

# USCIRE *dalla* COMFORT ZONE

Nelle aziende ciò che maggiormente accelera il cambiamento è la contaminazione, la capacità di rivoluzionare i contesti abituali e le consuetudini logistiche. Un percorso che porta a migliorare relazioni e competenze, valorizzando al massimo i talenti dei singoli professionisti

di **GIANLUCA ZANINI**, chief sales and marketing officer di Europ Assistance Italia

Ciò che nelle aziende accelera maggiormente, e nel modo più proficuo, alcuni processi chiave, come quelli di *idea generation* e di *decision making*, è la contaminazione. La quale, a sua volta, è un processo di cambiamento in cui le capacità dei singoli vengono a contatto e si mescolano. Uscire dalla propria comfort zone è un passaggio mai scontato.

A metà dell'Ottocento **Charles Darwin** ha dimostrato che sopravvive non il più forte, bensì chi si adatta meglio al cambiamento. La sua teoria funziona per spiegare l'evoluzione delle specie, ma può essere mutuata e applicata ai modelli aziendali, per spiegare come mai alcune realtà fioriscono, mentre altre falliscono.

*Cambiamento* è anche una delle parole chiave che accompagnano da sempre la mia esperienza professionale. Il cambiamento è l'unica costante della vita: è ciò che contraddistingue gli organismi viventi e, per estensione, le organizzazioni vitali.

Non solo. È uno dei *leit motiv* del mondo di oggi, che non è più veloce di quello di ieri, ma - questo sì - sempre più accelerato.

**Albert Einstein** diceva che l'unico valore del tempo è dato da ciò che noi facciamo mentre passa. La complessità dei fenomeni in cui ci troviamo a vivere oggi determina l'impressione di una continua ed esponenziale accelerazione: personalmente,

credo che sia proprio questo l'elemento che meglio definisce la nostra epoca.

Per mia esperienza, ciò che nelle aziende accelera maggiormente e nel modo più proficuo processi chiave come quelli di *idea generation* e di *decision making* è la contaminazione. Che, a sua volta, è un processo di cambiamento in cui le capacità dei singoli vengono a contatto e si mescolano.

Se l'operazione riesce, ci si accorge che, a differenza di quanto succede in matematica, in questa somma, invertendo l'ordine degli addendi, il risultato finale cambia eccome.

I singoli ne escono con competenze accresciute e più complete che,

messe a fattor comune, costituiscono un'importante base di valore aggiunto per l'azienda.

## Vincere la resistenza al cambiamento

Certo, essere aperti alla contaminazione implica in primo luogo uscire dalla propria comfort zone: un passaggio mai scontato.

Anche qui, faccio riferimento a una "formula matematica" che ho imparato alla Wharton School della Pennsylvania. È lì che mi hanno insegnato che il cambiamento avviene solo quando il rapporto tra le forze in campo è il seguente:  $D(issatisfaction) + V(ision) + F(irst\ step) > R(esistenza)$ .



Significa che, in seno a un'organizzazione, l'insoddisfazione per lo status quo, la capacità di visione che il manager sa offrire, e lo sforzo per fare un primo passo, devono essere maggiori della naturale resistenza al cambiamento a cui ciascuno di noi, in quanto essere umano, tende. Su questo insegnamento, confermato e ribadito in incontri ed esperienze che ho avuto successivamente, ho riflettuto molto. E ho cercato di applicarlo nella mia vita professionale, spesso rivoluzionando i contesti in cui mi sono trovato a operare, per far uscire le persone dalla loro comfort zone. Il che richiede, devo dirlo, un po' di coraggio. E non soltanto da parte del manager che genera il cambiamento: anche i singoli professionisti devono avere il coraggio di usare i propri talenti e soprattutto di lottare per farli emergere. Mediamente, la tendenza (anche qui, umana e comprensibile) è invece quella di sedersi sui pro-

pri talenti, e magari lamentarsi perché nessuno li vede. Per metterli a frutto, servono impegno e persistenza. Ma quando ci si riesce, quando si spezza la resistenza al cambiamento, i risultati ripagano ampiamente il dispendio di energia: vince l'individuo, vince il professionista, vince l'azienda.

### **La volontà di percorrere il meglio in più**

Come si accompagna le persone fuori dalla loro comfort zone? Quando sono arrivato in **Europ Assistance Italia**, quasi due anni fa, ho scelto di fare leva su due fronti: il modello organizzativo e la logistica degli uffici (un processo di ristrutturazione era appena stato avviato). Partiamo dal primo. Al mio arrivo in azienda ho trovato ottimi professionisti, manager con grande specializzazione verticale, vale a dire sulla propria, precipua, area di competenza. La prima cosa che ho deciso di fare è stato

quella di rimescolare le carte, invertendo i capi mercato. Del resto, lo stadio forse più importante del processo di apprendimento è sapere di non sapere. In un primo momento, mettere i manager in condizione di dover applicare le proprie notevoli e consolidate competenze in contesti nuovi li ha in parte destabilizzati. In altre parole, si è creata quella fisiologica *dissatisfaction* propedeutica al cambiamento.

La visione proposta e condivisa, unitamente alla volontà del singolo di percorrere il meglio in più, ha fatto il resto: in meno di due mesi, abbiamo iniziato a osservare i primi risultati.

### **Tra talento e intelligenza emotiva**

Il percorso è stato supportato e rafforzato anche da un'altra scelta cruciale: la virata, netta e a tutti i livelli, sul concetto di *smart office*. Via gli uffici chiusi, via i posti assegnati. Via, in altre parole, tutte quelle consuetudini logistiche certo rassicuranti, ma che non incoraggiavano la contaminazione diretta tra persone e idee. Oggi la sede di Europ Assistance Italia è un *activity based workplace*: un posto di lavoro dove la funzionalità e la flessibilità sono il cardine della quotidianità aziendale, il cui obiettivo è quello di permettere a chi lavora di esprimere al meglio i propri talenti.

Inoltre, essere a contatto diretto e continuo con i colleghi, muoversi in azienda, creare relazioni e dinamiche ogni giorno nuove, predispone ad alimentare e allenare anche un'altra competenza fondamentale: la nostra intelligenza emotiva.

Abbiamo detto che il mondo di oggi è complesso, interrelato, accelerato.

Ecco: credo che in questo contesto la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri e di gestire efficacemente le emozioni abbia - e sempre di più avrà - un valore e un ruolo accresciuti e centrali.

L'intelligenza emotiva è quello strumento privilegiato che ci consente di decifrare i fenomeni di oggi e intercettare quelli di domani. Rappresenta inoltre la competenza o meglio il talento più umano che c'è. In futuro, sempre più spesso domanderemo le attività analitiche e computazionali alle macchine. Ma l'analitica senza l'empatia è zoppa e cieca, e dunque non in grado di farci avanzare. Il sociologo e filosofo **Zygmunt Bauman** osservava che in questi anni siamo diventati velocissimi a creare relazioni, ma anche a distruggerle. Ecco: sono convinto che le aziende vincenti siano oggi, e soprattutto saranno domani, quelle maggiormente in grado di esaltare gli aspetti di relazione ed emozionali più tipicamente umani.