

“SE POTESSE MANGIARE UN’IDEA...”. Riflessioni sulle organizzazioni che innovano a partire dai risultati di un workshop

Nel quadro delle iniziative previste al recente Forum HR 2016 Quadrifor ha condotto un workshop sulle condizioni che favoriscono il cambiamento (“*Se potessi mangiare un’idea...*”. *Sfide tecnologiche e condizioni del cambiamento*). La finalità, attraverso la testimonianza di quattro significative esperienze aziendali, era di comprendere quali fattori consentono di trasformare un’idea in un prodotto o servizio di successo.

Il tema parte dalla constatazione che il crescente e rapido sviluppo delle tecnologie, unito a modalità sempre più semplici ed accessibili, ha reso possibile una vera e propria democratizzazione della conoscenza e dell’acquisizione di competenze. In altri termini, chiunque, a qualsiasi livello interno all’organizzazione, può essere in grado di portare innovazione.

Tuttavia, affinché le idee nuove si realizzino, trasformando processi, servizi, prodotti, relazioni e mercati, occorre che vengano create nelle organizzazioni alcune condizioni determinanti e concomitanti, quali: una visione condivisa ed un forte commitment; competenze ed apertura mentale; risorse; processi, piani operativi e responsabilità note, semplici e chiare; un sistema premiante che orienti i comportamenti organizzativi ed una leadership inclusiva.

La presenza concomitante di queste condizioni non è frequente e crearle non è cosa banale. Il workshop ha così messo a confronto quattro esperienze, testimoniate da: Silvana Candeloro (CEO AizOon), Federica Fasoli (Head of HR Italy & Greece Siemens), Clemente Perrone (Chief Transformation Officer Sirti), Demetrio Labate, People & Talent Director Arca Italia).

Nel primo caso, AizOon ha sperimentato una modalità di innovazione in team non gerarchici e spontanei, i cui risultati devono essere coerenti con la vision e gli obiettivi strategici aziendali, che vengono valutati e premiati sia attraverso l’attuazione operativa di progetti di sviluppo delle innovazioni, sia tramite viaggi premio presso realtà estere in cui approfondire ulteriormente le nuove frontiere del cambiamento tecnologico.

Siemens ha implementato diverse e concomitanti azioni a supporto di una pervasiva cultura del cambiamento, valorizzando il raggiungimento dei risultati e la cultura della performance, proponendo un’ampia gamma di opportunità di formazione continua, implementando un modello di Smart Working volto a favorire soprattutto la responsabilizzazione e l’imprenditorialità del personale su progetti di innovazione.

Anche nell’esperienza dell’azienda Sirti sono state create molteplici condizioni per favorire una nuova cultura d’impresa: dall’adozione del coaching per dotare manager di strumenti di gestione efficace dei propri collaboratori in una logica di action learning; all’introduzione della metodologia Lean Six Sigma fino al focus sull’Agile per incrementare qualità e velocità del delivery delle soluzioni.

In Arca, infine, è stato adottato il modello di gestione Holacracy. In estrema sintesi, si tratta di un modello di organizzazione del lavoro che interviene sulla dinamica delle relazioni interne: niente più superiori e sottoposti, smantellando la vecchia struttura gerarchica e sostituendola con “cerchi” con ruoli ben definiti, che operano in autonomia e che possono variare in relazione a mutate esigenze.

Da queste testimonianze è stato possibile raccogliere alcuni spunti e considerazioni.

La prima considerazione è che il coinvolgimento nei processi di innovazione a diversi livelli dell'organizzazione richiede un ripensamento profondo delle logiche (e delle gerarchie) organizzative esistenti in azienda. Occorre introdurre meccanismi di flessibilità che favoriscano la spontaneità e la paritarietà tra i membri di gruppi ad hoc, indipendentemente dallo specifico modello che si intende adottare. Oggi è sempre più frequente, nel dibattito tra le imprese e nella letteratura scientifica, il recupero di modelli di MBO verso una maggiore focalizzazione sul *results delivery*. E' la strada da imboccare per chiunque voglia orientare il personale della propria impresa verso nuove forme di responsabilizzazione, che richiedono autonomia e fiducia.

Un secondo elemento che emerge con vividezza riguarda un risultato implicito in queste forme di gestione. In particolare, le quattro testimonianze hanno evidenziato come esse siano molto più efficaci, rispetto ai tradizionali strumenti di comunicazione interna, nella veicolazione della vision aziendale e delle priorità. I dipendenti conoscono, prima di dedicarsi a progetti innovativi, quali sono gli elementi di coerenza con la vision e quali azioni possono effettivamente consentire di creare risultati applicativi di breve-medio termine, rispettando l'identità dell'impresa. Ciò richiede, come si è potuto appurare, una forte attenzione nelle fasi iniziali di definizione e comunicazione delle linee guida da seguire e del sistema di valutazione che permetterà di apprezzare la qualità delle iniziative sviluppate dai membri dei team.

Va da sé che tali cambiamenti nelle logiche organizzative chiamano in causa, in maniera stringente, il ruolo che i middle manager possono giocare in tali processi. Dalle nostre ricerche sappiamo che i quadri, nel terziario, sono un importante volano dell'innovazione. Da una ricerca quantitativa su circa 1.000 imprese e 1.000 quadri del terziario condotta da Quadrifor con il contributo scientifico di Doxa, è stato possibile raccogliere le relative aspettative sulle competenze necessarie al migliore esercizio del ruolo.

Le competenze richiamate come prioritarie sono effettivamente quelle per innovare (42,6% delle imprese e 41,6% dei quadri), seguite da quelle per progettare il miglioramento (31,8% vs. 28,1%) e motivare i collaboratori (27,7% vs. 33,7%). Il modello di leadership che se ne ricava, mutato rispetto agli anni precedenti, è di un quadro orientato all'innovazione e all'engagement dei collaboratori su tali tipologie di risultato.

Al tempo stesso, però, i quadri possono rappresentare un freno, perché i cambiamenti fin qui illustrati possono ingenerare timori di perdita del ruolo, maggiori responsabilità nella gestione – calibrata ed individualizzata – dei collaboratori.

Il termine probabilmente più utilizzato nel workshop, in merito, è stato quello della “fiducia”. La fiducia è la nuova dimensione che richiede una attenzione specifica, sia quella che il manager deve infondere, sia quella che deve attribuire ai suoi collaboratori per sviluppare responsabilizzazione ed autonomia. Formare alla fiducia è comunque un tema che trova ancora impreparato il mondo della formazione e molte energie progettuali dovranno essere spese, nel breve termine, in tal senso.

Infine, per imparare occorre disimparare. E’ impossibile poter apprendere modelli nuovi, soprattutto quando toccano corde profonde ed emotivamente rilevanti dell’agire organizzativo, senza prima aver disimparato ad utilizzare quelli vecchi. In questo quadro emerge, sempre più rilevante, il ruolo della Formazione sia come partner strategico di ogni processo di trasformazione e cambiamento aziendale, sia come leva fondamentale per “imparare a disimparare”

Roberto Savini Zangrandi – Direttore Quadrifor

Tag: formazione, middle managers, formazione manageriale, innovazione, smartworking