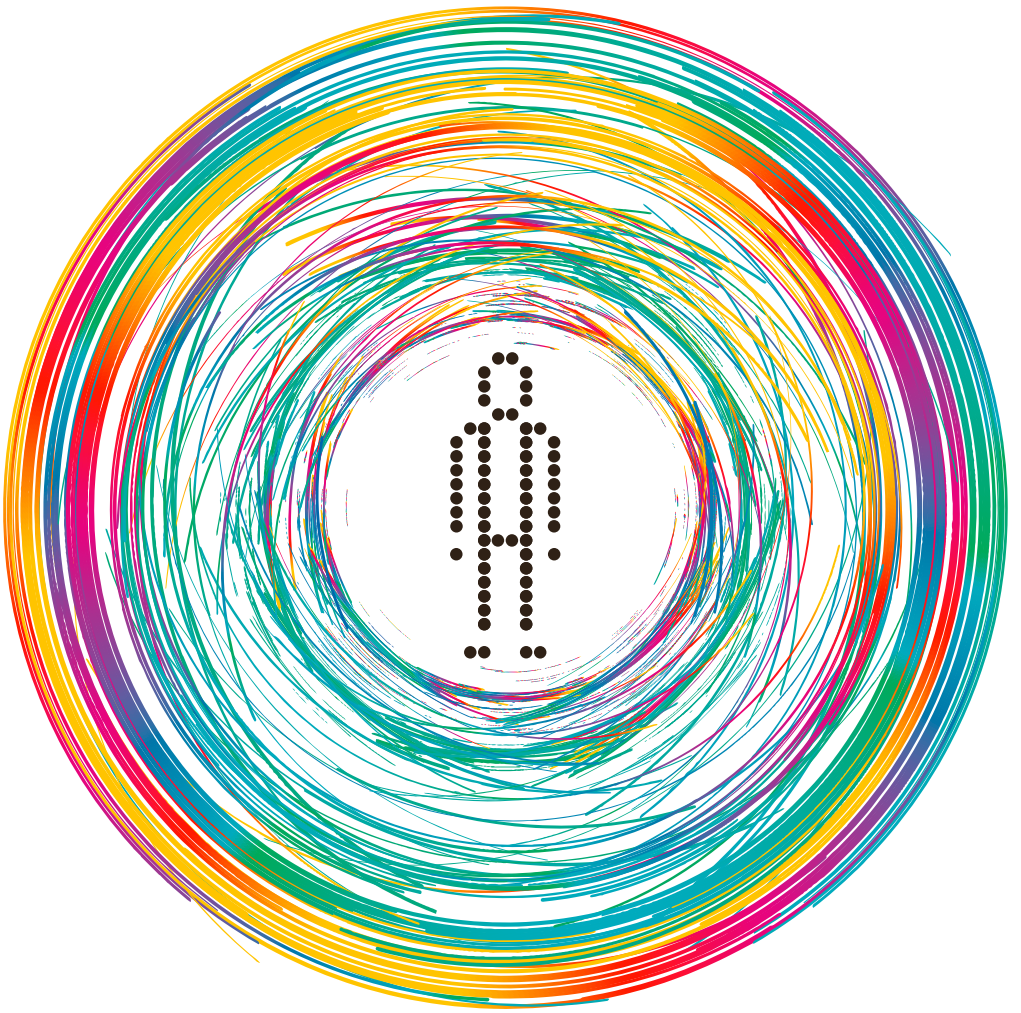
L'ULTIMA PAROLA

Chi c'è nella squadra?

di John Maeda



>La differenza è fonte di delizia.

Una delle lezioni della letteratura dell'innovazione è che la diversità di opinioni e circostanze aumenta la probabilità di "incidenti fortunati". Un gruppo eterogeneo dà vita a molte possibilità in conflitto tra loro, mentre uno omogeneo è probabile che ne crei solo alcune adatte. Perciò, essere in grado di scegliere membri che rappresentino un'ampia gamma di punti di vista è la chiave per arrivare al miglior risultato possibile. Mi trovo ad ascoltare molto durante le riunioni, perché cerco le idee più forti; in grado di emergere dalla cacofonia. Ascoltare il dibattito mi ha fatto rendere conto più di una volta che non avevo preso in considerazione tutte le opinioni possibili per capire una situazione, e mi ha convinto a cambiare una decisione che pensavo di aver preso. Ho capito che non avrei soltanto preso una decisione impopolare – avrei preso la decisione *sbagliata*. Così, quando posso, ascolto. Discutere le differenze ci fa sentire a disagio, e ci obbliga a fare un passo indietro in direzione di una nuova comprensione. Per esempio, nel classico ambito della diversità, all'epoca in cui al Mit dirigevo un comitato sui temi della differenza, uno studente che discendeva dai nativi americani si presentò per discutere di come si sentisse discriminato in molteplici occasioni. Per entrare in contatto con lui, raccontai l'esperienza personale di essermi sentito attribuire diversi epiteti razzisti in svariati momenti della vita, a causa del colore della mia pelle. Mi aspettavo un certo grado di legame personale tra noi; invece, con mia sorpresa, egli bruscamente replicò: "Lei ha conosciuto solo il razzismo verso gli *immigrati*. Io ho conosciuto il razzismo verso i *nativi*". Il suo commento mi fece riflettere: non avevo mai considerato che esistessero quelle sottili sfumature di razzismo e che fossero causa di differenti gradi di disagio. Il punto di vista di quello studente era così lontano dal mio che fui obbligato a percorrere una significativa distanza mentale in una frazione di secondo, per rispondere: "Ha ragione. Per favore, mi dica di più".

John Maeda
è un designer, artista, insegnante e batterista statunitense. È stato preside della Rhode Island school of design. Nel 1999 è stato nominato come una delle 21 persone più importanti nel ventunesimo secolo da *Esquire*. Nel 2001 ha ricevuto il National design award for communication design negli Stati Uniti e il Mainichi design prize in Giappone.

>Le incomprensioni sono opportunità di capire mancate. Quando tali opportunità sono presenti in abbondanza, vinciamo tutti.

Lavorare in un gruppo dove ci sono differenze e divergenze di opinioni può essere faticoso. Mi ricordo quando, ancora ventenne, lavoravo in una piccola fondazione a Tokyo. C'era un signore che disprezzavano tutti. Chiesi al direttore, un saggio e stimato scienziato, cofondatore di una delle più grandi società giapponesi, perché semplicemente non licenziasse quel tipo. Mi rivolse uno sguardo allo stesso tempo interrogativo e divertito, come se quella fosse una soluzione idiota, e poi rispose: "Be', noi abbiamo bisogno di lui, perché un'organizzazione è come il corpo umano. Ha bisogno di virus come questa persona per poter imparare il modo di sopravvivere e di mantenersi forte". In un paese che apprezza così tanto la conformità, era sorprendente sentirlo parlare dei benefici che un'organizzazione trae dalle differenze. Dopo quella conversazione, iniziai a parlare con il "virus" più spesso, e cominciai a comprendere il suo valore unico.

La sua formazione era finanziaria e non scientifica come quella di tutti noi. Più di una volta, proprio perché era così diverso, il suo punto di vista mi aiutò a evitare errori nell'impostare un problema. Le occasioni in cui egli non capiva qualcosa, diventavano un'opportunità per prendere in rassegna le nostre differenze e costruire un quadro comune a partire dalle nostre incomprensioni. Si dice che l'apprendimento sia più profondo quando si verifica una "dissonanza cognitiva". Detto più semplicemente, se sbagliamo impariamo meglio.

>A @johnmaeda piace ciò che la preside del #RISD Jessie Shefrin dice sul processo decisionale: "Non è imposto né dall'alto né dal basso. Lo impone il lavorare insieme".

È la natura umana: le persone al vertice della gerarchia hanno un'inclinazione naturale al modello "dall'alto verso il basso"; quelle alla base di solito desiderano una maggiore autorità decisionale basata sul modello "dal basso verso l'alto". Il compianto Gordon MacKenzie, nel suo splendido libro *Orbiting the Giant Hairball*, descrisse questo fenomeno come la differenza tra la piramide e il pruno. Nella piramide, il leader si trova in cima, e da lì può scorgere l'intero orizzonte; la maggior parte delle altre persone si trova in fondo, schiacciata dal peso opprimente della piramide stessa. Il pruno è il contrario della piramide: il leader e il suo team sono le radici alla base e trasmettono le risorse all'albero. I dipendenti sono le foglie e i frutti in cima; nutriti dal sole, hanno la visibilità migliore per capire come il lavoro deve essere fatto. Il punto sostanziale di MacKenzie è il seguente: i dirigenti devono considerarsi facilitatori della comunità invece che suoi dittatori.

[Dal libro
I segreti del leader
La semplicità come risorsa
Milano-Torino: Bruno Mondadori, 2011]