prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

IL PROBLEMA È COME PENSIAMO AL PROBLEMA: GESTIRE LE TENSIONI CON IL PENSIERO PARADOSSALE

Pubblicato il15 Giugno 2021 di Ennas Gianfranco, Ghiringhelli Cristiano e Virili Francesco

Categoria: Tecnologia ed Innovazione Organizzativa

Nelle organizzazioni contemporanee la ricerca di innovazione e idee creative è sempre più congiunta al conseguimento di obiettivi critici con risorse scarse. Questo genera tensioni e potenziali conflitti. La ricerca qui presa in esame mette in luce il ruolo centrale di una mentalità adatta a gestire tensioni e paradossi, proponendo nuovi strumenti per definirla, rilevarla sul campo e misurarne l'efficacia.

Il presente articolo si basa su un recente contributo di Miron-Spektor et al (2018): "Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem" pubblicato su "Academy of Management Journal". In tale contributo è stato testato un modello volto ad analizzare gli approcci degli individui alle tensioni in presenza di risorse scarse. Si è scoperto che, sebbene le tensioni tendano spesso ad aumentare in condizioni di tempo e di risorse limitate esse non costituisconoil vero problema, che è invece mentalità nell'affrontarle. La mentalità o mindset è un quadro o una lente che aiuta a interpretare le esperienze.

"*Il problema non è il problema; il problema è come noi pensiamo al problema*" (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974)

SCARSITÀ DI RISORSE E PRESTAZIONI LAVORATIVE

Nella maggior parte delle organizzazioni moderne i dipendenti sono incoraggiati a innovare sviluppando e

implementando nuovi approcci e idee creative, al contempo devono essere efficienti ed eseguire le proprie mansioni in modo efficace. I ricercatori hanno notato che questi due aspetti cioè l'innovazione e lo svolgimento della mansione possono essere contraddittori. Raggiungere sia l'efficacia lavorativa nel proprio ruolo che l'innovazione dipende anche dalla disponibilità di risorse. Intese sia come risorse interne, quali il supporto psicologico dei dipendenti, lo sviluppo sociale, l'intelligenza, l'autostima, le abilità e la motivazione, sia come risorse esterne, quali il tempo e le risorse finanziarie. Le risorse esterne diventano sempre più scarse quando i carichi di lavoro e le pressioni si moltiplicano per rispettare le scadenze strette e ridurre i costi. È quindi importante capire cosa permette ai dipendenti di essere sia innovativi che efficaci quando devono affrontare queste sfide con risorse limitate.

Studi precedenti su come la pressione del tempo e i finanziamenti limitati influenzino le prestazioni lavorative hanno portato a risultati contrastanti. Alcuni studi hanno rilevato che quando gli individui affrontano una carenza di risorse si concentrano più sul trattenere le risorse piuttosto che sullo svolgere il proprio lavoro. Per esempio, una ricerca condotta sulle attività dei revisori ha concluso che la pressione del tempo ostacola le prestazioni e aumenta la probabilità di commettere errori. Altre ricerche invece hanno dimostrato che la pressione del tempo può essere motivante e aumentare le prestazioni. Altri autori hanno rilevato che livelli moderati di pressione sui tempi, quando ritenuti giusti, sono associati con i più alti livelli di prestazioni lavorative degli impiegati, ad esempio l'aumento della pressione sui tempi ha migliorato le prestazioni di scienziati e ingegneri della NASA.

L'innovazione richiede risorse finanziarie per investire nello sviluppo di soluzioni che divergono da una traiettoria esistente. Gli studi che hanno messo in relazione scarsità di risorse e innovazione hanno ottenuto risultati incoerenti, alcuni dimostrano una relazione negativa tra risorse limitate e innovazione, altri riscontrano una relazione non lineare, altri non significativa e altri ancora persino una relazione positive.

LA TEORIA DEL PARADOSSO

Attingendo alla teoria del paradosso (Smith & Lewis, 2011) si offre una spiegazione alternativa, in particolare si suppone che la scarsità di risorse aumenti la probabilità che i dipendenti sperimentino tensioni. Tali tensioni possono migliorare o impedire la capacità di innovare e di svolgere le proprie mansioni a seconda che essi abbiano o meno una mentalità paradossale. Tale approccio riconcilia le incoerenze riscontrate nella letteratura.

Se si crede che quando si affronta una sfida se ne debba per forza trascurare un'altra si commette un errore. Con una mentalità paradossale, ci si rende conto che quando si hanno più richieste contrastanti l'una fa sì che si possa soddisfare l'altra e che si ha bisogno di entrambe per avere successo e crescere. Questa semplice consapevolezza libera risorse mentali e guida a nuove soluzioni creative, aiutando i dipendenti a migliorare le prestazioni sul lavoro e a coltivare l'innovazione.

Lo studio qui preso in esame (Miron-Spektor et al 2018) in particolare ha verificato empiricamente due aspetti principali legati alla teoria del paradosso:

- In presenza di scarsità di risorse (tempo e fondi limitati) vengono sperimentate tensioni da parte degli individui in misura maggiore.
- In presenza di tensioni, un grado elevato di pensiero paradossale tende a migliorare le prestazioni lavorative e l'innovazione, mentre al contrario con bassi livelli di pensiero paradossale esse tendono a

peggiorare.

MISURARE IL PENSIERO PARADOSSALE, LE SUE DETERMINANTI E I SUOI EFFETTI

Il team di ricerca ha sviluppato un questionario per misurare il pensiero o mentalità paradossale. Ai partecipanti è stato innanzitutto chiesto di valutare le dichiarazioni sulla loro disponibilità ad accettare le contraddizioni, come ad esempio:

“Quando considero prospettive contrastanti, acquisisco una migliore comprensione di un problema”; “Mi sento a mio agio a lavorare su compiti che si contraddicono a vicenda”; “Mi sento sollevato quando mi rendo conto che due opposti possono essere veri”.

Ai partecipanti è stato anche chiesto di descrivere la frequenza con cui hanno sperimentato la “scarsità di risorse” sul lavoro (la necessità di ottenere prestazioni elevate con un tempo o risorse finanziarie limitate). I supervisori, nel frattempo, dovevano valutare le loro prestazioni e l’innovazione nello svolgere la mansione.

In uno studio iniziale, si sono sviluppate e validate delle scale per valutare la percezione delle tensioni e la mentalità del paradosso. Utilizzando otto campioni provenienti da Stati Uniti, Regno Unito, Israele e Cina e da dipendenti che svolgevano varie mansioni si è confermata la struttura dei fattori e l'affidabilità della scala. I processi di validazione delle scale hanno rivelato che la mentalità del paradosso è positivamente ma moderatamente correlata con la tolleranza all'ambiguità, alla complessità integrativa, alla tolleranza alle contraddizioni e all'apertura alle esperienze. La mentalità paradossale è anche correlata negativamente con il cosiddetto “bisogno di chiusura cognitiva”, cioè il desiderio di dare una risposta rapida a una domanda dal contenuto confuso o ambiguo. Il campione è stato suddiviso in due gruppi, al primo gruppo è stato chiesto di elencare pensieri interessanti e attinenti il problema, mentre all’altro è stato chiesto di scrivere pensieri paradossali e contraddittori. Il secondo gruppo nonostante avesse fatto molta più fatica ha sviluppato molte più soluzioni creative e potenzialmente applicabili. In linea con le ricerche precedenti, gli individui con una mentalità paradossale più elevata sono più creativi e soddisfatti del proprio lavoro.

In una seconda fase sono state testate le ipotesi in diversi modelli, usando quali variabili dipendenti la performance nella mansione e l'innovazione. A sostegno dell'ipotesi 1, gli individui con risorse scarse hanno sperimentato livelli più elevati di tensioni, a sostegno dell'ipotesi 2, i risultati indicano che per le persone con bassa mentalità paradossale, affrontare maggiori tensioni non era associato a prestazioni lavorative inferiori tuttavia, per quelli con alta mentalità paradossale, le tensioni erano positivamente associate a migliori performance.

Lo studio nel suo complesso ha rilevato che la mentalità paradossale dei dipendenti ha avuto una grande influenza sulla loro capacità di far fronte alle richieste. Per le persone che hanno ottenuto un punteggio elevato, la sfida di gestire risorse limitate è stata stimolante e le loro prestazioni sono effettivamente aumentate sotto tensione, riuscendo a trovare nuove e migliori soluzioni ai problemi. Le persone senza mentalità paradossale, al contrario, tendevano a crollare e faticavano a mantenere le loro prestazioni quando le risorse erano scarse.

COME ADOTTARE UNA MENTALITÀ PARADOSSALE?

Ecco un semplice *framework*:

1. Attenzione a come le domande vengono poste;
2. Accettare la tensione e sviluppare “agio con il disagio”;
3. Allontanarsi e cercare nuove possibilità.

Attenzione a come le domande vengono poste:

Innanzitutto bisognerebbe cambiare la prospettiva nell’affrontare le tensioni e pensare in termini di miglioramento e arricchimento personale. Alcuni di noi sono alle prese con la questione se continuare a svolgere il proprio lavoro o il proprio business come al solito o cercare di fare un salto di qualità. Possiamo riformulare questa domanda da: “dovrei fare un salto di qualità o continuare con quello che ho fatto?” a: “come posso continuare sia a fare il mio lavoro che fare un salto di qualità?” Oppure da: “come può il modo in cui ho sempre fatto le cose fornirmi le risorse per aiutarmi a cambiare verso qualcosa di nuovo?” a “come possono l'energia e il potenziale derivanti dall'adozione di qualcosa di nuovo sostenermi mentre continuo a fare le cose che devo ancora fare?”. Riformulando la domanda, si scoprono nuovi modi per fare entrambe le cose. Anche se a volte ci spostiamo tra l'essere concentrati sui nostri progetti attuali o sui nostri nuovi progetti, ad un livello più alto capiamo che questi due obiettivi si rafforzano a vicenda.

Accettare la tensione e sviluppare “agio con il disagio”:

Con una mentalità paradossale, l'accettazione delle tensioni permette di comprendere che esse sono una parte naturale della realtà e che tutti le sperimentano in una certa misura. Quando si comprende che una tensione o un problema è uno stato naturale comune a tutti gli individui, è più probabile che lo si accetti. Ad esempio, gli adolescenti potrebbero essere irritabili, il che può essere fastidioso per i genitori. Ma è naturale, stanno trovando la propria identità. Quando i genitori capiscono che parte del processo di sviluppo per gli adolescenti è sfidare l'autorità ed è in qualche modo salutare non è ancora piacevole, ma è percepito come meno minaccioso. L'accettazione è importante in quanto dà contezza del libero arbitrio in una situazione difficile. In generale, è difficile per gli individui sopportare le incongruenze però, una volta accettate, si impara a sentirsi più a proprio agio in una data situazione. Invece di sentirsi minacciati o ignorarlo, bisogna imparare a contenere il disagio associato alle incongruenze.

Distanziarsi e cercare nuove possibilità:

Le tensioni guidano verso nuovi significati e possibilità, ma possono anche essere paralizzanti, soprattutto a livelli estremi. Quando ci si sente combattuti tra richieste contrastanti si può provare a prendere le distanze dal problema e a confrontarsi con gli altri per avere una prospettiva diversa. Per le situazioni particolarmente estreme, il contributo degli altri è vitale poiché anche chi ha una mentalità paradossale può avere difficoltà a trovare soluzioni da solo. La ricerca mostra che quando si prendono decisioni per gli altri piuttosto che per sé stessi, si hanno maggiori probabilità di trovare soluzioni creative. Condividere la propria sfida con gli altri dà conforto e può aiutare a visualizzare un quadro più ampio.

Percorrere questi tre passaggi consente di riformulare, accettare e trovare modi creativi per affrontare le tensioni. Perché quando si è infastiditi da qualcosa e lo si vuole risolvere di solito si tende a reagire rapidamente con soluzioni non ottimali.

NUOVE POSSIBILITÀ: UNA SFIDA SEMPRE ATTUALE

Nella crisi attuale, una mentalità paradossale non risolverà tutti i problemi, ma è un modo di pensare utile e pertinente. Comprendendo che le tensioni sono qui per restare, è necessario imparare a gestirle con una prospettiva di lungo periodo. La pandemia e la nostra risposta hanno accelerato il cambiamento, poiché la vita e il lavoro sono diventati più impegnativi su molti livelli diversi, rendendo la mentalità paradossale ancora più necessaria per la produttività, per la creatività e per imparare a convivere con un certo livello di disagio emotivo.

Usando un approccio “o l’uno o l’altro” sappiamo che ci si concentra meglio lavorando in ufficio per otto ore piuttosto che a casa. Bene, questo non è più possibile per milioni di persone in tutto il mondo, una mentalità paradossale permette di guardare a questa sfida con un’ottica diversa, capire la necessità di adattarsi e scoprire un modo diverso di lavorare.

SCINTILLE CREATIVE

Come capitalizzare questa mentalità? Un passo ovvio sarebbe quello di prendere semplicemente nota di tutti i paradossi con i quali ci si scontra e meditarci su prima di iniziare a risolvere i problemi. Se però si è a corto di idee si potrebbero approfondire i paradossi che hanno ispirato scienziati come Einstein e Bohr o fare riferimento alla filosofia greca, dove i paradossi non mancano e potrebbero essere d’aiuto nello stimolare la creatività.

Il proprio lavoro potrebbe già contenere molti obiettivi contraddittori in grado di ispirare una mentalità paradossale. In passato, si potrebbe aver pensato di dover sacrificare un obiettivo per perseguirne un altro ma se si vuole coltivare la mentalità del paradosso si potrebbe passare un po’ più di tempo a considerare modi e soluzioni originali con cui perseguirli entrambi simultaneamente. Invece di vedere i potenziali conflitti come qualcosa da evitare, si potrebbe iniziare a vedere le richieste contrastanti come un'opportunità di crescita e una fonte di motivazione.

Se non ci sono pressioni esterne si possono creare chiedendosi, per esempio, come aumentare l'efficienza e l'accuratezza del proprio lavoro su un particolare compito, anche solo per un esercizio di pensiero paradossale. Potrebbe non esserci una soluzione immediata, ma l'atto stesso di pensare alla possibilità di conciliare questi problemi potrebbe comunque stimolare la mente per una maggiore innovazione altrove.

La prospettiva di abbracciare deliberatamente richieste contraddittorie può sembrare ardua, ma la ricerca ha recentemente dimostrato che le persone con questa mentalità ottengono anche una maggiore soddisfazione dal proprio lavoro. C'è un piacere nel conciliare due obiettivi opposti a condizione di avere la giusta mentalità.

IMPLICAZIONI PRATICHE

Man mano che il mondo diventa più complesso, veloce e diversificato, i dipendenti sempre con maggiore

frequenza devono affrontare le tensioni. Manager e impiegati cercano strategie per affrontare queste tensioni per sbloccare un potenziale maggiore e ridurre la sensazione di frustrazione e il fallimento. Questo studio offre suggerimenti su quali strategie adottare. In primo luogo, si evidenzia il ruolo di una mentalità paradossale nell'affrontare le tensioni, sottolineando che riconoscere le tensioni non è sufficiente; affrontare efficacemente le tensioni dipende da una mentalità che ne permetta l'accettazione senza sacrificare il benessere.

La gestione del conflitto non è solo un esercizio mentale, ma dipende anche dalla gestione delle emozioni. La mentalità paradossale offre ai manager e ai professionisti una buona opportunità per valutare il l'approccio alle tensioni.

Le organizzazioni che adottano strategie paradossali tendono a superare i loro concorrenti, gli studi della Toyota Motor Corporation hanno scoperto che alcuni paradossi sono diffusi nella propria cultura aziendale, incluso il duplice obiettivo di mantenere la stabilità incoraggiando allo stesso tempo una evoluzione costante. Come ha affermato l'ex presidente Hiroshi Okuda bisogna "*Riformare il business quando gli affari vanno bene*". Ciò ha portato a un sistema di produzione estremamente efficiente e snello che altri cercano di emulare. È anche costantemente classificato come uno dei marchi più affidabili e ha ricavi più alti di qualsiasi casa automobilistica al mondo.

Il caso di studio discusso in questo stesso numero (Ghiringhelli & Virili 2020) mostra come uno dei maggiori player globali di *parcel delivery* abbia intrapreso un programma globale di automazione dei processi di smistamento pacchi, in cui la gestione efficace di tensioni tra opposte polarità (manuale/automatico, pianificato/emergente, corporate/site) è stata determinante, non solo in termini di conseguimento degli obiettivi dell'automazione, ma anche per attivare i processi di apprendimento e sviluppo individuale e organizzativo. I manager che gestiscono questo tipo di programmi (nel caso in esame si trattava della funzione *Industrial Engineering*) possono pertanto trarre notevoli benefici dal pensiero paradossale.

CONCLUSIONI

Se le contraddizioni e le richieste contrastanti pervadono il posto di lavoro, allora è necessario imparare a riconoscere, gestire e sfruttare efficacemente le tensioni che ne conseguono. Questa ricerca ha dimostrato che coloro che posseggono un *mindset* paradossale, sono più in condizione di operare efficacemente nelle organizzazioni contemporanee, vivendo meglio le situazioni di tensione e ottenendo risultati migliori.

Bibliografia

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*,*20*(4), 696-717.

Ghiringhelli, C., & Virili, F. (2020). Organizational change as tension management: a grounded theory. *Business Process Management Journal* 27(1), 328-345.

Heracleous L., Robson D. (2020) Why the 'paradox mindset' is the key to success. *BBC Worklife*, https://www.bbc.com/worklife/article/20201109-why-the-paradox-mindset-is-the-key-to-success

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational

paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 26-45.

Miron-Spektor, E., & Smith, W. (2020). Overwhelmed? Adopt a paradox mindset. *INSEAD Knowledge*, https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/overwhelmed-adopt-a-paradox-mindset-14026

Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2): 381–403.

Watzlawick, P., Weakland, J.H., & Fisch, R. 1974. Change: Principles of problem formation and problem resolution. New York: Norton.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. 2015. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. Academy of Management Journal,58(2): 538–566.