



IMPRESE E STORIE. La narrazione utilizzata come leva di apprendimento e condivisione

La storydoing organization

L'innovazione fiorisce in contesti organizzativi "conversazionali", open source, altamente connessi, con una cultura dell'errore e un'acuta intelligenza d'apprendimento. Ecco perché

di Carlo Turati

Il tema è la relazione tra imprese e storie. Alcune imprese, le StoryTelling Organization, usano le storie principalmente come strumento di comunicazione esterna, per raccontare al mercato marchi e prodotti. Altre, le StoryDoing Organization (Sdo), le agiscono come leva di apprendimento organizzativo, di innovazione e di condivisione di conoscenze e practice. In questo breve articolo parleremo delle storie dal punto di vista delle seconde. Le storie appartengono alla nostra natura (Cron, 2012): attraverso le storie accumuliamo e condividiamo conoscenza e idee. Raccontando le storie siamo costretti a riflettere e razionalizzare le nostre azioni e le nostre intuizioni. Ascoltando le storie, mettiamo in discussione il nostro *modus operandi*, catturiamo possibilità, spesso le implementiamo e, di nuovo, le mettiamo in circolo come storie nostre. Le storie sono lo strumento attraverso cui condividiamo il senso di ciò che ci circonda e, attraverso il linguaggio, esse danno un senso alle nostre relazioni (Pinker, 2007). Prendiamo le buzzword manageriali, memi in competizione tra loro nel definire la cultura estemporanea delle imprese (Dawkins, 1976; Blackmore, 2000). Le buzzword sono generalmente effimere ma, anche in questa volatilità, alcune sopravvivono ed entrano nella Storia. Penso, ad esempio, alla battaglia tra Ford e Sloan (General Motors): sul piano commerciale, General Motors batté Ford (e dun-

que il modello aziendale impostato da Sloan superò quello pensato da Ford) ma, sul piano delle storie, l'epica del fordismo ha vinto sulla solida concretezza dello sloanismo. E credo fortemente che ciò sia dipeso dall'alone di leggenda che lo circonda. Ford non è solo Ford, è: "... di tutti i colori purché sia nera"; è l'invenzione della catena di montaggio; è i tempi moderni di Chaplin. Il Fordismo è una "storia" vincente, anche se - nella vera competizione con la General Motors di Sloan -, Ford venne battuto.

L'epica del bootleg time

Le buone idee hanno bisogno di buone storie per diffondersi e, a volte, travalicano la verità "scientifica" per potersi affermare. Ad esempio, ricordate il bootleg time di 3M (e poi di Google), l'idea che ogni ricercatore di quell'organizzazione potesse dedicare fino al 15% del suo tempo a progetti personali. Leggenda o realtà (o via di mezzo, chi può dirlo), il bootleg time di 3M è diventato un meme solidissimo, capostipite di una cultura dell'innovazione che nel tempo ha cambiato nome e forma, senza mai tradire l'originaria etica hacker e antigerarchica. L'epica del bootleg time sembra pensata per essere ricordata, è una sorta di viaggio dell'eroe: un problema concreto da risolvere, un capo ostile, una forte motivazione a trovare una soluzione, un marketing dell'idea provocatoria, un'innovazione di frontiera. Virale il bootleg time, ma virale anche la sua

associazione a 3M. Non solo perché da lì sono nati prodotti rivoluzionari (ad esempio, Scotch e Post-it), ma anche perché lo ha circondato con storie che celebrano la sua cultura dell'innovazione, basata su tolleranza per l'errore, motivazione, condivisione e serendipità (v. box). Da questo punto di vista, l'idea del bootleg time è forse più importante della sua verità storica (Bock, 2015): ciò che conta non è se è vera ma quante volte la storia è stata raccontata e ascoltata. Quante aziende l'hanno capita, catturata, adottata e adattata ai propri fabbisogni organizzativi? Quante volte è diventata motore di innovazione organizzativa?

Quando un'azienda "conversa"

Le storie insegnano a chi le racconta e a chi le ascolta. A chi ascolta, le storie offrono mondi e modi possibili (processi, spunti, stimoli, idee), stimolano pensiero critico, attivano cicli di cambiamento e permettono a piccole bolle di innovazione di venire in superficie. Ma anche chi racconta impara e innova, razionalizzando e re-ingegnerizzando practice o semplici intuizioni. Entrambi sottopongono i memi originali a variazioni e miglioramenti selettivi. E se chi ascolta "cattura" innovazione, non sarà mai innovazione attraverso un mero story-copying, il copia e incolla delle idee, ma frutto di un complesso processo di story-reverse engineering. Ecco perché favoriscono l'innovazione contesti organizzativi

“conversazionali”, dove gli “spazi” fisici, organizzativi e virtuali facilitano l'incontro tra racconto, ascolto e apprendimento. Questi spazi definiscono le Story Doing Organization (Sdo), ambienti organizzativi open source, altamente connessi, con una cultura dell'errore e un'acuta intelligenza d'apprendimento. Le Sdo innovano perché:

- in un universo in cui le informazioni e le risposte sono pressoché gratuite, sono capaci di porsi domande più interessanti, puntando al perché delle idee e delle pratiche, invece che solo al loro come e cosa (Sinek, 2012);
- di fronte a “storie” interessanti, sanno attivare un processo di reverse engineering intellettuale, catturando idee, spunti e pratiche, per poi smontarle e rimontarle coerentemente con i propri vincoli e le proprie sfide;
- utilizzano le storie come modalità di conversazione organizzativa: il senso del racconto è in funzione della relazione tra chi racconta e riflette e chi ascolta e cattura;
- usano le storie come veicolo per creare memoria organizzativa, razionalizzare la conoscenza e far tesoro degli errori.

Cinque aree di consapevolezza

Se queste sono le caratteristiche distintive, una Sdo matura possiede cinque aree di consapevolezza.

1. Serendipità. La prima è che “le idee hanno un sesso” (Ridley, 2002): per trasformarsi in azione devono “accoppiarsi” con altre idee, stimoli e spunti, con sponsor e mentori, con risorse, con altre menti critiche. Per questo, una Sdo deve offrire spazio organizzativo che favorisca la serendipità, che faciliti l'incontro tra domanda e offerta di conoscenze, problemi e soluzioni, siano essi hackathon o banche delle idee, *community of practice* virtuali o fisiche, network, spazi di lavoro collaborativi, momenti di incontro rituale, e così via.

La produttività di quel 20% di “non lavoro”

In un contesto competitivo, possiamo permetterci un 20% di tempo di lavoro “non allineato”? Come possiamo incentivare l'innovazione individuale, senza minacciare la propensione delle persone a condividere la conoscenza? Come possiamo minimizzare il rischio che il 20% sia poco produttivo? Alcune imprese hanno risposto a queste domande integrando lo spirito eversivo e il drive individuale del bootleg time (il cuore dell'idea) in un sistema di monitoraggio strutturato (selezione dei progetti, check-point, ownership). Hanno ridotto il rischio di disallineamento, di derive individualistiche e di progetti infruttuosi, sostituendo la piena libertà d'azione degli individui con momenti collettivi pescati nel vasto mare della progettazione partecipativa (barcamp, open space technology ecc.) e del mondo hacker (foocamp, hackaton, open source ecc.). Ed è per questo che oggi invece di parlare di bootleg time, l'innovazione passa attraverso Blue Sky (Apple), Prototype Forum (Twitter, Facebook), Incubator (LinkedIn) o Innovation Time Off di Google. Per dirla in breve: il bootleg time è morto, viva il bootleg time.

2. Database di saggezza. Seconda consapevolezza: dai tempi della lepre e della tartaruga, le storie sono un prezioso database di conoscenze e di “saggezza” organizzativa. Le Sdo eccellono nello smontare e rimontare queste “storie”, padroneggiandole al punto da riuscire finalmente a far vincere la lepre.

3. Cultura dell'errore. Terzo, l'innovazione ha bisogno di una cultura dell'errore. Nelle parole di Bill McKnight, storico Ceo di 3M: «... occorre incoraggiare le persone a prendere l'iniziativa e ciò richiede molta tolleranza ...perché commetteranno degli errori. ...ma un management distruttivamente critico verso gli errori uccide lo spirito di iniziativa. E lo spirito di iniziativa è fondamentale se vogliamo continuare a crescere».

4. Sogni. Quarto, l'innovazione ha bisogno di “sogni” e le storie incorporano i sogni molto meglio dei piani di lavoro: un piano quinquennale non ispira nessuno. Le agende organizzano il tempo, ma non motivano; scandiscono, coordinano, pianificano ma non entrano nel cuore delle persone. In fondo, Martin Luther King disse «Ho un sogno e non ho un piano a 5 anni».

5. Regole. Infine, i sogni da soli non bastano e spesso hanno un limite: non allineandosi ai programmi e alle strategie, rischiano di morire soffocati dalle emer-

genze e dalla routine. Per questo, una Sdo deve creare un contesto organizzativo che tolleri, seppur sotto controllo, la divergenza, stimolandola, ma con chiarezza delle regole. Bootleg time, hackathon, barcamp ecc. sono come un carnevale: esplosioni di vitalità e diversità sotto controllo. Ma come nella vita reale, anche nelle imprese il carnevale può aiutare a mantenere vitalità e la voglia di esplorare.

Per concludere, le Sdo sono organizzazioni curiose, perennemente in beta version e sempre pronte a interrogarsi sul “perché” e in equilibrio dinamico tra narrazione e azione. Sono contesti organizzativi in cui le storie, da semplici insiemi di parole possono essere testate, discusse, implementate e quindi condivise, smontate, ricombinate e di nuovo raccontate per mantenere la ruota dell'innovazione sempre in movimento. Sono il luogo in cui le parole si propagano attraverso l'azione e le azioni si diffondono grazie alle storie che generano. Sono organizzazioni che fanno la Storia. ■



Carlo Turati, ha insegnato management per vent'anni. Autore televisivo comico, collabora con Zelig, alternando il cabaret con l'hobby dell'insegnamento. @Wingage

Praticamente tutte le aziende innovano, ma poche lo fanno in maniera ordinata e affidabile. Decisamente in troppe organizzazioni i grandi passi avanti si fanno nonostante l'azienda. Le innovazioni di successo seguono quasi sempre percorsi invisibili di sviluppo e richiedono atti di eroismo individuale e una buona dose di casualità. Gli sforzi successivi per promuovere l'innovazione, mettiamo, tramite concorsi, premi in denaro per lo sviluppo di concetti innovativi e task force temporanee, si dimostrano spesso improduttivi. Le grandi idee restano imprigionate nella testa dei dipendenti, i progetti di innovazione durano troppo a lungo e le idee che vengono sviluppate non sono necessariamente le migliori o le più rispondenti alle priorità strategiche.

Quasi tutti i dirigenti ammettono francamente che il loro motore d'innovazione non marcia come vorrebbero. Ma trasformare degli sforzi di innovazione sconsiderati in una funzione in grado di operare coerentemente ed efficientemente appare un'impresa monumentale. E in molti casi lo è davvero, perché richiede nuove strutture organizzative,

nuove assunzioni e grossi investimenti, come la "fabbrica dell'innovazione" costruita da Procter & Gamble nei primi anni Duemila.

Nel decennio scorso abbiamo aiutato numerose organizzazioni di tutto il mondo ad accrescere le proprie capacità d'innovazione e quel lavoro ci ha insegnato che c'è un'importante opzione intermedia tra l'innovazione ad hoc e la costruzione di una fabbrica dell'innovazione sofisticata e complessa: creare un sistema di innovazione ridotto ai minimi termini (Minimum Viable Innovation System, MVIS).

Prendiamo in prestito questa definizione dal mondo delle start-up, dove il "prodotto ai minimi termini" è un prototipo dalla funzionalità essenziale che si usa come punto di partenza per lo sviluppo di una nuova offerta. L'espressione "sistema d'innovazione ridotto ai minimi termini" indica gli elementi-base che permettono all'azienda di cominciare a costruire una funzione d'innovazione affidabile e strategicamente focalizzata. Un MVIS assicura che le buone idee vengano incoraggiate, identificate, condivise, riesaminate, messe in or-

COSTRUIRE UN SISTEMA DI INNOVAZIONE RIDOTTO AI MINIMI TERMINI

I PRIMI 90 GIORNI

GIORNI 1-30

DEFINITE I VOSTRI BACINI DI INNOVAZIONE

LEADER D'INNOVAZIONE

IDENTIFICA IL GAP TRA OBIETTIVI DI CRESCITA E OPERATIVITÀ CORRENTE

SENIOR LEADER

IDENTIFICANO MACRO CATEGORIE DI INNOVAZIONE CHE POTREBBERO COLMARE IL GAP

GIORNI 20-50

PRENDETE DI MIRA ALCUNE AREE STRATEGICHE

LEADER D'INNOVAZIONE E CONSULENTI INTERNI

INCONTRANO ALMENO UNA DECINA DI CLIENTI PER IDENTIFICARE DEI BISOGNI INSODDISFATTI

LEADER D'INNOVAZIONE E SENIOR LEADER

TENGONO UN WORKSHOP PER SELEZIONARE 2 O 3 AREE DI OPPORTUNITÀ

GIORNI 20-70

FORMATE UN PICCOLO TEAM PER LO SVILUPPO DELLE INNOVAZIONI

LEADER D'INNOVAZIONE

DEDICA UN GRUPPO RISTRETTO DI PERSONE ALLO SVILUPPO DELLE INNOVAZIONI

LEADER D'INNOVAZIONE, CEO & CFO

IDENTIFICANO ED ELIMINANO I PROGETTI DI INNOVAZIONE "ZOMBIE"

TEAM DI SVILUPPO & LEADER DI INNOVAZIONE

SVILUPPANO UNA CHECKLIST DI PROCESSO

GIORNI 45-90

CREATE UN MECCANISMO PER SUPERVISIONARE I PROGETTI

LEADER D'INNOVAZIONE

SELEZIONA E ADDESTRANO I LEADER CHE COORDINERANNO IL TEAM DI SVILUPPO E STABILIRANNO LE REGOLE DI SUPERVISIONE

COORDINATORI SENIOR & TEAM DI SVILUPPO

EFFETTUANO LA PRIMA VALUTAZIONE CRITICA DEL PRIMO PROGETTO DI INNOVAZIONE

L'idea in breve

IL PROBLEMA

Quasi tutte le aziende portano sul mercato in qualche modo delle idee innovative. Ma decisamente troppo spesso, le grandi innovazioni avvengono per caso, grazie all'eroismo individuale e a una buona dose di casualità. Come possono le aziende rendere questo processo

affidabile e ripetibile senza introdurre grandi cambiamenti organizzativi?

LA SOLUZIONE

Creare un "sistema di innovazione ridotto ai minimi termini" (Minimum Viable Innovation System, o MVIS) - gli elementi di base per una

funzione ordinata d'innovazione - in soli 90 giorni.

L'APPROCCIO

Per mettere in piedi un MVIS, dovete separare i progetti di innovazione legati al core business dai progetti di innovazione in nuovi campi; identificare alcune aree da

esplorare che siano in linea con i bisogni dei clienti e con le vostre possibilità; creare un team d'innovazione ristretto e dedicato; e assegnarvi dei top manager in funzione di sponsor, che guideranno i progetti d'innovazione nello stesso modo in cui i VC guidano le aziende che hanno in portafoglio.

dine di priorità, dotate di risorse adeguate, sviluppate, premiate e celebrate. Ma non richiede anni di lavoro, cambiamenti radicali nel modo di operare dell'azienda, o una grossa riallocazione di risorse. Richiede invece l'attenzione del senior management - e in particolare di un membro del gruppo dirigente. Potrebbe essere il CEO o un chief innovation officer, ma non è necessariamente l'uno o l'altro. Il nostro interlocutore è il massimo responsabile dell'innovazione in azienda. Con un minimo di aiuto da parte degli altri dirigenti e degli addetti all'innovazione, potete mettere in piedi un MVIS con un processo in quattro fasi che non durerà più di 90 giorni, con un investimento limitato e senza assunzioni aggiuntive. E alimentando la fiducia nelle vostre capacità d'innovazione, il successo iniziale preparerà il terreno per ulteriori progressi.

GIORNI DA 1 A 30

Definite i vostri bacini di innovazione

Le definizioni non mancano di certo per le innovazioni. Innovazioni sostenibili, innovazioni incrementali, programmi di miglioramento continuo, iniziative di crescita organica. Innovazioni scardianti, innovazioni radicali, iniziative che generano nuova crescita, strategie white space e blue ocean. Ma dal punto di vista strategico, tutte le innovazioni si possono suddividere in due bacini. In uno si trovano concettualmente quelle che estendono il business corrente, migliorando le offerte in essere o l'efficienza dei processi interni. Nell'altro si trovano le innovazioni che generano nuova crescita raggiungendo nuovi segmenti di clientela o nuovi mercati, spesso con nuovi modelli di business.

Il MVIS abbraccia entrambi i tipi di innovazione, ma è fondamentale che tutte le persone coinvolte nel sistema di innovazione ridotto ai minimi termini (o in qualunque programma d'innovazione) comprendano la differenza tra i due bacini. La mancata comprensione di questa differenza in-

duce molte aziende a sottovalutare l'importanza delle innovazioni che rafforzano il business in essere o a pretendere troppo presto ricavi eccessivi dalle iniziative che dovrebbero generare nuova crescita. Concordare la denominazione da dare ai due bacini è un buon punto di partenza. Ai fini del presente articolo chiameremo il primo "innovazioni core" e il secondo "innovazioni new-growth". I progetti d'innovazione intesi a rafforzare il core business andrebbero legati alla strategia corrente e gestiti prevalentemente entro la struttura organizzativa del business principale. (Ma il MVIS ne terrà conto, come vedremo più avanti). Sono i progetti che dovrebbero offrire ritorni rapidi e consistenti in un vicino futuro, e vanno adeguatamente finanziati.

Ragionevolmente, tutti i progetti di innovazione che avete in corso potrebbero essere "core". Ma in futuro? Basteranno a farvi raggiungere i target finanziari di più lungo termine? Se la vostra azienda non è del tutto particolare, la risposta è no. Ci sarà un gap tra i vostri obiettivi di crescita e ciò che possono generare le vostre attività attuali e le vostre innovazioni core. Lo scopo delle innovazioni new-growth è colmare quel gap.

Le iniziative new-growth fanno avanzare la frontiera della vostra strategia offrendo prodotti nuovi o complementari ai clienti in essere, entrando in mercati geografici o di prodotto adiacenti o sviluppando qualcosa di veramente originale, eventualmente con modalità di fornitura del tutto nuove. Più ampio è il gap della vostra azienda, più lontani dal core saranno quegli sforzi di innovazione, e più tempo ci vorrà per trarne dei ricavi sostanziali.

Potete farvi un'idea ragionevole dell'entità del gap se dedicate due settimane al massimo a sviluppare stime credibili dei ricavi e dei profitti che produrranno le vostre attività attuali nei prossimi cinque anni, per poi confrontarle con i vostri obiettivi a cinque anni. Questo esercizio vi darà un'idea abbastanza precisa della percentuale di tempo, di

impegno e di risorse che dovrete dedicare all'innovazione core, della percentuale che dovrete dedicare alle iniziative di crescita in nuovi ambiti, e di quanto dovranno essere ambiziose queste ultime. Quando il gap delle iniziative finalizzate alla crescita in nuovi ambiti è piuttosto ampio, vi converrebbe suddividere queste iniziative in modo da poterle mappare su diverse direzioni di possibile crescita. Essendo uno sforzo di innovazione ridotto ai minimi termini, vi suggeriamo di non suddividerle in più di tre sottocategorie.

Manila Water è una partnership pubblico-privato delle Filippine che ha fatto una mappatura efficace delle innovazioni core e new-growth rispetto ai suoi obiettivi attuali e futuri. Nel 1997 ha ottenuto la concessione di fornitura dell'acqua potabile alla parte occidentale della città di Manila, con una clientela potenziale di circa sei milioni di persone. All'epoca solo un 30% delle famiglie locali aveva un accesso continuativo all'acqua potabile. Nei 16 anni successivi, l'azienda l'ha messa a disposizione di quasi tutte le famiglie della zona servita e si è avvicinata a standard internazionali su parametri critici come la pressione, la purezza e la torbidità. Manila Water non avrebbe potuto ottenere una performance così brillante senza essere estremamente innovativa nella soluzione dei problemi che si accompagnano alla complessità infrastrutturale delle Filippine. Per accrescere la produttività del core business, doveva continuare a perseguire quel tipo di innovazioni – in quella che definiva “ottimizzazione delle attività operative”.

Ma nel 2013, il CEO Gerardo Ablaza si è reso conto che l'ottimizzazione dell'operatività non sarebbe bastata per raggiungere gli obiettivi di crescita a lungo termine dell'azienda. I calcoli dell'azienda dicevano chiaramente che negli anni immediatamente successivi l'80% della sua crescita doveva venire da nuove attività.

Per colmare un gap così vasto, Ablaza e il suo gruppo dirigente hanno deciso che le iniziative finalizzate alla crescita in nuovi campi dovevano ricadere in due macro categorie: la prima era l'ingresso in business adiacenti, che avrebbe consentito a Manila Water di esportare il suo modello di business in altri mercati geografici. La seconda era il perseguimento di offerte completamente nuove, esorbitanti dalla missione originaria di fornire acqua potabile.

Questa mossa metteva Manila Water di fronte a un problema: più originale è una categoria di in-



La libreria dell'innovatore

Ecco un elenco di alcuni dei migliori libri sull'innovazione.

PROSPETTIVA GENERALE

Il dilemma dell'innovatore.

La soluzione
Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor
Etas Libri, 2004

Verso la creatività
Ed Catmull con Amy Wallace
Sperling&Kupfer, 2014

Playing to Win
A.G. Lafley and Roger L. Martin
Harvard Business Review Press, 2013

Innovation and Entrepreneurship
Peter F. Drucker
Harper & Row, 1985

Only the Paranoid Survive
Andrew S. Grove
Currency, 1996

The Innovator's Extinction
David E. Ulmer
Create Space Publishing, 2012

Seizing the White Space
Mark W. Johnson
Harvard Business Press, 2010

MANUALI PER LO SVILUPPO DELLE IDEE

Dove nascono le grandi idee
Steven Johnson
BUR Saggi, 2011

Creare modelli di business
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur
FAG, 2012

Borrowing Brilliance
David Kord Murray
Gotham Books, 2009

Idee forti
Chip Heath e Dan Heath
Etas Libri, 2007

novazione, più va contro sistemi e processi progettati per sostenere rafforzare il business corrente. Le altre tre tessere del mosaico MVIS aiutano le aziende a superare questo problema.

GIORNI DA 20 A 50

Prendete di mira alcune aree strategiche di opportunità

Innovatori sofisticati come Procter & Gamble, W.L. Gore e Apple hanno processi strutturati per legare i vari tipi di innovazione ai propri obiettivi di crescita a breve e a lungo termine. Lo fa anche il MVIS, ma in modo più semplice. Fa un uso efficiente di risorse illimitate e incanala produttivamente le passioni degli innovatori focalizzando gli sforzi di innovazione su un numero minimo di aree strategiche di opportunità. Sono aree coerenti con i bacini di nuova crescita e sembrano abbastanza grandi da colmare adeguatamente quel gap sulla crescita.

Come dovrete sceglierle? Potreste dedicare mesi o persino anni a effettuare un'analisi esauriente, ma ovviamente non ve lo consigliamo. Vi suggeriamo invece di fare tre settimane di ricerche, con l'aiuto di alcuni dirigenti che pensate di coinvolgere nei vostri sforzi di innovazione. Fate in modo che incontrino almeno una decina di clienti, alla ricerca di bisogni insoddisfatti che potrebbero costituire la base di un'innovazione new-growth, e studiate i nuovi sviluppi in atto nel vostro settore e intorno a esso. E tenete d'occhio le iniziative di crescita in nuovi campi che stanno maturando all'interno della vostra organizzazione. Queste iniziative segnalano talvolta degli obiettivi strategici che non ricevono ancora un'adeguata attenzione dal senior management. Per esempio, quando un'azienda di servizi finanziari ha esaminato le idee che emergevano organicamente dal suo interno, si è resa conto che parecchie di esse richiedevano un'analisi sofisticata dei dati sui clienti, anche se non aveva ancora annunciato che i big data sarebbero stati un imperativo strategico. Le forze competitive e le richieste dei clienti avevano cominciato naturalmente ad attrarre energia organizzativa.

Poi chiudete i membri del gruppo dirigente in una sala per un pomeriggio, mettete in comune le vostre osservazioni e “ordinate” loro di non uscire finché non avranno identificato tre aree strategiche di opportunità, ognuna delle quali combina i seguenti elementi:

- Un lavoro che devono fare molti clienti potenziali e che nessuno supporta particolarmente bene.
- Una tecnologia che consenta ai clienti di fare quel lavoro molto più facilmente, economicamente o comodamente, o un cambiamento in atto nel panorama economico, normativo o sociale che renda molto più necessario quel lavoro.
- Una competenza specifica della vostra azienda che i concorrenti non possono copiare facilmente e che vi darà un vantaggio nello sfruttamento di questa opportunità.

Manila Water ha usato i criteri di cui sopra per identificare diverse aree strategiche di opportunità, tra cui il trattamento delle acque reflue generate dalle imprese industriali. Ha selezionato quest'area perché si rendeva conto che tantissime aziende della città producevano acque reflue. Inoltre, l'inasprimento delle norme faceva sì che non potessero continuare a scaricarle nelle fogne o altrove, come avevano sempre fatto. In termini di vantaggio competitivo, Manila Water aveva già una lunga esperienza di trattamento degli scarichi; ma in quanto fornitore d'acqua potabile di quelle aziende conosceva anche bene i clienti potenziali, il che la metteva in condizione di sviluppare la soluzione ottimale per i loro bisogni.

Se vi prendete la briga di combinare tutti e tre i criteri, potete evitare alcune delle trappole più comuni in tema di innovazione, come perseguire una fantomatica opportunità solo perché sembra così grossa da assicurare certamente dei profitti, o avventurarsi in un nuovo mercato dove non avete alcun vantaggio naturale. Manila Water si era chiesta, inizialmente, se non valesse la pena di entrare nel business della pubblicità. Dopotutto mandava in giro ogni mese milioni di fatture su cui qualcuno avrebbe potuto fare pubblicità; e il mercato pubblicitario delle Filippine era in crescita. Ma alla fine ha stabilito che quel settore era troppo lontano dalle sue capacità per consentirle di difendersi adeguatamente da concorrenti più esperti. L'identificazione di aree strategiche di opportunità indirizza le energie di collaboratori lungimiranti che potrebbero prendere in considerazione idee innovative alla periferia della vostra organizzazione. Contribuisce anche a mettere in luce le aree in cui le persone potrebbero sprecare il proprio tempo. Del resto, il suo corollario è che definisce ciò che non andrete a fare. È un aspetto di cui ci occuperemo nel paragrafo successivo.

VALUTAZIONE E SPERIMENTAZIONE DELLE IDEE

The High-Velocity Edge
Steven J. Spear
McGraw-Hill, 2009

Innovazione inversa
Vijay Govindarajan e Chris Trimble
Tecniche nuove, 2014

Discovery-Driven Growth
Rita Gunther McGrath and Ian C. Macmillan
Harvard Business Press, 2009

The Lean Startup
Eric Ries
Crown Business, 2011

The Four Steps to the Epiphany
Steve Blank
K&S Ranch, 2005

Innovare nell'era dell'incertezza
Scott D. Anthony
Etas Libri, 2009

COSTRUZIONE DELLE CAPACITÀ

Building a Growth Factory
Scott D. Anthony and David S. Duncan
Harvard Business Review Press, 2012

The Innovator's DNA
Jeff Dyer, Hal Gregersen, and Clayton M. Christensen
Harvard Business Review Press, 2011

GIORNI DA 20 A 70

Formate un team ristretto e dedicato per lo sviluppo delle innovazioni

Poiché state cercando di costruire un minimo di capacità di innovazione, forse penserete di poterla incorporare nella vostra organizzazione lasciando a tutti un po' di tempo per innovare. Ma tenete presente una cosa: il 75% delle start-up finanziate dalle società di venture capital non rendono un centesimo ai loro investitori. Meno del 50% delle start-up arrivano a festeggiare il quarto compleanno. Sono aziende altamente innovative i cui dirigenti ce la mettono tutta per arrivare al successo. Che speranze può avere un gruppo impegnato solo a tempo parziale?

Anche un sistema di innovazione ridotto ai minimi termini richiede che almeno una persona (e quasi sempre più di una) si alzi tutte le mattine e vada a dormire tutte le sere pensando unicamente all'innovazione. (Non sarete voi, anche se dovrebbe essere qualcuno che riporta a voi. Nel ruolo di sponsor, probabilmente avrete anche altre responsabilità).

Ma non c'è nessun bisogno di mettere assieme un esercito. Manila Water ha creato un team di tre persone per analizzare le prime due aree strategiche di opportunità che ha identificato. Il team ha poi messo a punto un elenco ulteriore, composto da una mezza dozzina di opportunità addizionali che si potevano perseguire se le prime non fossero andate a buon fine. In linea generale noi raccomandiamo di partire con questo approccio focalizzato, anziché costituire una funzione strutturata di innovazione, che crea spesso del lavoro per giustificare la propria esistenza. Ciò premesso, raccomandiamo caldamente di costruire la capacità necessaria per gestire contestualmente almeno due idee, perché ci saranno inevitabilmente delle correzioni di rotta e degli insuccessi.

Nella nostra esperienza, due ostacoli potrebbero scoraggiare le aziende in questa fase: la mancanza di risorse e la mancanza di persone in possesso di esperienza adeguata da assegnare al MVIS. Ecco come superarli:

Liberate delle risorse. Se siete di fronte al primo problema, è ora di fare emergere dall'ombra le vostre iniziative invisibili di innovazione. È probabile che includano dei "progetti zombie" – morti viventi che si trascinano lentamente ma non stanno andando da nessuna parte. A volte le aziende cre-

ano inconsapevolmente degli zombie mettendo in piedi dei team inutili per le iniziative core. A volte gli zombie della nuova crescita si annidano in angoli bui dell'organizzazione, dove portano avanti sforzi non autorizzati.

Identificare la maggior parte dei vostri zombie è un processo abbastanza semplice: elencate tutti gli sforzi di innovazione su cui lavora l'equivalente di almeno un dipendente a metà tempo. Tentate di stabilire a che mercato si rivolge ogni idea. Stimare la dimensione dell'opportunità, e inventariate le risorse che vi sono attualmente dedicate. Quali iniziative mirano a rafforzare la vostra strategia di base e quali si focalizzano su aree strategiche di opportunità? Dovrebbe essere piuttosto agevole identificare i processi che non rientrano né nell'una né nell'altra categoria e stanno sperperando le vostre risorse.

Nel 2011, quando Francesco Vanni d'Archirafi, allora CEO di Citi Transaction Services, ha invitato la sua organizzazione a rilevare i propri sforzi di innovazione, sono venute a galla grosse duplicazioni e iniziative infruttuose. CTS ha poi razionalizzato il suo portafoglio di innovazione consolidando 75 progetti connessi alle tecnologie mobili in dieci macroprogetti, una soluzione che ha liberato risorse e ha intensificato la focalizzazione strategica.

Ma identificare gli zombie è più facile che ammazzarli. Molti fanno fatica a staccare la spina a un progetto che forse, un giorno, potrebbe dare buoni risultati. E pochi hanno il coraggio di ammettere che il loro progetto è praticamente identico a quello di qualcun altro.

Tanto per cominciare, prendete in considerazione l'ipotesi di istituire una "amnistia per gli zombie", in cui le persone possono ammettere che la loro idea è troppo limitata, non abbastanza strategica o troppo irta di rischi difficili da affrontare per giustificare ulteriori finanziamenti. Dite apertamente che non ci saranno penalizzazioni per l'abbandono di un progetto. Anzi, elogiare pubblicamente coloro che lo fanno. Sono degli eroi e verranno trattati come tali. Un'amnistia libererà quasi certamente risorse sufficienti a mettere in funzione il vostro team di innovazione, anche se è una buona idea ripetere l'esercizio ogni due o tre anni per essere sicuri che le iniziative non siano finite fuori strada.

Imparate facendo. Se la vostra organizzazione sta appena cominciando a focalizzarsi sull'innovazione, è improbabile che coloro che chiamati a far

Stiamo seguendo le best practices?

Noi innovatori esperti usiamo delle checklist per essere sicuri di non aver omesso nessun passaggio critico. Questi elenchi contengono delle domande che ci poniamo quando prendiamo in considerazione un investimento o facciamo consulenza a un team di innovazione new-growth. Potete usarle per gli stessi scopi - o come punto di partenza per lo sviluppo di una vostra checklist.

1

Lo sviluppo dell'innovazione viene promosso da un team ristretto e focalizzato di persone che hanno un'esperienza specifica o sono disposte a imparare man mano che vanno avanti?

2

Il team ha trascorso abbastanza tempo direttamente con i clienti potenziali per sviluppare una approfondita conoscenza dei loro bisogni e dei loro gusti?

3

Nel prendere in considerazione modalità innovative per servire quei clienti, il team ha passato in rassegna gli sviluppi in atto in altri settori e in altri Paesi?

4

Il team è in grado di definire chiaramente il primo cliente e un percorso da seguire per aggiungerne degli altri?

parte del team abbiano una grossa esperienza in materia. Eppure vi abbiamo promesso che riuscirete a partire in 90 giorni senza assumere nessuno. Com'è possibile?

Nel corso degli anni, gli esperti di innovazione e i professional dell'innovazione hanno sviluppato un gran numero di best practices finalizzate a rendere l'innovazione new-growth ordinata come i processi di produzione e commercializzazione dei prodotti maturi. Aziende come Intuit, Syngenta e General Electric hanno sistemi sofisticati per estendere queste pratiche a tutta l'organizzazione. In buona sostanza, questi sistemi combinano l'addestramento formale con l'immersione in una esperienza reale di sviluppo dei prodotti. Una versione più semplice di questo modello è un buon punto di partenza per un team neocostituito di innovazione ridotta ai minimi termini.

Noi innovatori esperti usiamo delle checklist di processo per essere sicuri di non aver omesso nessun passaggio critico. (si veda il box "Stiamo seguendo le best practices. Il rodeo" per un esempio). Coloro che si accostano per la prima volta all'innovazione potrebbero fare la stessa cosa. Fate leggere al vostro team tutta la letteratura disponibile sulle best practices di innovazione e fategli sviluppare una sua checklist, che dovrà affiggere al muro e controllare frequentemente. (Per alcuni dei nostri libri preferiti, si veda il box "La libreria dell'innovatore"). I membri del team svilupperanno le loro competenze man mano che lavorano sui problemi, ma intanto la checklist li aiuterà a restare in carreggiata.

Un ente no-profit, la Settlement Music School, ha usato questo approccio per raggiungere nuove categorie di studenti con modalità innovative. Fondata nel 1908, la SMS offriva settimanalmente corsi di jazz e musica classica a 5.000 allievi - in massima parte bambini - nella zona di Filadelfia. La direttrice Helen Eaton voleva trasformare le strutture di SMS in un "terzo posto", come un luogo di culto (o uno Starbucks di quartiere), che potesse promuovere negli adulti uno spirito di comunità. Dopo aver suddiviso le sue idee di innovazione in core e new-growth, la Eaton ha identificato quattro aree strategiche di opportunità che ha definito, rispettivamente, "i migliori della categoria", "l'arte di comunità cambia la vita", "l'innovazione soddisfa i bisogni di cambiamento" e "soluzioni intelligenti per la sostenibilità e la crescita".

Guidato dal community engagement manager Joseph Nebistinsky, un piccolo team di innovatori, che includeva svariati direttori dei vari corsi e gruppi, ha iniziato a progettare nuove offerte nell'area "l'arte di comunità cambia la vita", con l'utilizzo della nostra checklist di best practices. Dopo due giorni di addestramento, i membri del team sono andati sul campo per intervistare i clienti potenziali sulle offerte che avrebbero potuto migliorarne la vita. Nelle sue interviste, il responsabile della sede di Germantown ha individuato un tema ricorrente: il desiderio degli adulti di ricordare la giovinezza, di incontrare nuovi amici e di riprendere in mano quella chitarra che avevano smesso di strimpellare al college. E si è chiesto: «Non potremmo trovare la maniera di mettere degli adulti a suonare assieme in una band?». Il team ha articolato il progetto in un brief di tre pagine e l'ha intitolato "Adult Rock Band".

In un'iniziativa così lontana dal core business di SMS, bisognava superare numerose incertezze. Come avrebbe fatto la scuola ad attirare nuovi studenti? Che tipo di musica avrebbero dovuto suonare? Un'attrattiva poteva essere il concerto finale eseguito dalla band, ma forse il programma doveva essere più destrutturato, senza prevedere eventi prestabiliti.

Come fanno gli innovatori esperti, il team ha definito gli assunti che supportavano un modello di business completo e includevano le modalità di progettazione, commercializzazione e attuazione del programma. L'idea era mettere assieme un gruppo di adulti con gli stessi gusti musicali, che si sarebbe esercitato sotto la guida di un istruttore esperto. Il corso sarebbe andato avanti senza un termine prestabilito, in sessioni separate di 10 settimane; alla fine di ogni sessione il gruppo avrebbe suonato nell'auditorium della scuola. Come ha detto l'istruttore Ed Wise a una rivista locale, «C'è qualcosa che fa bene all'anima nel mettersi a tracolla la vecchia Fender e rifare qualche accordo di Jack Bruce [considerato il più grande bassista della storia, che faceva parte del supergruppo Cream insieme a Eric Clapton (chitarra) e a Ginger Baker (batteria) ed è scomparso nell'ottobre 2014 a 71 anni, NdT]».

Avrebbe funzionato? I membri del team avevano trascorso abbastanza tempo insieme ai clienti per essere sicuri che l'iniziativa Adult Rock Band rispondesse a un bisogno effettivo del mercato, e i primi calcoli dimostravano che il programma sa-

rebbe andato a breakeven se una singola sede fosse riuscita ad attirare anche solo otto partecipanti. Hanno messo alla prova il concetto avviando un programma pilota in una delle sedi per poi estenderlo ad altre due.

L'esperimento ha funzionato bene in due situazioni ma ha stentato nella terza. Anziché rinunciare per timore dell'insuccesso, la scuola ha effettuato un'analisi approfondita, da cui è emerso che SMS doveva tarare i corsi sulla struttura socioeconomica delle sedi locali, tenendo conto delle tradizioni musicali, delle tradizioni culturali e delle reti sociali di ogni comunità. Man mano che la scuola continuava a innovare e a chiedersi perché certi programmi prendevano piede in una comunità e non in un'altra, il team MVIS ha scoperto di poter cominciare a prevedere i tassi di successo delle nuove offerte. Il suo successo ha aiutato SMS a ottenere un ambito premio dai Pew Charitable Trusts con cui ha potuto sostenere ulteriori investimenti in programmi innovativi.

GIORNI DA 45 A 90

Create un meccanismo per supervisionare i progetti

Se avete dei sistemi efficaci di pianificazione e di budgeting, usateli senza esitazione per i vostri sforzi di innovazione core. Ma le innovazioni new-growth richiedono un approccio che si rifà alle pratiche delle società di venture capital. Qualunque imprenditore che sia stato finanziato dai VC vi dirà che operano all'interno di un sistema che è disciplinato quanto il ciclo di budgeting annuale di un'azienda tradizionale. Ma è una disciplina molto diversa, finalizzata a gestire l'incertezza strategica. Formate anzitutto un gruppo di senior leader che da quel momento in poi potranno prendere decisioni sull'avvio, la cessazione o il riorientamento di progetti di innovazione new-growth. Ma non limitatevi a riprodurre pari pari il comitato direttivo. Se lo farete, sarà sin troppo facile per i membri del gruppo tornare alla classica mentalità di pianificazione aziendale o lasciare che l'operatività quotidiana si riaffacci nelle discussioni sulle innovazioni che dovrebbero soddisfare obiettivi di lungo periodo. Manila Water, per esempio, ha inserito quattro membri del gruppo dirigente nel cosiddetto New Services Review Committee, che si riuniva ogni due o tre settimane per aiutare i team che lavoravano su idee di crescita in altri campi.

Nella supervisione dei progetti, questo gruppo do-

5

L'idea del team è coerente con un'area strategica di opportunità in cui l'azienda ha un vantaggio indiscusso?

6

Il modello di business proposto per l'idea viene descritto in dettaglio?

7

Il team ha un'ipotesi credibile su come l'offerta produrrà dei profitti?

8

I membri del team hanno identificato tutte le condizioni che devono verificarsi per il buon funzionamento di questa ipotesi?

9

Il team ha un piano per mettere alla prova tutte quelle incertezze e affronta prima le più critiche? Ogni test ha un obiettivo chiaro, un'ipotesi, delle predizioni specifiche e un piano tattico di esecuzione?

10

I costi fissi sono abbastanza bassi da facilitare eventuali correzioni di rotta?

11

Il team ha dimostrato un orientamento all'azienda creando rapidamente un prototipo dell'idea?

vrebbe copiare alcune procedure standard dei VC:

- I partner delle società di venture capital dissentono spesso sulle opportunità di investimento. In effetti, dei VC di lunga milizia vi diranno che i migliori investimenti sono i più polarizzatori. Ogni progetto del vostro MVIS dovrebbe avere uno sponsor o un paladino che vi creda seriamente, ma non dovrete aspettare l'approvazione dell'intero gruppo di supervisione per andare avanti.
- La decisione di investire in una start-up viene studiata molto attentamente, ma quasi tutte le decisioni di spesa che riguardano l'operatività quotidiana vengono lasciate al CEO della start

Un'area che non si può assolutamente trascurare è quella del personale. Se non avete nessuno che si focalizzi pienamente sulla nuova crescita, vuol dire che avete deciso di non focalizzarvi sulla nuova crescita.

up. I supervisori dell'innovazione aziendale dovrebbero fissare un limite di investimento entro il quale i team di innovazione possono muoversi direttamente senza chiedere l'approvazione del gruppo dirigente.

- I finanziamenti in conto capitale erogati dai VC non seguono dei cicli di budgeting trimestrali annuali. Quando una start-up si assume un grosso rischio, ottiene un ulteriore investimento. (Nel caso di Manila Water, per esempio, il capitale destinato a finanziare l'espansione era condizionato al fatto che i clienti sottoscrivessero dei contratti di trattamento delle acque reflue, anziché al semplice impegno verbale). E quando insorge un grosso problema,

il consiglio di amministrazione di un'azienda finanziata dai VC si riunisce nel giro di 36 ore. Dovreste fare in modo che i vostri supervisori siano in grado di riunirsi e di prendere decisioni con la stessa rapidità.

I venture capitalist, naturalmente, non devono preoccuparsi di integrare le proprie start-up in un'organizzazione di maggiori dimensioni. I supervisori dell'innovazione interna, per contro, devono contribuire a rafforzare le capacità di innovazione dell'intera organizzazione.

Mary Jo Haddad, che è stata CEO del Toronto's Hospital for Sick Children dal 2004 al 2013, lo ha capito bene nel 2010, quando ha lanciato un grosso sforzo di innovazione in quella realtà. La Haddad ha creato un meccanismo di supervisione: un team interfunzionale di 18 persone, denominato Innovation Working Group, che aveva un budget di 250.000 dollari. L'IWG aiuta gli innovatori a comprendere i bisogni degli utenti, a testare dei prototipi, a fare degli aggiustamenti e a estendere gradualmente la portata del progetto. Cerca anche di identificare talenti potenziali da impiegare nell'innovazione organizzativa tenendo dei workshop che raccolgono idee dal personale, dai pazienti, dai familiari e dall'opinione pubblica e danno ai collaboratori che avanzano proposte promettenti la possibilità di distaccarsi per un po' dall'operatività quotidiana e portare avanti le proprie idee. E, cosa non meno importante, l'IWG organizza ogni anno un Innovation Expo, in cui si celebrano gli innovatori che sperimentano nuove idee, indipendentemente dal fatto che abbiano successo.

L'approccio MVIS evita l'improbabile lavoro di riadattare i sistemi interni di performance management, budgeting e gestione dei fornitori, ma ha una controindicazione: richiede il coinvolgimento caso per caso dei senior leader in queste problematiche. Per esempio, in una organizzazione, una dipendente dalla performance ineccepibile rischiava di perdere una promozione perché il business innovativo che contribuiva a costruire non raggiungeva la soglia di ricavi fissata dalle politiche di promozione stabilite dalla funzione HR. Ma le sue responsabilità erano perlomeno uguali a quelle di molti altri manager che avevano pieno titolo per la promozione ed era abbastanza chiaro che, se gestito correttamente, il suo business avrebbe potuto generare grossi ricavi nel lungo termine. Il suo capo divisione si è messo di mezzo per prevenire la decisione della funzione HR.

Non vorrete perdere tempo in queste discussioni interminabili. Perciò, a un certo punto, deciderete di integrare il MVIS nell'organizzazione complessiva – è l'argomento del prossimo paragrafo.

Estendere il raggio d'azione del MVIS

Alla scadenza dei 90 giorni, dovrete aver definito i bacini di innovazione, identificato le aree strategiche di opportunità, messo assieme un team che ha già iniziato a lavorare sul primo progetto, e creato il meccanismo di supervisione che dovrebbe accelerarne i processi operativi. Una volta messo in piedi il MVIS e individuati i progetti che potrebbero dare dei frutti (il che potrebbe avvenire nei primissimi mesi o richiedere più tempo, a seconda delle circostanze), bisogna prendere in considerazione i passi successivi.

Primo, prendete in considerazione l'ipotesi di inserire stabilmente le componenti del MVIS che funzionano bene in sistemi più formali. Manila Water ha creato un master plan per gli sforzi di innovazione, che prevedeva i ritmi e la portata delle sue attività di investimento e il relativo impatto finanziario su un periodo pluriennale. CTS ha incaricato delle persone specifiche di supervisionare certi processi e ha sviluppato degli strumenti di controllo per metterle in condizione di monitorare regolarmente il portafoglio dei progetti di innovazione. Anche se questi accorgimenti possono apparire una forma strisciante di burocrazia, fanno parte della maturazione naturale dell'innovazione come capacità organizzativa.

Secondo, prendete in considerazione l'ipotesi di creare funzioni specialistiche che si facciano carico di parti del processo di innovazione. Una piccola organizzazione potrebbe, per esempio, designare uno "scout", che dovrà seguire i cambiamenti in atto nel mercato. Una grande organizzazione potrebbe costituire un team di business development che andrà alla ricerca di opportunità per la creazione di partnership e alleanze destinate a potenziare le iniziative new-growth. Oppure potrebbe formare dei gruppi che effettueranno ricerche di mercato etnografiche o sviluppare tecniche di prototyping rapido.

Infine, il lavoro sul MVIS dovrebbe mettere in luce alcune delle barriere più consistenti che si frappongono all'innovazione all'interno di un'organizzazione. Queste barriere risiedono spesso nei sistemi di budgeting, di innovazione

e di pianificazione strategica, che dopotutto sono progetti per ottimizzare il business di oggi e non per creare quello di domani. Ridisegnare questi sistemi o crearne degli omologhi affidabili è certamente problematico, ma è anche fondamentale per estendere e diffondere gli sforzi di innovazione.

UNA DIVISIONE DI UNA GRANDE AZIENDA dei servizi finanziari. Un importante ospedale pediatrico. Un'azienda di distribuzione dell'acqua potabile che opera in un Paese emergente. Una associazione senza fini di lucro che esiste da un secolo. Le organizzazioni che abbiamo descritto in questo articolo operano in settori diversi, hanno missioni diverse e agiscono in contesti diversi. Ma hanno in comune un problema che si pone a innumerevoli organizzazioni di tutto il mondo: come possiamo cominciare a rendere la magia dell'innovazione più sistematica e strategica? È una grandissima sfida. Concludiamo con tre suggerimenti:

- Ricordatevi che la "S" di MVIS sta per sistema. Non potete scegliere fior da fiore tra i quattro elementi descritti in precedenza. Fate tutto o non fate niente.
- Un'area che non si può assolutamente trascurare è quella del personale. Se non avete nessuno che si focalizza pienamente sulla nuova crescita, vuol dire che avete deciso di non focalizzarvi sulla nuova crescita.
- Il modo in cui trattate l'insuccesso è più importante del modo in cui ricompensate il successo. Nascondere o temere l'insuccesso genera progetti che non muoiono mai e che prosciugano tutta la vostra capacità di innovazione.

La creazione di un MVIS non vi trasformerà miracolosamente in una Pixar o in una Amazon, ma vi aiuterà a fare dei progressi tangibili nel migliorare la prevedibilità e la produttività di investimenti critici per la crescita futura. ♥



Scott D. Anthony è il managing partner di Innosight, una società di consulenza specializzata nell'innovazione. Lavora a Singapore. **David S. Duncan** è un senior partner di Innosight e lavora a Lexington, Massachusetts. **Pontus M. A. Siren** è un dirigente dell'ufficio di Singapore di Innosight.



SUCCESSO VS FALLIMENTO/1. Che cosa ci rende ricchi? E cosa rende vincente un'azienda?

La capacità di immaginare il futuro

La paura dell'insuccesso condanna la nostra società alla ricerca ossessiva del consenso, imprigionando le energie necessarie per mettere in discussione il presente e vedere la possibilità di uno scenario diverso. Vale per tutti, dalle persone alle aziende, alla politica

di **Cristiana Rumori**

Oliviero Toscani nel suo ultimo libro *Più di 50 anni di magnifici fallimenti* (edito da Elettà) gioca con la parola fallimento offendoci – oltre a un considerevole numero di belle immagini – un inesplorato spunto di riflessione: i fallimenti possono essere magnifici? In base ai parametri economici molte imprese umane possono essere considerate fallimenti se analizziamo le energie impiegate e i risultati ottenuti. Uomini e donne che hanno lottato per un'idea o per un progetto, in alcuni casi anticipando i tempi possono, agli occhi di chi giudica con tali parametri, essere considerati dei casi di fallimento.



Oliviero Toscani,
pubblicitario

Se i nostri parametri sono corretti...

Tanto per fare qualche esempio, in base alla misurazione "energie spese → risultati ottenuti" potremmo considerare Vincent Van Gogh un fallimento, dato che in vita ha venduto un solo quadro pur avendone dipinti 864. Esperti di settore di quel tempo lo ritenevano non all'altezza dei suoi contemporanei di successo, eppure esperti di settore dei nostri giorni lo reputano un genio. Van Gogh ha fallito? Sarebbe un insulto alla bellezza se lo affermassimo. Ma anche Martin Luther King, morto per il suo "I have a dream!", potrebbe essere considerato

un fallimento, visto che la sua morte era assolutamente prevedibile. Se Martin si fosse preoccupato più della vita che dell'importanza della sua lotta, avremmo aspettato chissà quanto prima di veder nascere un movimento antisegregazionista; lo stesso dicasi per Malcom X e per tutti quei personaggi che hanno lottato per i diritti delle minoranze.

Nel Sogno di King hanno creduto in molti, anche politici come Robert Kennedy, ucciso nel 1968 in un attentato a Los Angeles. Indimenticabile il suo discorso, pronunciato presso l'Università del Kansas, nel quale Bobby pone una

**HO SEMPRE TENTATO.
HO SEMPRE FALLITO.
NON DISCUTERE.
PROVA ANCORA.
FALLISCI ANCORA.
FALLISCI MEGLIO.**

Samuel Becket



luce nuova – per un uomo delle Istituzioni – su ciò che può essere considerato successo: «Non troveremo mai un fine per la nazione né una nostra personale soddisfazione nel mero perseguimento del benessere economico, nell'ammassare senza fine beni terreni. Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell'indice Dow-Jones, né i successi del paese sulla base del prodotto interno lordo (Pil). [...]».

Gli effetti di una visione distorta

Il profitto in ogni impresa è una componente primaria che consente la sopravvivenza dell'azienda stessa e su questo non si discute tuttavia, non è l'unica misurazione valida per decretare un ottimo risultato imprenditoriale e umano. Se il profitto di un'impresa contribuisce all'inquinamento ambientale e allo sfruttamento dei lavoratori, non è considerabile come un caso di successo solo perché i ricavi superano enormemente i costi. O no?

Nell'ambito del Forum delle Eccellenze, che si è tenuto a fine anno a Milano, le parole che ho trovato più calzanti sul tema di "Successo vs Fallimento" sono state le seguenti: «Ovunque viene inculcata la paura dell'insuccesso e tale paura rende le persone timorose di fare tutto, soprattutto di fermarsi a immaginare – ha detto Oliviero Toscani –. Ed è proprio questa paura di muoversi, di perdere il lavoro, di essere lasciati, di non avere abbastanza che spinge molti a ricercare ossessivamente il consenso; lo fanno per non deludere le aspettative altrui, ma tale ricerca crea mediocrità. Il consenso è il risultato della paura e la mediocrità è il risultato della ricerca del consenso... L'immaginazione è il futuro. Se volete pensare al futuro, l'unico posto è l'immaginazione. Spesso essa fa paura, perché ci mette a confronto con il vero giudizio di noi stessi, ma sono proprio gli spazi di immaginazione a renderci creativi e liberi. Difatti l'artista è ciò che è. Egli non ha paura di sbagliare, non cerca l'approvazione quando crea, piuttosto si pone delle domande, è in dubbio, capita che la sua creazione nasca da un stato di insicurezza, di timore di non riuscire, eppure continua a creare... I magnifici fallimenti hanno salvato il mondo!».

L'occasione (perduta) di immaginare

Analizzata da questo punto di vista, l'immaginazione non è solo una forma di pensiero, ma un'occasione. Ci sono momenti della vita di una persona, di un'azienda, di una nazione, di un pianeta in cui arriva il tempo della pausa, in cui è necessario fermare pensieri, statistiche, metodologie, calcoli, previsioni per allontanare tutto ciò che pare avere le sembianze di una risposta certa, ma ormai logora e sballata, e isolarsi, raccogliendo idee e cominciando a imma-

**IL SUCCESSO O IL FALLIMENTO
NEL MONDO DEGLI AFFARI È DOVUTO
PIÙ ALL'ATTEGGIAMENTO MENTALE
CHE ALLE CAPACITÀ MENTALI**

Walter Scott

ginare nuove possibilità. Altri spunti di riflessioni più sul tema dell'ispirazione e del successo, su quali sono le fonti di ispirazione per stimolare la nostra immaginazione, sono proposti da un film in circolazione in questo periodo, *La felicità è un sistema complesso*, di **Gianni Zanasi**. Al centro della storia il capo di un'azienda, che si occupa di cessioni societarie, usa costantemente con i suoi collaboratori la parola "purezza" e lo fa proprio quando si riferisce ad atti corrotti. Il termine purezza viene stravolto e associato al suo esatto contrario. Così facendo tutto pare essere lecito lì dove il profitto è il motore di ogni rapporto. Il film, di fatto, ci accompagna alla presa di coscienza del fatto che viviamo in un mondo allo sfacelo e che, senza troppi giri di parole, sarebbe opportuno consegnare le chiavi a chi mostra una purezza giovanile, non ancora contaminata da arrivismo e corruzione smisurata, a chi ha ancora occhi per guardare intorno a sé. Ammettiamolo, l'arte arriva spesso prima di qualsiasi altra specializzazione, forse perché, come dice Toscani, l'artista non ha paura di immaginare scenari diversi, così come non ha paura di fallire e resettare ciò che ormai non funziona più.

La possibilità di cambiare parametri

Fallire e avere successo sono parametri che restano al centro di ogni considerazione economica, eppure dovremmo iniziare a riscrivere le definizioni di questi termini, considerando altre voci e altre aspetti del vivere. Il successo dovrebbe coincidere con il senso di responsabilità verso se stessi, verso le persone coinvolte nel business – investitori, dirigenti, lavoratori, clienti, cittadini – verso l'ambiente che lo circonda e verso il profitto inteso come denaro che produce ricchezza economica, culturale, sociale e ambientale. Ma non è più sufficiente far riferimento a modelli virtuosi del passato, come il tanto citato Olivetti. Forse dovremmo andare oltre e cominciare ad aggiungere,



Gianni Zanasi, regista



Sebastião Salgado,
fotografo

nei nostri rapporti economici, il fattore "fallimento/successo culturale e sociale", ovvero quanto profitto culturale c'è in ciò che produciamo? Con la nostra impresa stiamo nutrendo il senso civico, il rispetto per ciò che ci circonda, stiamo creando una cultura della socialità e della reale condivisione oppure no? Questi non sono parametri da sottovalutare, sono proprio tali aspetti che liberano energie produttive e propositive e che possono farci sperare in un mondo migliore. Per non dimenticare che il denaro è una moneta di scambio e non un mattone del nostro muro personale. Sarebbe, quindi, opportuno uscire fuori dai propri egoismi e iniziare a considerarsi parte del tutto.

La rinascita di chi ha visto troppo

Ogni nostra azione si riflette su un'area di interesse che varia da persona a persona, a seconda delle competenze e della zona di influenza, e ogni azione ha una causa/effetto che non è ragionevole dimenticare. Il fotografo di fama internazionale **Sebastião Salgado** – è interessante notare la sua formazione universitaria di economista e statistico –, dopo aver trascorso molti anni a documentare con

**NON HO FALLITO.
HO SOLAMENTE
PROVATO 10.000
METODI CHE NON
HANNO FUNZIONATO.**

Thomas Alva Edison

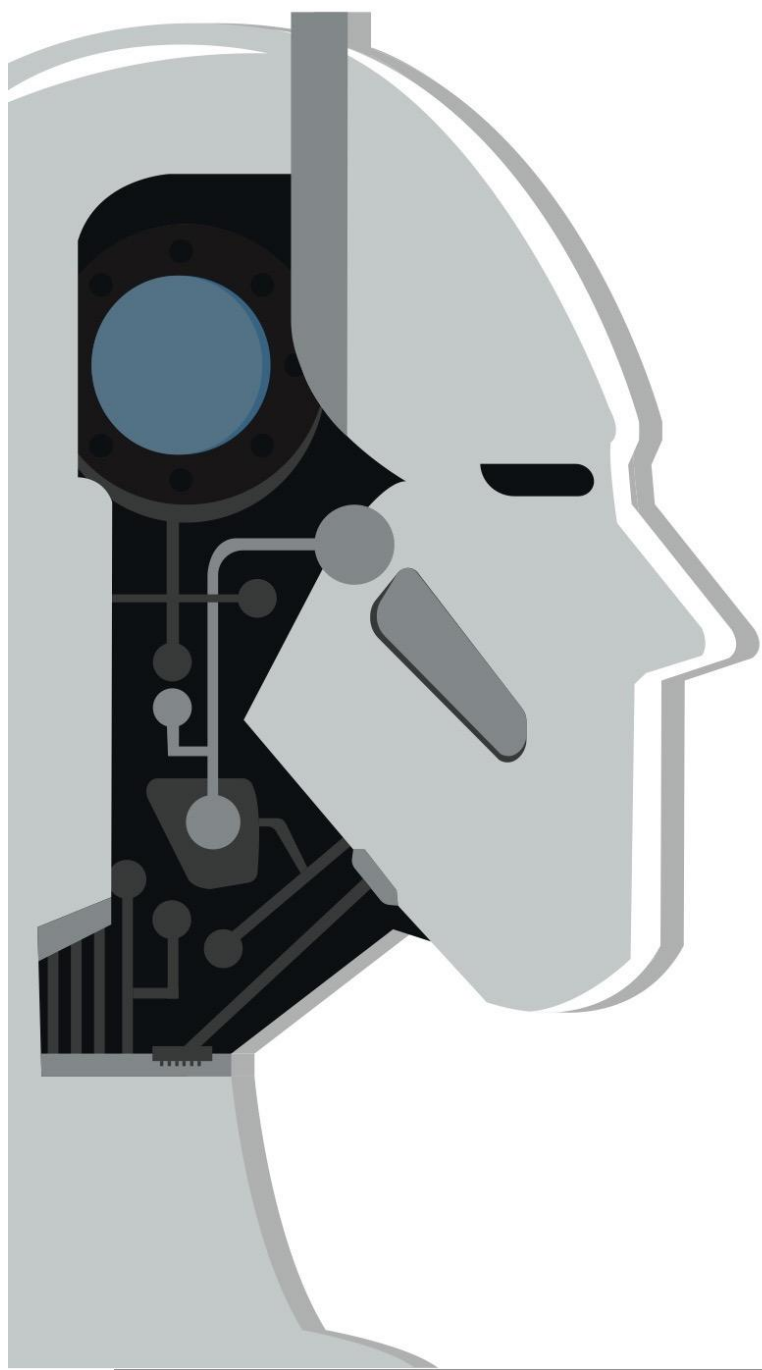
splendidi reportage le migrazioni umane e le atrocità in zone di guerra, come Angola e Mozambico, si è trovato a vivere un periodo di smarrimento ed estrema sofferenza. Nello splendido documentario *Il sale della Terra*, girato dal figlio Juliano Ribeiro Salgado e dal regista tedesco Wim Wenders, il fotografo narra l'incredibile dolore che il suo sguardo aveva accumulato negli anni – «Ho visto di quale ferocia è capace l'uomo» – e dopo lungo tempo speso a documentare si è sentito sconfitto, senza speranza per il genere umano e per se stesso. In quel periodo è tornato nell'azienda agricola che il padre aveva gestito fino alla morte, nella regione del Minas Gerais, in

Brasile, ormai deforestata. «Vedevo solo una distesa di terre aride e spoglie, lì dove un tempo risplendeva la foresta pluviale», racconta. Fu in quella fase di sconforto che Salgado e la moglie ebbero un'idea tanto semplice quanto complessa: ripiantare ciò che non c'era più: «Così acquistammo un milione di piantine tipiche della vegetazione pluviale del Brasile, le curammo nelle serre e le ripiantammo una a una». Sono bastati 15 anni per ritornare alle origini, il terreno è ridiventato una foresta e il governo brasiliano l'ha riconosciuto un parco protetto. Oggi, il progetto nato nel 1998 è "Istituto Terra", un'organizzazione senza scopo di lucro che si occupa di educazione ambientale, ripristino di ecosistemi e ricerca scientifica applicata, collaborando con governi, centri di ricerca e istituti forestali. Un successo. ■

**IL FALLIMENTO? È MOLTO PIÙ IMPORTANTE
DEL SUCCESSO. SI IMPARA A FALLIRE E A
NON RIUSCIRE, E SI COSTRUISCE LA RESILIENZA
NECESSARIA PER ANDARE AVANTI.
PER ME, IL FATTO CHE QUALCUNO MI PROPONGA
MOLTE VIGNETTE PIUTTOSTO BRUTTE NON
VUOL DIRE NULLA. LA MAGGIOR PARTE DELLE
GAG CHE VENGO FATE SONO BRUTTE.
L'UNICA COSA CHE CONTA SONO QUELLE BUONE**

John Mankoff, editor dei cartoons del New Yorker, settimanale d'élite al quale autori di successo hanno mandato vignette anche per due anni prima di vedersene pubblicata una

LA PERSONA AL CENTRO DELL'ERA DIGITALE



DI JOSEF NIERLING
E GIOVANNI NOTARNICOLA

Troppo spesso rivolgiamo la nostra attenzione alla struttura organizzativa, non alle persone che ne fanno parte; al prodotto, non al cliente per il quale dovrebbe essere progettato; alla tecnologia, non al bisogno strategico a cui risponde.

Le nuove tecnologie digitali stanno effettivamente trasformando l'economia, le relazioni sociali, l'ambiente in cui siamo immersi: ci troviamo in un vibrante momento di trasformazione, nel quale si stanno delineando gli elementi imprescindibili per il successo dell'impresa del futuro. In questa fase di trasformazione la persona è al centro ed è fondamentale focalizzarne tre manifestazioni chiave sulle quali investire l'attenzione manageriale: la soddisfazione dei desideri del cliente, attorno a quali costruiamo il nostro valore; la forza creativa del cambiamento, generata dai collaboratori; e la forza realizzatrice delle nuove idee, espressa anch'essa dai collaboratori.

L'INNOVAZIONE PARTE DALL'OSSERVAZIONE PROFONDA DELLE PERSONE

Spinta da una congiuntura economica favorevole, l'innovazione è oggi tra le priorità strategiche di numerose aziende. Frequentemente, però, l'innovazione parte da uno scouting di nuove tecnologie, non dall'ascolto del cliente. Ciò porta a numerosi delusioni sui payback degli investimenti o a una cautela eccessiva nell'innovare. Chi riesce a innovare con successo parte dall'osservazione e comprensione profonda del cliente. Qual è il nuovo bisogno, spesso inespresso, che possiamo intercettare? Per fare un esempio: più di 15 anni fa Porsche, in maniera pionieristica e inaspettata, ha innovato lanciando il suo primo SUV, che rispondeva a un'esigenza del cliente completa-

mente nuova. Avrebbe avuto lo stesso risultato massimizzando l'applicazione di tecnologie innovative sui modelli prettamente sportivi esistenti?

L'osservazione profonda del cliente è oggi sicuramente facilitata. Se, dopo la prima rivoluzione industriale, abbiamo indebolito il contatto diretto tra produttore e consumatore, in quanto intermediato da una complessa supply chain basata sull'efficienza dei volumi, oggi la connettività digitale ci permette di riconquistare la relazione con il singolo cliente. È questa una conoscenza del cliente "umana" e personale, diversa ma di intensità analoga a quella della fase pre-industriale degli artigiani e negozianti.

Questa conoscenza consente una proposta di valore sempre più "sartoriale" e personalizzata, e un'interazione con il singolo cliente molto più facile. C'è, inoltre, un secondo aspetto, che possiamo guidare: l'interazione tra clienti. Oltre alla costruzione di valore, di innovazione, di reputazione rivolta al singolo cliente, l'azienda di oggi può lavorare sulla rete di clienti. Ovvero, può ascoltare le interazioni tra clienti, capirne le percezioni relative alla propria offerta e i bisogni non soddisfatti, identificare e supportare quei clienti che possono influire sugli altri, essere co-creatori del valore insieme all'azienda stessa.

LA CREATIVITÀ DELLE PERSONE È LA LEVA DELL'INNOVAZIONE

Per innovare mettendo il cliente al centro dobbiamo far leva sulle persone all'interno dell'azienda che creano il nuovo valore. Se, nel passato, abbiamo dedicato i migliori talenti a risolvere i problemi più complessi, oggi dobbiamo focalizzarli nell'individuare nuove opportunità e, soprattutto, a valutare queste opportunità in termini di potenziali economici realizzabili. E, per la velocità di cambiamento che stiamo vivendo, i talenti da ricercare sono quelli dotati di eccellente agilità nell'apprendimento: questa dote, guardando al futuro, è più rilevante di una profonda esperienza in ciò che in questo momento è al centro delle nostre attività ma potrebbe non esserlo domani.

Da molteplici esperienze di consulenza in diversi settori, crediamo fortemente che si possa agire sul contesto organizzativo per facilitare in maniera importante il processo creativo, spingere le persone a vedere le sfide del business attraverso



TRUMPF



L'OPINIONE

Personalizzazione, servizio e relazione

di Marcella Montelatici, Managing Director Trumpf

Stiamo passando ad un'economia dove le parole chiave saranno personalizzazione, servizio, relazione. La rivoluzione digitale ci sta dando l'opportunità di pensare ad un prodotto pensato per lo specifico cliente e per le sue specifiche esigenze: dobbiamo portare la capacità sartoriale nei grandi volumi, tornando quindi ad una forma di artigianalità, ma su vasta scala. Questa mass-customization è abilitata e resa possibile dall'interconnessione e dalla gestione dei dati ma è un nuovo modo di lavorare che ci impone di riappropriarci di un approccio personalizzato. Per affrontare questo cambio culturale e di paradigma ci siamo ispirati ad altre divisioni di business che per loro natura lavorano da sempre per singoli progetti. Abbiamo avviato parallelamente un progetto di revisione dell'organizzazione di vendita per passare – come illustrato da Stephan Haeckel nel suo libro illuminante *Adaptive Enterprise* – da un approccio “make & sell” ad uno “sense & respond”, offrendo soluzioni individuali che partono dalle reali e mutevoli esigenze del cliente. In Italia, poi, la crescente domanda di macchinari dettata dagli incentivi fiscali ha portato con sé l'esigenza di soluzioni one-to-one per connettere le macchine a tutti gli altri sistemi aziendali. Per questo abbiamo realizzato per i nostri clienti un “Open House” dove protagonista è stata la competenza di TRUMPF nella gestione dell'intero processo produttivo end-to-end, e non le funzionalità della singola macchina. Ampliando ulteriormente l'orizzonte si potrebbe pensare addirittura ad una “filiera 4.0” tra le imprese che porterebbe ad una maggiore efficacia nel trovare soluzioni sinergiche per tutti gli attori della catena del valore, un approccio che in Germania ha radici profonde e che ci piacerebbe promuovere in Italia.



L'OPINIONE

Artigianalità tecnologica

di Ranieri Niccoli, COO Lamborghini

Per realizzare la nostra trasformazione digitale dobbiamo comprendere che il vero valore di Lamborghini è l'artigianalità e le specifiche competenze. E le nuove tecnologie servono a massimizzare questo valore unico: per le persone che realizzano i nostri prodotti le tecnologie devono essere quasi “trasparenti”, devono aiutarle a concentrarsi sul valore aggiunto che individualmente danno al prodotto. Nelle aree non ancora impattate dalla trasformazione c'è qualche timore: non quello di essere sostituiti dall'automazione, ma quello di trovarsi in un ambiente di lavoro nuovo con attività più complicate. Noi evitiamo proprio questo. Siamo in un viaggio, stiamo sperimentando, Lamborghini si sta popolando di nuove persone e nuove sfide. La tecnologia oggi ci aiuta a utilizzare la tecnologia: offriamo ai collaboratori training che, attraverso la simulazione in ambienti produttivi virtuali, insegna a utilizzare al meglio i nuovi strumenti digitalizzati. Se utilizzarli non lo è, gestire questi nuovi sistemi è invece complesso: ci stiamo progressivamente dotando di team di supporto alla digitalizzazione cross-funzionali, che si affiancano all'IT ma non lo sostituiscono. Anche l'organigramma nelle operations sta cambiando.





L'OPINIONE

Un ambiente che genera i “campioni”

di Andrea Menti, Business Unit Manager ABB

L'innovazione in ABB parte dalle persone: cerchiamo di valorizzare le competenze dei nostri talenti e sviluppare la loro capacità di aprirsi all'esterno, di creare network e relazioni anche al di fuori dai confini aziendali, di pensare in maniera nuova alle nostre soluzioni per i clienti. Sono persone che sanno lavorare muovendosi all'interno delle diverse aree di competenza dell'organizzazione attingendo e coinvolgendo le risorse necessarie, mossi da motivazione propria e curiosità personale. Come diceva Forbes Carlile, storico allenatore australiano di nuoto, il nostro obiettivo non è di produrre campioni, ma di creare un ambiente in cui i campioni siano inevitabili. Recentemente, attraverso una survey interna su 1.200 persone, dagli operai ai dirigenti, abbiamo scoperto nei singoli collaboratori competenze digitali uniche, che non sarebbero mai emerse in un assessment tradizionale delle competenze. Alcuni di loro hanno potuto sperimentare per 4 mesi in mini-laboratori interni alcune tecnologie innovative e hanno proposto diversi *use-case* preziosi. I nostri talenti sono propensi per propria attitudine al maggior rischio spesso collegato a una soluzione innovativa, ma, in generale, dobbiamo creare una cultura aziendale e un ambiente che li protegga da un eventuale fallimento, come fossero start-up interne: solo così si avranno soluzioni davvero innovative e differenzianti. Le persone di ABB stanno sviluppando un nuovo modo di apprendere, basato sull'iterazione, come un algoritmo di Artificial Intelligence: sanno leggere rapidamente il contesto, interpretare e prioritizzare la rilevanza di innumerevoli informazioni, e testare con semplicità le idee, sperimentandole per valutarne i reali benefici.

nuove prospettive e collaborare nella generazione di nuove idee. Non serve investire su complesse piattaforme digitali di collaborazione, quanto piuttosto sui fattori ambientali che “spingono” (*nudging*) i comportamenti della persona. Anche al tempo della comunicazione digitale, che virtualmente elimina le distanze, è dimostrato che si collabora maggiormente con le persone con le quali ci si incontra fisicamente più spesso. L'architettura degli uffici diventa perciò una leva potente per influenzare positivamente i comportamenti sociali.

LE IDEE CREATIVE DALLA FORZA DI CAMBIAMENTO DELLE PERSONE

L'implementazione di nuovi modelli di business, di nuove strategie, di innovativi processi abilitati dal digitale è possibile solo attraverso il coinvolgimento di tutte le persone impattate. Per una trasformazione digitale di successo bisogna rendere chiara a tutti i collaboratori la

visione strategica del futuro, l'agenda digitale dell'azienda, rendere espliciti i gap di competenze e costruire un consistente piano di *re-training*. Se l'importanza della formazione delle persone è facilmente intuibile, lo è meno l'esigenza di cambiare i modelli organizzativi. I nuovi modelli di business, per velocità e complessità – ma anche le nuove generazioni di lavoratori, i millennials - richiedono approcci manageriali diversi, strutture organigrammatiche nuove e valori aziendali coerenti. Sono loro, le persone all'interno della nostra azienda, che renderanno realtà la visionaria Impresa 4.0. 



JOSEF NIERLING, Amministratore Delegato Porsche Consulting; **GIOVANNI NOTARNICOLA**, Associate Partner Porsche Consulting.



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi



SHARING ECONOMY. Quando l'economia della condivisione incontra la cooperazione

La nuova frontiera del platform cooperativism

Dalle cooperative dei lavoratori alle cooperative digitali degli utenti, basate su piattaforme di scambio che offrono servizi condivisi e redistribuzione degli utili, come alternativa alle piattaforme distributive proprietarie

di Paola Stringa

A dicembre 2015 avevamo sentito il polso della sharing economy italiana (su "L'Impresa" n. 12/2015) e l'avevamo trovata in buona salute. Nell'arco di questi ultimi sei mesi gli attori dell'economia collaborativa sono via via aumentati e gli spazi e i modelli di condivisione si sono moltiplicati. Anche il movimento cooperativo ha cominciato a fare i conti con le tecnologie del ventunesimo secolo e le piattaforme più innovative, scoprendosi "naturalmente" coincidente con diversi dei principi fondanti della sharing economy: l'economia collaborativa può offrire spunti importanti all'economia cooperativa, aiutandola a diventare più "smart".

Il neo cooperativism corre in Rete

Le interazioni tra cooperative e soggetti dell'economia collaborativa sono già possibili e i due mondi, in alcuni spazi, si intrecciano e si sovrappongono in una logica più complementare che competitiva, come è emerso dal convegno organizzato presso Scuola Coop (Montelupo Fiorentino), "L'economia collaborativa è cooperazione?", al quale hanno partecipato diversi protagonisti del neo digital cooperativism, tra i quali il teorico americano Trebor Scholz, New School of New York. «In Germania "Fairmondo" ha avviato un negozio online di proprietà degli utenti, una cooperativa alternativa ad Amazon ed eBay che, con i suoi 2000 membri, aspira a diventare la vera alternativa ai grandi attori dell'e-commerce – esemplifica **Trebor Scholz** –. Janelle Orsi ha invece pensato



Trebor Scholz,
New School of New York

a una piattaforma cooperativa simile a Airbnb controllata da persone che affittano spazi ai viaggiatori e altre piattaforme *prosumer* create dai "produttori" stanno nascendo come risposta a piattaforme monopolistiche come Facebook e Google che attirano gli utenti con la promessa del servizio gratuito e monetizzano i loro dati e contenuti. Infine, a Berlino, "Resonate" è un sistema cooperativo di streaming musicale di proprietà degli utenti che ascoltano i brani riprodotti. È questa l'innovazione vera, la sharing non ha che fare solo con software o sistemi, ma riguarda la società e i cambiamenti nel mondo del lavoro».

Più che sharing, rental economy

Il modello mutualistico delle cooperative ha molto in comune con le pratiche condivise che nascono dal basso, consentendo uno scambio tra pari di beni e servizi, senza aggravio di costi e spesso in ambito di gratuità; molto meno, a livello di governance, con le pratiche di quell'economia "disintermediata" che, più



che *sharing economy*, è *rental economy*. La piattaforma Airbnb (per la ricezione turistica), ad esempio, mette in relazione una comunità di pari che offrono e affittano abitazioni, ma è controllata centralmente, ed è il centro che ne trae i massimi profitti, estraendo valore dalla connessione. Le forme cooperative hanno modelli di governance differenti, ma possono prendere spunto dai modelli collaborativi per innovare, a partire dal *platform cooperativism*, una forma emergente di distribuzione di servizi, di cui esistono già alcuni esempi nel mondo, come abbiamo visto, che costituisce la risposta collettiva alle piattaforme distributive proprietarie. La piattaforma cooperativa come modello, dunque, può dare nuova linfa all'economia solidale sulla quale si basa il sistema mutualistico italiano? In che modo?

Una piattaforma per il mondo precooperativo



Vanni Rinaldi,
responsabile
Innovazione
di Legacoop

Secondo Vanni Rinaldi, responsabile Innovazione di Legacoop, nel dna del movimento cooperativo c'è l'innovazione, sin dal diciannovesimo secolo. «È un tratto distintivo, perciò questa innovazione delle piattaforme di scambio, per mettere a fattor comune asset di vario genere, ci interessa molto. Però, mentre alcuni attori della *sharing economy*, da Airbnb a Uber, hanno portato avanti soltanto un'innovazione di processo, a noi interessa sviluppare un'innovazione di modello: da quello proprietario a quello cooperativo. Non intendiamo competere con Uber, ma mettere assieme tutto il "mondo precooperativo" che c'è in rete, dando agli utenti servizi con-

divisi e redistribuzione degli utili». Dalle cooperative dei lavoratori alle cooperative digitali degli utenti (*prosumer*): l'idea è proprio quella di trasferire tecnologia dentro la cooperazione, lasciando che a sorreggere l'impalcatura siano i solidi principi etici che hanno sostenuto il movimento già dal 1800, e che, da gennaio 2017, con la somma delle sigle, conta 12 milioni di soci. «Per le unioni dei contadini del primo Novecento gli asset da mettere a fattor comune erano gli strumenti agricoli; per i consumatori delle Coop sono diventati i supermercati e per i *prosumer* del XXI secolo si tratta delle piattaforme digitali: cambiano solo le infrastrutture, che da fisiche diventano digitali, ma i principi restano gli stessi» aggiunge Rinaldi.

Alla ricerca di un modello italiano

Andrea Rapisardi, fondatore della cooperativa Lama, partner e fondatore di Impact Hub Firenze, autore della ricerca "Dalla *sharing economy* all'economia collaborativa" (2015), specifica gli ambiti di interazione più pertinenti tra cooperative e soggetti dell'economia collaborativa e mette i puntini sulle i: «Il punto fondamentale è che l'economia collaborativa è un fenomeno caratterizzato dalla presenza di soggetti che usano piattaforme per favorire lo scambio tra pari di risorse in eccesso (o comunque meno sfruttate di quanto si potrebbe), che porta innovazione sia in ambito tecnologico che in ambito sociale. Quello che ci interessa capire è in che modo questi tre ambiti, tecnologia, scambio tra pari e valorizzazione



Andrea Rapisardi,
fondatore della
cooperativa Lama

di risorse latenti e utilizzate in maniera non efficiente, possono intersecarsi». Secondo Rapisardi, il modello italiano della "*sharing economy cooperativa*" deve avere delle peculiarità diverse da quelle proposte da Scholz su scala americana e tener conto del contesto italiano. «Piattaformizzare la cooperativa, non cooperativizzare la piattaforma» è la sua proposta in sintesi.

Verso l'extended enterprise

«Qui c'è un movimento cooperativo di 150 anni, con un problema digitale. Alcuni degli strumenti di cui si serve da sempre la cooperazione sono quelli della *sharing economy*, tanto cool in questo momento. Perché è cool? Perché in termini capitalistici è molto scalabile: si rivolge a milioni di utenti in tutto il mondo, non ha costi fissi enormi, non ha costi logistici particolari. Le cooperative però non devono fare copia e incolla dalle piattaforme, ma usarle per l'innovazione, per creare e gestire nuovi servizi». Per fare un esempio, i soci Coop non sono solo consumatori, sono soci, proprietari della cooperativa dei consumatori, conferitori, portatori di interesse di quel budget e di come viene speso. «Una forma di mutualità multipla (ottica *multistakeholder*) nella quale produttori e consumatori all'interno di una stessa piattaforma cooperativa di scambio di beni e servizi, si danno anche feedback e informazioni» dice Rapisardi. Un progetto che sposa, tra l'altro, l'idea dell'*extended enterprise*, nella quale i settori standard non esistono più, una frontiera tutta da esplorare, secondo i cooperatori. «La cooperazione però non ha ancora sfruttato a pieno la tecnologia digitale a disposizione, che invece potrebbe portare grandi vantaggi sia in ambito produttivo sia in ambito comunicativo, di governance, commerciale e di gestione dei dati, appunto» conclude Rapisardi. ■

La rinascita della partecipazione¹

Mario Mazzoleni

Introduzione

Generazioni di laureati in economia, ricordano una frase che per qualche decennio ha dato il via agli studi di gestione aziendale: “il contemperamento degli interessi”². Questa specie di sciogli lingua non appariva chiaro al primo impatto, ma con il passare delle lezioni, questa frase un po’ ermetica finiva con il rappresentare la base di un approccio all’azienda che si basava sulla necessità di governarla avendo cura di trovare un punto di mediazione (i più eruditi imparavano ad aggiungerci anche “dialettica”) tra i diversi interessi che vi convergevano.

Negli anni l’apertura accademica alle influenze di oltre oceano ha portato ad ampliare l’analisi, così chi si diletta di management doveva citare gli articoli della scuola di Drucker³ letti nelle riviste di management dove si teorizzavano gestioni di impresa caratterizzate da ricerca di equilibri in grado di soddisfare i bisogni dei diversi “portatori di interessi” diventati anche nel linguaggio comune “stakeholder”, scoprendo anche un simpatico professore che girava il mondo parlando del suo “Stakeholder Approach”⁴. In Italia si arrivò persino a dare vita ad una collana di studio tutta dedicata a questi temi.⁵

Poi il buio. Gli effetti della cavalcata del “neo liberismo” hanno travolto gli studi partecipativi e imposto altre priorità. Il più devastante tra i principi che si sono andati affermando in quel periodo (e che ancora oggi fa fatica ad essere messo in discussione) è quello che porta a definire come principale e, a volte unico, obiettivo dell’impresa il profitto. Pur immaginando, anche in questo caso, una dialettica tra obiettivi, la contrapposizione tra una visione profit oriented e una che definiva l’azienda come un’istituzione “orientata alla durabilità” metteva in un angolo quest’ultima visione soprattutto perché i risultati che il turbo capitalismo pareva ottenere mettevano a tacere i vecchi “guru” del management.

La crisi dirompente di questi ultimi anni ha portato ad evidenza i limiti del modello chiamato “neo liberale”⁶ e, conseguentemente, ha riportato in auge riflessioni orientate al coinvolgimento, alla partecipazione, all’attenzione nei confronti dei diversi portatori di interesse. In realtà, quasi come un fiume carsico, la teoria partecipativa ha continuato a svilupparsi, alimentata da esperienze di successo di imprese “diverse” da quelle di moda. Oltre a questi contributi pratici le teorie sono andate rinforzandosi attraverso il

¹ L’articolo riprende e amplia quanto pubblicato nel numero di Giugno 2013 sulla rivista “l’impresa” del Sole 24 ore

² C. Masini “Lavoro e risparmio” Utet. Torino 1970

³ P. Drucker “Le Sfide di management del XXI secolo” Franco Angeli editore Milano 2002. P. Drucker “Il management, l’individuo, la società” Franco Angeli Milano 2002. P. Drucker “Il management della società prossima ventura” Etas Libri. Milano 2003

⁴ E. Freeman “Strategic Management: a stakeholder approach” Pitman Boston 1984

⁵ La rivista edita da Franco Angeli e diretta da Guido Baglioni con Marco Carcano e Guido Volpe per alcuni anni a cavallo dell’inizio del secolo rappresentò un punto di riferimento importante sia per l’elaborazione teorica sui temi partecipativi, sia per divulgare le esperienze che in quei tempi si andavano realizzando in varie parti del mondo.

⁶ Il tema è trattato in altro articolo della presente raccolta

coinvolgimento di studi di tipo sociologico e psicologico, con l'innesto di concetti "etici"⁷ e tramite le considerazioni sugli effetti benefici sui risultati aziendali di una gestione orientata al "benessere organizzativo"⁸

Infine, con il supporto di analisi che andavano ad evidenziare come situazioni di "stress" o di mancanza di cognizione del proprio contributo nella vita aziendale (anomia come la chiamano gli psicologi) fossero in grado di generare effetti negativi sulle performance di singoli e imprese.

Oggi, finita la fase carsica, persino le grandi multinazionali della consulenza parlano di modelli partecipativi, di CSR e di necessario riequilibrio nei processi di gestione aziendale con riferimento agli stakeholder interni ed esterni.

Ora il rischio è quello di approcciare il tema in modo superficiale, come una delle tante "mode" che i libri di management usa e getta sostengono e distruggono sulle ali di un consumismo editoriale poco incline agli approfondimenti. Per evitare di cadere in questa trappola è bene porre alcuni punti fissi a limitare e chiarire il campo.

Prima di tutto va sottolineato che il tema degli interessi che convergono sulle imprese richiede approcci diversi in relazione alla tipologia dei soggetti interessati e che, conseguentemente, anche il concetto di coinvolgimento o quello di partecipazione vanno adattati e gestiti rispetto al target di riferimento. Va poi chiarito che la convergenza dei diversi approcci (etico, socio economico e gestionale) merita grande attenzione in quanto solo una capacità di muoversi a sistema nell'uso delle metodologie, dei processi e degli strumenti evita il manifestarsi di incongruenze devastanti per l'impresa. Infine, va tenuto saldo il timone del pragmatismo sposando queste teorie e utilizzando queste pratiche in quanto portatrici di effetti benefici non (solo) sulla vita "sociale" in azienda ma, perché la supportano in termini di efficienza ed economicità.

1 Le diverse forme di partecipazione

Sebbene vi sia stato un certo rallentamento negli studi sulle forme partecipative si deve, comunque sottolineare come le esperienze e le ricerche intorno alle potenzialità generate dall'introduzione di processi partecipativi in impresa (e nella società) abbiano continuato a svilupparsi procedendo secondo due fronti distinti. Il primo che non si è distaccato dall'alveo del passato andando a ricercare nuovi modi attraverso i quali realizzare interventi partecipativi più efficaci in un contesto economico aziendale consolidato. Un secondo che, invece, ha iniziato ad utilizzare il progetto partecipativo come occasione per superare i limiti del capitalismo offrendo ipotesi organizzative e sociali diverse da quelle tipiche dei paesi ad economia liberista. In realtà i due approcci hanno generato anche riflessioni ed esperienze intermedie che hanno offerto interessanti contributi.

Provando rapidamente a riprendere alcuni degli spunti offerti in questi anni possiamo fare riferimento a Michael Albert⁹ professore americano che fondatore della South End Press e di Zeta Magazine una rivista mensile radical americana attraverso le quali ha influenzato in modo assai efficace i movimenti no-global

⁷ M.G.Velasquez "Etica economica" Cafoscarina. Milano 2005

⁸ **Avallone-Paplomatas**

⁹ M.Albert "L'economia Partecipativa.Un'alternativa al capitalismo" Data News. Roma 2003

non solo statunitensi. La teoria partecipativa propugnata da Albert e dai suoi seguaci ¹⁰si basa sui seguenti punti cardine:

- a) La definizione di un giusto compenso che sia legato all'impegno e al sacrificio invece che collegato direttamente alle logiche di efficienza e produttività o a posizioni di potere;
- b) La realizzazione di forme di autogestione come forma giusta per realizzare un'economia libera e orientata alla meritocrazia;
- c) La distribuzione equa delle responsabilità al fine di offrire a tutti un lavoro dignitoso. Equa distribuzione che passi attraverso un mix di mansioni e di responsabilità;
- d) L'affermazione di un sistema partecipativo che porti i lavoratori a coordinare le proprie attività cos' da godere dei vantaggi della suddivisione del lavoro, allo stesso tempo la partecipazione "esterna" potrà orientarsi verso la riduzione dell'influenza del mercato espandendo il ruolo dell'equa cooperazione e mettendo al bando lo straordinario non voluto, riducendo la settimana lavorativa, imponendo riforme fiscali e finanziarie ed allargando l'influenza pubblica in materia di finanziamento e di investimento.

Un approccio meno radicale e mediato è quello che ha riportato l'attenzione sull'economia di comunione ¹¹ che ricerca forme di indirizzo strategico, di governance e di gestione delle imprese fortemente orientate da logiche partecipative e sostenute dalla condivisione di ideali e valori comunitari e sociali che vanno a ridurre gli effetti perversi generati dall'exasperazione dei concetti di creazione di valore, di consumo e di "ricchezza". Sempre partendo dalle stesse premesse il modello partecipativo viene elaborato attraverso riflessioni nuove intorno ai concetti di solidarietà, della cooperazione, del comunicare, del condividere, del generare, della cura portando all'evidenziazione di nuove ipotesi di approccio al "fare" impresa e all'operare tra imprese e tra soggetti in ambiti sociali.¹² Un'altra ricaduta della stessa forma di mediazione si ritrova negli studi e nelle esperienze che, prendendo spunto dai movimenti di "cittadinanza attiva" portano ad affermare approcci partecipativi orientati alla cosiddetta filosofia dei beni comuni e al presidio degli stessi.¹³ Questi studi e queste esperienze nel nostro Paese hanno associato il richiamo costituzionale (art.118) che afferma: *"Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze. La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali. **Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di***

¹⁰ Il documento originale da cui prende spunto il movimento è rintracciabile sul sito www.zmag.org/Italy

¹¹ Per una riflessione più approfondita intorno al tema dell'economia del dono e di comunione si può fare riferimento a M.G.Baldarelli "Le aziende dell'economia di comunione" Citta nuova. Roma 2011 e a vari scritti di S.Zamagni "L'Economia del benessere comune" Citta nuova Roma 2007

¹² AAVV "Del cooperare. Manifesto per una nuova economia" Vita Trento 2012

¹³ L.Pennacchi "Filosofia dei beni comuni" Donzelli editore Roma 2012. G. Arena e C.Iaione "L'italia dei beni comuni" Carocci editore Roma 2012

interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà" alle logiche e filosofie della partecipazione e del coinvolgimento per realizzare nuove forme di intervento prima intervenendo nella cura dei beni e dei servizi comuni (ad esempio prendendosi cura dei beni e dei servizi comuni urbani), poi intervenendo con iniziative in grado di agire come protagonisti nell'ambito del cosiddetto welfare diffuso, ed, ora, muovendosi nella prospettiva di allargare la visione del bene comune anche ai soggetti di impresa o alle iniziative che coinvolgono le imprese.

Esaurito velocemente il richiamo alle nuove prospettive collegabili agli studi e alla realizzazione di approcci partecipativi in impresa e nel contesto sociale possiamo ritornare al filone "tradizionale" che ricorda come tra i soggetti cui l'azienda deve dedicare attenzione "dialettica" un ruolo preminente lo ricoprono i lavoratori.

La capacità e l'interesse concreto nel gestire il coinvolgimento consapevole (superamento dell'anomia), piuttosto che nell'orientare le risorse umane alla partecipazione proattiva e responsabile alla vita aziendale rappresentano un obiettivo prioritario di ogni manager oggi più che mai. Da questo punto di vista, in sintesi, possiamo descrivere modalità di coinvolgimento che le imprese adottano sia sul fronte "benessere" sia su quello vero e proprio della partecipazione. (fig.1)



Fig. 1 Le risposte offerte dalla partecipazione

In relazione alla valorizzazione delle risorse umane le imprese possono ricercare un corretto equilibrio tra le esigenze di flessibilità, innovazione e creatività viste come propellente per il consolidamento dell'attitudine a crescere e "perdurare" dell'impresa e le stesse viste come forme di valorizzazione del contributo che le persone (lavoratori) possono offrire all'impresa stessa se non, addirittura, come forma di vera e propria realizzazione dell'identità dei lavoratori all'interno dell'impresa stessa. Allo stesso modo la ricerca del benessere nel e dal lavoro oltre a rappresentare un obiettivo per chi opera in quanto genera identificazione, stima e autorealizzazione, determina opportunità di rafforzamento per la stessa impresa

riconoscibili facilmente anche attraverso gli effetti che determinano sull'efficienza, produttività e redditività dell'azienda.

Va, infatti, sottolineato, che le esperienze consolidatesi nel tempo, su entrambi i fronti, mostrano come le imprese in grado di gestire con equilibrio le spinte orientate all'appartenenza e alla proattività nel lavoro ottengono, a parità di condizioni esterne, risultati migliori nel tempo.

Sul fronte del coinvolgimento le iniziative di clima annoverano, per rimanere al nostro Paese, le esperienze di welfare aziendale di Ge (che vanno dall'offerta di servizi socio sanitari ai contributi a sostegno di figli e lavoratori in diverse fasi della loro vita) che si associano ad una grande attenzione al coinvolgimento dei propri dipendenti sia con l'organizzazione di eventi in azienda (i Kids day) piuttosto che attraverso il coordinamento di servizi come "la spesa biologica". In altre realtà abbiamo l'erogazione di servizi offerti per gestire i problemi di casa nonché servizi di tintoria o addirittura di riparazioni anche con i cosiddetti "Maggiordomi Aziendali" (Eurocom-Pepsi-Merck Serono-Kimberly Clark-Chiesi).

Per passare ad imprese meno note (ma assai interessanti anche sul fronte della capacità di muoversi nei mercati nazionale e internazionalmente), in Copan non solo è attivo da anni un asilo nido gestito attraverso un'associazione creata ad hoc dall'impresa, ma il servizio viene svolto attraverso il coinvolgimento diretto dei dipendenti che, volendo, per impegnarsi direttamente nel servizio possono "staccare" per un periodo anche lungo dalla vita produttiva. Esempi analoghi li possiamo annoverare parlando di palestre aziendali (Mapei-Abbot-Adidas-Elica-Philips Morris-Tetrapak), con un chiaro orientamento al mantenimento dell'equilibrio psico-fisico dei lavoratori. Ancora, per quanto riguarda il Welfare aziendale troviamo importanti esperienze in numerosi istituti di credito (il Welfare aziendale offerto da BPM rappresenta un esempio consolidato ed efficiente anche nei confronti di dipendenti-familiari-pensionati) come pure in imprese (Chiesi con la propria esperienza nella prevenzione e nell'assistenza sanitaria, Cisco ancora per la prevenzione).

Oltre alle iniziative di clima abbiamo quelle propriamente orientate alla partecipazione dei lavoratori. Questo fronte viene affrontato attraverso quattro indirizzi che evidenziano altrettante forme di partecipazione ossia:

- **All'organizzazione del lavoro** (richiamata dalla costituzione art. 46) che va da forme più "deboli" di condivisione dell'attività (con riferimento ai principi di natura sindacale come diritti di informazione e di consultazione), che offrono gli strumenti necessari per capire il proprio ruolo e l'attività aziendale, a quelle più "forti" che portano a condividere in senso stretto l'organizzazione del lavoro, i processi produttivi, le forme di controllo. Anche in questo caso abbiamo esempi diversi che vanno da ASO siderurgica dove i tempi di lavoro vengono "condivisi" e "autoregolamentati" con i dipendenti, oppure tutte le esperienze di gestione degli orari in flessibilità (Adidas, Birra Peroni, Chiesi, Kimberly Clark, Pepsi, Philip Morris, Cisco, Luxottica). Oppure in Rana dove la "vocazione" partecipativa porta tutti i dipendenti a contribuire con idee e progetti in grado di migliorare sia la gestione sia la stessa capacità di offerta di nuovi prodotti per il mercato. Ancora annoveriamo tutte le iniziative orientate alla conciliazione vita/lavoro (Abbott) o legate al sostegno delle madri dalla gravidanza al reinserimento.
- **Alle decisioni:** esperienze che fanno riferimento soprattutto al mondo tedesco/svizzero (si cita sempre i casi della metalmeccanica tedesca e quello delle ferrovie svizzere) declinandosi attraverso forme di **Codecisione** in cui le rappresentanze dei lavoratori sono espressamente delegate per tutelare gli interessi dei rappresentati favorendo il normale funzionamento delle strutture e delle

attività produttive. Modalità di **Codeterminazione** nelle quali i rappresentanti dei lavoratori collaborano con l'imprenditore nell'assunzione di decisioni che riguardano sia il lavoro sia l'impresa. Forme di vera e propria **Cogestione** dove ai rappresentanti dei lavoratori spetta il diritto di partecipare al governo dell'impresa avendo, in alcuni casi, potere di "veto" su decisioni strategicamente rilevanti. Su questo fronte appare interessante in un periodo nel quale si parla di "obsolescenza" degli over 45, sottolineare come in Giappone spesso gli statuti riservino uno o due posti nei cda a favore di quelli che loro chiamano gli "old boys", pensionati il cui coinvolgimento viene giustificato per il contributo esperienziale e per l'assoluta mancanza di conflitto di interessi che la loro posizione di "ex" genera nell'operare per il bene della "propria" impresa.

- **Finanziaria:** che riguarda Esperienze e istituti che favoriscono la posizione socioeconomica dei lavoratori durante e dopo la loro attività. Ad esempio Fondi di previdenza integrativi (molti istituti di credito), partecipazione alle spese mediche sostenute dai propri dipendenti (Copan) nonché tutte le forme organizzate e strutturate sopra richiamate in tema "welfare aziendale". Un particolare esempio di queste tipologie partecipative lo si riscontra nelle cooperative con l'istituto del ristorno e con l'utilizzo del prestito sociale.
- **Economica:** che concerne forme di retribuzione variabile, legate al raggiungimento di determinati obiettivi e fissate ex-ante ormai classificate genericamente sotto la voce "sistemi incentivanti e premianti" (profit sharing) o riguardano l'azionariato dei dipendenti (Employee Ownership). Qui abbiamo esperienze storiche di Telecom, Alitalia e Gucci, di molti istituti di credito o di grandi aziende multinazionali operanti in Italia (IBM) e quelle meno note come Sabaf .

ALL'ORG.NE DEL LAVORO

Forme più "deboli" di condivisione dell'attività (ex. diritti di informazione, di consultazione), permettono di possedere gli strumenti necessari per capire qual è il proprio ruolo, cosa fa e cosa intende fare la propria organizzazione, percepirsi parte di un tutto.

ALLE DECISIONI

Codecisione, codeterminazione, cogestione.

Fig 2 Le diverse tipologie di partecipazione

ALL'ORG.NE DEL LAVORO

Forme più “deboli” di condivisione dell’attività (ex. diritti di informazione, di consultazione), permettono di possedere gli strumenti necessari per capire qual è il proprio ruolo, cosa fa e cosa intende fare la propria organizzazione, percepirsi parte di un tutto.

ALLE DECISIONI

Codecisione, codeterminazione, cogestione.

Fig.3 Le diverse forme di partecipazione

Conclusioni

In conclusione (fig.4) si può fare riferimento al “circolo virtuoso della partecipazione” in grado di premiare sia in termini di efficienza ed economicità, sia in relazione al presidio delle forme organizzative, l’impresa capace di orientarsi ai principi partecipativi . Recuperando e realizzando, così, molti dei principi teorizzati e applicati negli anni cinquanta da un imprenditore illuminato come Adriano Olivetti per sostenere la crescita del sistema economico nazionale.

Il circolo virtuoso della partecipazione



Fig. 4 il circolo virtuoso della partecipazione.

La partecipazione se ben sostenuta (attraverso logiche e modalità coerenti con quanto il modello partecipativo impone di realizzare) genera coinvolgimento che a sua volta aumenta la motivazione dei lavoratori, la capacità di “sentirsi parte di un progetto” con la conseguente interessata disponibilità a svolgervi un ruolo attivo e da protagonisti. Il modello partecipativo poi sostiene i soggetti coinvolti nel mantenere un rilevante attaccamento al proprio lavoro con effetti positivi in termini di accumulo e di spendibilità di esperienza che, a loro volta vengono sostenuti da innesti e investimenti di tipo formativo che garantiscono il mantenimento di competenze coerenti con le esigenze aziendali e con quelle di autorealizzazione dei lavoratori. Tutto questo viene poi ad essere cementato dagli effetti che vengono garantiti attraverso il consolidamento di buone performance e dalla fscontata correlazione tra le stesse e il clima/processi attivi in azienda.

Naturalmente, al di là delle enunciazioni e dei richiami teorici a cui abbiamo fatto ricorso, risulta importante sottolineare come i modelli partecipativi siano interessanti e gratificanti per chi li sa rendere operativi ma richiedano l'utilizzo di logiche e strumenti operativi propri la cui delicatezza e peculiarità impongono importanti sforzi, attenzioni e competenze.

Bibliografia di riferimento

AAVV “Del cooperare. Manifesto per una nuova economia” Vita Trento 2012

M.Albert “L’economia Partecipativa.UN’alternativa al capitalismo” Data News. Roma 2003

Avallone-Paplomatas

M.G.Baldarelli “Le aziende dell’economia di comunione” Citta nuova. Roma 2011

C. Masini “Lavoro e risparmio” Utet. Torino 1970

P.Drucker “Le Sfide di management del XXI secolo” Franco Angeli editore Milano 2002.

P.Drucker “Il management, l’individuo, la società” Franco Angeli Milano 2002.

P. Drucker “Il management della società prossima ventura” Etas Libri. Milano 2003

E.Freeman” Strategic Management:a stakeholder approach” Pitman Boston 1984

¹ L.Pennacchi “Filosofia dei beni comuni” Donzelli editore Roma 2012. G. Arena e C.Iaione “L’Italia dei beni comuni” Carocci editore Roma 2012

M.G.Velasquez “Etica economica” Cafoscarina. Milano 2005

S.Zamagni “L’Economia del benessere comune” Citta nuova Roma 2007

Fig. 4 il circolo virtuoso della partecipazione.

La partecipazione se ben sostenuta (attraverso logiche e modalità coerenti con quanto il modello partecipativo impone di realizzare) genera coinvolgimento che a sua volta aumenta la motivazione dei lavoratori, la capacità di “sentirsi parte di un progetto” con la conseguente interessata disponibilità a svolgerci un ruolo attivo e da protagonisti. Il modello partecipativo poi sostiene i soggetti coinvolti nel mantenere un rilevante attaccamento al proprio lavoro con effetti positivi in termini di accumulo e di spendibilità di esperienza che, a loro volta vengono sostenuti da innesti e investimenti di tipo formativo che garantiscono il mantenimento di competenze coerenti con le esigenze aziendali e con quelle di autorealizzazione dei lavoratori. Tutto questo viene poi ad essere cementato dagli effetti che vengono garantiti attraverso il consolidamento di buone performance e dalla fscontata correlazione tra le stesse e il clima/processi attivi in azienda.

Naturalmente, al di là delle enunciazioni e dei richiami teorici a cui abbiamo fatto ricorso, risulta importante sottolineare come i modelli partecipativi siano interessanti e gratificanti per chi li sa rendere operativi ma richiedano l’utilizzo di logiche e strumenti operativi propri la cui delicatezza e peculiarità impongono importanti sforzi, attenzioni e competenze.

Bibliografia di riferimento

AAVV “Del cooperare. Manifesto per una nuova economia” Vita Trento 2012

M.Albert “L’economia Partecipativa.UN’alternativa al capitalismo” Data News. Roma 2003

Avallone-Paploatas

M.G.Baldarelli “Le aziende dell’economia di comunione” Citta nuova. Roma 2011

C. Masini “Lavoro e risparmio” Utet. Torino 1970

P.Drucker “Le Sfide di management del XXI secolo” Franco Angeli editore Milano 2002.

P.Drucker “Il management, l’individuo, la società” Franco Angeli Milano 2002.

P. Drucker “Il management della società prossima ventura” Etas Libri. Milano 2003

E.Freeman” Strategic Management:a stakeholder approach” Pitman Boston 1984

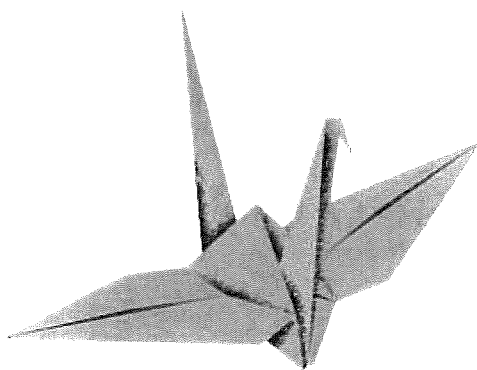
¹ L.Pennacchi “Filosofia dei beni comuni” Donzelli editore Roma 2012. G. Arena e C.Iaione “L’Italia dei beni comuni” Carocci editore Roma 2012

M.G.Velasquez “Etica economica” Cafoscarina. Milano 2005

S.Zamagni “L’Economia del benessere comune” Citta nuova Roma 2007

Self Management Alla ricerca di nuove visioni

Sette luoghi, o modi, in cui emergono le nuove idee
di Mohanbir Sawhney e Sanjay Khosla



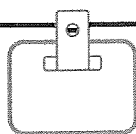
Il termine "innovazione" rimanda immediatamente a laboratori di R&S, team di progettazione o start-up. Ma oggi tutti devono innovare, i reparti produttivi come le vendite, l'assistenza IT come le risorse umane, il bar aziendale e il board aziendale. Non c'è un ufficio preposto; l'innovazione è un atteggiamento mentale che deve permeare l'intera organizzazione.

Ovunque ci troviamo, l'humus dell'innovazione è l'*insight*, cioè la comprensione creativa delle opportunità interne ed esterne cui attingere per incrementare l'efficienza, generare fatturato, o rafforzare l'impegno. Questa sorta di visione o intuizione può riguardare i bisogni degli stakeholder, le dinamiche di mercato o anche il modo di operare dell'azienda.

Diverse aziende *Fortune 500* sono state fondate a partire da una singola intuizione di quello che i clienti desideravano. Starbucks porta un po' di Italia nei coffee shop. Home Depot fornisce accesso fai-da-te alle forniture professionali. The Body Shop si fonda sul concetto che gli acquirenti di prodotti cosmetici sono sensibili alla correttezza dei test effettuati sugli animali. All'interno della vostra azienda, un'*insight* può produrre operazioni più efficienti, processi semplificati o strutture più snelle.

Insomma un'*insight* può essere importante ma dove andarla a cercare? Facendo brainstorming con i colleghi? Selezionando masse di dati? Con un semplice processo introspettivo? O andando avanti come sempre e aspettando che vi cada in testa la proverbiale mela?

Nel nostro complessivo mezzo secolo di collaborazioni con innovatori all'interno di start-up e grandi aziende abbiamo avuto modo di rilevare come le intuizioni più fruttuose provengano tendenzialmente da fonti che possono essere classificate. Pur ammettendo che molte persone maturano grandi



I lavoratori della sanità che hanno adottato definizioni scherzose del proprio ruolo, come "Ministro del dollari e del consenso" (COO) e "Araldo delle buone notizie" (manager PR), sono andati incontro a un minore esaurimento emotivo rispetto ai loro colleghi.

"JOB TITLES AS IDENTITY BADGES: HOW SELF-REFLECTIVE TITLES CAN REDUCE EMOTIONAL EXHAUSTION". DI ADAM GRANT, JUSTIN BERG E DAN CABLE.

idee in modo più o meno fortuito, riteniamo comunque possibile per i singoli individui approcciare l'innovazione in maniera più sistematica. A partire dall'esperienza e dallo studio di iniziative imprenditoriali e attività di sviluppo prodotti in svariati settori in tutto il mondo abbiamo identificato sette "canali di insight" utilizzabili da chi punta all'innovazione, in qualunque funzione o ruolo si trovi. Li trovate elencati di seguito. Sintonizzarsi periodicamente su di essi e analizzarli con metodo permette di focalizzare l'immaginazione, organizzare la riflessione, stimolare la creatività e far emergere idee preziose per la crescita.

Anomalie. Oggi le aziende sono inondate di dati. Gli innovatori passano in rassegna queste informazioni alla ricerca di idee promettenti, ma spesso si concentrano su medie e mediane che li portano a conclusioni ad ampio spettro. Mentre a volte le vere opportunità si nascondono proprio nei risultati che deviano dalla norma.

Prendiamo ad esempio un'anomalia nell'e-commerce globale. Si potrebbe immaginare che con più di 100 milioni di consumatori middle-class e 75 milioni di utenti Internet la Russia sia un mercato interessante per il retail online. E invece passa per questo canale un misero 1,5% delle vendite al dettaglio effettuate nel Paese. L'imprenditore Niels Tonsen ha identificato la ragione di tale fenomeno: il sistema postale russo è decisamente inaffidabile e le carte di credito poco diffuse. Questa lettura gli ha permesso di creare un negozio di abbigliamento online, Lamoda, il quale si avvale di un esercito di corrieri che consegnano la merce a domicilio, ritirano il pagamento in contanti e forniscono persino consulenza sulle tendenze più in voga. Fornendo un'esperienza innovativa che

porta efficacemente negozio, consulente di stile e registratore di cassa al domicilio del cliente, Lamoda ha creato un'attività di e-commerce di grande successo, unicamente commisurata al mercato russo.

L'innovatore brillante sa individuare e monitorare i dati eccentrici. Per enucleare le anomalie ponetevi interrogativi come: quota di mercato o fatturato sono ridotti o al contrario elevati in maniera abnorme in una particolare area geografica? Godete di un successo insolito in un particolare segmento della clientela? C'è qualche elemento delle vendite che è particolarmente produttivo? O un fornitore che ha tempi di consegna straordinariamente rapidi? In questi casi scavate più a fondo. La deviazione numerica potrebbe essere la punta di un iceberg che nasconde una intuizione preziosa.

Convergenze. Il punto di intersezione tra diversi trend può rappresentare un terreno fertile per un'insight. Per esempio, la confluenza tra crescita della telefonia mobile e dei social network da un lato e accorciarsi dei tempi di attenzione dall'altro ha facilitato la nascita di una serie di applicazioni per i social media: Vine che permette di condividere brevi video; Tinder, che gestisce incontri personali tramite localizzazione GPS; Snapchat che nel giro di pochi secondi cancella dal telefono del destinatario tutto ciò che viene inviato tramite l'app. Evan Spiegel e gli altri fondatori di Snapchat si sono basati su due trend specifici dei social media: la spinta a mettere la vita online in tempo reale e la crescente attenzione alla privacy. Su Snapchat le persone si esprimono in modo spontaneo senza la preoccupazione di doversi autocensurare.

In tutti gli ambiti della vita si creano in continuazione nuove abitudini sociali, nuove tecnologie e aree di interesse. L'innovatore brillante è attento alle interazioni tra tutti questi aspetti. Chie-

detevi quali sono le tendenze economiche, demografiche e tecnologiche più importanti che influiscono sulla vostra organizzazione, sul vostro settore o mercato e come si combinano. Per esempio, è possibile esplorare l'intersezione tra invecchiamento della popolazione (trend demografico), connettività mobile (trend tecnologico) e aumento dei costi sanitari (trend economico) al fine di creare servizi come ad esempio il monitoraggio a distanza delle condizioni di salute della popolazione più anziana. Analogamente, se si fanno interagire i costi crescenti e le difficoltà intrinseche alla selezione del personale con la diffusa disponibilità di collegamenti video si può identificare l'opportunità di creare un'applicazione video per il recruiting che permetta di valutare un ampio numero di candidati contenendo i costi.

Frustrazioni. Nella vita le irritazioni sono spesso una fantastica miniera di idee. Alla fine degli anni '90 Mark Vadon era un giovane consulente che si scontrò con la difficile e ostica esperienza di acquistare un anello di fidanzamento. Il sistema di classificazione e valutazione dei diamanti era complicato e l'avidità dei venditori non contribuiva certo ad alleggerire la pressione sul cliente. Vadon capì che molti altri uomini erano altrettanto scoraggiati e da questa intuizione nacque nel 1999 Blue Nile, gioielleria online che offre utili tutorial e informazioni sulle gemme. Oggi la sua azienda è il maggior retailer online di diamanti e vende anelli di fidanzamento per un valore di 250 milioni di dollari l'anno, oltre il 4% del mercato totale negli Stati Uniti.

L'esperienza di Vadon ci fa capire il valore dell'individuare quello che dà fastidio alla gente per poi porre rimedio al problema. Mettetevi nei panni di clienti, colleghi e fornitori e chiedete che cosa tra i vostri prodotti,

Sette canali "visionari"

Anomalie

Esamine le deviazioni dalla norma

Rilevate fatturati o quote inaspettatamente elevati o al contrario ridotti in un particolare mercato o segmento? O boom di prestazioni in una unità aziendale o in un processo di business?

Convergenze Frustrazioni

Individuate le confluenze tra macro tendenze

Quali tendenze economiche, comportamentali, tecnologiche o demografiche vedete in atto? In che modo si combinano per creare delle opportunità?

Evidenziate le carenze del sistema

Quali sono i punti dolenti per il cliente nei vostri prodotti, servizi o soluzioni? Quali processi o pratiche aziendali disturbano voi e i vostri colleghi?

processi o luoghi di lavoro risulta frustrante. Che cosa del vostro business vi disturba personalmente? Quali strategie di aggiramento adottano le persone per venire a capo del loro lavoro? Come si potrebbe migliorare? Potete rendere più facili le vite dei clienti o meno penose le riunioni aziendali? Siete in grado di ridurre le problematiche cui vanno incontro i vostri fornitori? Cogliere le frustrazioni delle persone può far emergere preziose opportunità di innovazione.

Ortodossie. Se nel vostro team, nella vostra organizzazione o settore c'è qualcosa che è sempre stato fatto in un certo modo, vale la pena domandarsi se esistano alternative. Le tradizioni spesso bloccano le potenziali innovazioni in quanto le persone sono riluttanti ad abbandonare le soluzioni collaudate. Ma se cambiano le condizioni devono farlo anche le tradizioni.

Nel settore della difesa, per esempio, i produttori si sono concentrati a lungo su missili sofisticati e costosi come il Tomahawk Raytheon, che supera il milione di dollari; anche le proposte più economiche come lo Hellfire Lockheed costano oltre 100.000 dollari. Questi modelli vengono sviluppati con il finanziamento del cliente (il Dipartimento della Difesa statunitense) e sono progettati su misura per essere intelligenti e potenti

e quindi efficaci su carri armati e altri obiettivi di grandi dimensioni. Ma recentemente Steve Ignat, veterano da 25 anni in Raytheon (azienda di cui Mohanbir Sawhney è stato consulente), e il suo team hanno sovvertito lo status quo.

Sapendo che agli Stati Uniti e ai loro alleati servono missili meno costosi e più discreti per colpire efficacemente piccoli gruppi di terroristi a terra, hanno creato una struttura produttiva a basso costo (soprannominata Bike Shop, negozio di biciclette) e, senza andare alla ricerca di clienti, hanno utilizzato segmenti di programmi di produzione esistenti per assemblare armi di questo tipo. Uno dei missili costruiti in questo modo, il Griffin, è già fortemente richiesto.

In ogni organizzazione, settore o mercato si nascondono dei dogmi. Per scoprirli chiedetevi: quali convinzioni sono sacre per tutti noi? Perché le cose devono essere fatte così? E se fosse vero invece il contrario? Quali opportunità si aprirebbero se mettessimo da parte quei presupposti e quelle convinzioni?

Frangere. Giustamente le aziende dedicano la maggior parte del loro tempo agli stakeholder mainstream. Ma a volte i "devianti positivi", come li chiama Richard Pascale dell'Università di Oxford, rappresentano una ricca fonte di idee e intuizioni e

forniscono nuovi modi per affrontare situazioni particolari o risolvere problemi apparentemente insolubili.

Nel maggio 2014 il famoso attivista nonché professore di legge a Harvard Larry Lessig ha creato Mayday, comitato di azione politica che si occupa della questione dei finanziamenti delle aziende alla politica. Il comitato ha fatto ricorso al crowdfunding sul territorio e in rete per raccogliere cifre equivalenti direttamente dai cittadini. Alla data del 25 agosto 2014 aveva totalizzato 7,92 milioni di dollari e oltre 55.000 aderenti.

Devianti positivi possono essere clienti visionari che vi aiutano a individuare le tendenze prima che diventino maggioritarie. Possono essere collaboratori maniaci, appassionati del loro lavoro, che non accettano di sentirsi dire di no. Possono essere azionisti illuminati che contribuiscono a dare forma alla strategia aziendale. L'innovatore deve guardare alle frange estreme dei vari gruppi di stakeholder e chiedersi: che cosa posso imparare da chi ha entusiasmi o lamentele vecchie che sia poi applicabile alla mia azienda o al mio ruolo?

Viaggi. Quando il business comincia a sapere di vecchio, l'innovatore esce dal suo ufficio e raggiunge i "clienti", che si tratti dei lavoratori che gestisce, dei colleghi che fanno affidamento sul prodotto del suo lavoro, o delle per-

Ortodossie

Mettete in dubbio gli assunti convenzionali

Vi sono nel vostro settore convinzioni o presupposti che vengono dati per scontati? Comportamenti o procedure tossiche che nella vostra azienda passano sotto silenzio?

Frangere

Sfruttate le devianze

Che cosa potete imparare da comportamenti e bisogni dei vostri clienti, dipendenti o fornitori più brillanti o al contrario dai più lenti?

Viaggi

Imparate dall'immergervi in altre realtà

In che modo i bisogni dei vostri stakeholder sono influenzati dal loro contesto socio-culturale?

Analogie

Ispiratevi ad altri settori e organizzazioni

Quali innovazioni riuscite potete osservare in altre discipline? È possibile trasferirle nel vostro campo?

sone che acquistano merci e servizi. Questi "viaggi" in mondi diversi sono necessari perché qualunque comportamento si colloca all'interno di un ricco contesto socio-culturale; è impossibile capire quello che pensano gli altri rimanendo seduti alla propria scrivania. Progettisti e sviluppatori di prodotto hanno chiaro da tempo quanto sia importante adottare questo approccio antropologico.

Qualche anno fa Jennifer Hargreaves, manager del produttore di software per la finanza Intuit, venne incaricata di creare una nuova versione di QuickBooks, affermato prodotto della casa destinato alle organizzazioni non profit. Come primo passo cominciò a fare volontariato presso un ente di beneficenza locale. Dopo essersi immersa nel nuovo contesto aiutando a gestire la contabilità dell'associazione per qualche mese, le erano chiare le nette differenze tra i processi gestionali di un'organizzazione for profit e di una non profit, che non vende ma raccoglie fondi e non ha a che fare con clienti ma con donatori. Questa esperienza sul campo la aiutò nella fase di brainstorming in preparazione del nuovo QuickBooks Premier Nonprofit, nel quale vennero inserite ulteriori funzionalità, quali la possibilità di registrare separatamente donazioni, finanziamenti e sottoscrizioni conti-

nuative nonché quella di allocare le spese a iniziative o progetti specifici, e che una volta lanciato andò incontro a reazioni e vendite positive.

Tutti sono in grado di fare viaggi di questo tipo. Imparate come i vostri stakeholder vivono, lavorano e si comportano. Chiedetevi: quali fattori sociali, culturali e ambientali ne influenzano preferenze e comportamenti? Come possiamo creare soluzioni che rispondano a tali fattori?

Analogie. Talvolta altri team, business unit, aziende o settori hanno applicato idee o sistemi utili che, per così dire, non ne hanno valicato i confini. È possibile importare innovazione, anche da situazioni che ci appaiono remote o esotiche?

Greg Lambrecht ha elaborato il suo Coravin Wine Access System cooperando idee provenienti dall'ambito della chirurgia. Ingegnere laureato al MIT ed enofilo, si era stancato di stappare bottiglie che non aveva intenzione di finire in una sera per poi assistere all'ossidarsi e deteriorarsi di un buon vino. Non sarebbe stato fantastico poter bere un bicchiere sapendo che il resto della bottiglia si sarebbe conservato alla perfezione? Essendo al corrente dell'uso chirurgico di aghi ultrasottili per operazioni di minima invasività, si chiese se fosse possibile utilizzare lo stesso tipo di strumento per spillare il vino dalla bottiglia.



Mohanbir Sawhney è titolare della cattedra di Tecnologia della McCormick Foundation e direttore del Center for Research in Technology & Innovation presso la Kellogg School of Management della Northwestern University. **Sanjay Khosla** è senior fellow della Kellogg ed ex-responsabile mercati emergenti di Kraft Foods (ora Mondelez International). Insieme hanno scritto *Fewer, Bigger, Bolder: From Mindless Expansion to Focused Growth*. (Portfolio, 2014).

Dopo dieci anni di sperimentazioni e sviluppo e malgrado qualche intoppo, Coravin è ora sul mercato e ha ricevuto un'ottima accoglienza.

Il nostro consiglio a chi vuole innovare è quello di studiare un'ampia gamma di gruppi funzionali e settori indipendenti tra loro in modo da individuare analogie adattabili al proprio campo. Dopotutto innovazione non significa introdurre qualcosa di nuovo nel mondo, bensì applicare utilmente qualcosa che sia nuovo in un determinato contesto, a prescindere dallo scopo per cui è stato creato.

LA NOSTRA LISTA di canali cui attingere spunti di innovazione è cresciuta con gli anni e continuerà senza dubbio a cambiare e a evolversi, così come probabilmente altri osservatori potrebbero aggiungere categorie in più. Ma la nostra ricerca e la nostra esperienza hanno sempre riconfermato con coerenza la validità di questi sette "canali di insight". Benché più frequentemente utilizzati da imprenditori, sviluppatori e progettisti, possono essere d'aiuto in qualsiasi ruolo e contesto che richieda un pensiero nuovo. Sono pochi quelli che traggono grandi idee da una tela vergine: alla maggior parte di noi è utile che l'immaginazione venga incanalata. ▣

Traduzione di Maria Peroggi/Tralerighe



SPECIALE

L'organizzazione emozionale

ARTWORK Paul Villinski, *Heat*, 2014
Alluminio (lattine usate), filo elettrico, nerofumo



Sovraccarico





Robert Cross
è Professore di
management alla
McIntyre School
of Commerce
della University of
Virginia e coautore
di *The Hidden
Power of Social
Networks*.

Reb Rebele
partecipa come
ricercatore al
progetto Wharton
People Analytics
della University of
Pennsylvania.

Adam Grant
è Professore
di management
e psicologia
alla Wharton
e autore di *Give and
Take* e di *Originals*.

collaborativo

***Un teamwork eccessivo logora i dipendenti
e riduce la produttività. Ecco come evitarlo.***
DI ROB CROSS, REB REBELE E ADAM GRANT



La collaborazione sta conquistando l'ambiente di lavoro. Poiché il business diventa sempre più globale e interfunzionale, i silos crollano, la connettività aumenta e il teamwork si considera fondamentale per il successo organizzativo. In base ai dati che abbiamo raccolto negli ultimi due decenni, il tempo trascorso da manager e lavoratori in attività collaborative è cresciuto come minimo del 50%.

Naturalmente, non possiamo che apprezzare questi sviluppi. Ma quando l'utilizzo di una risorsa preziosa diventa così alto, dovrebbe anche farci riflettere. Considerate una settimana tipica nella vita della vostra organizzazione. Quanto tempo trascorrono le persone in riunione, al telefono e rispondendo alle e-mail? In molte aziende siamo intorno all'80%, il che lascia ai dipendenti poco tempo per tutto il lavoro critico che devono svolgere da soli. La performance ne risente, perché sono seppelliti da una valanga di richieste – gli si chiede di dare input o consigli, mettere a disposizione risorse o partecipare a riunioni. Si portano il lavoro a casa e di lì a poco, come dimostrano una quantità di statistiche sullo stress, il logoramento psicofisico e il turnover diventano rischi reali.

Inoltre, la ricerca che abbiamo condotto su più di 300 organizzazioni dimostra che la distribuzione del lavoro collaborativo è spesso estremamente squilibrata. Nella maggior parte dei casi, una percentuale compresa tra il 20% e il 35% delle collaborazioni ad alto valore aggiunto viene dal 3%-5% dei dipendenti. Man mano che si fanno conoscere per le competenze e per la disponibilità, queste persone vengono chiamate a gestire progetti - e a ricoprire ruoli - di sempre maggiore importanza. La mentalità altruistica e il desiderio di aiutare i colleghi ne rafforzano rapidamente la performance e la reputazione. Come dimostra uno studio recente diretto da Ning Li della University of Iowa, un singolo "maratoneta", un collaboratore il cui contributo esorbita spesso dai confini istituzionali del suo ruolo, può incidere in positivo sulla performance del team più di tutti gli altri membri messi assieme.

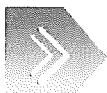
Ma questa "cittadinanza crescente", come la chiama il professor Mark Bolino della University of Oklahoma, alimenta ulteriormente le pressioni che gravano sui dipendenti più bravi e più volenterosi. E quello che nasce come circolo virtuoso si trasforma ben presto in circolo

vizioso. Di lì a poco le persone collaborative diventano colli di bottiglia: il lavoro non progredisce finché non vengono coinvolte. Peggio ancora, sono così oberate che diventano inefficaci. E il più delle volte, il volume e l'eterogeneità del lavoro di cui si fanno carico a favore dei colleghi passano inosservati, perché le richieste vengono da altre unità, da altri uffici o persino da altre aziende. In effetti, quando usiamo l'analisi delle reti sociali per identificare i collaboratori più preziosi per le organizzazioni, i leader restano regolarmente sorpresi da almeno metà dei nomi che figurano nei loro elenchi. Nel tentativo di massimizzarne i benefici, abbiamo creato involontariamente dei mercati per la collaborazione senza valutarne precisamente i costi. Cosa possono fare i leader per gestire più efficacemente queste richieste?

Preziose risorse personali

Occorre anzitutto distinguere tra i tre tipi di "risorse collaborative" che i singoli dipendenti mettono a disposizione dei colleghi per creare valore: *informative*, *sociali* e *personali*. Le risorse informative sono conoscenze e competenze – un'expertise che si può acquisire e trasferire. Le risorse sociali includono la consapevolezza, l'accessibilità e la posizione occupata in una rete sociale, che si possono usare per aiutare i colleghi a collaborare meglio tra di loro. Le risorse *personali* includono il tempo e le energie che si possono investire nella collaborazione.

I tre tipi di risorse non sono ugualmente efficienti. Le risorse informative e sociali si possono condividere – spesso in una singola transazione – senza intaccare le disponibilità del collaboratore. Vale a dire che quando ti metto a disposizione le mie conoscenze o il mio sapere organizzativo, li conservo comunque. Ma il tempo e le energie di un singolo dipendente sono risorse limitate, perciò ogni richiesta di partecipare alle decisioni su un progetto, o di approvarle, le riduce, lasciandogli meno



L'idea in breve

LA SITUAZIONE

Negli ultimi due decenni, la quantità di tempo che i manager e i lavoratori dedicano al lavoro collaborativo è cresciuta esponenzialmente. In molte aziende, oggi i dipendenti trascorrono circa

l'80% del proprio tempo in riunione o rispondendo alle richieste dei colleghi.

IL PROBLEMA

Anche se i benefici della collaborazione sono ben documentati, i costi passano

spesso inosservati. Quando le richieste di collaborazione diventano eccessive o non sono distribuite equamente all'interno dell'organizzazione, il flusso operativo rallenta e subentra il logoramento psicofisico.

LA SOLUZIONE

I leader devono imparare a gestire meglio la collaborazione mappando l'offerta e la domanda, eliminando o ridistribuendo il lavoro e incentivando le persone a collaborare più efficientemente.

tempo da dedicare al suo lavoro.

Sfortunatamente, le risorse personali sono spesso le più richieste quando gli individui vogliono collaborare. Invece di cercare risorse informative o sociali specifiche – o meglio ancora, esaminare rapporti o setacciare i centri della conoscenza – i colleghi chiedono un'assistenza diretta di cui forse non hanno nemmeno bisogno. Un'interazione che avrebbe potuto durare cinque minuti al massimo si trasforma in un impegno calendarizzato di mezz'ora che assorbe risorse personali da entrambi i lati. Considerate un caso di studio che concerne una *blue chip* dei servizi professionali. Quando abbiamo aiutato quest'azienda a mappare le richieste che si ponevano a un gruppo di dipendenti-chiave, abbiamo scoperto che il collaboratore più prezioso – chiamiamolo Vernell – aveva 95 connessioni basate sulle richieste in arrivo. Ma solo il 18% dei richiedenti dicevano di doverlo contattare più frequentemente per raggiungere i propri obiettivi di business; tutti gli altri si accontentavano delle risorse informative e sociali che forniva loro. La seconda persona più richiesta era Sharon, che aveva 89 persone nel suo network; ma la sua situazione era completamente diversa, e più pericolosa, perché il 40% dei richiedenti volevano trascorrere più tempo insieme a lei – attingendo molto più copiosamente alle sue risorse personali.

Noi abbiamo scoperto che quando la percentuale di colleghi che richiedono un maggiore accesso supera approssimativamente il 25%, ne risentono sia la performance dell'individuo sia la performance del gruppo, e aumentano sensibilmente le probabilità di uscite volontarie. Di fronte al sovraccarico di richieste, i collaboratori più apprezzati potrebbero scoprire che nessuna

buona azione resta impunita.

La figura "Richiesti, ma demotivati", che visualizza i dati sui responsabili delle business unit in un campione di 20 organizzazioni, illustra bene il problema. Le persone che si posizionano in alto al centro e sulla destra del grafico – cioè quelle che si considerano le migliori fonti di informazioni e la cui collaborazione è più richiesta all'interno delle rispettive aziende – hanno i punteggi più bassi in termini di coinvolgimento e soddisfazione professionale, come indica la dimensione delle loro bolle. La nostra ricerca dimostra che alla fine ciò le induce ad andarsene (portando con sé conoscenze e relazioni sociali preziose) o a restare contagiando i colleghi con la loro sempre maggiore apatia.

I leader possono risolvere questo problema in due modi: razionalizzando e ridistribuendo le responsabilità collaborative e premiando i contributi efficaci.

Ridistribuire il lavoro

Qualunque tentativo di accrescere l'efficienza collaborativa della vostra organizzazione dovrebbe partire da un'analisi dell'offerta e della domanda in essere. Indagini sul clima interno, rilevazione delle comunicazioni elettroniche e sistemi interni come il feedback a 360 gradi e i programmi di CRM possono fornire dati preziosi sul volume, sul tipo, sull'origine e sulla destinazione delle richieste, al pari di analisi e strumenti che permettono di "leggere" più in profondità le reti organizzative. Per esempio, Do.com monitora i calendari e fornisce sia ai singoli dipendenti sia ai manager rapporti giornalieri e settimanali sul tempo trascorso in riunione e nel lavoro individuale. L'idea è identificare le persone più a rischio di sovraccarico collaborativo.

La distribuzione del lavoro collaborativo è spesso estremamente squilibrata. Nella maggior parte dei casi, una percentuale compresa tra il 20% e il 35% delle collaborazioni ad alto valore aggiunto viene dal 3%-5% dei dipendenti.

A quel punto potete concentrarvi su tre leve:

Promuovere un cambiamento comportamentale.

Spiegate alle persone più attive nella collaborazione e più oberate come filtrare e mettere in ordine di priorità le richieste; autorizzatele a dire di no (o a mettere a disposizione solo metà del tempo); e invitatele a coinvolgere qualcun altro quando la richiesta non concerne il loro contributo specifico. L'ultima versione del software collaborativo Basecamp mette a disposizione un comando specifico che consente ai dipendenti di fissare dei confini più rigidi intorno al loro flusso informativo in entrata. Vale anche la pena di ricordare loro che quando investono risorse personali, dovrebbero farlo in attività ad alto valore aggiunto che trovano stimolanti anziché logoranti. Studiando i dipendenti di un'azienda tecnologica della classifica *Fortune 500*, abbiamo scoperto che mentre il 60% voleva dedicare meno tempo a rispondere a richieste di collaborazione ad hoc, il 40% voleva dedicare più tempo all'addestramento, al coaching e al mentoring. E quando il loro contributo si spostava su queste attività, erano meno soggetti allo stress e alla demotivazione. La ridefinizione delle norme su quando e come inviare via e-mail richieste di aiuto o inviti alle riunioni può far recuperare una quantità

di tempo. Per andare in questa direzione, i manager di Dropbox hanno cancellato per due settimane tutte le riunioni ricorrenti. Ciò ha costretto i dipendenti a riconsiderarne l'effettiva necessità e, dopo quell'intervallo, li ha aiutati a programmare meglio il proprio tempo e ad assicurarsi che ogni riunione avesse un responsabile e un'agenda. Rebecca Hinds e Bob Sutton, di Stanford, hanno scoperto che sebbene nei due anni successivi l'azienda avesse triplicato il numero di dipendenti in servizio presso il quartier generale, le sue riunioni erano più brevi e più produttive.

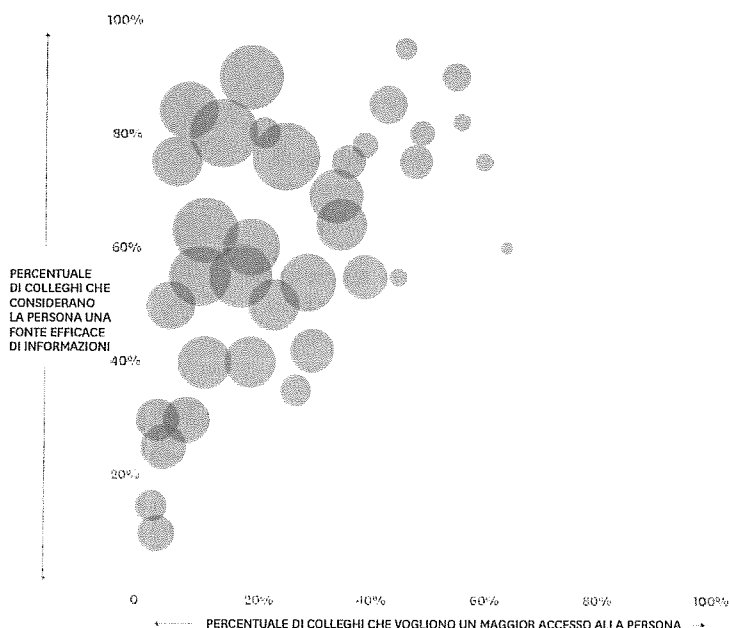
Per giunta, le richieste di valutazioni e approvazioni che portano via un sacco di tempo si possono ridurre in molte culture avverse al rischio invitando le persone ad agire coraggiosamente sulla base delle decisioni che dovrebbero prendere loro, anziché consultarsi costantemente con leader o stakeholder.

Sfruttare la tecnologia e lo spazio fisico per rendere le risorse informative e sociali più accessibili e più trasparenti. Gli strumenti tecnici che si possono usare a questo scopo includono Slack e Chatter di Salesforce.com, con i loro thread di discussione aperta su vari argomenti di lavoro; e Syndio e VoloMetrix (acquisito recentemente da Microsoft) che aiutano gli individui a valutare i network e a prendere decisioni informate su attività collaborative. Ripensate anche la collocazione delle scrivanie e il layout degli uffici. Uno studio diretto dal professor Stine Grodal della Boston University ha documentato gli effetti perniciosi delle riunioni di team e della posta elettronica sullo sviluppo e sulla conservazione di relazioni collaborative produttive. Quando è possibile, i manager dovrebbero co-situare i dipendenti ad alta interdipendenza per facilitare brevi collaborazioni estemporanee, che consentono uno scambio più efficiente di risorse.

Prendere in considerazione dei cambiamenti strutturali. Potete trasferire i diritti decisionali a persone più appropriate del network? Forse sembra scontato che si debbano autorizzare operatori di staff o manager di livello più basso ad approvare piccole spese, viaggi e alcune attività di gestione del personale, ma in molte organizzazioni non è così. Chiedetevi anche se non potete creare un filtro alle domande di collaborazione. Oggi molti ospedali assegnano a ogni unità o a ogni piano un'infermiera istruttrice che non ha responsabilità di assistenza ai pazienti e rimane a disposizione per le richieste di aiuto. Il risultato, stando alla ricerca che ha condotto uno di noi (Adam Grant) insieme a David Hoffman e Zhike Lei, è una riduzione dei colli di bottiglia, accompagnata da connessioni più rapide tra le infermiere e gli esperti giusti. Anche organizzazioni di

RICHIESTI, MA DEMOTIVATI

I dati sui leader di 20 organizzazioni dimostrano che quelli considerati dai colleghi le migliori fonti d'informazione e i collaboratori più desiderabili hanno i punteggi più bassi in termini di coinvolgimento e soddisfazione professionale, come dimostra la dimensione delle loro bolle.



Perché le donne sopportano una parte maggiore del carico

altro tipo potrebbero trarre dei benefici dalla designazione di "utility player" – che potrebbe ridurre la pressione sui dipendenti più occupati – e possibilmente da una rotazione dei membri del team che libera risorse personali riducendo i carichi di lavoro.

Premiare una collaborazione efficace

Vediamo quasi sempre una sovrapposizione che non supera il 50% tra i contributori collaborativi più richiesti di un'organizzazione e i cosiddetti top performer. Come abbiamo spiegato, molti tra i primi danno una performance inferiore alle attese perché sono troppo oberati; ecco perché i manager dovrebbero preoccuparsi di ridistribuire il lavoro. Ma abbiamo scoperto altresì che il 20% delle "star" aziendali non aiutano nessuno. Raggiungono i loro target (e si guadagnano l'apprezzamento del top management) ma non contribuiscono al successo dei colleghi. In questi casi, come ha scritto l'ex responsabile dell'apprendimento di Goldman Sachs e GE Steve Kerr, i leader sperano in una cosa (la collaborazione) ma ne premiano un'altra (l'affermazione personale). Invece devono imparare a identificare e a premiare le persone che le perseguono entrambe.

Pensate alle squadre di basket, hockey e calcio professionistico. Non misurano solo i canestri e le reti; misurano anche gli assist. Le organizzazioni dovrebbero fare la stessa cosa, usando strumenti come l'analisi delle reti sociali, i programmi di valutazione orizzontale e dei parametri di misurazione della performance che mettono al centro il valore aggiunto. Noi abbiamo aiutato un'azienda di biotecnologie a usare questi strumenti per valutare la sua forza lavoro nel corso di un'acquisizione multimiliardaria. Poiché l'operazione comportava il consolidamento di unità produttive sparse in tutto il mondo e il trasferimento di molti dipendenti, il management aveva paura di perdere dei talenti. Una nota società di consulenza aveva raccomandato dei bonus di ritenzione per i leader. Ma questo approccio non considerava i dipendenti-chiave dell'azienda acquisita che avevano un grosso impatto sostanziale senza avere nessuna autorità formale. L'analisi delle reti sociali ha permesso all'azienda di identificarli e di distribuire più equamente i bonus.

La condivisione efficiente di risorse informative, sociali e personali dovrebbe anche essere un pre-requisito per valutazioni positive, promozioni e aumenti di stipendio. In una banca d'investimenti, la valutazione annuale della performance dei dipendenti include il feedback di un gruppo eterogeneo di colleghi, e solo i dipendenti che si confermano dei forti collaboratori (cioè in grado

di effettuare vendite incrociate e di fornire un valore specifico nelle transazioni con i clienti) vengono presi in considerazione per le promozioni più appetibili, per i bonus e per i piani di ritenzione. Corning, leader mondiale nella produzione di vetro e ceramica, usa indicatori analoghi per decidere quali dei suoi ricercatori e dei suoi ingegneri nominare fellow – un'onorificenza ambita che assicura un posto di lavoro e un laboratorio a vita. Un criterio è essere il primo autore di un brevetto che genera ricavi per almeno 100 milioni di dollari. Ma un altro criterio è aver collaborato come coautore ai brevetti dei colleghi. Corning dà status e potere a coloro che trovano un sano equilibrio tra affermazione personale e contribuzione collaborativa. (Chiarimento: Adam Grant è stato consulente di Corning).

di effettuare vendite incrociate e di fornire un valore specifico nelle transazioni con i clienti) vengono presi in considerazione per le promozioni più appetibili, per i bonus e per i piani di ritenzione. Corning, leader mondiale nella produzione di vetro e ceramica, usa indicatori analoghi per decidere quali dei suoi ricercatori e dei suoi ingegneri nominare fellow – un'onorificenza ambita che assicura un posto di lavoro e un laboratorio a vita. Un criterio è essere il primo autore di un brevetto che genera ricavi per almeno 100 milioni di dollari. Ma un altro criterio è aver collaborato come coautore ai brevetti dei colleghi. Corning dà status e potere a coloro che trovano un sano equilibrio tra affermazione personale e contribuzione collaborativa. (Chiarimento: Adam Grant è stato consulente di Corning).

LA COLLABORAZIONE, in effetti, è la risposta a molti dei problemi più pressanti per le aziende di oggi. Ma non sempre è meglio. I leader devono imparare a riconoscere, a promuovere e a distribuire efficientemente i tipi giusti di lavoro collaborativo, altrimenti i loro team e i loro migliori talenti pagheranno i costi di una domanda eccessiva per delle risorse troppo scarse. Noi crediamo che per le organizzazioni sia venuto il momento di assumere dei chief collaboration officer. Creando una posizione di vertice dedicata alla collaborazione, i leader possono inviare un segnale chiaro sull'importanza di gestire oculatamente il teamwork e di mettere a disposizione le risorse necessarie per farlo efficacemente. Ciò potrebbe ridurre le probabilità che l'intero diventi nettamente inferiore alla somma delle sue parti. ▢

