

PROGETTARE SÉ STESSI: COMPETENZE, ESPERIENZE ED ETICA NELLA COSTRUZIONE DEL SÉ COME PROFESSIONISTA

Di Guglielmo Fiocchi (intervento all'Università di Perugia 11 Marzo 2021)

È possibile progettare sé stessi come professionisti e innanzitutto come persone? Sono fermamente convinto di sì e anzi direi che non è possibile affrontare le sfide di oggi senza una progettualità che riguardi prima ancora che i traguardi, le competenze, le esperienze e le sensibilità individuali. E tengo a precisare un aspetto, che nasce dal mio personale vissuto e che ha sempre trovato conferma dai tempi dell'Università fino ad oggi: dimensione professionale e dimensione personale non sono separate. Tutt'altro: un buon professionista è fatto di tecnica e umanità. Entrambe vanno coltivate e allevate, poiché reciprocamente si alimentano e si modellano, in un processo potenzialmente senza fine.

Dirò di più: in un mondo sempre più competitivo e in rapida trasformazione, dove i punti di riferimento scarseggiano e sono mutevoli, le armi del successo vanno forgiate e custodite nel luogo più sicuro di tutti, ovvero nel proprio intimo. E quelle armi sono la passione, la capacità di innovazione, la competenza, la consapevolezza di sé e degli altri, e tutte insieme conducono alla soddisfazione e alla completezza, non solo in termini professionali ma anche etici

Ma come ci si progetta? In una sola frase, direi: non negandosi mai nessuna esperienza - tenendo però sempre ben chiari in testa gli obiettivi da raggiungere - approfondendo saperi trasversali e creando reti di competenze intorno a sé.

IL MONDO DI OGGI E DI DOMANI: LO SCENARIO. Per un buon progetto, che è una sintesi sempre visionaria tra il presente e il futuro, occorre partire dal contesto prima che dalla definizione degli obiettivi, due elementi questi che vanno di pari passo.

La domanda fondamentale è: come sarà il futuro e quali competenze richiederà?

È plausibile immaginarsi un mondo che sarà:

- in continuo divenire
- con una interculturalità sempre maggiore
- caratterizzato da una competizione incessante e con scenari politico-sociali instabili
- con un'Europa che dovrà imparare a rilanciarsi appoggiandosi ai giovani che arrivano da altri Paesi
- attraversato da una attenzione crescente alla sostenibilità e alla salute
- con una classe media in difficoltà
- nel quale le singole competenze su quasi tutti i temi saranno distribuite dappertutto, ma la differenza sarà data dal saperle utilizzare e dall'essere eccellenti in qualcuna.

Non sarà più sufficiente l'analisi verticale, anche se di altissimo livello: l'arma vincente sarà quella che Giorgio Del Mare chiama "agility", sintesi di velocità, leggerezza, flessibilità, affidabilità, innovazione. Doti necessarie per essere i primi a vedere e catturare le opportunità, per essere innovativi sulle strategie, per gestire in modo fluido e coerente, per essere veloci e agili nel day-by-day, per garantire sempre una riflessione sistemica. Non basta però saper integrare rapidamente tutte le competenze, motivare i gruppi verso una visione, reagire veloci. C'è bisogno di due turbo: primo fra tutti, essere una "punta di diamante" in qualche attività o area che "buca" il mercato del lavoro. La ricerca dell'eccellenza parte dall'exasperazione dei punti di forza e non dall'equilibrio dei punti deboli (che si potranno sempre

compensare ragionando “di sistema” e andando a prendere le competenze quando necessario): la peculiarità vincerà, non l’essere una risposta statistica.

Il secondo turbo è qualcosa che ha sempre funzionato e sempre funzionerà: motivazione, vocazione e competenze. Tutto ciò però non porta automaticamente alla realizzazione personale, se ci dimentichiamo di ascoltare i nostri desideri privati e sociali, i nostri valori... la nostra pancia.

In tale contesto, se è vero che non ci sono certezze è parimenti vero che esistono opportunità infinite per chi ha voglia di crescere, di darsi da fare, di essere proattivo, di rischiare. Ma occorre studiare, confrontarsi incessantemente con chiunque, anche in un dialogo intergenerazionale sano e virtuoso che spesso è sottovalutato: la complessità non permette incompetenza e non tollera scorciatoie.

IL SÉ STESSO DI OGGI E DI DOMANI: GLI OBIETTIVI. E veniamo agli obiettivi. È scontato che ognuno abbia i propri, legati alla propria sensibilità formazione, contesto sociale e affettivo, ma mi permetto di azzardare che esistono alcuni punti saldi che dovremmo considerare come obiettivi generali e comuni a chiunque:

- Dare un contributo alla crescita collettiva, lasciare un segno, piccolo o grande che sia. Vincere nella competizione globale non è vincere sugli altri, ma con gli altri e in un patto tra generazioni. Il futuro anche personale non ci appartiene in esclusiva, ma è una dimensione collettiva.
- Raggiungere il giusto bilanciamento tra lavoro, passioni, soddisfazioni personali e responsabilità sociale. Sono aspetti che si alimentano tra loro e insieme contribuiscono alla soddisfazione complessiva.
- Restare sempre aperti alla realtà e ai suoi cambiamenti. Se si vuole è un valore e magari uno strumento, ma nella mia esperienza so che è soprattutto un obiettivo che è facile smarrire, smarrendo tutti gli altri. Occorre infatti sempre ricordare che per raggiungere le proprie mete non esiste una ricetta sola, ne esistono infinite e nessuna è definitiva.

A questi obiettivi ne voglio aggiungere due, che trovo parimenti determinanti:

- Se all’inizio occorre dare priorità ai traguardi di carriera, una volta raggiunti e consolidati questi - con quel che ne consegue in termini di affidabilità e riconoscibilità - è necessario porsi nuove sfide e inventare “novità nel business”.
- Creare delle squadre intorno a sé, una rete o reti di persone con le quali compiere l’intero viaggio o pezzi di esso. Network di saperi e competenze, prima che di interessi, mai di appetiti. In questo percorso, il give-back continuo è una pratica non solo etica, ma funzionale, che non va mai trascurata. Si cresce, se crescono le persone intorno a noi.

Occorre, inoltre, distinguere tra una prospettiva di breve e una di lungo periodo, ma tenendole sempre in armonia tra loro. Il breve ci consente una visione più chiara, ma ha obiettivi più limitati che possono cambiare e adattarsi alle circostanze, a patto di non perdere mai di vista i macro-obiettivi.

PROGETTARSI E RINNOVARSI: LE ESPERIENZE. La vita è una maratona, non uno sprint: disciplina e grinta, non cercare scuse, imparare e ripartire. Nessuna esperienza è superflua se è funzionale e coerente con gli obiettivi che ci siamo posti. Darsi delle priorità e non indulgere mai è il vero imperativo. Il mio percorso è stato da ingegnere aerospaziale - campo scelto per pura passione tecnica - a capoturno in fabbrica, via via fino a CEO di società quotate e a imprenditore, in un viaggio che è stato pianificato in ogni suo passo, ma ha saputo adattarsi alle circostanze, ed è ancora in continua evoluzione. Personalmente sono convinto che per

diventare un top manager si debba partire dal basso e fare tutti i gradini, acquisendo lungo il percorso tutte le competenze. Nessuna è superflua: un CEO che capisce le difficoltà e i problemi operativi, le ansie professionali e spesso umane, di un responsabile di turno in fabbrica e di un capo della qualità saprà come sedersi e ottenere risultati in una trattativa sindacale come in un road-show con gli investitori; saprà tanto impostare un cambio di paradigma tecnologico quanto interpretare le aspettative del mercato.

In questo senso non c'è scuola migliore delle multinazionali, che insegnano a comprendere e gestire la complessità e offrono un'opportunità senza pari: accumulare esperienze all'estero. Andare all'estero, soprattutto all'inizio della carriera, è essenziale. Spesso per molti giovani è una meta obbligata, ma il mio suggerimento è di considerarla sempre una tappa di un percorso più ampio, indipendentemente se si torna in patria o si continuerà a stare fuori, cambiando paese. Il confronto con culture umane e tecniche differenti, con prospettive e impostazioni talvolta in conflitto tra loro, è un bagaglio preziosissimo.

E attenzione ai capi, fonte di esperienza, comunque vada. Un mio vecchio capo diceva spesso: il capo-non lo si sceglie, lo si gestisce. Averne di buoni aiuta tantissimo. Averne di cattivi aiuta tantissimo lo stesso, anche se in maniera differente: lamentarsene è l'unica cosa inutile, poiché, fosse solo per negazione, ci insegnano pur sempre delle cose nuove. Quanto meno a non essere come loro quando capi saremo noi.

Insomma, la super-specializzazione si deve accompagnare e integrare con competenze trasversali, in tutt'uno fluido e dinamico: è questa la base del "sapere", "saper fare" e "saper divenire" che dona efficacia e forza al professionista - che sia manager o imprenditore - poiché donano sostanza innanzitutto alla persona.

LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI: I VALORI. Le nuove generazioni hanno un vantaggio che non va sottovalutato: un tempo si insegnava la cattiveria per fare carriera. Ora per fortuna si insegna subito che l'etica viene prima del denaro e del potere. Nel progettare sé stessi selezionare dei valori e rispettarli costituisce un punto di riferimento e uno strumento operativo. Mi piace ricordarne alcuni che ritengo non negoziabili:

- il rispetto e l'interesse verso gli altri
- saper ammettere gli errori
- la trasparenza
- la responsabilità morale e sociale del leader
- il potere come mezzo e non come fine

Tutto inizia da un elevato livello di consapevolezza, intesa come "l'abilità di governare attivamente il processo cognitivo alla base dell'acquisizione e interpretazione degli stimoli provenienti da dentro e da fuori noi stessi" (cit. xxx). Solo chi sa combinare il tutto può pensare di essere utile al mondo, avere soddisfazione sul lavoro e raggiungere la "felicità" propria (termine un po' esagerato) e di chi gli vive a fianco.

Noi e gli altri. È un binomio da tenere a mente sempre. Una carriera auto-riferita non solo è più complicata, ma decisamente più tossica, per sé stessi e per gli altri. Le carriere possono essere tante, la vita una: spenderla bene, lasciando frutti e semi, è l'unico successo che valga la pena inseguire e per il quale fare di sé stessi un progetto.