Marzo 2019, anno XIII – N. 3

Quale Formazione per la Cultura dell'Innovazione. L'innovazione come habitus: cosa può fare la Formazione?

Di Antonietta Cacciani[1]

In questo periodo stiamo assistendo ad una visione piuttosto schizofrenica da parte delle piccole e medie imprese sui grandi cambiamenti richiesti, sull'approccio *all'Industry 4.0* e sulle spinte nazionali ed europee verso l'Innovazione, intesa a 360 gradi.
C'è chi in azienda pensa che la trasformazione digitale sia un' "innovazione" che si *deve* realizzare o digerire, come un prodotto da acquistare e da usare se ci piace, oppure da non usare. Chi, ancorato a paure, timori e spaesamenti va a corsi per imparare ad usare una nuova piattaforma informatica e continua ad impostare tabelle sulla carta, fatte a mano.
C'è anche chi pensa che la trasformazione digitale abbia trasformato l'organizzazione in una "infosfera", e ripensa all'organizzazione aziendale necessaria per vivere in un ambiente molto più tecnologico, che potenzia il virtuale, la dematerializzazione, ma che ha ancora molto bisogno di relazioni interpersonali, di lavoro di gruppo.

Io ritengo che l'Innovazione che serve non sia solo tecnologica o solo di processo o di prodotto/servizio, ma che le condizioni/perturbazioni ambientali in cui le imprese vivono impongano di pensare all'innovazione come "*mindset*", cioè come una *forma mentis* che guarda ai *business* e ai progetti fino ad ora messi in campo e "li rilegge" attraverso un nuovo paio di occhiali: nuove potenzialità, nuovi trend di mercato, i bisogni e desideri dei fruitori/acquirenti e consumatori. Questa sorta di "rilettura" implica la capacità di applicare schemi nuovi ad attività vecchie, e non solo schemi nuovi ad attività nuove.

[1] Consulente di servizi innovativi per lo sviluppo delle persone, Innovation Manager.

Già questa prima considerazione fa pensare ai formatori che bisogna sviluppare la capacità di “tras-formare” o di imparare a disimparare. Ciò non sorprende, anche perché la Unione Europea ha emanato una raccomandazione nel Maggio 2018 con le 8 competenze chiave per ciascun cittadino/a (e lavoratore) europeo; ebbene una delle 8 competenze chiave è la “capacità di imparare ad imparare”.
Per fortuna l’A.I.F. (Associazione Italiana Formatori) ha messo a tema questa specifica competenza molti anni fa, come una capacità “meta” cioè una capacità che è di ordine superiore e/o trasversale, che aiuta lo sviluppo di molte altre capacità.

Il discorso è ampio e desidero restringerlo al campo dello Sviluppo delle Persone, e dunque alla direzione delle Risorse Umane che nelle imprese è la funzione specifica che dovrebbe aiutare tutti i settori/divisioni ad attrezzarsi e prepararsi adeguatamente a realizzare l’innovazione necessaria.

Oggi per le PMI è finalmente assodato che se cerchiamo dei giovani talenti, lo dobbiamo fare attraverso canali di *recruitment* digitali, attraverso i *social*, perché i giovani non leggono le inserzioni sui quotidiani. Fino a qualche anno fa, anche le aziende sopra i 100 dipendenti non erano ancora focalizzate sulla potenza dei circuiti digitali, e non sapendo bene come fare, si affidavano ad Agenzie esterne, che poi usavano i *social.*
Questo è solo un esempio per spiegare che le cose cambiano in fretta, e la funzione “formazione” può fare tanto per stimolare, o fare “*nudging*” nei confronti di altre funzioni aziendali, per prepararsi ai cambiamenti necessari.

Sì perché fare innovazione, o sviluppare una “cultura dell’innovazione” all’interno di una organizzazione non è cosa facile né veloce, e lo testimoniano i tanti articoli ed interventi di ingegneri ICT o esperti di ERP che vengono chiamati in azienda, e poi indicano “la comunicazione” come l’elemento che riveste un ruolo importantissimo per i programmi di innovazione. Lo afferma anche l’ing E. Pana[2] commentando che “a lanciare programmi di innovazione sono capaci in tanti, ma sviluppare un buon ascolto attivo e cercare di non mettersi sulla difensiva, cercando di giustificare scelte giuste dal punto di vista tecnico, ma scarsamente condivise e incomprese, può essere la chiave del successo”. Il Manifesto “Agile” parla infatti di *Low-tech – High Touch*. Gli psicologi del lavoro, i formatori e i *coach* lo affermano da tanto tempo[3].

La Società di consulenza americana Gartner, fondata da Gideon Gartner, ha identificato **sei ostacoli** che chi è a capo della trasformazione digitale deve superare per trasformare davvero la propria organizzazione:

[2] E. Pana, CIO, da esperto di tecnologie a sviluppatore di relazioni, in Sistemi e Impresa, N. 4, Maggio 2017.
[3] Manifesto per Agile Software Development, in www.agilealliance.org/agile101/the agile-manifesto/

1 – **Una cultura che resiste al cambiamento**
L'innovazione digitale può avere successo solo in una cultura di collaborazione. Le persone devono essere in grado di lavorare oltre i confini ed esplorare nuove idee. In realtà, la maggior parte delle organizzazioni è bloccata in una cultura di silos e gerarchie che resistono ai cambiamenti. "La sfida è rappresentata dal fatto che molte organizzazioni hanno sviluppato una cultura della gerarchia e dei confini chiari e netti tra aree di responsabilità. L'innovazione digitale richiede invece il contrario: team collaborativi interfunzionali e autogestiti che non temono esiti incerti".
È suggeribile iniziare in piccolo, definendo una mentalità digitale, assemblando un team di innovazione digitale e proteggendolo dal resto dell'organizzazione per consentire lo sviluppo della nuova cultura. I collegamenti tra l'innovazione digitale e i team di base possono quindi essere utilizzati per scalare nuove idee e diffondere la nuova cultura.

2 – Condivisione e collaborazione limitate
La mancanza di volontà di condividere e collaborare è una sfida non solo a livello di ecosistema ma anche all'interno dell'organizzazione. Le questioni relative alla proprietà e al controllo di processi, informazioni e sistemi rendono le persone riluttanti a condividere le proprie conoscenze. L'innovazione digitale con i suoi team collaborativi interfunzionali è spesso molto diversa da quella a cui i dipendenti sono abituati riguardo alle funzioni e alle gerarchie.

3 – **Il business non è pronto**
Molti leader aziendali sono convinti dell'esigenza di spostarsi su un business digitale. Ma quando un esperto o consulente esterno vuole iniziare il processo di trasformazione, risulta che l'azienda non ha le competenze o le risorse necessarie. La funzione Formazione dovrebbe perciò occuparsi della prontezza digitale dell'organizzazione, quella che la UE chiama *digital fluency.*

4 **– Mancanza di talenti**
La maggior parte delle organizzazioni segue un modello tradizionale organizzato in funzioni quali IT, amministrazione, vendite e *supply chain* e in gran parte focalizzato sulle operazioni. Il cambiamento verso il digitale può essere lento in questo tipo di ambiente. L'innovazione digitale richiede un'organizzazione che adotti un approccio diverso; persone, processi e tecnologia si fondono per creare nuovi modelli e servizi di *business.* I dipendenti hanno bisogno di nuove competenze incentrate su un'innovazione da co-costruire, relazioni interpersonali, *team bulding* e creatività insieme alle nuove tecnologie stesse, come l'intelligenza artificiale (IA) e *l'Internet of Things (IoT).*

5 – **Le pratiche attuali non supportano il talento**
Avere il talento giusto è essenziale e avere le giuste pratiche consente al talento di funzionare efficacemente. Processi tradizionali molto strutturati e lenti non funzionano però per il digitale. Una criticità sta nel fatto che non vi sono modelli collaudati che

vanno bene per tutte le organizzazioni, ma ogni organizzazione deve trovare le pratiche più adatte. Poi i talenti dobbiamo sapere trattenerli in azienda, altrimenti scappano

6 – **Il cambiamento non è mai facile**
Spesso è tecnicamente impegnativo e *time consuming* innovare dal punto di vista digitale. Sviluppare piattaforme, cambiare la struttura organizzativa, creare un ecosistema di partner: tutto ciò richiede tempo, risorse e denaro. A lungo termine le imprese dovrebbero sviluppare le capacità organizzative che rendono il cambiamento più semplice e veloce.

In questo scenario è facile comprendere che la Formazione e le politiche di sviluppo delle persone hanno un ruolo importante, all'interno di una funzione *Human Resources* che deve essere fianco a fianco di tutti i settori coinvolti, e non una funzione debole, che molte aziende vedono come "un costo" e basta.

Da tempo si parla di *re-skilling* o di *up-skilling* di molti dipendenti che, per effetto della trasformazione digitale e non solo, rischiano di perdere il posto o non raggiungono *performances* positive; e normalmente si pensa ai meno giovani come persone che hanno bisogno di *digital up-skilling*.
Nella mia esperienza però vedo anche molti giovani che escono dalle Università o Istituti superiori e non sanno usare correttamente/professionalmente anche semplici mezzi tecnologici, senza parlare dei giovani che come conseguenza dell'uso del *texting* e di una comunicazione molto frazionata, hanno una ridotta capacità di entrare in empatia *face to face*, o scrivere una mail completa, che indichi chiaramente cosa il destinatario debba fare.

Inoltre ogni paese membro dovrebbe preoccuparsi di quella che la UE chiama *long-term-employability*, cioè la capacità di sostenere l'occupabilità dei propri dipendenti nel tempo, anche fuori dall'azienda stessa. Cioè l'Europa suggerisce che ogni organizzazione faccia un po' la sua parte, nel continuare a formare le persone, non solo seguendo i dettami della formazione continua, ma immaginando che la situazione di turbolenza o incertezza dei mercati e del *business* non è più una dimensione transitoria, ma una dimensione stabile, e le persone devono sostenere la propria occupabilità nel lungo termine.

L'augurio dunque è di diventare protagonisti di un vero e proprio ecosistema, il che significa mettere tutti nella condizione di giocare la partita dell'innovazione attraverso lo sviluppo di tecnologie abilitanti, la collaborazione tra tanti "portatori di interesse", la diffusione di buone pratiche di cambiamento, che giochino su una *leadership* diffusa, su una motivazione all'apprendimento ed anche al dis-apprendimento.

Il pericolo di politiche di innovazione che investano in nuove procedure e piattaforme informatiche senza investire parimenti sulla costruzione dal basso di una cultura dell'innovazione e cambiamento è da tenere presente.

La nuova Legge di bilancio 2019 ha creato la figura *dell'Innovation Manager* che il Ministero dello Sviluppo Economico è pronto a sovvenzionare attraverso *voucher*, per quelle aziende che ne faranno richiesta. I decreti applicativi non sono ancora pronti, ma usciranno nella primavera di quest'anno. Le competenze dell'*Innovation Manager* sono certamente multidisciplinari e sarà interessante vedere quanti formatori e formatrici saranno in grado di accreditarsi per questo importante apporto allo sviluppo del tessuto delle PMI italiane.