

Angela Gallo – Roberto Donati

VOGLIO SOLO IL MIO YOGURT

Il viaggio nel cambiamento



ESTE
libri

LIBRI ESTE

© 2018 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Realizzazione grafica: Antonello Faccini

Realizzazione editoriale: Veronica Pastaro

ISBN 978-88-98053-24-7

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Angela Gallo - Roberto Donati

Voglio solo il mio yogurt

Il viaggio nel cambiamento

ESTE

libri

INDICE

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| PREMESSA | 7 |
| INTRODUZIONE | 11 |
| PRIMA PARTE IL RACCONTO | |
| Capitolo 1. La vita nella colonia | 15 |
| Capitolo 2. La Terra del Dire – Parole per la mente | 19 |
| Capitolo 3. Il Mare – Parole che si guardano | 31 |
| Capitolo 4. La Terra del Fare – Parole che camminano | 41 |
| SECONDA PARTE IL VIAGGIO NEL CAMBIAMENTO | |
| Capitolo 1. I pensieri del cambiamento | 65 |
| Introduzione | 65 |
| Vibrazione e la complessità del pensiero sistemico | 67 |
| Molla e l'intuizione del pensiero prospettico | 71 |
| Poltrona e la paura del pensiero innovativo | 74 |
| Fune e l'arroganza del pensiero strategico | 78 |
| Capitolo 2. Le competenze per affrontare il cambiamento | 83 |
| Introduzione | 83 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| I colori del cambiamento | 88 |
| <i>Il verde di Vibrazione con qualche sfumatura di giallo</i> | 90 |
| <i>Il verde di Molla che compensa il giallo</i> | 91 |
| <i>Il giallo di Poltrona che inizia a tingersi di rosso</i> | 92 |
| <i>Il rosso di Fune che annerisce il verde</i> | 92 |
| Le capacità in azione | 93 |
| <i>La collaborazione di Vibrazione: un salvagente per affrontare la complessità</i> | 93 |
| <i>L'iniziativa di Molla: la benzina per il cammino del cambiamento</i> | 95 |
| <i>L'incertezza di Poltrona come ostacolo per accettare il nuovo</i> | 97 |
| <i>Le relazioni conflittuali di Fune come killer della leadership</i> | 100 |
| | |
| Capitolo 3. I sentimenti del cambiamento | 105 |
| Introduzione | 105 |
| La generosità di Vibrazione che alimenta la fiducia | 107 |
| L'entusiasmo di Molla che grazie alla pazienza sconfigge la nostalgia | 111 |
| La rinuncia di Poltrona dove la paura sconfigge il coraggio | 115 |
| La superbia di Fune alimentata dalla diffidenza e sconfitta dal tradimento | 118 |
| | |
| Capitolo 4. Un'ancora per la gestione del cambiamento | 123 |
| Un contesto VUCA | 123 |
| La learning agility | 124 |
| Conclusione | 126 |
| | |
| APPENDICE | |
| | |
| Mappa di capacità | 131 |
| | |
| Dizionario dei sentimenti | 137 |
| I sentimenti produttivi | 137 |
| I sentimenti distruttivi | 141 |

PREMESSA

Viviamo tempi incerti, le imprese si scontrano con eventi imprevedibili che hanno un forte impatto sullo scenario competitivo. L'incertezza ha come conseguenza immediata l'aumento della complessità però, a differenza del passato, dove la complessità esisteva ma veniva percepita meno, scorreva lenta, oggi è aumentata la velocità e tutto accade in forma accelerata. Lo scenario si fa, appunto, sempre più complesso e, all'interno della complessità, due sono i fenomeni da analizzare: il cambiamento e l'innovazione.

All'idea del cambiamento siamo abituati sin dai tempi antichi, possiamo anzi considerarlo come essenza stessa della nostra esistenza.

Già Eraclito aveva ben sintetizzato con l'espressione *panta rei* il concetto di costante trasformazione del tutto. Il 'tutto scorre' era però associato a un lento fluire degli eventi, una lentezza che consentiva agli esseri umani di abituarsi e adattarsi al nuovo, in perenne divenire, senza traumi. Traslato alle dinamiche aziendali, ciò consentiva alle imprese di guardare alle best practice e di far proprie le esperienze più significative adattandole ai propri contesti. Se la circostanza rendeva necessario uscire dalla zona di comfort, c'era tutto il tempo per abituarsi alla nuova 'zona', destinata ad assumere anch'essa quelle caratteristiche di 'confortevolezza' all'interno della quale l'essere umano riusciva – o almeno questa era la convinzione – a esprimere al meglio se stesso. Questo succedeva ieri. Oggi il 'caso eccellente' rischia di essere già obsoleto nel momento stesso in cui si cerca di emularne qualche fattore.

Il Terzo Millennio ci ha costretti a confrontarci con un cambiamento che ha tutt'altre caratteristiche: si tratta di un cam-

biamento imprevedibile, talora traumatico, intenso al punto da mettere a rischio la stabilità stessa dell'organizzazione, se non governato. Gestire le aziende nel contesto attuale è davvero un'impresa ardua, devono essere messi in campo sforzi straordinari. Ecco che la persona non è più un elemento fungibile dell'organismo-impresa, ma fattore determinante per il suo sviluppo.

Se diventa sconsigliabile, o poco proficuo, copiare esperienze altrui, è l'impresa che deve diventare un laboratorio sperimentale, luogo alla ricerca costante della propria *best way*. Un laboratorio all'interno del quale non tutte le sperimentazioni possono andare a buon fine e lo spirito di ricerca deve essere incentivato. Le organizzazioni devono essere considerate 'flussi di esperienze', il cambiamento deve essere parte di un progetto ed è indispensabile attivare processi di partecipazione. Significa che non è sufficiente identificare la rotta da seguire: è necessario costruire un consenso per gestire una navigazione che, con ogni probabilità, avverrà in acque turbolente.

In questa nuova 'impresa-laboratorio' non esiste più la separazione tayloristica tra sapere e fare, la *best way* non viene più proposta dall'alto all'interno di un processo gerarchico, bensì deve essere suggerita da chi sta all'interno del processo. Va definitivamente superato il paradigma fordista per il quale non bisognava pensare, ma operare: oggi per eseguire bisogna pensare. Ogni componente dell'impresa deve essere un attore organizzativo capace di elaborare una narrazione densa di significato. Per questo oggi le imprese hanno bisogno di persone disposte ad assumersi la responsabilità di uscire dal loro mansionario e siano gratificate dal lavorare bene generando valore per la collettività.

Ecco che la definizione 'imprenditori di se stessi' prende corpo all'interno di contesti organizzativi dove la distinzione tra sapere e fare viene spazzata via da un 'saper fare' che stimola un'intelligenza collettiva a mettersi in moto, così da cogliere tutti i segnali che possono consentire all'impresa di portare avanti la propria missione.

In questo incedere veloce le persone, con il loro ‘saper fare’, devono essere capaci di traghettare l’organizzazione dal presente al futuro, di costruire scenari nuovi ed essere attratti dal ‘fascino del possibile’. Perché questo accada le imprese devono passare dall’essere luoghi dove si realizza reddito e si accumula capitale a luoghi dove si fa cultura e si accumula conoscenza. L’azienda, da luogo organizzato gerarchicamente, si deve trasformare in un grande laboratorio dove tutti, nessuno escluso, devono sentirsi protagonisti e co-creatori di un mondo nuovo. Ecco che l’essere imprenditori di se stessi diventa la chiave di volta per governare la complessità e le persone devono sapersi ritagliare il ruolo di ‘creatori del possibile’ per immaginare nuove rotte.

Dopo il cambiamento consideriamo il secondo fenomeno: l’innovazione, che assume un significato inedito, perché generatrice a sua volta di incertezza. Qualcuno all’improvviso cambia le regole del gioco, inventa qualcosa di nuovo, e fa venir meno le nostre certezze. Nella storia è sempre accaduto così. Solo che oggi non possiamo più essere solo spettatori di innovazioni di altri, poiché se adattiamo la *best way* di qualcun altro sarà già troppo tardi. Ecco che le persone devono riappropriarsi della voglia di sperimentare, anche correndo qualche rischio.

Diventa urgente spingersi oltre la propria zona di comfort, essere disponibili a ridisegnare i propri confini. Innovare può significare orientare l’immaginazione verso la creazione di un’idea nuova, generatrice di soluzioni inedite. Bisogna essere disposti a far accadere qualcosa di nuovo, anche rinunciando a qualcosa che ci sembra indispensabile oggi, ma che il corso degli eventi farà emergere nella sua irrilevanza domani.

I quattro protagonisti di questa narrazione, con il loro viaggio nel cambiamento, ci costringono a riflettere sul nostro atteggiamento. Come ci comporteremmo noi in una situazione analoga? A cosa saremmo disposti a rinunciare? Rischiare va bene, ma fino a che punto?

Interessante sottolineare come gli autori abbiano identificato le formiche come personaggi del racconto. Singolare perché la for-

mica viene associata alla sua grande operosità, un'attitudine che la mette al riparo da qualsiasi tempesta. In tempi normali l'operosità poteva essere sufficiente; nel nostro mondo volatile, incerto, complesso e ambiguo no. Oggi, come abbiamo visto, fare non basta più, bisogna pensare per diventare quegli attori organizzativi di cui le nostre imprese hanno bisogno.

Tutti gli esseri viventi, umani e non umani, per pur laboriosi che siano, si scontrano con un contesto che ha sovvertito per sempre le proprie regole. Possiamo decidere di non vedere o, peggio, di rimanere in attesa. Ma la storia ci dice che ognuno di noi dovrebbe trovare dentro di sé la forza per uscire dalla zona di comfort e sperimentare, per contribuire a garantire la continuità dell'organizzazione e anche per dare un senso alla propria esistenza. Uscire dalla zona di comfort significa anche essere disposti a mettere in discussione il ruolo e allenarci, formarci per costruire un 'mestiere'. Cosa ci frena? La dimensione emotiva.

Sono i sentimenti a condizionare il nostro modo di comportarci in azienda. E se i sentimenti positivi, oltre a essere contagiosi, incrementano l'efficacia delle azioni, i sentimenti negativi rischiano di schiacciare le nostre potenzialità. Se non ci è più consentito di fare senza pensare, se la responsabilità dei risultati è in capo a ognuno di noi, se tutti dobbiamo diventare attori organizzativi, dobbiamo imparare a governare la nostra dimensione emotiva e non lasciarci sopraffare da una negatività che può costarci cara.

A salvarci in questo mare di incertezza, la nostra propensione all'apprendimento: viviamo in tempi incerti, come nella commedia dell'arte dove la coreografia si improvvisa, così solo se possediamo tanti copioni abbiamo la possibilità di trovare la forza per navigare in acque agitate e proseguire il nostro viaggio. In azienda e nella vita.

Chiara Lupi
Direttore editoriale ESTE

INTRODUZIONE

Quella che segue è una favola, uguale a molte delle nostre storie quotidiane di vita lavorativa. Le favole si narrano, ma soprattutto si ascoltano.

Attraverso questo racconto vogliamo accompagnarvi in un viaggio dove attraverso il Mare, passeremo dalla Terra del Dire alla Terra del Fare.

Ciascuno di voi, con la sua immaginazione, può trasportare i personaggi del racconto alla propria esperienza attuale e passata. Molti avranno già incontrato nella loro realtà qualcuno dei nostri personaggi e, forse, uno di questi lo sentiamo anche un po' simile a noi. Naturalmente è una favola, e si sa che nei racconti il confine tra realtà e sogno diventa invisibile.

Seguire le storie dei diversi personaggi del racconto ci porterà anche a riflettere sul fatto che, a volte, tutti noi facciamo fatica a staccarci dalla Terra del Dire per approdare a quella del Fare. Spesso il mare ci appare così maestoso con la sua forza travolgente, che la paura ci paralizza, lasciandoci incapaci di cercare un nuovo porto d'approdo.

Vogliamo darvi alcune chiavi di lettura dei contenuti. Il libro si compone di due parti.

La prima parte è la favola che vede come protagonisti Vibrazione, Molla, Poltrona e Fune. Tutti e quattro si trovano nel cambiamento. Qualcuno di loro riuscirà a farcela, ma qualcuno sarà travolto da paure o comportamenti disfunzionali.

La seconda parte è una riflessione sulle condizioni per affrontare il viaggio nel cambiamento.

Un capitolo tratta dei pensieri del cambiamento. La nostra realtà quotidiana ci richiede di abbandonare il pensiero logico lineare per allenarci a utilizzare quattro pensieri cugini: sistemico, prospettico, innovativo e strategico. Queste specifiche modalità cognitive agevolano e favoriscono la flessibilità cognitiva producendo alternative e ipotesi d'azione.

Un capitolo pone l'attenzione sulle competenze necessarie alla flessibilità del cambiamento: comunicazione, orientamento alle relazioni, gestione dei conflitti, gestione dell'incertezza, iniziativa. Di queste ne vengono approfondite quattro perché specifiche dei personaggi della favola.

Un ulteriore capitolo ci fa riflettere sui sentimenti, che se positivi facilitano il cambiamento, ma se distruttivi ci travolgono come le onde minacciose e cupe del mare.

L'ultimo capitolo ci propone un'ancora di stabilità per affrontare il cambiamento: la nostra potente forza di apprendimento.

Ci auguriamo che la lettura possa suggerire a tutti voi spunti e suggestioni per affrontare il vostro personale viaggio nel cambiamento.

Un ringraziamento a tutti coloro che hanno ispirato i contenuti di questo libro. Un ringraziamento particolare a Silvia Barrile che con i suoi suggerimenti ci ha aiutato a delineare i quattro protagonisti della favola.

Buona lettura e soprattutto buon viaggio... naturalmente nel cambiamento!

PRIMA PARTE

IL RACCONTO

Capitolo 1

La vita nella colonia

Erano anni ormai che, in un ambiente arido e roccioso di un deserto, la nostra colonia di formiche abitava un bellissimo formicaio sotterraneo. Apparteniamo a una specie rara e molte di noi hanno facoltà speciali.

Questo deserto rappresentava l'habitat naturale perfetto per noi formiche e, da molto tempo a questa parte, le condizioni climatiche favorevoli avevano garantito la soddisfazione di tutti i bisogni primari. La vita procedeva in maniera molto regolare.

E c'è molto di più... Ve lo posso confermare io con certezza. Fidatevi. Mi chiamo Vibrazione, vivo da molto tempo in questo formicaio e conosco pressoché tutto. Ho la capacità di sapere raccontare con le parole la storia della mia colonia. E se vi fa piacere, vi introdurrò in questo racconto. Starò con voi fino a un certo punto, poi non so se sarò in grado di continuare. Nel caso, altre formiche vi faranno vivere il prosieguo della storia.

Sono un po' chiacchierina, lo so, ve ne accorgete. Ma ora inizierò a raccontarvi quello che vi ho promesso.

Dovete sapere che lo stato di benessere che si è creato nel formicaio con il passare del tempo, ha dato spazio allo sviluppo di iniziative individuali che, a poco a poco, hanno cambiato il nostro modo di percepire la realtà.

Ciò è dovuto anche al fatto che i problemi che abbiamo affrontato negli ultimi anni sono sempre stati molto semplici. E questo ha penalizzato la condivisione delle decisioni e l'utilizzo della nostra sopraffina intelligenza collettiva, caratteristica che da sempre ci contraddistingue.

Ognuna di noi ha sviluppato comportamenti che vanno oltre i propri talenti naturali che, al di là della loro qualità, positiva o negativa, hanno contribuito a esprimere il nostro attuale livello di consapevolezza. Ed è un fatto estremamente significativo per le future scelte della nostra colonia.

Un occhio attento, può facilmente notare che, pur mantenendo un buon grado di istintività, i nostri comportamenti a volte fanno trasparire una presa di posizione condizionata dalle abitudini che al momento si stanno imponendo. Per esempio: trovare posti nuovi dove procacciare cibo non sempre è vissuto come qualcosa che fa parte del nostro naturale modo di essere, ma sta diventando una opportunità per farsi valere, per acquisire meriti, per creare distanza dalle altre compagne. Così come il luogo di conservazione del cibo sta rischiando di diventare un centro di potere, più che qualcosa di estremamente utile e funzionale alla sopravvivenza. E così via. Vi potrei fare molti altri esempi...

Questo modo di fare sta inaspando le diversità caratteriali a sfavore dell'armonia collettiva e dell'uguaglianza.

Una delle nostre caratteristiche peculiari è sempre stata quella di manifestare all'esterno quello che succede dentro di noi in maniera molto trasparente. Lo facciamo attraverso un alone energetico luminoso che circonda il nostro corpo, colorandosi in maniera diversa a seconda dei pensieri che abbiamo e del nostro stato emotivo. Chiunque abbia acquisito un minimo di capacità di osservazione, ogni volta che ci incontra, ha chiaro quale è il tipo di energia che ha di fronte. Non possiamo mai dire bugie!

Questo alone va dal giallo al rosso o dal giallo al verde. Ci sono quindi formiche dall'alone rosso, piuttosto che verde o giallo. Più tutta una serie di sfumature di colori intermedi a queste tre tonalità, a seconda della qualità dell'intento di ognuno. Il verde è il nostro colore base, quello che la natura ci ha dato per essere aperti alla vita, sensibili ai cambiamenti. Ma se rimane di una tonalità pallida, velata, significa che stiamo resistendo agli stimoli esterni. Se invece si tinge di giallo o di rosso, significa che la nostra azione non sempre è efficace. Il punto è che spesso ciascuno di noi non ha la piena consapevolezza del colore che emana, mentre è ben visibile agli altri.

Ciò è molto evidente nelle formiche che ci faranno compagnia nel racconto a cui vi sto introducendo.

Molla è una formica maschio che si sa adattare molto bene alle situazioni. Sa discutere anche con chi non la pensa come lui. È molto concreto e osserva quello che succede intorno a lui, sempre pronto a entrare in azione e a rendersi disponibile agli altri. Ha il senso innato della collaborazione e della

condivisione. Per queste caratteristiche il suo ruolo nel formicaio è quello di procacciare cibo, attività che richiede molta responsabilità e dedizione. Lui sa che è il cibo che deve essere trovato, non il contrario!

Poltrona è una formica maschio che riesce a creare comfort in ogni cosa che fa e non fa nulla se non si sente comodo. Ha costruito la postazione di lavoro più confortevole e bella della colonia invidiata da tante. Discute con tutte noi, ma alla fine rimane sempre della sua opinione. O meglio, sa anche cambiare idea, ma lo fa solo se la cosa gli risulta poco faticosa. Non è molto interessato a sapere che cosa si muove intorno a lui. È meticolosissimo nell'analizzare i dettagli di qualsiasi cosa passi dal suo controllo. Non chiedetegli disponibilità a fare azioni fuori dalla normale routine, andrebbe in tilt! Per queste caratteristiche il suo ruolo nel formicaio è quello di mondare il cibo prima della sua conservazione. Lui sa che è il cibo a cercare lui, non il contrario!

Fune è una formica femmina molto orgogliosa e superba. Pensa di essere l'unica ad avere in tasca la verità. Non è aperta a capire quello che pensano gli altri. È molto energica, agisce per vincere, sempre pronta a inventare soluzioni che possano farle avere un tornaconto personale. Le piace sentirsi ricca, avere tanta energia di scambio, anche se questa magari è stata procurata in maniera illecita. Sa osservare solo quello che le interessa. Il potere le dà una forza infinita ed è molto abile a conservarlo. Sa circondarsi di adulatori. È un po' perfida! Per queste caratteristiche il suo ruolo nel formicaio è quello di controllare la filiera più importante di procacciamento del cibo e di gestire direttamente le formiche addette alla conservazione delle scorte. Ruolo che richiede molta capacità di comando. Lei sa che il cibo conservato bene ha un alto valore di scambio!

In virtù degli aloni energetici, il formicaio appare come un insieme di luci colorate, tenui ma visibili in maniera abbastanza definita. Molla sviluppa un colore verde, Poltrona giallo e Fune è la regina del rosso. Ognuna di loro interpreta diversi punti di vista della realtà. Giusti o sbagliati, non importa. Rappresentano la sintesi di bisogni reali e quindi di verità.

Gli aloni di tutte noi, come i colori mischiati dal pittore sulla tavolozza, confluiscono a livello di formicaio, in una tonalità unica media che rappresenta la sintesi delle nostre qualità e, alla fine, la caratteristica della colonia. In questo momento il formicaio appare di un colore giallo-rossastro.

Angela Gallo, Roberto Donati

Io sono esperta nel leggere questi aloni, al punto che a volte preferisco sentire la qualità di chi mi sta parlando osservando la sua energia piuttosto che ascoltando le sue parole. Perché con le parole si può mentire. Gli aloni invece rappresentano la sintesi di fatti. E questi, per loro natura, non mentono. Lasciano traccia nel mondo, colorandolo. E io spero di vedere sempre intorno a me i colori più belli che esistono.

Se sei interessato a proseguire
la lettura di questo manuale
puoi acquistarlo presso la casa editrice **ESTE**,
telefonando al numero: **02.91434419**

Puoi anche consultare il sito: www.este.it
per avere informazioni su tutte le pubblicazioni