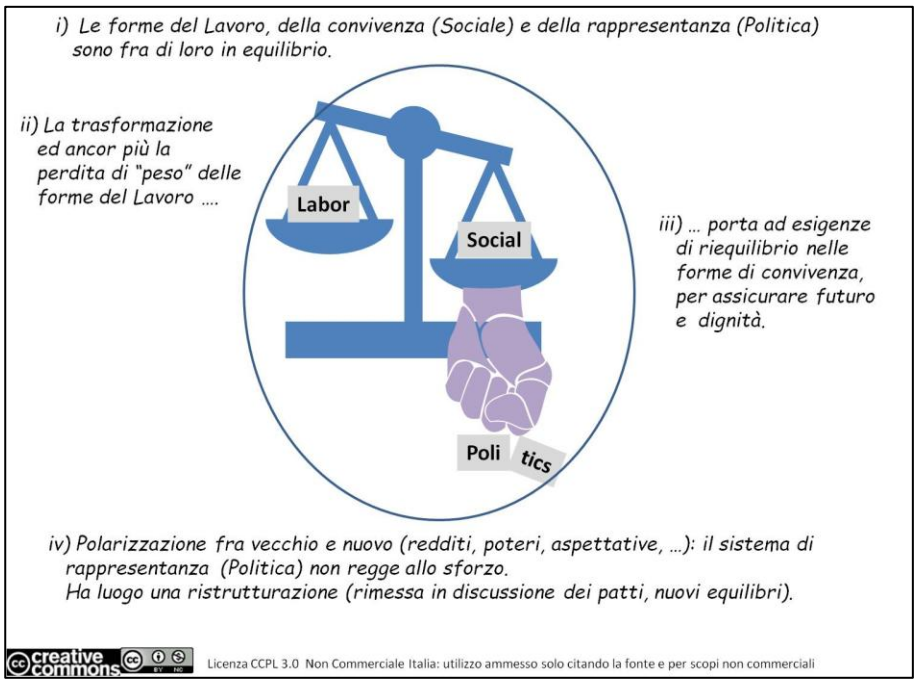
La percezione attuale del lavoro nel nostro paese è di **scarsità** e molta parte delle cause apparenti sono addebitate all'**incertezza** (dei mercati e alle loro ansie di esporsi troppo finanziariamente). E' ancora pensabile che il singolo si responsabilizzi rispetto a scelte il cui esito appare sempre meno dipendere da lui/ lei?

Stanno agendo dinamiche molto potenti (nel seguito accenniamo a due di esse), che ci sospingono a deresponsabilizzarci rispetto alle nostre stesse azioni. Tuttavia, credo che non abbiamo scelta diversa da quella di insistere. Insistere nell'assumere almeno la responsabilità di cercare di capire e di agire, fin dove pensiamo di poter arrivare. Pena la perdita di ogni possibilità di riscatto, di salvaguardare la propria dignità di persona e di autonomia dalle manipolazioni.

La prima dinamica (**Figura 1**) tende a smuovere forze sistemiche enormi, che possono far sentire impotente il singolo. E' generata dalla rottura dell'equilibrio (per quanto dinamico, cioè sempre in evoluzione) fra i vari ambiti del vivere civile: lavoro, società e politica.
La repentina trasformazione delle forme di organizzazione del lavoro, come prima cosa impatta sulla dimensione Sociale. Per sostenere gli irriducibili bisogni di sussistenza, minacciati dalla trasformazione in corso, si rende necessario un emergere progressivo di nuove forme del vivere comune.

Il processo di mutazione delle forme di convivenza, impatta poi sulla dimensione Politica. A quelle forme in divenire, in cui si organizzarono nuovi bisogni ed interessi, corrisponde quello delle loro rappresentanze. Ne consegue la ristrutturazione del sistema politico, con qualcosa di simile al "post 1992". Nel nostro caso, molto probabilmente per la polarizzazione della distribuzione di reddito/ potere. Quindi della capacità decisionale su raccolta e allocazione delle risorse comuni disponibili. Si pensi ad esempio sulle scelte di orientamento della pressione fiscale (oneri) e della spesa (benefici).

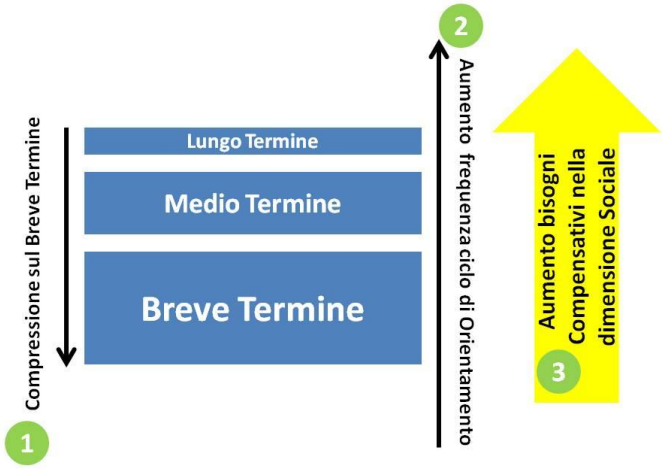
Figura 1



La seconda dinamica è quella dell'accorciamento degli orizzonti, e non solo per la dimensione economico-pruduttiva (**Figura 2**):

- appiattimento fra lungo, medio e breve termine. Con la tendenza a prevalere di ragionamenti di breve, se non di pura reattività agli eventi;
- necessità di ridare periodicamente senso a quanto è successo, tramite letture ex post del cammino percorso. Con innalzamento progressivo della frequenza di questo "ridare/ trovare un senso" e quasi certamente con un livello inferiore di approfondimento che favorisce letture multiple, spesso fra di loro in conflitto.

Figura 2



Licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia: utilizzo ammesso solo citando la fonte e per scopi non commerciali

2. Orientarsi

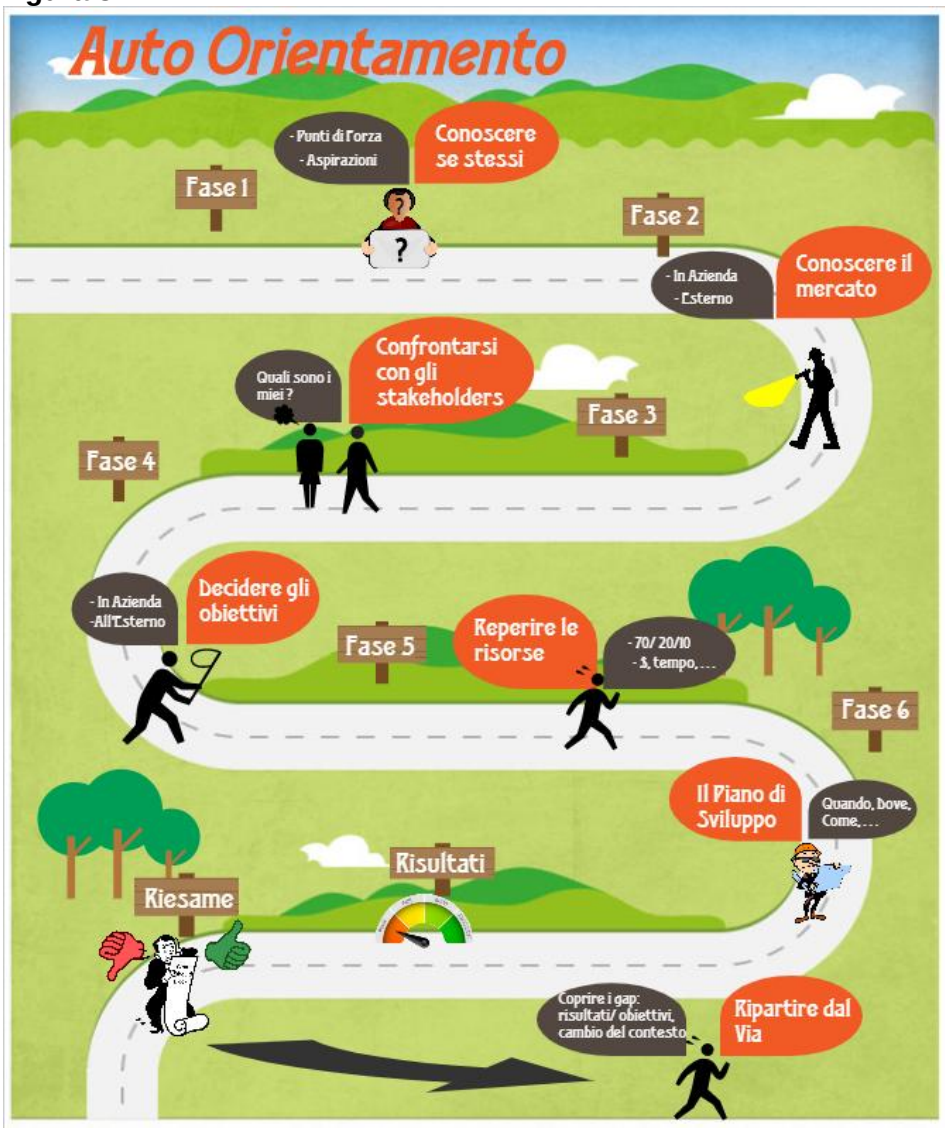
Malgrado sia molto probabile che l'incertezza a la scarsità siano destinate ad aumentare, la risposta continua ad essere quella di intensificare gli sforzi per orientarsi. Anche solo per fare un piccolo passo di seguito al precedente in modo consapevole del contesto.

Nella **Figura 3** viene proposta una schematizzazione di un processo di Auto Orientamento, limitatamente al mondo del lavoro. Il suo obiettivo finale è di aiutare a mantenere una rotta professionale (individuarla, progettarla, attuarla e revisionarla).

Rotta che tenga conto: dell'accrescimento che ci possono portare le esperienze; dei punti di forza, dei limiti e delle aspirazioni della nostra soggettività; dell'evolvere del contesto economico e sociale e di come questo contesto fa mutare i nostri punti di forza/ limiti/ aspirazioni (non esiste alcuna Identità che non muti! Solo la Memoria ne tiene assieme, con una narrazione, i vari pezzi).

Il processo di Auto Orientamento descritto in **Figura 3** non è nulla di nuovo. E' abbastanza consolidato da almeno una ventina d'anni. E' un buon punto di partenza per chi non si è mai cimentato, affrontando solo in modo intuitivo ed episodico il problema di come darsi una direzione nel lavoro. E' utile anche per dare delle buone basi al darsi direzione ed obiettivi per l'apprendimento continuo. Oramai compito inevitabile, visti continuo cambiamento ed innovazione.

Figura 3



creative commons

Come si può osservare, questo percorso permette di:

- Capire cosa si desidera, per cosa si è portati e si posseggono buone basi: competenze, punti di forza, … (Fase 1);
- Individuare opportunità coerenti di lavoro o carriera (Fase 2);
- Valutare i gap, fra capacità/ desideri posseduti e requisiti/ vincoli presenti (Fase 1 e 3);
- Darsi gli obiettivi ed Individuare/ pianificare le azioni, anche per limitare i gap (Fasi 4 e 6)
- Individuare le risorse per dare corso al piano (il primo post forniva qualche spunto sulle risorse per l'apprendimento: Fase 4)

Inoltre, ci ricorda che quello che conta sono i Risultati (misurarli), i loro razionali (Riesame delle cause: di successi ed insuccessi) e il ricominciare sempre il ciclo. Fermarsi equivale a voler correre il rischio di espulsione dal mercato e la certezza di non comprendere le vere cause di quanto ci sta succedendo.

Il post di oggi si limita a fare una rapida carrellata sulla Fase 1): "Conoscere se stessi".

Fase 1 - Conoscere se stessi

E' opportuno focalizzare questa riflessione su tre orizzonti: **Breve Termine** (diciamo 1-2 anni), **Medio Termine** (es. 2-4 anni), **Lungo Termine** (a 5 o 10 anni, secondo i contesti e le aspirazioni personali). Vediamo come applicare questa auto-analisi in tre tempi sui nostri limiti/risorse.

a. Conoscere se stessi sul breve termine

Sempre più spesso, questo tipo di auto analisi sta assumendo un duplice carattere: di **sviluppo di un percorso desiderato/ scelto**, oppure di **intervento d'urgenza** per affrontare un imprevisto indesiderato.

Nel primo caso, assumendo che sto già svolgendo una attività abbastanza in linea con le mie aspirazioni/ motivazioni, avrò una focalizzazione sulla **Prestazione** attuale e sul **saper-fare** da acquisire in questo primo orizzonte. Per fare questo esame potrei pormi domande tipo:

- Come posso utilizzare ciò che faccio ora, come base per realizzare la tappa del mio percorso lavorativo immediatamente successiva a cui punto;
- Quali sono i punti di forza che posso utilizzare per migliorare la mia prestazione o acquisire nuove competenze e come posso determinarli (Rif.4);
- Che livello di saper-fare e di prestazione mi sarebbe utile raggiungere, in questo primo arco di tempo (in genere si tratterà di imparare tecniche, usare strumenti specifici, acquisire esperienze grazie a programmi pilota o progetti, ecc.);
- Cosa sembra ostacolarmi. Si pensi sia a limiti personali, sia a situazioni ambientali (fase dell'azienda o del settore o del territorio, sistema di relazioni in azienda, network professionale esterno, ecc).

Nel secondo caso (eventi indesiderati), a seconda delle condizioni di mercato e del grado di allineamento del nostro profilo rispetto alle sue aspettative, può essere necessario rivedere completamente i nostri piani di sviluppo,in funzione di bisogni più contingenti. La focalizzazione sarà più orientata alla nostra **Employability** (Rif.5).

In altri termini alla nostra capacità di rimanere attivi/presenti nel mercato, limitando i periodi di inoccupazione. Anche con attività completamente differenti da quelle a cui avevamo sempre pensato. Si tratterà di far leva sulla capacità di aggregare, in un mix appetibile e distintivo, un insieme delle nostre migliori capacità e potenzialità. Purché sia anche di interesse di chi "compra" (logica più del "Cliente di Capacità" che di "Datore del Lavoro").

In questo caso, tipicamente si allargano le alternative da considerare (attività e modi di collaborazione): una nuova attività, riqualificazione, contratti subordinati a tempo determinato, lavoro autonomo. L'attenzione si sposta dalla prestazione in un dato ambito professionale e settoriale (come migliorarla, diversificarla, ampliarla, ecc.) alla vendibilità di nuovi profili professionali assemblati con le più forti competenze possedute (o che si può acquisire entro breve tempo). Un approccio decisamente spostato verso dimensioni più commerciali (professional branding, natura e posizionamento dell'offerta, vantaggi competitivi, ecc.)

b. Conoscere se stessi sul medio termine

Ora, la focalizzazione è più sulle mie **Aspirazioni** (cosa) e sulle **Motivazioni** (perché) che mi spingono a voler raggiungere determinati traguardi. Insomma, per cosa e come nel medio termine desidero, sono motivato, ho le possibilità (cognitive, comportamentali, ecc.) per qualificarmi professionalmente verso un interlocutore (non è un'Azienda che compra, è sempre un qualcuno).

Le **motivazioni** sono la fonte di energia (razionale ed emotiva) che mi sostiene nel mio percorso di medio termine. Energia che mi verrà consumata da attività facilitatrici (come il neworking), da sforzi di apprendimento, dalla fatica che dovrò fare per superare ostacoli oggettivi e relazionali. Ma che mi permetterà di fare scelte, dare priorità fra desideri contrastanti (ad esempio, dove destinare le mie scarse risorse di tempo e danaro), ecc. Una capacità chiave per gestire questo bilancio di energia fra la motivazione e la sua usura, anche emotiva, è quella della **Resilienza** (Rif.2).

Esempi di **aspirazioni** possono essere:
- che livello di responsabilità voglio raggiungere in organizzazione/ attività che svolgo;
- che nuova attività desidero iniziare;
- in che tipo di diversa azienda/ settore mi piacerebbe lavorare; ecc.

Anche, ma non ce ne occuperemo, che tipo di attività autonoma o imprenditoriale voglio avviare.

In questo orizzonte, nell'epoca della comunicazione sociale di Se, è opportuno cominciare a pensare seriamente anche a come qualificare con coerenza la propria presenza professionale nella nostra rete professionale (Professional Brand). Un tema vasto ed in continua evoluzione per cui vale la pena documentarsi con continuità presso degli esperti (ad es. Rif.6).

Quest'ultimo punto è molto importante anche per un'altra ragione. Conoscersi (professionalmente) vuol dire approfondire cosa ritieni di poter offrire efficacemente (con successo) al mercato. Si parte dall'analisi delle esperienze vissute (positive e negative) e delle tue reazioni. Per poi chiedersi per quale saper-fare, attuale e potenziale, pensi di avere successo nel realizzare le tue aspirazioni. In modo da cercare di sfruttare al meglio le dinamiche di mercato ("tu offri, qualcuno compra").

Queste ultime tematiche richiamano quelle che, nell'auto analisi di breve termine (1-2 anni), dovevano essere affrontate nei momenti d'urgenza. Non a caso. E' solo l'orizzonte di medio termine (2-4) anni che permette una anticipazione delle urgenze.

Il monitoraggio del mercato, e del proprio posizionamento ("l'evoluzione nel tempo delle nostre reali possibilità"), in questo orizzonte permette di individuare ed elaborare in buona parte delle alternative (il cosi detto "Piano B") all'opzione preferita. In questo modo, si ha uno strumento almeno per cercare di non giungere impreparati alle inevitabili crisi.

c. Conoscere se stessi per il lungo termine

Su questo tipo di orizzonte (5-10 anni) l'auto analisi diviene uno sforzo sempre più sfumato. Da un lato, diventa più che altro un: "come mi piacerebbe vedermi". Dall'altro, è utile per cercare di intravvedere i trend di lungo termine del filone professionale in cui ci cimentiamo (o vorremmo farlo).

Domande utili per testare se si possiede quella che si chiama una **Visione** (di Sé e del Contesto). Nulla di grave, se si rimane con la mente vuota di fronte a questa sfida di un futuro incognito. La Visione si potrà acquisire col tempo. Spesso servono più esperienze, anche su sé stessi.

In **Tabella 1** una possibile sintesi generale.

Tabella 1

Orizzonte	Focus	
Breve (1-2y)	• Migliorare la **Prestazione** nel ruolo • Prepararsi al **Next step**	**Gestire gli imprevisti** • Azioni d'urgenza, di tamponamento
Medio (2-4y)	• **Aspirazioni** • **Motivazioni** • Puntare ai prossimi 2-3 step, pianificando un **Percorso,** fatto di fasi intermedie (e obiettivi intermedi) • Risorse e azioni per raggiungere gli obiettivi (intermedi e finale)	**Anticipare gli imprevisti** • Monitorare e leggere il contesto • Prevedere i rischi • Individuare e pianificare le alternative
Lungo (5-10y)	• **Visione –** verificare se si rimane in rotta con la propria visione di futuro professionale (il Sé vs il Contesto)	**Darsi un Visione** O una Nuova Visione, se gli imprevisti hanno vanificato quella precedente

creative commons

3 Piccoli casi per riflettere

Conoscersi in buona parte è confrontarsi e farlo con altri, ma diciamolo francamente: non è molto diffusa ne amata la pratica di confrontarsi apertamente con altri. Confrontarsi per ricevere feedback che ci aiutino nella conoscenza di noi stessi (comportamenti, gestione delle emozioni, offerta professionale) tramite gli occhi "della dimensione sociale" in cui siamo immersi. Dimensione in cui però pretendiamo di essere efficaci, di essere seguiti o "comprati", di poter incidere. Spesso scordandoci che è fatta di persone. Non di marionette che muoviamo o ammaliamo a piacere per realizzare i nostri piani, senza occuparci di cosa pensano e come ci vedono.

Alcuni casi, per non temere il feedback (continuando a stare attenti a chi lo si chiede …):

Caso 1 – I nostri comportamenti visti dagli altri

Il responsabile di un team, ad ogni cambio di ruolo e dopo un certo periodo di rodaggio della squadra (lui compreso), aveva l'abitudine di chiedere un feedback anonimo ai propri collaboratori (up-ward feedback). Veniva utilizzato un questionario di circa una ventina di domande sulla loro percezione della sua gestione. L'analisi dei risultati veniva discussa col team e li venivano decise le direzioni delle azioni di miglioramento che poi avrebbe attuato.

Ogni volta che esaminava i risultati, emergeva come migliorabile almeno un aspetto a cui non aveva assolutamente pensato. Una volta in particolare, malgrado fosse convinto di avere una comunicazione molto aperta e trasparente, proprio quel punto emerge come inadeguato.

Cercando di interpretare i risultati, si rende conto che ha a che fare con un team particolarmente capace ed autonomo, nell'interpretare le situazioni e decidere/ attuare gli interventi più adeguati.

Pensa di individuare il vero bisogno in un coinvolgimento del team molto più a monte, non solo nel processo decisionale, ma soprattutto in quello di analisi, non solo delle situazioni di breve termine, ma soprattutto degli scenari di medio-lungo.

Come azione di miglioramento, avvia quindi un percorso di allenamento del team in quelle due attività (analisi degli scenari e delle singole situazioni), con lo scopo di assicurare che il team (non solo ogni singolo componente) sappia effettuarle in modo coordinato e condiviso.

Dopo neppure un anno di questa disciplina, avvia una modalità differente di gestione, realizzando una situazione di leadership aperta ("senza capi") all'interno del team. Il successo del nuovo approccio viene confermato dopo un anno, dalla soddisfazione dei clienti interni per il servizio ricevuto e per i risultati delle soluzioni messe in opera.

Inoltre, ogni membro del gruppo aveva l'opportunità di scoprire e mettere alla prova le proprie risorse. Negli anni a seguire, la maggioranza di loro le avrebbe utilizzate per dare delle svolte, anche radicali, ai propri percorsi professionali.

Caso 2 – Conoscere le proprie emozioni

Il manager è lanciato in una traiettoria di carriera piuttosto positiva. Un giorno, per accedere ad una nuova posizione, si trova a confronto con altri 4 o 5 candidati, suoi colleghi. Il confronto viene gestito tramite un processo di assessment che prevede diverse prove. Una consiste in un'intervista su alcune "capacità" richieste dal nuovo ruolo.

Parte dell'intervista è basata sul suo svolgimento di un progetto, ma altre domande sono orientate a chiedergli di descrivere dei concreti casi di lavoro in cui lui ha utilizzato una data capacità.

Il manager, con estrema sorpresa si rende conto di non riuscire a rispondere a tono a buona parte di queste domande. Per quelle che si riferiscono a capacità che si basano sulle emozioni (proprie o altrui) non riesce a ricordarsi dei casi concreti.

Non gliene vengono in mente, malgrado lui stesso dichiari che si tratta di capacità che sono necessarie ogni giorno nel suo lavoro. Oppure, riesce a parlarne solo "in generale": si certo col cliente bisogna sempre cercare di capire i bisogni, anche quelli che non sa bene esprimere, per fare un'offerta mirata; ma certo, non si potrebbe fare il nostro mestiere, così relazionale, se non si capisse lo stato d'animo dell'interlocutore, per poi trovare il modo di adattare il nostro stile; ecc.

Alla posizione viene preferito un altro collega. Il feedback che riceve fa riferimento ad una preferenza data per una maggiore esperienza specifica del collega. Tuttavia, rimane impressionato dall'handicap che ha mostrato nell'affrontare quelle domande (per diverse di loro, anche a giorni di distanza, ancora non riesce a ricordare casi concreti).

Così decide di confrontarsi con la sua HR Business Partner, con cui ha sviluppato un rapporto di fiducia. Il rapporto di fiducia non è mono direzionale: l'HR cerca di aiutarlo senza timore di

ritorsioni. In questo caso, sa di poter dare feedback professionali trasparenti, perché è certa che non verranno presi per critiche personali (rischio che invece è piuttosto frequente).

Assieme, scoprono che il manager ha difficoltà a riconoscere, quindi gestire consapevolmente, alcune emozioni, proprie e dell'interlocutore. Un handicap non indifferente per professionisti che ne debbono gestire altri, che sostengono negoziati, che devono sviluppare relazioni anche personali con clienti chiave.

La HR Business Partner lo supporta nell'avvio di un primo intervento con un coach professionista, dotato, come il caso sembra suggerire, sia di un buon background psicologico sia di una esperienza come manager d'azienda.

Caso 3 – Conoscere la propria "identità professionale"

Un professionista si sente prossimo ad una profonda svolta professionale. Malgrado la sua seniority ed il suo interesse di lunga data per i temi del lavoro, al momento di affrontare la preparazione per questa transizione, percepisce di non avere un approccio definito per farlo.

Decide di confrontarsi con un amico, ch si occupa anche di orientamento professionale. La prima cosa che emerge da una prima chiacchierata pare proprio essere che non è più molto chiaro quale sia il tipo di profilo professionale su cui vuole puntare, come leva per la transizione. La ragione di questa incertezza è legata alla varietà dei ruoli e dei progetti affrontati proprio negli ultimi due o tre anni.

Un fenomeno piuttosto comune di questi tempi, in cui i bisogni imprevisti delle organizzazioni guidano la assegnazione dei task e la composizione dei gruppi di lavoro secondo singole e specifiche competenze. Sempre meno secondo "ruoli professionali" codificati. Un fenomeno che ha un peso ancora maggiore sui professionisti più junior, in particolare in organizzazioni a loro volta poco strutturate. In questi ultimi casi viene addirittura inibita la capacità di crearsi una "Identità professionale", per quanto poi sia destinata a cambiare in modo molto dinamico.

Proprio da questo punto il professionista partirà nel suo percorso di auto orientamento: <<Con il mio background (competenze, saperi, esperienze, ..) e sulla base di desideri e motivazioni maturati ad oggi, con che "offerta professionale" voglio/ posso affrontare la transizione che mi si sta prospettando>>.

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.peopleart.it è sempre obbligatoria

4 Risorse

Rif.1 Lifelong Learning – per approfondire i vari punti di vista sull'apprendimento continuo: "Imparare sempre nella società della conoscenza", A.Alberici, 2002, Bruno Mondadori

Rif.2 Resilienza – per una guida sintetica alle dimensioni della resilienza individuale e a quelle della ressilienza organizzativa: https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/resilience-guide

Rif.3 Orientamento - Per una prima lettura ed una rapida carrellata sul tema dell'Orientamento: "Mettere a fuoco l'orizzonte", M.Agnesa ed altri, 2014, Edizioni FerrariSinibaldi

Rif.4 Raccolta di feedback - *Per determinare punti di forza/ limiti personali, certamente si possono usare dei test (molti sono disponibili on line), come pure dei questionari da sottoporre a persone con cui si collabora, dai più complessi ai più semplici. Fra questi ultimi, quello che prediligo è basato su tre semplici domande, da porre all'interlocutore, del tipo:*

"Pensa a come mi comporto di solito (nel contesto in cui tu ed io interagiamo) e dimmi con sincerità secondo te cosa:

a) Devo continuare a fare, perché è già efficace;
b) Dovrei iniziare a fare, perché mi può rendere più efficace;
c) Devo smettere di fare, perché non è utile/ opportuno/ adeguato".

Rif.5 Employability (e su alcune esperienze di politiche attive in Europa al 2001) suggerisco: "Employability: from theory to practice", AAVV, 2001, International Social Security Series, Transaction Publishers

Rif.6 Professional Branding – Per una guida che lega la creazione di una propria immagine professionale al finalizzarla in termini di business: "Come Usare Linkedin per il Tuo Business", L.Bellini, 2016, WEEBOOK - Dario Flaccovio Editore