



**LEADERSHIP.** L'approccio rivoluzionario di Herminia Ibarra, docente all'Insead

# Meglio partire dall'azione

**È solo dopo avere agito da leader che possiamo pensare da leader. Partire dall'introspezione inchioda al passato e fa cadere nelle trappole della competenza e dell'autenticità**

di Raul Alvarez ed Elin Miroddi

In Italia è ancora poco conosciuta, ma l'arrivo del suo ultimo libro, *Essere un leader, pensare da leader* (Hoepli), potrebbe porla all'attenzione dei principali studiosi di management. **Herminia Ibarra**, cubana, classe '70, docente di Leadership e Comportamento Organizzativo in una delle business school più prestigiose al mondo, l'Insead di Fontainebleau. Fra gli incarichi più importanti, quello di vicepresidente del Global Agenda Council on Women's Empowerment del World Economic Forum. Il suo libro precedente *Working Identity* trattava uno dei temi oggi emergenti: come le persone si reinventano il lavoro, specie quando lo perdono. In quest'ultimo, invece, dà uno scossone alla formazione sulla leadership tradizionale che privilegia ancora l'approccio introspettivo, cioè la riflessione su se stessi. "Sapere che genere di leader vorreste diventare – sostiene Ibarra – non è il punto di partenza di un percorso di leadership, ma il risultato dell'aumento della propria capacità di estrospezione". Così Ibarra annuncia la supremazia dell'estrospezione sull'introspezione e invita i leader a compiere tre cambiamenti dirimpenti: *ripensare il proprio lavoro, la propria rete, la propria identità*. È su questi temi che ha elaborato il suo approccio alla leadership, nonché il suo ultimo libro. Al Wobi di Milano (8-9 novembre), dove la Ibarra ha tenuto uno speech, le abbiamo posto alcune domande.

**Ieri i leader dovevano gestire il cambiamento, oggi l'ambiguità e l'incertezza. Come l'innestarsi di queste due variabili influenza la pratica della leadership?** In passato i modelli di leadership erano lineari: risorse e portatori di interesse dovevano essere allineati per passare poi all'*execution*. Anche se questo processo non era esente da imperfezioni, era tuttavia percepito come

un percorso chiaro e funzionale a conseguire gli obiettivi. Con il diffondersi dell'incertezza, come fattore destabilizzante, i processi aziendali sono diventati più frammentari e imprevedibili. Si procede per prova ed errori, correggendo il tiro strada facendo. Oggi i leader devono incorporare l'incertezza nei processi strategici e decisionali. Ma non tutte le aziende sono pronte a compiere questo passo perché l'attività è diventata più frenetica, se non si aggiusta il tiro del programma precedente ci si ritrova di colpo in quello successivo. E si perde il passo. A fronte di uno scenario così instabile occorre maggiore adattabilità da parte del leader e dell'azienda. Naturalmente questo si riflette anche sugli stili di leadership. Oggi si è meno disponibili a seguire i capi che privilegiano lo stile comando e controllo, o quelli scarsamente inclusivi delle diversità presenti in azienda, o quelli più focalizzati sull'ambiente interno anziché sull'esterno.

**Nel suo ultimo libro lei sostiene che, per diventare agente di cambiamento, il leader deve partire dall'estrospezione anziché dall'introspezione. Può aiutarci a capire meglio questo concetto che ribalta un paradigma ancora diffuso nella cultura manageriale, quello cioè che per cambiare fuori bisogna prima cambiare dentro di sé?**

In realtà non è un nuovo paradigma, quest'idea ha un'origine antica. Già Aristotele sosteneva che una persona diventa virtuosa solo *quando agisce* in modo virtuoso. Un'ipotesi confermata anche dalle ricerche in psicologia sociale. Esse dimostrano che quando sperimentiamo qualcosa di nuovo, osserviamo i risultati – che sensazioni proviamo, come reagiscono le persone intorno a noi – e solo in seguito riflettiamo e interiorizziamo ciò che l'esperienza ci ha insegnato. Dunque,





è dopo avere agito da leader che possiamo pensare da leader. Ma l'errata convinzione che per cambiare bisogna sempre "partire dall'interno verso l'esterno" è dura a morire per via del modo in cui la leadership è stata tradizionalmente intesa, ovvero come una caratteristica della personalità. Anni di ricerche sul tema e di raccolta di esperienze di executive nei miei corsi all'Insead, confermano che l'eccesso di introspezione

inchioda le persone al passato e ingrandisce i nostri paraocchi lasciandoci impreparati a comprendere ciò che accade fuori di noi. Continuare a cercare risposte sotto il nostro naso non serve. Capire i nuovi problemi indotti dalla volatilità, dall'incertezza e dalla complessità richiede più estrospezione. L'introspezione viene di seguito.

#### **In cosa consiste specificamente l'estrospezione?**

Nell'agire, anziché nel fermarsi troppo a pensare. Nel tuffarsi in progetti e attività diverse da quelle consuete, nel confrontarsi con una vasta gamma di persone e sperimentare modi nuovi di fare le cose. I risultati di queste esperienze aiutano a superare i consueti schemi di ragionamento. Perciò è solo agendo in modo diverso che si abitua la mente a pensare in modo diverso. Le nuove esperienze, non solo cambiano il modo di pensare – il nostro punto di vista su cosa è importante e cosa vale la pena fare –, consentono anche di diventare persone diverse, liberandoci da ciò che eravamo per proiettarci verso ciò che vogliamo o che potremmo diventare.

#### **Come va ripensata la leadership nell'ottica dell'estrospezione?**

Anzitutto evitando di cadere in quella che io chiamo "la trappola della competenza" ovvero, la propensione a privilegiare le cose che già si conoscono, continuando a dedicarci a quello che più ci piace e in cui riusciamo meglio. Di questo passo, però, si finisce per diventare sempre più bravi in quei compiti, e più diventiamo bravi più ci sentiamo gratificati e insostituibili. Le competenze consolidate si trasformano in una droga per l'autostima. E per giustificare il tempo dedicato a quelle attività dove già eccelliamo finiamo per convincerci che sono anche le più importanti per l'azienda. È un inganno auto-indotto e genera dei rischi. Rischio numero uno: diventiamo talmente bravi nello svolgere alcuni compiti, a scapito di altri, che finiamo per illuderci che nessuno possa sostituirci. Alla fine, anziché lavorare attraverso la squadra finiamo per lavorare *al posto* della squadra. Ci con-



centriamo sui dettagli operativi e perdiamo di vista le questioni strategiche. Rischio numero due: restiamo intrappolati in attività di routine che potrebbero non corrispondere più alle necessità di un ambiente in rapida evoluzione. Rischio numero tre: dedicando la maggior parte del tempo a ciò che sappiamo fare meglio, finendo così per ridurre il tempo all'apprendimento di nuove attività altrettanto importanti. Rischio numero quattro: con il passare degli anni diventa sempre più costoso investire nell'apprendimento di nuove capacità. Il rendimento ottenuto sfruttando capacità già possedute sembra più sicuro e meno faticoso di ciò che potremmo ottenere esplorando nuovi compiti dove sentendosi più deboli, almeno all'inizio, ci si deve anche impegnare di più. È allora che scatta la tentazione di rifugiarsi nella propria zona di comfort, e quella diventa la nostra trappola.

Herminia Ibarra,  
durante il suo speech  
al Wobi, 9 novembre  
2016, Milano

**A cosa dovremmo dedicare la maggior parte del nostro tempo per agire da leader?**

Bisogna immaginare nuove possibilità, coinvolgere le persone nel processo di cambiamento, impegnarsi a gettare *ponti*, anziché limitarsi a fungere da *perno* tra le persone e gruppi diversi.

Mi spiego meglio. Se come leader svolgiamo il ruolo di perno, il team e i clienti sono al centro del nostro lavoro: ci limitiamo a fissare obiettivi, conferire ruoli e incarichi. Se invece svolgiamo il ruolo di ponte, lavoriamo principalmente per collegare il nostro team al resto del mondo. Entrambi i ruoli sono importanti, ma quando si valuta l'efficacia dei leader chi fungono da *ponte* ottiene sempre risultati migliori. Dopo tutto i *leader-ponte* sono quelli che vanno in cerca di idee fuori del proprio

gruppo, chiedono feedback, monitorano i venti del cambiamento, ottengono risorse dall'alta dirigenza e costruiscono i prodotti e i servizi più innovativi. Imparare a svolgere il ruolo di *ponte* consente di acquisire l'estrospezione necessaria a coltivare una visione d'insieme del proprio operato, di vedere il quadro generale dal punto di vista dell'intera azienda e poter stabilire la rotta migliore.

**Come sviluppare le capacità per gettare ponti?**

Trasformando il lavoro in una *piattaforma* che aumenti la leadership. Si tratta di un processo più complesso dell'acquisizione di competenze, poiché richiede la capacità e, anzitutto, la voglia di cambiare punto di vista, di ripensare le priorità, di aumentare l'estrospezione verso il mondo al di fuori del proprio ambito lavorativo, ampliare il raggio d'azione. Fra i passi da fare per gettare ponti: primo, la capacità di comprendere e anticipare le rapide trasformazioni dei contesti in cui si opera, fiutare i trend, sviluppare *sensori situazionali*. Secondo, accrescere le esperienze fuori dalle mansioni consuete e dalle competenze consolidate. In tutte le aziende ci sono progetti che valicano i confini dei reparti, dei livelli gerarchici e delle specializzazioni funzionali. Occorre cogliere queste opportunità. Ad esempio, il lancio globale di un nuovo prodotto può mettervi in contatto con l'alta dirigenza, un progetto interfunzionale può creare nuove occasioni di crescita. Lavorare fuori dei confini del proprio reparto amplia la visione del lavoro e rende più influenti. Terzo, partecipare ad attività extracurricolari dove praticare nuove tipologie di lavoro, ampliare gli orizzonti, migliorare le prospettive di carriera. E ancora, partecipare a convegni di settore o a incontri professionali che riuniscano persone di diverse aziende e diversi orientamenti. Tutto questo incrementa la capacità di estrospezione.

**Nel suo libro sostiene che una potente fonte di estrospezione per i leader è il network che riescono a coltivare dentro e fuori l'azienda. Cosa può ostacolare la costruzione di una rete e quali accorgimenti per trasformare i network in una potente leva di influenza?**







Uno degli ostacoli alla creazione di un network è il *narcisismo*, ovvero la propensione a sentirsi attratti da chi ci somiglia. Altro ostacolo, la *pigrizia*: privilegiamo chi è più vicino a noi (nello stesso reparto o, persino, nello stesso piano), che si può contattare più facilmente. Ci sono poi i pregiudizi da sfatare, come la convinzione che dedicarsi al network non sia vero lavoro e sottragga tempo alle cose urgenti. E ancora, l'idea che fare network sia un modo artificioso di istaurare i rapporti, i quali dovrebbero invece formarsi spontaneamente. Eppure le ricerche ci dicono che, per essere riconosciuti come leader, le relazioni che egli deve coltivare debbono essere variegata, ampie, dinamiche e trasversali. Inoltre, occorre privilegiare le reti *strategiche* (quelle composte da persone che aiutano a immaginare il futuro, a vendere le vostre idee e a ottenere le informazioni e le risorse per realizzarle), anziché limitarsi alle reti *operative* (prescritte dal lavoro e dalla struttura) e a quelle *personali*. Oggi senza una varietà di contatti, di connettività e di dinamismo all'interno della propria rete non si possono conoscere persone nuove. Conseguenza: col tempo si finisce per perdere estrospezione e rilevanza.

**Focalizzarsi sull'estrospezione implica un terzo cambiamento: ripensare la propria identità. Lei sostiene che chi vuole essere fedele a se stesso, rifiutandosi di mettersi in discussione, cade nella "trappola dell'autenticità". Ma cosa garantisce che ripensare la propria identità non diventi "la trappola dell'opportunità"?**

L'essere *autentici*, o voler rimanere se stessi anche quando le circostanze cambiano, è un problema che generalmente entra in gioco quando bisogna transitare verso nuovi ruoli professionali. Ma attaccarsi a un presunto *sé autentico* può diventare una scusa per non abbandonare la propria zona di comfort. Il problema dei cosiddetti fedeli-a-se-stessi è che, valutando l'autenticità in relazione al passato, percepiscono il cambiamento come una perdita. La soluzione consiste nell'impegnarsi a costruire una nuova versione della propria *identità autentica*, spingendoci al di fuori dei confini di chi siamo oggi. Ciò non vuol dire necessariamente essere opportunisti. Dopotutto, ciascuno di noi ha diversi sé.

## Il principio dell'estrospezione: diventare leader, dall'esterno verso l'interno



Come diceva il filosofo William James, "Un uomo ha tanti sé quanti sono i suoi ruoli". Dobbiamo pensare ai nostri ruoli come ai diversi cappelli che indossiamo. I cappelli variano a seconda delle circostanze, ma la persona che li indossa è sempre la stessa. Qual è *il vero sé* quando assumiamo un nuovo ruolo? Quasi tutti usiamo cappelli diversi. Le cose si complicano quando il cappello vecchio è il nostro preferito. Bisogna ricordare che non esercitiamo mai il pieno controllo sulle nostre identità. In quanto creature sociali le nostre identità dipendono, oltre che da come noi vediamo noi stessi, da come gli altri ci vedono, e da ciò che si aspettano di vedere per riconoscere leader. Per liberarsi dalla "trappola dell'autenticità" dobbiamo imparare a giocare con le nostre diverse identità, anziché ancorarci a quella preferita, che in un dato momento potrebbe non essere la più funzionale a ottenere ciò che vogliamo. ■



**Raul Alvarez**, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. [r.alvarez@inalto.it](mailto:r.alvarez@inalto.it)



**Elin Miroddi**, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa. [e.miroddi@inalto.it](mailto:e.miroddi@inalto.it)