

tenze o alimentare la loro curiosità.

**Responsabilizzate i dipendenti.** In Morning Star, se i dipendenti hanno bisogno di nuove attrezzature per fare il loro lavoro - anche se costano migliaia di dollari - possono acquistarle direttamente. Se notano un processo che trarrebbe beneficio dall'impiego di altre competenze, possono assumere qualcuno. Devono consultarsi con i colleghi che ne risentirebbero (per esempio altre persone che userebbero quell'attrezzatura), ma non devono chiedere l'approvazione dei capi. Non essendoci titoli formali in Morning Star, il modo in cui i dipendenti influenzano gli altri - e quindi svolgono il proprio lavoro - è determinato principalmente da come i colleghi percepiscono la qualità delle loro decisioni.

## STRATEGIA 5 PROMUOVETE PROSPETTIVE PIÙ AMPIE

Ci focalizziamo spesso così strettamente sul nostro punto di vista da non riuscire a comprendere le esperienze e i punti di vista altrui. E le ricerche dimostrano che quando andiamo a ricoprire posizioni di livello più elevato, la nostra focalizzazione egocentrica si rafforza. Ecco alcuni modi per combatterla:

**Date modo ai dipendenti di vedere i problemi da varie angolazioni.** Tendiamo tutti a tirare l'acqua al nostro mulino nella processazione delle informazioni e nella generazione (o nella mancata generazione) di alternative allo status quo. I leader possono aiutare i dipendenti a vincere questa tendenza incoraggiandoli a vedere i problemi sotto diverse prospettive. Nell'azienda elettronica Sharp, una massima che si sente spesso è: "Siate libellule, non pesci piatti". Le libellule hanno occhi multipli in grado di assumere contestualmente più prospettive; i pesci piatti hanno entrambi gli occhi sullo stesso lato della testa e possono vedere in una sola direzione alla volta.

Jon Olinto e Anthony Ackil, i fondatori della catena fast-food b.good, impongono a tutti i dipendenti (compresi i manager) e ai titolari dei ristoranti in franchising di saper svolgere tutte le mansioni - dalla preparazione dei piatti alla cottura, alla gestione della cassa. (Diversamente da Pal's, tuttavia, b.good non fa ruotare ogni giorno i dipendenti sulle diverse mansioni). L'esposizione a diversi punti di vista favorisce il coinvolgimento e i comportamenti innovativi, come risulta da varie ricerche.

**Usate un linguaggio che riduce il pregiudizio autogiustificativo.** Per evitare che il successo dia alla testa dei loro trader nelle fasi di boom del mercato azionario, alcuni broker di Wall Street ricordano regolarmente loro di "non confondere la bravura con un mercato nel segno del toro". In GE, espressioni come "piantare dei semi" (usata per descrivere degli investimenti che produrranno risultati fruttuosi anche dopo l'uscita dei manager che li hanno effettuati) sono entrate stabilmente nel vocabolario (si veda "How GE Teaches Teams to Lead Change", *Harvard Business Review*, gennaio 2009).

**Assumete persone con prospettive diversificate.** Decenni di ricerche hanno dimostrato che lavorare con persone che hanno culture diverse ed estrazioni diverse ci aiuta a vedere i problemi in modo nuovo e a prendere in considerazione idee che altrimenti passerebbero inosservate. All'Osteria Francese, i due sous chef sono il giapponese Kondo "Taka" Takahiko e l'italiano Davide Di Fabio. Essi differiscono non solo nel paese di origine ma anche nei punti di forza e nei modi di pensare: per esempio, a Davide piace improvvisare, mentre Taka è ossessionato dalla precisione. La diversità nei modi di pensare è una qualità ricercata da Rachael Chong, fondatrice e CEO della startup Catchafire. Quando intervista dei candidati all'assunzione, descrive dei possibili problemi e ascolta attentamente per capire se propongono tante soluzioni diverse o si fissano su una sola. Per promuovere l'innovazione e nuovi approcci, Ed Catmull assume persone di talento dall'esterno, affida loro ruoli importanti e ne elogia pubblicamente il contributo. Ma molte organizzazioni fanno esattamente il contrario: assumono persone il cui pensiero riflette pienamente quello del gruppo dirigente in carica.

## STRATEGIA 6 INCORAGGIATE E LASCIATE ESPRIMERE LIBERAMENTE LE OPINIONI DIVERGENTI

Cerchiamo spesso informazioni che confermino le nostre convinzioni. Ma dei dati che sono incoerenti con le nostre opinioni e potrebbero generare addirittura sentimenti negativi (come un senso di frustrazione) possono darci la possibilità di migliorare le nostre organizzazioni e noi stessi. I leader possono usare diverse tattiche per spingere i dipendenti al di fuori delle loro zone di comfort.

**Cercate prove disconfermative.** I leader non dovreb-

bero chiedere: «Chi è d'accordo con questo corso d'azione?» o «Quali informazioni supportano questa tesi?». Dovrebbero chiedere, invece: «Quali informazioni indicano che questa potrebbe non essere la strada giusta da intraprendere?». Mellody Hobson, numero uno di Ariel Investments ed ex presidente del consiglio di amministrazione di DreamWorks Animation, apre regolarmente le riunioni del suo team ricordando ai presenti che non devono avere ragione; devono apportare delle informazioni che possano aiutare il team a prendere le decisioni giuste, il che accade quando i membri esprimono apertamente le proprie preoccupazioni e il proprio dissenso. Alla borsa merci di Chicago, degli investigatori interni analizzano le operazioni che potrebbero violare le regole di scambio. Per evitare il pregiudizio nella raccolta delle informazioni, essi sono stati abituati a fare domande aperte, evitando quelle a cui si può rispondere semplicemente sì o no. I leader possono usare un approccio analogo quando discutono le decisioni da prendere. Dovrebbero anche fare in modo di non dipendere dalle opinioni, ma cercare di capire se i dati supportano o mettono in dubbio il punto di vista prevalente.

**Create regolarmente il dissenso.** I leader possono incoraggiare il dibattito nel corso delle riunioni invitando i singoli partecipanti ad assumere punti di vista opposti; possono anche progettare dei processi che promuovono il dissenso. Quando i dipendenti di Pal's suggeriscono idee promettenti per nuovi piatti da inserire nel menù, quelle idee vengono testate in tre diversi ristoranti: uno il cui proprietario-gestore apprezza l'idea ("il protagonista"), uno il cui proprietario-gestore è scettico ("l'antagonista") e uno il cui proprietario-gestore deve ancora formarsi un'opinione ben precisa ("il neutrale"). Questo approccio assicura che le opinioni divergenti vengano espresse apertamente e che contribuiscano a informare le decisioni del CEO sulle modifiche proposte.

**Identificate dei dissenzienti coraggiosi.** Anche se vengono incoraggiate a prendere una posizione divergente, molte persone timide o di livello junior non lo faranno. Perciò assicuratevi che il team includa persone che non hanno problemi a esprimere le proprie preoccupazioni, scrive Diana McLain Smith in *The Elephant in the Room: How Relationships Make or Break the Success of Leaders and Organizations*. Nel momento in cui si rendono conto che le opinioni dissenzianti sono benvenute, anche i dipendenti più restii cominceranno a sentirsi a proprio agio nel dissentire.

## VIDEO

# IL TALENTO RIBELLE ALL'OSTERIA FRANCESCANA

Lo chef **Massimo Bottura** infrange tutte le regole per la conduzione di una cucina. E ha il miglior ristorante del mondo. [Guarda il filmato \(in inglese\) su hbr.org/rebel](http://hbr.org/rebel)

**«PER COSTRUIRE UN TEAM  
DEVI CONOSCERE LE PERSONE.  
DEVI SAPERE CHI HAI CON TE,  
E GUARDARE NEI SUOI OCCHI  
PER VEDERE LA SCINTILLA»**

– Massimo Bottura, Chef e Proprietario dell'Osteria Francescana

## TROVARE L'EQUILIBRIO GIUSTO

Adottando le strategie delineate in precedenza, i leader possono combattere la propria tendenza, e quella dei loro collaboratori, a conformarsi quando un atteggiamento di questo tipo nuoce agli interessi dell'azienda. Ma per conseguire l'equilibrio ottimale tra conformismo e non conformismo, devono definire molto bene i confini entro cui i dipendenti saranno liberi di deviare dallo status quo. Per esempio, il modo in cui un manager dirige il proprio team può essere lasciato a lui a condizione che il suo comportamento sia in linea con gli obiettivi e con i valori dell'azienda e che persegua quella finalità.

Le lettere di intenti inviate ai colleghi dai dipendenti di Morning Star delineano chiaramente questi confini. I colleghi con cui un dipendente ha negoziato una CLOU lo metteranno in condizione di sapere se le sue azioni vanno al di là del limite.

L'azienda brasiliana Semco Group, una conglomerata con tremila dipendenti, si affida analogamente alla pressione orizzontale dei colleghi e ad altri meccanismi per lasciare ai dipendenti una libertà considerevole pur facendo in modo che non debordino. L'azienda non ha titoli formali, un codice di abbigliamento o degli organigrammi. Se hai bisogno uno spazio operativo, lo prenoti in uno degli uffici satellite

# LETTURE DI APPROFONDIMENTO

In preparazione di questo Speciale sul talento ribelle, l'*Harvard Business Review* ha chiesto a Francesca Gino di mettere a disposizione dei lettori un portafoglio di contenuti che potrebbero arricchire la conoscenza dell'argomento. Il suo elenco di materiali sul talento ribelle si estende da celebri articoli apparsi sull'*Harvard Business Review* a romanzi e casi di studio.

## ARTICOLI HBR

Mentre studiavo i leader e le organizzazioni che attraggono, sviluppano e gestiscono il talento in modo da stimolare l'impegno e la creatività, ho trovato molti spunti nelle pagine dell'*Harvard Business Review*.

**"How Pixar Fosters Collective Creativity"**  
Ed Catmull  
Settembre 2008

**"Siete degli alti potenziali?"**  
Douglas A. Ready, Jay A. Conger e Linda A. Hill - Giugno 2010

**"Come tenersi stretti gli alti potenziali?"**  
Claudio Fernández-Aráoz, Boris Groysberg e Nitin Nohria - Ottobre 2011

**"How GE Teaches Teams to Lead Change"**  
Steven Prokesch  
Gennaio 2009

**"Managing Without Managers"**  
Ricardo Semler  
Settembre-Ottobre 1989

**"Why My Former Employees Still Work for Me"**  
Ricardo Semler  
Gennaio-Febbraio 1994

## LIBRI

Ho trovato ispirazione nei libri che fin dal 1850 documentano come e perché le aziende creano la pressione a conformarsi e che cosa si può fare per combatterla.

***The Organization Man***  
William H. Whyte  
1956

***Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness***  
Frederic Laloux  
2014

***The Art of Being Unmistakable: A Collection of Essays About Making a Dent in the Universe***  
Srinivas Rao  
2013

***Bartleby, the Scrivener***  
Herman Melville  
1853

***Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation***  
Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove e Kent Lineback  
2014

## CASI DI STUDIO

Il modo migliore per imparare come favorire la non conformità costruttiva è quello di scavare nel modo in cui aziende reali lo hanno fatto.

**"Sun Hydraulics: Leading in Tough Times (A)"**  
Linda A. Hill e Jennifer M. Suesse  
2003

**"Pal's Sudden Service—Scaling an Organizational Model to Drive Growth"**  
Gary P. Pisano, Francesca Gino e Bradley R. Staats  
2016

**"The Morning Star Company: Self-Management at Work"** Francesca Gino e Bradley R. Staats  
2013

## ALTRI ARTICOLI

**"Monkeys Are Adept at Picking Up Social Cues, Research Shows"**  
Pam Belluck  
*New York Times*, 2013

**"For Some Flight Attendants, Shtick Comes With the Safety Spiel"**  
Zach Schonbrun  
*New York Times*, 2016

**"I'm Quite Eccentric Within Accepted Societal Norms"**  
Martin Grossman  
*The Onion*, 2007

sparsi nei dintorni di San Paolo. I dipendenti, inclusi gli operai della fabbrica, fissano autonomamente i loro programmi di lavoro e i loro target. Scelgono persino l'entità e la forma della propria retribuzione. Cosa impedisce loro di approfittarsi di questa libertà? Primo, l'azienda crede nella trasparenza: tutte le sue informazioni finanziarie sono pubbliche, perciò tutti sanno quanto producono tutti gli altri. Chi si dà una paga troppo alta deve vedersela con dei colleghi risentiti. Secondo, la retribuzione dei dipendenti è legata direttamente ai profitti dell'azienda, il che genera una fortissima pressione orizzontale per il rispetto dei budget.

Anche Ritz-Carlton eccelle nel mettere in equilibrio conformismo e non conformismo. Si affida a tremila standard sviluppati nel corso degli anni per assicurare ai clienti un'esperienza coerente in tutti i suoi alberghi. Queste pratiche standardizzate vanno da come affettare un lime a quali articoli da toilette sistemare nei bagni. Ma i dipendenti hanno una notevole libertà d'azione all'interno di questi standard e possono metterli in discussione se vedono la possibilità di migliorare ulteriormente l'esperienza dei clienti. Per esempio, l'azienda permette da molti anni ai membri dello staff di spendere fino a duemila dollari per rispondere come meglio credono alle lamentele dei clienti. (Sì, sono duemila dollari per dipendente per ospite). Il management è convinto che un'azienda abbia il massimo successo quando i dipendenti hanno standard ben definiti, capiscono il ragionamento che ci sta dietro e godono di una notevole autonomia nell'applicarli.

Le organizzazioni, al pari degli individui, possono scivolare facilmente nell'autocompiacimento, specie quando gli affari vanno bene. L'autocompiacimento si crea spesso a causa di un eccessivo conformismo - che deriva dalla pressione dei colleghi, dall'accettazione dello status quo e dall'interpretazione delle informazioni in modo funzionale ai propri interessi. Il risultato è una forza lavoro composta da persone che pensano di non poter essere se stesse, si annoiano e non prendono in considerazione i punti di vista degli altri.

Il non conformismo costruttivo può aiutare le aziende a evitare questi problemi. Se i leader dovessero dedicare solo metà del tempo che investono nella promozione del conformismo alla progettazione e all'adozione di meccanismi che incoraggiano una devianza costruttiva, il coinvolgimento dei dipendenti, la produttività e l'innovazione aumenterebbero enormemente. 🍷



# CRESCERE INSIEME

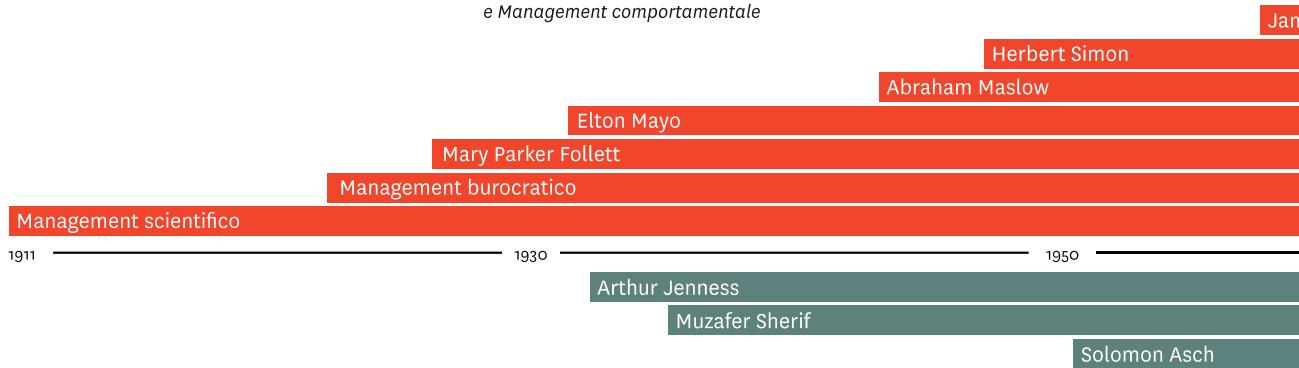


Il punto d'incontro  
del management consapevole  
[www.rulingcompanies.org](http://www.rulingcompanies.org)

## Le origini dell'idea

La ricerca di Francesca Gino sul “non conformismo costruttivo” attinge a una lunga tradizione di idee che sono emerse da tante discipline diverse. Questa sequenza temporale mostra alcune delle idee principali che hanno influenzato il suo lavoro.

La ricerca di Francesca Gino sul “talento ribelle”



Il management scientifico di **Frederick W. Taylor** (1911), seguito dal management burocratico di **Max Weber** (1922), rese il lavoro sempre più specializzato, le regole sempre più rigide e le gerarchie sempre più pesanti. Le radici del disimpegno dei lavoratori si possono far risalire a questi movimenti.

Un movimento di segno contrario denominato approccio delle relazioni umane si focalizzava invece sul lavoro di squadra e sulla motivazione, per migliorare la performance dell'azienda e dei lavoratori. **Mary Parker Follett** (1924) era favorevole all'empowerment dei lavoratori. **Chester Barnard** (1938) promosse una leadership meno dittatoriale. I celebri studi Hawthorne di **Elton Mayo** (1932) misero in discussione il management scientifico suggerendo delle tattiche motivazionali che facevano aumentare la produttività.

Gli psicologi iniziarono a studiare un aspetto intrinseco della burocrazia: il conformismo. **Arthur Jenness** (1932) e **Muzafer Sherif** (1936) dimostrarono che gli individui sono disposti a cambiare idea per conformarsi a un gruppo. Le ricerche successive si sono focalizzate sulla pressione orizzontale dei colleghi (**Solomon Asch**, 1951), sull'obbedienza all'autorità (**Stanley Milgram**, 1963) e sull'adesione ai ruoli sociali (esperimento di **Philip Zimbardo** nel carcere di Stanford, 1971).

Sotto la guida di **Herbert Simon** (1947), la scienza comportamentale iniziò a mettere in discussione il management scientifico dimostrando che le persone prendono decisioni dannose per se stesse o per le loro organizzazioni. La teoria generale del processo decisionale nelle imprese di **Richard Cyert** e **James March** (1963) ha avuto un ruolo fondamentale da questo punto di vista. **Richard Hackman** e **Greg Oldham** (1975) affermavano che il lavoro si potrebbe progettare in modo da rendere i dipendenti felici e produttivi.



La teoria X e la teoria Y di **Douglas McGregor** (1960) codificarono l'approccio scientifico e l'approccio delle relazioni umane al management. La teoria X assume che i lavoratori siano pigri e irresponsabili, costringendo i manager a diventare autoritari e sospettosi. La teoria Y afferma che i lavoratori sono individui responsabili che cercano una motivazione.

La psicologia del conformismo e la capacità dei leader di influenzare i dipendenti con questo mezzo hanno toccato il punto massimo della teoria dell'influenza, sviluppata da **Robert Cialdini** (1984).

Poiché la tecnologia ha ridotto la separazione tra lavoro e vita personale, sono emerse varie teorie su come tenere motivati i dipendenti. Le ricerche effettuate nell'ambito della psicologia positiva all'inizio del XXI secolo affermano che i dipendenti vogliono portare il proprio "sé intero" al lavoro e che, lasciandoglielo fare, le imprese possono attingere a grosse riserve di potenziale non sfruttato.

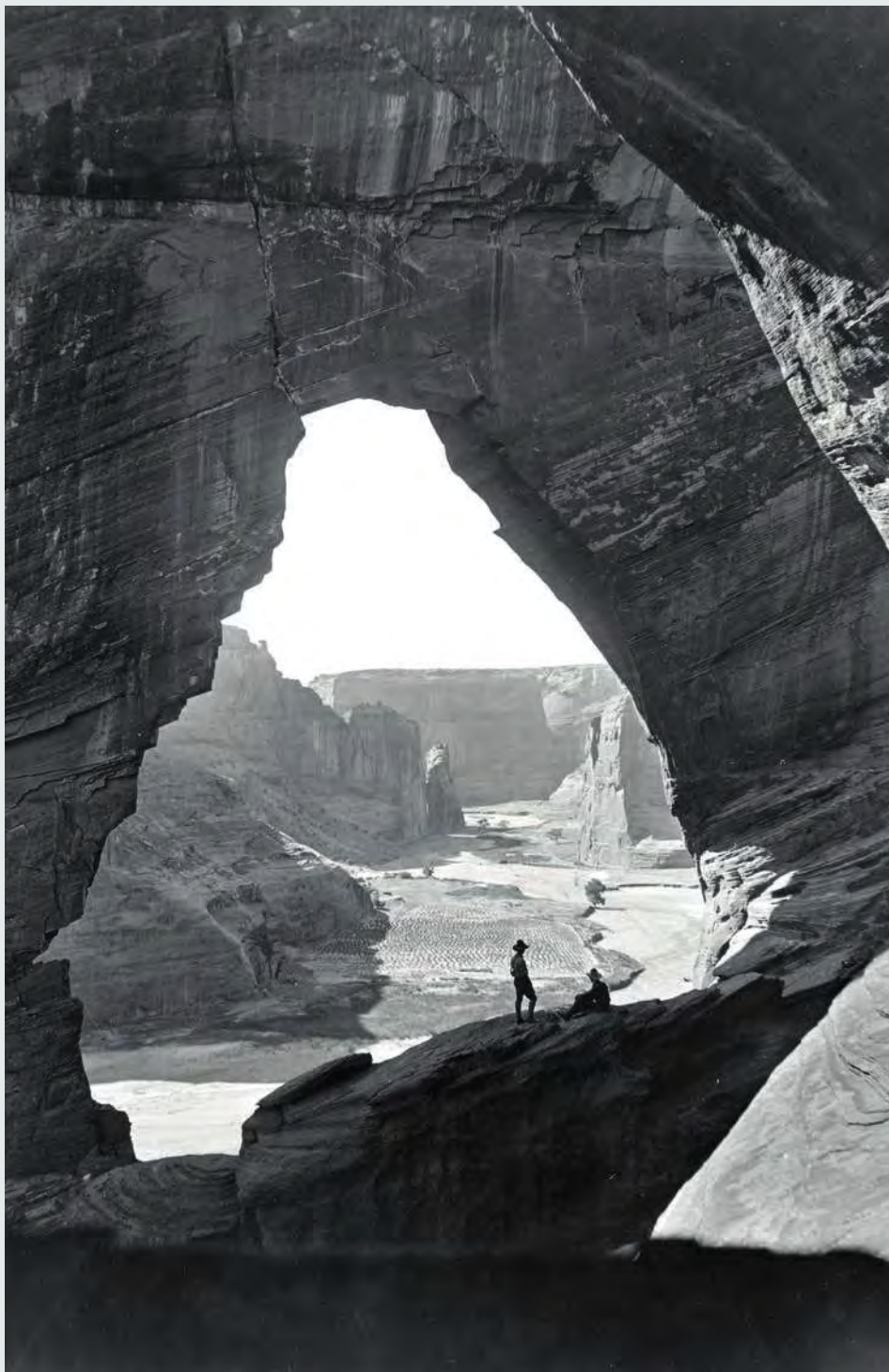
Le ricerche psicologiche hanno aiutato **Francesca Gino** a capire come ragionano e come decidono i dipendenti non conformisti e quali sono i benefici che assicurano in questo modo alle proprie aziende, specie in termini di coinvolgimento. La teoria organizzativa e le ricerche effettuate nel management comportamentale l'hanno aiutata a capire come i leader possono strutturare il lavoro per incoraggiare il non conformismo senza creare il caos. Di qui lo studio **"Il talento ribelle"** (2016).



## CASO DI STUDIO: EGON ZEHNDER

# LA CARATTERISTICA PIÙ IMPORTANTE PER IL TALENTO RIBELLE È LA CURIOSITÀ

La società di executive search Egon Zehnder ha scoperto un legame tra alti potenziali e non conformisti curiosi.



**P**ensate all'innovazione che ha modificato un processo critico della vostra organizzazione o il modo di fabbricare un prodotto. Sono pronta a scommettere che dietro c'era la *curiosità*.

La curiosità - ossia l'impulso a ricercare nuove idee e nuove esperienze - è cruciale per l'innovazione perché spinge le persone a guardare al mondo da un punto di vista diverso e a farsi delle domande anziché accettare lo status quo. Dunque è uno strumento importante per combattere il conformismo.

Eppure poche organizzazioni riflettono sistematicamente su di essa.

Un'eccezione è la società globale di executive search Egon Zehnder, che ha sviluppato un sistema efficace per misurare la curiosità, sia dei propri dipendenti sia dei candidati che propone ai clienti.

Quasi tutte le aziende valutano leader e collaboratori sulla base di certe macro competenze, come l'orientamento ai risultati o la capacità di influenzare gli altri. Lo ha fatto anche Egon Zehnder per molti anni. Ma quando l'ambiente economico è diventato più instabile e complesso, l'azienda ha capito quanto sia importante riuscire ad adattarsi alle situazioni impreviste attraverso l'apprendimento di nuove competenze e ha cominciato a valutare i candidati in base al potenziale che dimostravano in quest'area.

A tale scopo, ha creato un modello che si articola su quattro dimensioni:

1. **Curiosità:** la fame di nuove esperienze e di nuove conoscenze; apertura al feedback, all'apprendimento e al cambiamento.

# La focalizzazione sulla curiosità, e più in generale sul potenziale, può gettare una luce nuova su dei candidati che potrebbero apparire poco adatti a un determinato ruolo ma che eccellono quando si trovano di fronte a nuove sfide.

2. **Intuito:** la capacità di raccogliere e sintetizzare informazioni che prospettano nuove possibilità.
3. **Coinvolgimento:** la capacità di entrare in sintonia con gli altri e di comunicare una visione.
4. **Determinazione:** la ferrea volontà di superare gli ostacoli e di raggiungere obiettivi difficili.

La ricerca di Egon Zehnder ha dimostrato che la curiosità era la più importante delle quattro dimensioni e che coloro che facevano registrare un punteggio elevato su di essa avrebbero fatto bene anche sulle altre caratteristiche. In effetti, il livello di curiosità determina la prontezza con cui una persona esibirà il comportamento che si associa alle altre caratteristiche e le variazioni che intervengono nei livelli di curiosità delle persone predicono variazioni nella loro performance lavorativa e nei loro comportamenti innovativi. La curiosità innesca una risposta diretta alle situazioni che mettono in discussione i nostri assunti. E la nostra capacità di dubitare libera il potenziale di cambiamento che è insito in queste situazioni. (Si veda “Individuare i talenti nel 21° secolo”, di Claudio Fernández-Aráoz, *Harvard Business Review*, giugno 2014).

La focalizzazione sulla curiosità, e più in generale sul potenziale, può gettare una luce nuova su dei candidati che potrebbero apparire poco adatti a un determinato ruolo ma che eccellono quando si trovano di fronte a nuove sfide. Considerate questo esempio: diversi

anni fa, un'azienda energetica globale ha chiesto a Egon Zehnder di valutare il suo candidato numero uno al ruolo di CEO. Dopo aver incontrato il consiglio di amministrazione, Egon Zehnder ha messo a punto una descrizione dettagliata della posizione, mappando le competenze necessarie al momento e quelle che lo sarebbero state in futuro. Ha valutato il candidato interno su quelle competenze e ha presentato al board altri sei candidati esterni con le caratteristiche giuste. La valutazione ha dimostrato che il candidato interno aveva solide capacità operative analitiche ma mancava di sensibilità strategica e non delegava efficacemente. Di conseguenza, il board ha pensato che poteva valere la pena di effettuare la mossa, costosa in termini di tempo anche potenzialmente rischiosa, di assumere uno dei candidati esterni. Ma quella mossa è diventata inutile quando Egon Zehnder ha misurato la capacità del candidato interno di adattarsi e di crescere. Le interviste a lui e ai suoi colleghi hanno rivelato che dava un punteggio elevato su tutte e quattro le dimensioni del modello - in particolare la curiosità. Pur dovendo affinare le sue capacità relazionali, aveva un grosso intuito ed era in grado di comunicare efficacemente la sua visione. E aveva superato con successo numerosi ostacoli e conseguito obiettivi sfidanti. Egon Zehnder ha concluso che con il supporto e con il mentoring del board, il candidato interno avrebbe potuto superare i propri punti deboli e adattarsi a situazioni in cambiamento man mano

che il settore continuava a evolversi. Visto attraverso la lente del modello, era migliore degli altri candidati. Il board ha definito un programma di sviluppo professionale per l'anno precedente alla sua nomina a CEO, affidandogli ruoli significativi di pianificazione strategica e imponendogli di delegare la maggior parte delle sue responsabilità operative. Da quando è salito al vertice dell'azienda, e sono passati alcuni anni, ha sempre superato le aspettative del board.

Per misurare la curiosità, fate domande come quelle che fanno gli intervistatori di Egon Zehnder, in particolare:

«Quando non è riuscito a impedirsi di imparare qualcosa di nuovo?» e «Cosa alimentava quella spinta?». Le risposte vi diranno se l'intervistato imparava per uno scopo immediatamente pratico («Dovevo migliorare nel mio lavoro») o per curiosità innata («Volevo saperlo e basta»). La persona curiosa deve investire delle risorse personali per imparare qualcosa, ma lo fa lo stesso - sente il *bisogno* di capire.

La curiosità accresce la probabilità che la persona non si limiti a sopravvivere e trionfi addirittura di fronte a delle sfide inaspettate. Promuovendo la curiosità dei dipendenti - e coltivando quella qualità in se stessi - i leader possono massimizzare il potenziale di adattamento e di crescita delle proprie organizzazioni. ■





## CASO DI STUDIO: SUN HYDRAULICS L'AZIENDA DI PRODUZIONE CHE HA LASCIATO LIBERI I SUOI OPERAI

In Sun Hydraulics, quasi nessuno ha un titolo formale. Gli operai progettano le proprie mansioni, possono prendere decisioni e introdurre cambiamenti se lo ritengono necessario.

La nostra predisposizione a integrarci attraverso l'imitazione inizia molto presto: a pochi minuti dalla nascita, i neonati iniziano a imitare le espressioni facciali dei genitori. Ma questa tendenza innata al conformismo può essere costosa per le organizzazioni. Limita la capacità dei dipendenti, inclusi i leader, di pensare creativamente e di innovare. Come possono le imprese combattere il conformismo? Incoraggiando i dipendenti a essere se stessi - a essere autentici e a utilizzare i loro punti di forza. Purtroppo accade raramente. Un'eccezione è Sun Hydraulics, un'azienda della Florida che produce valvole idrauliche ad alte prestazioni e per vari utilizzi. SH fattura circa 200 milioni di dollari all'anno e suoi 900 dipendenti lavorano negli Stati Uniti, in Francia, nel Regno Unito, in Germania, in Corea del Sud, in India e in Cina.

Nel 1970, quando ha cofondato Sun, Robert Koski voleva creare un'azienda senza gerarchie, senza organigrammi, senza titoli formali, senza job description, senza uffici privati, senza riporti diretti e indiretti, e senza una stretta supervisione. Voleva che tutti fossero informati su ciò che accadeva nel business e fossero pienamente a conoscenza degli obiettivi e dei desideri dell'organizzazione. Voleva potersi fidare della capacità dei collaboratori di prendere le decisioni giuste. E voleva promuovere un ambiente in grado di sfruttare adeguatamente i punti di forza delle persone.

Koski, allora quarantenne, era motivato dalla frustrazione che aveva provato nella sua esperienza precedente. Aveva lavorato per più di un decennio in Dynamic Controls, un'azienda dell'Ohio

che fabbrica dispositivi di controllo per sistemi di mobilità avanzata, fino a diventare vice president e director of corporate development. In quei dieci anni il fatturato è salito da 600.000 dollari a cinque milioni di dollari all'anno, ma Koski pensava che l'organizzazione e la cultura dell'azienda - in particolare la sua ossessione per le procedure prescrittive - soffocassero il contributo dei dipendenti.

Koski è mancato nel 2008, ma Sun Hydraulics continua a riflettere la sua visione. Gli unici titoli formali sono quelli richiesti dalla legge per un'azienda quotata in borsa (per esempio CEO e CFO). I dipendenti godono di un'ampia discrezionalità: possono prendere decisioni e attuare dei cambiamenti se lo ritengono necessario. Non ci sono ispettori di qualità; ognuno è responsabile per la qualità del proprio lavoro.

Ci si aspetta inoltre che i dipendenti scelgano le attività che meglio permettono loro di fornire un contributo all'organizzazione e di esprimere i rispettivi punti di forza. Potrebbero decidere di ampliare o di condividere le proprie responsabilità. Per esempio, una dipendente che svolgeva un lavoro

prevalentemente amministrativo e d'ordine ha scoperto che i colleghi la contattavano spesso con domande e problemi sulle relazioni organizzative: dopo alcuni anni è stata messa a gestire le risorse umane.

I tentativi di indurre i dipendenti di Sun a usare i loro punti di forza e esprimere il loro sé autentico iniziano con il processo di inserimento. Tutti i neoassunti fanno un "tour della produzione" durante il quale ruotano sui diversi reparti della fabbrica, tra cui l'assemblaggio, il collaudo, il lavaggio e la tornitura. A seconda del ruolo che assumerà il dipendente, il tour potrebbe durare da due settimane a quattro mesi. Questo orientamento iniziale consente ai dipendenti di scoprire le varie attività operative e di capire quali li interessano maggiormente e per quali sono più adatti. E permette loro di sviluppare delle relazioni al livello di tutta l'organizzazione e di conoscere l'azienda sotto tutti i punti di vista. Infine, permette loro di capire i ruoli e le capacità dei colleghi - una forma di addestramento che, come hanno rivelato le mie ricerche continuative, crea fiducia e quindi accresce la probabilità che le persone siano autentiche e usino effettivamente i loro punti di forza.

Dopo il tour della produzione, non è insolito che un dipendente vada a ricoprire un ruolo diverso da quello per cui era stato assunto. Interessi personali e qualifiche professionali hanno la precedenza. Per esempio, un ingegnere assunto per una funzione di sviluppo dei prodotti si è appassionato ai computer e ha deciso di concentrarsi sulla creazione di nuovi programmi. Attraverso una pianificazione attenta e una discussione approfondita, l'azienda riempie i vuoti che si creano così, anche se ci vogliono mesi. L'approccio di autogestione adottato da Sun lascia a tutti i dipendenti la libertà di identificare opportunità di miglioramento, discutere le proprie idee con i colleghi e implementare

dei cambiamenti senza chiedere l'approvazione dei capi. Ho visto numerosi esempi di questa libertà in una delle fabbriche della Florida. Un operatore di macchina aveva avuto un'idea per il miglioramento di un processo, l'aveva sottoposta ai suoi colleghi, aveva ricevuto un feedback positivo e l'aveva messa in pratica. Non aveva sul collo il fiato di nessun supervisione, ma sapeva di poter chiedere aiuto in qualunque momento. Sapeva anche che se agiva in buona fede, non sarebbe stato penalizzato se l'idea non avesse funzionato. Un altro operaio, irritato per il tempo che ci voleva a preparare manualmente le valvole idrauliche da sottoporre al collaudo, ha ideato una macchina semplicissima che poteva effettuare i necessari aggiustamenti e ha convinto un ingegnere inizialmente scettico a costruirla - velocizzando notevolmente il processo di assemblaggio. Quando ha assunto la responsabilità delle scorte di alluminio, un dipendente ha introdotto un sistema di ordinazione just in time dopo aver convinto gli operatori di macchina a imparare a usarlo. Oggi le barre di alluminio vengono recapitate giornalmente nelle quantità specifiche necessarie anziché mensilmente in quantità approssimative - con una riduzione significativa dei costi di magazzino.

Sun è convinta che in caso di bisogno, dovrebbe aiutare i dipendenti ad ampliare le proprie capacità anziché

ricorrere a dei consulenti esterni. Quando ha dovuto introdurre una nuova e complessa generazione di centri operativi flessibili, ha inviato degli operatori di fabbrica nello stabilimento del fornitore perché imparassero a programmarli. Era la prima volta che qualcuno chiedeva al fornitore di addestrare degli operai relativamente generici: altri clienti avevano ingaggiato programmatori e istruttori specializzati. Ma Sun voleva fare in modo che i dipendenti che usavano quelle macchine fossero in grado di gestirle e tenerle in efficienza. E il fornitore ha detto di non aver mai visto un'introduzione più rapida e più agevole delle sue macchine.

Anche delle organizzazioni oltremodo gerarchiche possono trarre insegnamenti dai tentativi di Sun di promuovere l'autenticità dei dipendenti. Per esempio, un'informativa ad ampio spettro sulle attività e sugli obiettivi dell'azienda accresce la capacità dei dipendenti di prendere decisioni autonome e quindi li responsabilizza. Le organizzazioni potrebbero permettere inoltre ai dipendenti di "scolpire" le proprie mansioni o dare loro più voce in capitolo in modo che il lavoro che svolgono rifletta meglio i loro interessi e attinga maggiormente alle loro capacità. Non c'è nessuna controindicazione nell'incoraggiare i dipendenti a essere fedeli a se stessi e a usare i loro punti di forza specifici. C'è solo una positività: una forza lavoro più coinvolta, più produttiva e più innovativa. ■

**I dipendenti godono di un'ampia discrezionalità: possono prendere decisioni e attuare dei cambiamenti se lo ritengono necessario.**

CASO DI STUDIO:  
ARIEL INVESTMENTSLE MODALITÀ  
QUOTIDIANE  
CON CUI UNA  
LEADER AIUTA  
I DIPENDENTI  
A METTERE  
IN DISCUSSIONE  
LO STATUS QUO

La presidente di Ariel Investments, Melody Hobson, esemplifica il comportamento ribelle per indurre i collaboratori a mettere in discussione tutto e tutti - inclusa lei stessa.

**N**el febbraio 2014 ho tenuto una conferenza all'Impact Summit, un evento a cui partecipano le 250 donne più importanti dei servizi finanziari. Mi ha colpito in particolare una persona: Melody Hobson, la presidente di Ariel Investment, una società di money management che ha la sede principale a Chicago e uffici a New York e a Sydney. Hobson è consigliere di amministrazione di Estée Lauder e Starbucks e ha presieduto il board di DreamWorks Animation fino alla sua recente acquisizione da parte di ComCast-NBCUniversal. È un curriculum impressionante - ma non è per questo che ha colpito la mia attenzione. E nemmeno per il fatto che era l'unica afro-americana tra le partecipanti. Sono stati i suoi commenti durante una sessione intitolata "Insights on Innovative Leadership". Hobson ha

osservato che è facilissimo conformarsi alle logiche consolidate di un'azienda e che bisogna assolutamente combattere questa tendenza. Ha aggiunto che agire diversamente ci rende memorabili e ha espresso la speranza che le persone imparino a mettere in mostra, anziché nascondere, le proprie differenze.

I commenti di Hobson mi hanno spinto a scrivere un caso di studio per la Harvard Business School sulla sua leadership in Ariel. Nel corso delle mie ricerche, sono venuta a sapere che è uno straordinario modello di ruolo. In un'intervista recente ha illustrato dei metodi semplici che tutti i leader possono usare per combattere il conformismo e indurre i collaboratori a fare altrettanto.

**Gino:** Qual è la sua esperienza personale riguardo alla pressione organizzativa per conformarsi?

**Hobson:** Il conformismo è la regola in molte organizzazioni - ma per fortuna non ha avuto ruolo significativo nella mia carriera, per due ragioni principali. La prima è il prezioso e indimenticabile consiglio che ho ricevuto il mio primo giorno di lavoro in Ariel, dove sono approdata dopo la laurea a Princeton. Il fondatore e CEO, John W. Rogers Jr., mi ha detto: «Ti troverai a stretto contatto di gomito con persone che guadagnano un sacco di soldi e hanno titoli altisonanti. Ma ciò non significa che le tue idee non siano altrettanto buone, se non addirittura migliori. Voglio sentire le tue idee. Sei tu che devi tirarle fuori». Mi ha permesso fin da subito di dire apertamente "la mia verità" - la verità così come la vedeva una giovane donna (allora avevo 22 anni). È stato un consiglio molto rassicurante e stimolante.

Tre anni dopo, ho convinto John a uscire dal Calvert Group, che vendeva i fondi comuni di Ariel con il proprio marchio. All'epoca gestivamo mezzi finanziari per quasi 400 milioni di dollari. Gli ho detto che eravamo ormai abbastanza grandi da potercela fare da soli. Incredibilmente, John mi ha risposto: «Mi fido di te». Come

avviene per un divorzio, separarci da Calvert è stato doloroso e liberatorio al tempo stesso. Ma così facendo, Ariel ha potuto finalmente assumere il controllo del proprio destino.

Ho raccontato questa storia tantissime volte, perché questo tipo di fiducia è un grandissimo dono. Recentemente ho assunto una persona per il nostro team di ricerca. Le ho detto: «Mi aspetto che tu stimoli la conversazione. Mi aspetto che tu ci metta in condizione di dire le cose che non ci andrebbe di dire». Lei continuava a chiedermi: «Lo vuole davvero?» e io l'ho rassicurata: «Me lo aspetto!»

La seconda ragione per cui non credo di essere mai stata una conformista in tutto l'arco della mia carriera è che ho iniziato a lavorare con una mentalità imprenditoriale. Quando hai questo approccio, provi a ragionare diversamente per distinguerti. Ho sempre pensato che essere originali e unici sia molto difficile - ma era una mia aspirazione. Secondo me, ciò significa non solo tirare fuori idee originali nelle riunioni o escogitare modi innovativi di affrontare un problema, ma anche essere quella che sono senza paura di ritorsioni.

Per esempio, uso un approccio non tradizionale all'abbigliamento da ufficio. Quanto alla moda, voglio sempre essere me stessa. Anche il fatto che sia una donna di colore mette in discussione lo status quo. Anziché vederlo come una possibile difficoltà, come fanno alcuni quando ci sono di mezzo dei problemi sensibili, io vedo nella mia unicità l'occasione per rendermi memorabile. E il mio nome è Melody, con due elle. Si distingue subito. Dico spesso scherzosamente che non ho bisogno di un cognome.

**Nel suo ruolo di leader, come incoraggia i dipendenti a resistere alla pressione orizzontale dei colleghi per conformarsi?**

È difficile combattere direttamente il conformismo e invitare gli altri a



combatterlo. Ma ci sono delle soluzioni, piccole e grandi.

Per esempio, durante una sessione di brainstorming, butto lì frasi come: «Questa potrebbe essere un'idea pazza». Così invito altre persone ad avere idee pazze. Nelle riunioni in cui sono l'unica a prendere posizione su un determinato argomento, lo faccio notare e dico: «Non è bello essere l'unica a pensarla così, ma questo aspetto mi sta particolarmente a cuore». È un modo per dire ai miei collaboratori che sono disposta ad andare avanti da sola su quella linea e, spero, anche per invitarli a fare la stessa cosa.

Analogamente, esemplifico dei comportamenti divergenti. Per esempio, quando John e io eravamo in disaccordo nelle riunioni, dicevo: «Mamma e papà stanno litigando», oppure lo guardavo con un sorriso e gli chiedevo: «Cos'hai intenzione di fare? Vuoi licenziarmi?». Non intendevo mancargli di rispetto. Volevo far capire a tutti gli altri che non temevo ripercussioni per essere stata in disaccordo con lui e che dovevano sentirsi liberi anche loro di dire quello che pensavano.

Quando vedo dei casi di conformismo in Ariel, li denuncio immediatamente. Per esempio, quando vedo che le persone concordano automaticamente con le opinioni degli altri, dico: «Stiamo facendo i donut». È la citazione di un vecchio spot televisivo di Dunkin' Donuts, in cui Fred il fornaio si svegliava e diceva: «È ora di mettersi a fare i donut». Il giorno dopo faceva la stessa cosa e il giorno dopo ancora ripeteva la stessa frase. Perciò, quando ho la sensazione che stiamo ripetendo un processo senza metterlo in discussione, dico ai miei collaboratori: «Stiamo facendo i donut». Uso questo linguaggio da tantissimo tempo, perciò qui lo capiscono bene. Frasi sintetiche come questa possono essere veramente utili. Uno dei mezzi con cui si crea il conformismo sono le catene di e-mail.



La sequenza diventa così lunga che le persone cominciano a concordare tra di loro perché perdonino il filo. Io cerco sempre di bloccare le catene di e-mail. Dopo il terzo botta e risposta, scrivo: «Piantatela e riunitevi!»

**Ovviamente non si può fare a meno di rispettare certe regole e certe norme. Come riesce a mettere in equilibrio conformismo e non conformismo?**

Il confine ha a che fare con l'eccellenza e con il rispetto dei principi. Perciò abbiamo delle regole chiare intorno ai processi. Non puoi improvvisare su un processo che è critico per la missione dell'azienda. Vuoi seguirlo il più possibile, e quando non lo fai devi avere delle ragioni più che valide e difendibili. È l'unico modo in cui possiamo fare delle analisi retrospettive quando qualcosa va per il verso storto.

I processi potrebbero coinvolgere una banalità come le modalità di svolgimento di un'operazione - o il rispetto delle regole pubblicitarie del settore, o la verifica della posizione finanziaria del cliente prima che venga notificata. Abbiamo una regola che vieta di fare uscire qualunque lettera dall'azienda prima che l'abbiano controllata due paia di occhi per essere sicuri che non ci siano errori di digitazione. Non c'è nulla di peggio che una lettera commerciale piena di refusi. Danneggia il brand.

**Un grosso rischio è che le persone non mettano in discussione delle pratiche standardizzate che non servono più. Come fa a indurre i collaboratori a contestare lo status quo - "il modo in cui abbiamo sempre lavorato qui dentro"?**

In Ariel, le persone vengono incoraggiate a fare domande, a indagare più in profondità e a non dare le cose per scontate. Fare domande è di un'importanza capitale. Pensiamo a Platone e a Socrate: era quello che facevano loro. Il metodo socratico

produceva il pensiero più evoluto e i risultati più efficaci. Anche le domande - non solo le risposte - possono generare nuove scoperte. Io faccio tantissime domande. Voglio che fare domande sia parte del DNA della nostra azienda. Noi diciamo scherzosamente che se tutti sono d'accordo su una determinata azione, dovremmo essere molto nervosi. Spesso facciamo fare a qualcuno l'avvocato del diavolo. Nel 2008 e nel 2009, durante la crisi finanziaria, l'avvocato del diavolo è diventato un elemento fisso del nostro processo di ricerca. C'è una persona che segue un'azione e un'altra persona che ha il compito di instillarle dei dubbi. È un modo per assicurarsi che le persone non si adeguino passivamente alle opinioni degli altri o che non cadano nel groupthink. Noi siamo investitori controcorrente - cerchiamo, fondamentalmente, di fare le cose diversamente dagli altri. Ecco perché ci mettiamo quasi sempre controvento. Devi imparare a star bene da solo. Ci sono altre cose che facciamo per incoraggiare le persone a mettere in discussione lo status quo. Alla fine del nostro programma di internato estivo, chiediamo agli stagisti cosa farebbero diversamente se fossero a capo dell'azienda. E quando assumiamo dei nuovi collaboratori, chiediamo loro quali erano le best practice delle aziende per cui lavoravano prima.

**Si direbbe che lei abbia tentato di istituzionalizzare il dissenso**

Sì. Tengo sulla scrivania un motto della McKinsey: "Rispetta il tuo obbligo di dissentire". Mi dicono che in McKinsey esprimere il dissenso non è opzionale: è un dovere ben preciso. Allo stesso modo, Reed Hastings, il fondatore di Netflix, dice che se non esprimi rispettosamente il dissenso, sei sleale nei confronti dell'azienda. Entrambe le affermazioni sono in linea con il mio modo di pensare.

Ecco un esempio di come mettiamo in pratica queste idee in Ariel. Vogliamo che gli analisti lavorino con lo stesso impegno per togliere un titolo da un portafoglio come per tenercelo. Non vogliamo che si limitino a suggerire dei possibili investimenti; vogliamo che si oppongano strenuamente alle operazioni che non condividono, perché se un investimento va male ci rimettiamo tutti.

**Ci sono altri modi in cui cerca punti di vista divergenti?**

Uno è la nostra politica di assunzioni. Vogliamo essere sicuri di avere persone diverse per estrazione e per esperienza. Siamo totalmente d'accordo con il pensiero di Scott Page - il professore della University of Michigan che ha scritto il libro *The Difference*. Page afferma che se vuoi risolvere un problema veramente difficile, hai bisogno di persone che lo affrontino sotto angolazioni diverse. Noi cerchiamo persone diverse. Non ci sentiamo in obbligo di prendere in considerazione solo candidati con la formazione finanziaria tradizionale o provenienti da scuole tradizionali. Un umanista può essere brillante quanto un economista. Non abbiamo regole rigide sull'esperienza pregressa. Siamo pronti ad adeguare il ruolo alle competenze specifiche di una persona.

Come spiega Scott Page, la diversità può causare dei conflitti. E a volte capita anche in Ariel. Ma come scrive lo stesso Page, se durante una riunione ti ritrovi a litigare con i colleghi, dovresti alzarti in piedi ad applaudire. Il dissenso dovrebbe portare a un risultato migliore. È più facile circondarsi di persone che sono d'accordo con te, ma non si ottengono risultati più efficaci. ■

[illegible]



## RISULTATI DELL'INDAGINE DEI PICCOLI ACCORGIMENTI POSSONO CONSENTIRE AI DIPENDENTI DI DARE IL MEGLIO DI SE STESSI

Un esperimento della durata di sei settimane dimostra che dei piccoli accorgimenti possono accrescere sensibilmente il coinvolgimento dei lavoratori.



Pensate al vostro primo giorno di lavoro nella posizione che occupate attualmente. Se siete come quasi tutti gli altri, probabilmente vi sentivate carichi di energia, motivati e persino ispirati. Forse temevate un po' l'ingresso in un nuovo ambiente organizzativo, ma eravate pronti a raccogliere la sfida. Ma è assai probabile che nel giro di pochi mesi la luna di miele sia finita.

Decisamente troppo spesso, il lavoro genera più frustrazione che appagamento. Questa mancanza di coinvolgimento può incidere negativamente sulla produttività e sull'innovazione.

Come possono le imprese accrescere il coinvolgimento dei dipendenti? In collaborazione con l'*Harvard Business Review*, nel quadro del programma "Rebel Talent", ho condotto recentemente un'indagine di

sei settimane per testare l'efficacia di alcuni piccoli cambiamenti.

Per prima cosa, ho coinvolto gli abbonati alla rivista in un'indagine online sulle loro esperienze lavorative in corso. Le domande riguardavano il livello di coinvolgimento sul lavoro, la frequenza con cui si facevano carico dei problemi e innovavano, e il livello di curiosità che li animava. Ho posto anche delle domande sulla loro performance. Dovevano dire quanto erano d'accordo con tutta una serie di affermazioni (p. es. "Sul lavoro, mi sento carico di energia" e "Sono totalmente immerso nel mio lavoro") su una scala a sette punti, che andava dal dissenso totale all'accordo totale. Una volta alla settimana per le quattro settimane successive, i rispondenti ricevevano una di queste quattro e-mail in cui si chiedeva loro di impegnarsi in certi comportamenti

sul lavoro. Come dimostrano le ricerche che ho condotto nell'arco di un decennio, questi comportamenti sono essenziali per accrescere il coinvolgimento dei lavoratori.

I quattro messaggi erano:

1. «La prossima settimana, lei dovrebbe concentrarsi sui seguenti argomenti. Per molti, il lavoro è diventato una routine. Occorre trovare continuamente nuove soluzioni per migliorare i processi in essere. Non dia per scontati i sistemi e le procedure che si usano da tempo: si chieda frequentemente perché svolge il suo lavoro in quel modo e se potrebbero esserci modi più efficaci di fare le cose».
2. «La prossima settimana, lei dovrebbe concentrarsi sui seguenti argomenti. Trovi la maniera di far trasparire il suo vero sé sul lavoro. Potrebbe essere semplicissimo, come vestirsi come le pare, decorare il suo ambiente di lavoro in un modo che rifletta la sua personalità e la faccia sentire a suo agio, o comunicare con i colleghi e con i clienti nel modo che le viene più naturale. In poche parole, provi a ridisegnare il suo lavoro con modalità che le permettano di sentirsi più autentico e di fare emergere più frequentemente i suoi talenti e le sue competenze».
3. «La prossima settimana, lei dovrebbe concentrarsi sui seguenti argomenti. Se si ritrova a concordare con i colleghi e con

altri membri dell'organizzazione per evitare il confronto o accelerare il processo decisionale, faccia in modo di contrastare queste tendenze e di esprimere la sua opinione. Se ritiene che qualcuno abbia torto o che ci sia un modo migliore di fare una cosa o di affrontare un problema, lo dica apertamente e faccia le sue considerazioni».

4. «La prossima settimana, lei dovrebbe concentrarsi sui seguenti argomenti. Si chieda quali sono i suoi talenti e cerchi di impiegargli più frequentemente. Pensi a cosa la rende unico e trovi la maniera di far emergere quella individualità nel suo lavoro. Cerchi anche di identificare delle opportunità di apprendimento ed espansione delle sue competenze e dei suoi interessi attuali».

Nella sesta settimana, i rispondenti hanno compilato un questionario conclusivo, che poneva delle domande sulle loro esperienze lavorative e li invitava a fare alcune osservazioni sui comportamenti che mettevano in atto. Quasi mille persone hanno completato il primo questionario e 725 di loro hanno partecipato allo studio fino alla fine. Il mio obiettivo era stabilire se incoraggiando le persone a comportarsi in determinati modi le si poteva indurre ad affrontare il lavoro diversamente, migliorando così il loro coinvolgimento e la loro performance. Per poter trarre delle conclusioni, ho formato un gruppo di controllo composto da 500 lavoratori adulti di svariati settori. Li ho reclutati tramite ClearVoice, un servizio che fornisce dei panel alle istituzioni accademiche. Hanno risposto ai questionari online nella prima e nella sesta settimana, ma non hanno ricevuto alcun messaggio in cui si chiedeva loro di adottare nuovi comportamenti sul lavoro.

Come mi aspettavo, nella prima indagine non ho riscontrato alcuna differenza nei livelli di coinvolgimento, innovazione e performance autodichiarata tra i rispondenti del gruppo di intervento e quelli del gruppo di controllo.

Ma poi i risultati sono diventati interessanti. Quando, confrontando i punteggi della prima settimana e della sesta, ho scoperto che erano cambiati pochissimo per i membri del gruppo di controllo. I risultati erano diversi per coloro a cui avevo chiesto di modificare i propri comportamenti - mettendo in discussione pratiche consolidate ed esprimendo, per esempio, la propria individualità. In base alle loro risposte, dopo la sesta settimana erano più coinvolti del 21% nel proprio lavoro, più propensi del 18% a prendere l'iniziativa e innovare, la loro performance era migliorata del 14% e il loro livello di curiosità era cresciuto del 12%. In altre parole, invitandoli a comportarsi con modalità che combattevano costruttivamente il conformismo si ottenevano benefici di tutti i tipi.

Ho chiesto ai rispondenti del gruppo di intervento di mettere in comune alcuni racconti sull'applicazione pratica dei messaggi che avevano ricevuto. Complessivamente, questi racconti sembrano indicare che i partecipanti hanno sperimentato effettivamente i nuovi comportamenti e li abbiano trovati utili. Ecco alcune risposte:

*«Ho portato in ufficio alcune foto e alcune cartoline che avevo in casa. Un paio di colleghi le hanno notate e hanno reagito positivamente».*

*«Ho messo in ordine di priorità il lavoro e i comportamenti sulla base dei miei punti di forza, ho riflettuto sugli obiettivi di apprendimento di tutti i progetti su cui stavo lavorando,*

*e mi sono chiesto se il lavoro che sto facendo oggi mi aiuta ad arrivare dove voglio arrivare».*

*«Dopo una lunga riflessione, ho deciso di fare quanto segue. Ho elencato tutti i compiti e tutte le attività del mio reparto (compresi quelli che venivano svolti per intero da me) e li ho ridistribuiti a tutti i membri del mio team, pensando alle competenze che dovrebbe sviluppare ciascuno di loro. In questo modo, mi sono ritagliato un bel po' di tempo libero e ho potuto dedicarmi a problemi più importanti di cui non ero riuscito a occuparmi prima per mancanza di tempo. Le persone erano più contente, perché apprezzavano l'idea di vedersi affidare dei compiti svolti in precedenza dal loro direttore, e il senior management ha cominciato a vedermi sotto una luce nuova, perché ho cominciato a partecipare a un processo decisionale più complesso».*

Questi comportamenti riflettono diversi modi di rispondere ai messaggi, ma fanno emergere un tema più generale: per restare coinvolti, dobbiamo combattere la tendenza a conformarci alle aspettative degli altri, allo status quo e persino al nostro punto di vista. Trovando la maniera di essere più autentici sul lavoro, di mettere in discussione le logiche operative prevalenti, di far emergere i nostri talenti, e di far sentire al momento giusto la nostra voce e le nostre opinioni, possiamo diventare più coinvolti nel lavoro che facciamo - e non solo a nostro beneficio personale. Questo maggior coinvolgimento promuoverà i comportamenti innovativi e gli elevati livelli di performance a cui ambiscono tutte le organizzazioni. del pubblico. ■











**D**a anni investitori e industriali aspettano che il Risveglio africano da promessa si trasformi in realtà. Dall'avvento del nuovo secolo, il continente è stato comprensibilmente oggetto di crescente attenzione e dei relativi investimenti: con una popolazione giovane in via di urbanizzazione, abbondanti risorse naturali e un ceto medio in ascesa, l'Africa sembra disporre di tutte le premesse per dare una svolta al suo processo di crescita e superare magari anche i risultati ottenuti dalle cosiddette "tigri asiatiche" nella generazione precedente. Nel 2010 un rapporto del McKinsey Global Institute intitolato *Leoni in azione* esplicitava il confronto e prevedeva che tra il 2008 e il 2020 la spesa dei consumatori africani sarebbe cresciuta del 40% e il PIL di 1.000 miliardi.

## L'IDEA IN BREVE

### IL PROBLEMA

Da tempo sentiamo dire che l'Africa è pronta per il prossimo boom economico. Ma in questo continente le multinazionali occidentali hanno incassato ripetuti fallimenti e molte lo hanno completamente abbandonato.

### I MOTIVI

Quattro gli ostacoli principali: l'onnipresente corruzione, l'inaffidabilità delle infrastrutture, la carenza di competenze e l'errata convinzione che il mercato più interessante sia rappresentato dal ceto medio emergente.

### LA RISPOSTA

Gli innovatori che hanno successo in Africa ribattono il pensiero corrente: costruiscono catene commerciali che si rivolgono ai settori più poveri della popolazione, internalizzano il rischio per creare imprese forti, autosufficienti e con costi bassi e centralizzano le operazioni per evitare la corruzione esterna.

Tuttavia questa allettante visione è rimasta tale, un sogno sempre dietro il prossimo angolo. Recentemente ha abbandonato il continente una serie di grandi aziende, i cui leader sono stati scoraggiati dagli stessi ostacoli incontrati per anni da tutti gli aspiranti investitori: corruzione diffusa, mancanza di infrastrutture e di personale formato, e un mercato al consumo sottosviluppato.

Abbiamo dedicato diversi anni a studiare da vicino la struttura dei successi e dei fallimenti dell'innovazione nei mercati emergenti, con particolare riferimento ad Africa ed Estremo Oriente, e abbiamo appreso dai leader di alcune grandi aziende multinazionali quanto possano essere sconcertanti questi ostacoli. Ma abbiamo anche seguito i successi di alcuni innovatori che sfidano in vari modi il pensiero corrente: costruendo catene commerciali che si rivolgono ai segmenti più poveri della popolazione; creando mercati che attingono al serbatoio di opportunità costituito dal non consumo; internalizzando il rischio per costruire imprese forti, autosufficienti e a basso costo, e centralizzando le operazioni per evitare i nodi di corruzione esterni. La loro esperienza apre uno spiraglio di ottimismo su un'Africa in grado di portare a compimento la promessa della prosperità. Un giovane imprenditore ha così riassunto la spinta che proviene dal successo coltivato con

le proprie mani: «Quando la soluzione viene da dentro cominciamo a credere in noi stessi. Cominciamo ad avere fiducia di poter fare questa cosa, di poter andare avanti».

Come sono riusciti questi innovatori, molti dei quali imprenditori locali, a trovare una via là dove tante aziende più grandi e dotate di maggiori risorse si sono invece scontrate con un muro? In questo articolo delineiamo il loro modello di innovazione che crea un mercato e descriviamo come esso sia in grado di generare una crescita significativa sia in termini di occupazione che di reddito. Illustriamo anche i metodi per individuare il non consumo, l'opportunità fondamentale che questo modello sfrutta al meglio. Infine a policy maker, investitori e imprenditori proponiamo dei suggerimenti per accrescere il numero e l'impatto di queste imprese innovative.

## IL PARADOSSO DEL POTERE

Nel loro rivoluzionario articolo del 2002 intitolato "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" ("La fortuna alla base della piramide"), C.K. Prahalad e Stuart L. Hart descrivevano la grande opportunità che si apriva alle multinazionali capaci di adattare il proprio business model ai bisogni dei miliardi di "poveri ambiziosi" che abitano i Paesi in via di sviluppo di tutto il mondo.