

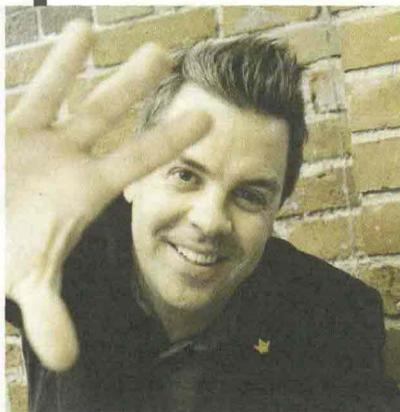
MANAGEMENT

Cosa pensi di fare nei prossimi 3-4 anni per la tua crescita professionale?



L'INTERVISTA ad Alf Rehn

Stop alla falsa creatività



È da pochi giorni in libreria *Dangerous Ideas*. (Franco Angeli). L'autore, Alf Rehn, è docente universitario (in Finlandia e Svezia) e anche «stella emergente nel pensiero manageriale» secondo il *Times*. Il suo parere è dirimente: nelle aziende oggi c'è una finta creatività, che paralizza la crescita. Per uscire dall'impasse, di mercato, ma anche nella carriera personale, secondo lui, bisogna imparare ad avere un pensiero «pericoloso». Alf Rehn racconta a *Panorama Economy* in che modo.

Ma lei crede davvero che per fare carriera bisogna essere provocatori?

Non è che lo credo. Lo so. In un'epoca di ipercompetizione, ogni impresa vuole manager in grado di reagire rapidamente alle nuove sfide. Certo, ci sono i singoli capi che potrebbero trovarsi a disagio con dei pensatori provocatori, ma non ho ancora incontrato un direttore generale che non sia d'accordo con questa affermazione: adesso abbiamo bisogno di individui in grado di spingere l'organizzazione al livello superiore. Bene. Vorrei essere chiaro: si tratta di quelle persone che hanno il coraggio di pensare «pericolosamente».

Pericolosi si diventa? E in che modo?

In quattro passi. Il primo è rendersi conto che molto di ciò che chiamiamo creatività è in realtà imitazione: cerchiamo di essere creativi come quelli che abbiamo accanto. Il secondo è espandere la mente altrove,

lontano da dove si è, perché è così che si diventa capaci di rotture radicali. Il terzo è la provocazione in senso stretto: bisogna mettere in discussione la nostra «comfort zone», cioè lo schema segreto che finora ci ha guidati, come singole persone e come aziende. Fate una prova, chiedetevi cosa di solito non guardate: è il vostro confine. Capito il quale, riesaminate (ed è il quarto passo) il contesto in cui operate. Il pensiero pericoloso non è una semplice buona idea, ma una rivalutazione continua di ciò che si è e si fa. Ma con punti di vista mutevoli.

Secondo lei in un'impresa la creatività può diventare un «pensiero conservatore in incognito». Quando, per esempio?

Quando vediamo che, al di là delle retoriche aziendali che celebrano l'innovazione e la creatività, nella realtà la gran parte delle imprese si limita a piccoli miglioramenti. A ciò che già sanno e fanno. Alla fine, scelgono di agire solo nel modo più attento e misurato possibile. È qui che uno sfidante vero, un libero pensatore, può cogliere un'opportunità. Invece di giocare sul sicuro, può introdurre un reale cambiamento nell'organizzazione e mostrare quanto erano limitate le precedenti innovazioni. È così che si fa carriera oggi.

A lei piace una metafora: il pesciolino rosso che diventa un polipo. Come?

In primo luogo, conoscendo i propri limiti. Siamo tutti pesciolini rossi. Solo che alcuni di noi sanno capire i propri limiti meglio di altri. È il primo passaggio per riuscire a trasformare un proprio punto di debolezza in un punto di forza. Stando nella metafora: i polipi non hanno uno scheletro (potenziale debolezza) ma sanno usare la flessibilità per entrare in spazi inaccessibili ad altri pesci. Analogamente, la mancanza di competenze, che è una carenza, può permetterti di vedere cose che altri non vedono.

Perché bisogna coltivare i nemici?

Perché a volte chi non è d'accordo ti obbliga, per competizione, a sviluppare meglio un'idea, e può essere prezioso come un buon amico. È sempre una questione di equilibri. (Gabriella Piroli)

come. Per contro non è detto che le aziende lo sappiano. **David Bevilacqua**, Ad di Cisco Italia, ha le idee molto chiare a proposito di carriere verticali e orizzontali. «Le crescite in passato avvenivano lungo linee verticali perché il miglior venditore diventava automaticamente il capo dei venditori, il miglior tecnico il capo dei tecnici. Ma è un errore madornale perché il travaso di competenze, che non è scontato, è insufficiente. Il ruolo manageriale non è quello operativo. È così che ci ritroviamo le aziende piene di middle manager arrivati a ruoli di responsabilità nei loro settori ma del tutto incapaci di gestire le persone. È molto meglio una leadership di tipo connettivo che quella tradizionalmente gerarchica».

Insomma le aziende mettono il miglior attaccante a fare l'allenatore. Se poi la squadra non vince sotto accusa finiscono proprio i dirigenti. Ne sanno qualcosa quelli di Procter & Gamble Italia. È di questi giorni la notizia che la filiale è finita nel calderone dei tagli della multinazionale americana con un epilogo curioso: gli stabilimenti resteranno aperti e ben sorvegliati dalle rappresentanze sindacali mentre a quadri, dirigenti e manager sarà «offerta» la possibilità di trasferirsi a Varsavia. Stavolta le tute blu restano e la delocalizzazione è tutta per i colletti bianchi.