

UN TUFFO ALL'INTERNO

5 motivi per ripensarsi dal di dentro e innovare veramente

Leadership & People Management, n°31, Luglio 2014

Barbara Parmeggiani
Executive Consultant, Psychotherapist & Coach
bparmeggiani@weplusnetwork.com

Whatever the problem, be part of the solution.

Tina Fay

Mai come oggi le attività di sviluppo delle aziende e delle persone fanno ricorso a metodologie che appartengono alle cosiddette "pratiche riflessive" come il coaching, il counseling, il mentoring, la facilitazione, l'action learning, Metodologie recenti nelle quali le persone vengono incoraggiate a riflettere su ciò che fanno, sulle modalità adottate magari inconsapevolmente, a mettere sotto la lente d'ingrandimento i loro comportamenti, a caccia di quei modi di fare che, invece di essere origine della soluzione, potrebbero essere esse stesse parte del problema. Per fare qualche esempio, incontriamo a volte manager accentratori che si rammaricano perché le persone che lavorano con loro non desiderano prendersi responsabilità, capi ipercritici che si stupiscono perché i collaboratori sembrano aver messo il cervello in letargo e non riescono a produrre nessuna idea degna di questo nome o dirigenti oberati di operatività che lamentano il fatto che chi li supporta si agita incessantemente senza produrre granché. Non sarà che una qualche responsabilità in ciò che accade la hanno anche loro?

Un fatto è assodato: proprio ora si sente il bisogno di rivolgersi alle attività del pensiero che riflette su se stesso e sulle azioni messe in campo, che si sofferma e analizza tanto gli aspetti emotivi di una situazione quanto quelli relazionali, fino a richiedere il supporto di professionisti specificamente dedicati. Spesso mi sono chiesta perché. Che cosa ci muove verso questa necessità di capire meglio che cosa facciamo, come lo facciamo e perché? Quale motivazione profonda ci fa sentire il

bisogno di integrare l'azione dando maggiore spazio ai momenti di elaborazione cognitiva, di esplorazione creativa, di apertura degli orizzonti mentali ed emotivi delle persone?

Intravedo almeno cinque buone ragioni:

1. *L'innovazione come Absorptive Capacity*

In una arena di business che corre sempre più veloce, il vantaggio competitivo delle imprese si gioca in larga parte sulla capacità di innovare e di incorporare velocemente nuovi modi di fare e di produrre nel modello di business. Da tempo ormai si parla della "*absorptive capacity*" ovvero della abilità di un'azienda di riconoscere tempestivamente il valore di ricerche, informazioni, scoperte tecnologiche e scientifiche, di assimilarle e applicarle in modo coerente e integrato con l'assetto produttivo corrente, modificandolo di conseguenza. Ciò pone una forte tensione sulla capacità di cambiare velocemente, non solo nei processi e nella produzione, ma anche negli atteggiamenti e nella mentalità necessarie a supportare l'avverarsi nella sostanza di tali innovazioni. Non basta una adesione superficiale ai cambiamenti in corso, è importante che le persone comprendano quel che sta accadendo intorno a loro per poter essere soggetti consapevoli e attivi di cambiamento. E per farlo occorre ... riflettere, ragionarci sopra, comprendere tutte le implicazioni.

2. *Ripensare il business come necessità*

Dopo la crisi gran parte delle aziende si leccano le ferite, ma quante sono veramente cambiate? Chi ce l'ha fatta è stato probabilmente in grado di ripensare radicalmente il suo modo di stare sul mercato, di cambiare pelle in corsa, di elaborare strategie alternative e sviluppare un approccio diverso, un prodotto originale, servizi nuovi in territori dai confini ancora sfumati. Assistiamo alla cosiddetta "complessificazione" del business, in cui i rapporti tra gruppi, società, individui diventano sempre più intrecciati, interdipendenti, sensibili al minimo cambiamento. L'instabilità diventa la regola e la turbolenza la dinamica naturale dei sistemi economici. Per comprendere la complessità è necessario "pensare complesso". Non è un modo di ragionare che ci viene facile. Abituati all'approccio lineare di aristotelica memoria, al principio di non contraddizione e alle regole ferree della logica classica, faticiamo a porci in modo più articolato di fronte alla realtà, sapendo cambiare punto di vista, accogliendo il relativismo delle posizioni, comprendendo la dinamica dei sistemi interconnessi. Senza momenti di raccoglimento, di concentrazione attenta, di astrazione dal rumore che ci circonda non è possibile realizzarlo. Non stupisce che un aiuto in termini di ragionamento e di raffinamento dei processi di pensiero possa tornare più che utile!

3. *La vera rivoluzione non è il cambiamento, è la sua velocità*

La differenza la fa pertanto la nostra abilità di trasformarci rapidamente, non soltanto in senso esteriore. Le aziende che guardano solamente all'esteriorità del processo di cambiamento (tecnologie, processi, sistemi, macchinari ...) e non tengono in debito conto l'apprendimento e la capacità di elaborazione delle persone, come ricorda un recente articolo del McKinsey Quarterly,

tendono a fare due errori: in primo luogo, considerare solamente come vanno i risultati di business, facendo riferimento agli aspetti tecnici della soluzione proposta, ma sottovalutando il lavoro adattivo che le persone devono compiere per accoglierla.

Il secondo è di fare affidamento solamente sulla formazione, sulla prescrizione dei comportamenti da adottare. Ma questo raramente si traduce in una vera adesione personale, in una comprensione più approfondita di quello che sta accadendo, in una reale trasformazione del proprio modo di affrontare le cose. Per farlo occorre avere un supporto: per guardarsi dall'interno e riuscire a costruire una migliore conoscenza di sé, per adottare un atteggiamento aperto all'autosviluppo, per abbracciare il mutamento e le sue implicazioni. L'autosviluppo, in altre parole, diventa una costante che va coltivata in modo attento e dedicato.

4. A cavallo tra ansia del cambiamento e ansia della stasi

Sulla scia di Edgar Schein e delle sue riflessioni sull'apprendimento, ricordo che siamo sempre più incalzati da due ansie importanti, l'una opposta e complementare all'altra: *ansia del cambiamento*, da una parte, e *ansia della stasi* dall'altra. L'ansia del cambiamento, ben nota a tutti coloro che sono alle soglie di una importante decisione (che forse modificherà la loro traiettoria di business o di vita), nasce dall'incertezza che avvolge chi si avventura per una nuova strada, e ne siamo sempre stati affetti. Certo quando le scelte da intraprendere sono dieci al giorno e continuamente siamo chiamati a riposizionare il nostro modo di fare in un mondo iper-mutevole, le cose si fanno più difficili e l'ansia inevitabilmente cresce.

L'ansia della stasi credo non si sia mai fatta bruciante come ai giorni nostri: innovazione, competitività, preparazione sempre più sofisticata sono alcune delle capacità richieste per prosperare sul mercato. Come fare a stare fermi? Si impone di correre, di agire, di muoversi velocemente. Chi si ferma e non crea valore nello scorrere del tempo è facile che resti indietro. La nuova tecnologia, il nuovo applicativo, la notizia importante che modifica in un batter d'occhio le priorità d'azione ... come fare a non sentire forte la pressione della necessità di aggiornarsi continuamente, di avere tutte le informazioni importanti, di non stare al passo con i tempi? In altre parole, come si fa a non essere ansiosi? Avere momenti di riflessione, di apertura al mondo interno, di sedimentazione della miriade di cose che accadono, per trovare un filo, un senso, una ragione dentro la confusione sembra ormai diventato indispensabile, per non venire travolti da un antidoto pericoloso: l'attivismo che ripete sempre se stesso.

5. Manager e organizzazioni inclusivi, plurali, motivanti

La richiesta che si fa dunque alle organizzazioni (vedi ad esempio le Societal Challenges di Europa 2020) è di riuscire a divenire un luogo di non discriminazione, di inclusività e cooperazione efficace. La varietà delle provenienze e delle idee è un ingrediente indispensabile per l'innovazione. Si prospetta dunque che nelle imprese sappiano lavorare capi autonomi, equilibrati, consapevoli di sé, capaci di aggregare e di non cadere vittime di vecchie logiche legate alla contrapposizione e alla guerriglia interna (il "noi contro di loro"). Persone che, con flessibilità e senso del proprio

valore e dei propri limiti, siano in grado di agire in modo aperto e senza preconcetti. L'innovazione sociale e quella tecnologica non sono disgiunte, vanno di pari passo, ma l'una non implica necessariamente l'altra. Un tale ideale di presenza personale non si raggiunge senza aver fatto un investimento in termini di lavoro su di sé e senza aver preso coscienza del modo in cui si impatta sugli altri e sull'organizzazione.

Insomma, tanto spazio stanno acquisendo le *self reflective practices* ... Una maggiore consapevolezza sarà la giusta risposta ai problemi emergenti? Potremmo rispondere con C.G. Jung: "Le visioni personali diventeranno chiare solamente guardando al proprio cuore. Chi guarda fuori, sogna. Chi guarda dentro, si risveglia."

I riferimenti sono a:

- Nate Boaz; Erica Ariel Fox, **Change leader, change thyself**. Anyone who pulls the organization in new directions must look inward as well as outward, McKinsey Quarterly, March 2014
- Wesley M. Cohen; Daniel A. Levinthal, **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. (Mar., 1990), pp. 128-152
- **Europe 2020**, Recommendations to EU Member States
http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
- A. Savini, A. Ragusa, L. Cassani, **Dall'impresa-macchina all'impresa-persona. Ripensare l'azienda nell'era della complessità**, Mondadori Università, 2009
- Edgar H. Schein, **The Anxiety of Learning**, Harvard Business Review, March 2002, Vol. 80, No. 3.