

Il coraggio di sperimentare

scritto da Flaminia Fazi 4 Agosto 2023

Il successo è una funzione del numero e della qualità degli esperimenti che si eseguono, ogni anno, ogni mese, ogni giorno. È folle credere che ci si possa arrivare solo grazie a una buona analisi e una buona progettazione alla prima esecuzione, senza quel che si apprende grazie alla concettualizzazione che deriva dall'osservazione e dalla riflessione su ciò che si ottiene da una buona sperimentazione, tali da permettere di aggiustare sempre meglio il tiro.

Sperimentare richiede prendersi dei rischi e anche attenzione continua e capacità di ascolto enorme di tutti gli stakeholder per raccogliere dati e informazioni rilevanti per promuovere circoli virtuosi, oggi più facilmente accessibili grazie al supporto della AI. Affinché i rischi siano "calcolati" e monitorati da chiunque segua l'execution a qualsiasi livello e in qualsiasi fase è necessario costruire una cultura dell'apprendimento e della sperimentazione, che crei le condizioni ideali per testare idee audaci e nuovi prodotti, processi e modelli di business. Ogni sperimentazione offrirà informazioni ed esempi dai quali cogliere elementi significativi per riorientare o confermare le direzioni che si stanno imprimendo alle proprie attività, anche se non dovesse avere successo come accade per la maggior parte dei casi.

Ma come sentirsi al sicuro in queste condizioni così incerte e dirette spesso verso l'ignoto?

Nelle ultime decadi, organizzazioni e persone hanno focalizzato le loro energie e investimenti sulla specializzazione credendo di poter raggiungere in modo più sicuro il successo attraverso di essa. Tuttavia il presupposto dell'esperto è che sappia dire in modo esatto come andranno le cose e come devono essere realizzate, e in un contesto BANI (Brittle / Fragile, Anxious / Ansioso, Nonlinear / Non Lineare, Incomprehensible / Incomprensibile) questa pratica si rivela contraddittoria e poco adatta.

Un circolo vizioso anziché virtuoso: gli esperti tenderanno a prendersi carico delle valutazioni e delle decisioni escludendo chi non ne sa quanto loro trattandolo come inidoneo, e questi comunque si auto escluderanno non valutandosi all'altezza di offrire un contributo in quanto appunto non esperti.

Tuttavia la competenza da sola non offre tutte le informazioni qualificate essenziali per progredire in contesti complessi. Sono piuttosto le diverse euristiche e prospettive che si possono attingere dall'intelligenza collettiva di team eterogenei, competenti ma non necessariamente in modo verticale, e in grado di fornire quella varietà di idee e osservazioni che portano al successo le organizzazioni dei nostri tempi.

Le categorie “giusto e sbagliato” lasceranno il posto a quelle di “utile ed efficace” e la parola “fallimento” sarà bandita, perché il suo presupposto è che nulla sia stato utile; di contro ogni processo ed ogni sperimentazione anche se non portano a ciò che si cerca di ottenere offrono opportunità di valutare cause ed effetti e comportamenti e processi che producono risultati che possono essere analizzati ed interpretati per poi ottenere rilevanze e conoscenze che non sarebbero state accessibili diversamente con l'effetto finale di trovarsi sempre più vicini alla realtà del mercato, testandolo correntemente.

Le regole fondamentali per evitare che la paura di sbagliare e l'attenzione all'efficienza e alla prevedibilità paralizzino la crescita e piuttosto costruire una cultura della sperimentazione sono:

- educare il team alla sperimentazione, tenendo sempre aperto qualche progetto attraverso cui testare idee e processi
- incoraggiare chi esegue degli esperimenti e monitorandoli sviluppa apprendimenti che possono essere valorizzati ed esportati sulle attività correnti, anche condividendoli, sia che gli esperimenti riescano o meno negli incontri creare sempre spazio per la condivisione di come stanno andando gli esperimenti e quali sono gli apprendimenti che ne hanno tratto coloro che li stanno conducendo, accompagnando le condivisioni con una facilitazione mirata a far emergere quelli più significativi
- organizzare occasioni finalizzate allo sviluppo ed alla raccolta di idee, orientate all'innovazione per incoraggiarla cercando di fare in modo che tutti si sentano chiamati a dare il proprio contributo
- dimostrare in ogni occasione l'interesse ad ascoltare prospettive e idee anche se disallineate alle posizioni maggiormente adottate, cercando di integrarle nelle pratiche ogni volta che sia possibile per incoraggiare le persone a condividere
- sviluppare la capacità di porre domande potenti, capaci di sviluppare scenari nuovi, di aprire a ipotesi e valutazioni ulteriori, di far cambiare prospettiva e di generare idee, avendo il coraggio di andare contro lo status quo..

Dobbiamo tenere presente che quando si tratta di innovazione ci si trova sempre davanti a qualcosa che prima che arrivasse a una svolta importante in qualche processo o prodotto si pensava fosse un'idea folle.

La differenza tra il fallimento ed il successo sta spesso nel rimanere nel problema un po' più a lungo.

Una ripetizione in più.

Un passaggio in più.

Un minuto in più.

Una revisione in più.

Un tentativo in più.

La differenza tra un risultato medio ed uno eccezionale sta spesso in una volta in più.

Buona sperimentazione!