prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

LEADERSHIP È RAZIONALIZZARE A POSTERIORI

Posted on 16 Giugno 2016 by Salvemini Severino

Category: Punti di Vista

Di solito, quando vogliamo fare un burbero rimprovero a chi prende decisioni senza un preventivo ragionamento, lo apostrofiamo con "superficiale". Ricordo una persona che occupava un ruolo apicale nella Università Bocconi, sempre impaziente di fronte alla risoluzione dei problemi: di lui dicevamo che "l'azione precedeva il pensiero". E non volevamo certo fargli un complimento. Salvo poi, a distanza di anni, quando tutto si aggiusta e anche i morti diventano santi, riconoscere che il suo comportamento, per noi troppo frettoloso, aveva la virtù di non farsi ingabbiare negli schemi troppo consolidati e di azzardare le sperimentazioni senza cadere nella trappola del *path depending* (la tradizione passata che spesso uccide le idee veramente innovative).

Herminia Ibarra, cubana di nascita del 1970, docente prima ad Harvard e oggi all'INSEAD di Fontainebleau, è stata giudicata nella classifica dei Thinkers50 più influenti nel mondo del management la ottava nel 2015. Ha appena pubblicato "Act Like a Leader, Think Like a Leader", un saggio che raccoglie molte interviste condotte con top manager mondiali incontrati nel suo centro di ricerca. Il fulcro del suo pensiero è proprio il rovesciamento del motto su cui si basa la saggezza convenzionale: invece di "Pensa prima di agire", Ibarra sponsorizza l'inverso "Agisci e poi pensa". Sostiene infatti che, in un mondo dove le organizzazioni devono procedere velocissime e devono portare avanti con costante quotidianità l'esecuzione dei fatti, non ci si può permettere di dedicare al pensiero analitico il privilegio del tempo passato. Non c'è più tempo per rivedere gli appunti e l'apprendimento collettivo è diventato come una sedimentazione carsica dove il nuovo si schiaccia sul vecchio patrimonio cognitivo, quasi senza accorgersene. Questo sentimento è molto frustrante, perché ci rendiamo conto che non diamo all'intelligenza uno spazio sufficientemente cruciale, ma la trasmodanza dell'ambiente ci conduce obbligatoriamente lì. Mentre ci fermiamo a pensare, ecco che un'altra ondata in piena ci travolge e dobbiamo attrezzarci per farvi fronte, spesso senza strumenti che siano stati sufficientemente sviscerati e digeriti. E ciò anche perché il pensiero troppo introspettivo ci intrappola in atteggiamenti troppo conformistici, specialmente se veniamo fuori da una stagione di successo che è difficile abbandonare e stravolgere.

L'azione per l'azione, dunque? Basta agire per sopravvivere, senza necessariamente modulare la direzione e l'intensità dell'iniziativa? Un bel problema! Ma la ricercatrice ci aiuta anche a capire come questo nuovo paradigma (lo chiama l'*Outsight principle* per opposizione ad un metodo tutto basato sull'interno *Insight principle*) ci aiuti a immergerci nel nuovo: l'avvio di nuovi progetti e il varo di nuove avventure, con la passione per la sperimentazione e la tolleranza dell'errore; l'interazione con nuovi interlocutori e l'allargamento del nostro capitale sociale, sempre più indispensabile; l'irrobustimento di un *overstretching* delle nostre capacità di fare, che spesso vengono chiamate all'opera molto prima di quando pensiamo che siano pronte per il caso specifico.

In poche parole il messaggio di Herminia Ibarra è la "razionalizzazione a posteriori". Prima fai e poi

concettualizzi. Prima ti getti nella trasformazione e poi teorizzi il già fatto. E ciò non vale solo per concretizzare una nuova idea imprenditoriale o per sviluppare una nuova strategia, bensì anche per concepire una nuova carriera o un tuo nuovo progetto di vita. Come diceva Steve Jobs al famoso discorso ai laureati dell'Università di Stanford: "connecting the dots". Non puoi immaginare adesso come unirai i puntini nella tua esperienza futura; puoi solo collegarli girandoti indietro, e guardando la strada percorsa. Un consiglio troppo pericoloso per la nostra cultura, così deduttiva e radicata profondamente nel secolo dei lumi?

Agiamo adesso. Proviamo per credere.

Bibliografia

Herminia Ibarra, Act Like a Leader, Think Like a Leader, Harvard Business School Press, pp. 220