

meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

Solo camici bianchi?

Secondo *Il mondo in cifre 2005* l'indice di creatività economica dell'Italia, media ponderata tra risorse umane, incentivi di mercato, e integrazione imprese/ricerca, è il più basso tra quello di 28 Stati. La scarsa propensione al rischio e la piccola dimensione delle imprese sono tra i fattori che imprigionano il Paese. Insieme alle risorse, spesso mancano mentalità e cultura necessarie. Di qui possibili vie d'uscita che portano alla valorizzazione dei centri di ricerca, delle università, al punto da far avanzare in qualche caso la conclusione (vedi il dibattito su *Corriere della Sera* e il Bando del Ministero delle Attività Produttive di recente pubblicazione) che, se le imprese non sono capaci di innovare, le università possono innovare per loro e addirittura sostenerle nel processo di internazionalizzazione attraverso i loro network all'estero.

C'è forse qualcosa di poco chiaro che occorre focalizzare prima di proporre soluzioni. In sostanza occorre porsi il problema sulla natura del bisogno: nuovo know how, oppure nuove capacità di implementare, in modo originale, il know how disponibile. Qui fare chiarezza significa porre i presupposti per soluzioni questa volta credibili e ottimizzare l'utilizzo delle risorse.

Non sono molti i centri di ricerca, pubblici e privati, nel mondo, dove si crea conoscenza, così come ragionevolmente lunghi sono i tempi della ricerca e significative le risorse finanziarie che la supportano. È di questo che è capace, salvo singole specificità, il siste-

ma della ricerca del nostro Paese? È questo il livello delle risorse spendibili? Soprattutto, è di questa conoscenza che ha bisogno il tessuto delle imprese italiane?

Oggi, nonostante il livello di tecnologia disponibile, pochi sono i nuovi prodotti che il consumatore percepisce come utili e inserisce nel suo stile di vita. Il ciclo di vita dei beni è sempre più veloce, la percezione di utilità sempre più marginale. Innovazione di prodotto e di processo sono da ricondursi in quest'area, quale capacità di implementare, in modo originale ed efficace, il know how disponibile. Il problema, quindi non è tanto quello di creare conoscenza, quanto quello di acquisire quella già esistente.

Perché ciò accada è responsabilità di tutti rendere "creativogenica" e orientata al mercato la società intera, così come proposto in passato da Silvano Arieti e, più recentemente, da Richard Florida; un fenomeno che deve coinvolgere, a livello dell'impresa, il clima, l'intero sistema di relazioni aziendali e la tensione dei soggetti ivi coinvolti. Qui metodologie e competenze richieste passano attraverso la formazione (compresa l'auto-formazione) e la consulenza; i soggetti, interni ed esterni all'azienda, giocano un ruolo sinergico; nell'uno e nell'altro caso, strategico diventa il livello di effettiva relazione con il sistema cliente.

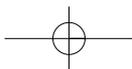
Francesco D'Aprile
Presidente APCO
 apco@apcoitalia.it

II
 L'OPINIONE
 DI ALBERT ANGEHRN
**LA SFIDA
 DELL'INNOVAZIONE**

IV
 INTERVISTA
 A ROBERTO TUNIOLI
**PER ESSERE
 PROTAGONISTI**

V
 TREND
 DI ELISABETTA VERNONI
**SPAZIO ALLA
 CREATIVITÀ**

VI
 EGIDIO PASETTO
**COSTRUIRE
 IL PONTE**



La sfida dell'innovazione

Simulazioni avanzate stanno cambiando il modo di affrontare e meglio comprendere i processi di cambiamento e d'innovazione all'interno delle organizzazioni. Per contrastare le resistenze e risvegliare nuovi comportamenti

Malgrado l'energia, il tempo, le risorse, le conoscenze e gli sforzi che dedichiamo ai progetti di cambiamento nelle nostre società, la maggior parte di questi si arenano. I miglioramenti delle performance individuati non vengono raggiunti, i nuovi processi e la cultura necessaria per effettuare tali cambiamenti non sono integrati o adottati in modo sufficiente, affinché le aziende possano beneficiarne in maniera tangibile e duratura. Sono molti gli studi che indicano nella resistenza al cambiamento la ragione principale dell'elevata percentuale di insuccessi (più del 70%) nelle aziende, a cui si affiancano altre ragioni, come il supporto inadeguato del management, le attese non realistiche e una direzione inefficace.

Il problema principale appare quando evolviamo dal piano relativamente stabile del "sapere" (quale strate-

gia e quali piani adottare per raggiungere i nostri fini) verso quello della realizzazione concreta del progetto. Qui subentra quello che chiamiamo il *Knowing-Doing Gap* e la tendenza a delegare la realizzazione a equipe di agenti di cambiamenti interni o esterni. La loro missione è, infatti, la sfida più difficile di ogni progetto d'innovazione, poiché è a questo punto che si manifesta una resistenza a livello dei singoli individui, delle strutture e dell'organizzazione. Un secondo punto debole è legato alle competenze. Sebbene non manchino le conoscenze (sotto forma di libri, articoli, seminari e corsi) sul modo di approcciare l'innovazione, dobbiamo purtroppo riconoscere che la nostra capacità a utilizzarle con successo, di fronte a cause diverse di resistenza che sopraggiungono inevitabilmente (e che noi contribuiamo spesso a favorire senza volerlo), non è altrettanto

ben sviluppata e come ci siano pochissime possibilità che l'ennesima conferenza, presentazione o discussione di uno studio di casi faccia la differenza.

Sviluppare le competenze

È indubbio che la gestione del cambiamento richieda una comprensione profonda delle dinamiche, delle modalità di diffusione e della resistenza che si creano all'interno di un determinato contesto rispetto all'innovazione. Purtroppo non è solo la comprensione teorica che viene richiesta in questo caso, ma anche l'esperienza pratica necessaria a identificare e analizzare l'attitudine di persone rappresentative, a influenzare le reti formali e informali e a prendere in considerazione una varietà di fattori culturali.

Ed è per questo che da qualche anno grandi sforzi sono stati fatti per concepire e validare nuovi approcci allo sviluppo delle competenze nella gestione del cambiamento e dell'innovazione. Tali approcci sono basati sulla filosofia *learning by doing*, che permette a gruppi di dirigenti di affrontare la sfida (e la frustrazione) della realizzazione di progetti d'innovazione all'interno di ambienti organizzativi simulati in modo realistico.

Prendete ad esempio la simulazione Eis (<http://www.calt.insead.edu/eis>) che è stata adottata progressivamente per migliorare i corsi sulla gestione del cambiamento dalle grandi scuole universitarie come Stanford, Mit, Columbia, o Insead. Immaginate che la sede sociale della vostra società (una grande azienda globale chiamata EuroComm) vi chieda di fare parte di un team di agenti di cambiamento. Voi sarete inviati a

meta

Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione

Supplemento al n° 3/2005 de "L'Impresa"

Anno 1°, N° 3, Maggio-Giugno 2005

Proprietario: APCO

(Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione)
C.so Venezia 49, 20121 Milano

tel. 02/7750449, fax 02/7750427, apco@apcoitalia.it, sito web: www.apcoitalia.it

Editore: Libri Scheiwiller Periodici Srl, via Cosimo Del Fante 8, 20122 Milano
tel. 02 58307707, fax 02 58430964, sito web: www.limpresaonline.com

Comitato editoriale: Francesco D'Aprile (direttore editoriale), Rossana Andreini
Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro

Direttore responsabile: Francesco Bogliari

Registrazione Tribunale Milano n° 217 del 21/3/2005



Teleswitches, una filiale acquisita di recente, allo scopo di convincere il top management, molto performante ma allo stesso tempo molto indipendente, che è arrivato il momento di adattare i processi di contabilità e i sistemi informativi a quelli del resto del gruppo al fine di aumentare la trasparenza e garantire la coerenza delle procedure in tutta l'azienda. Voi avrete sei mesi (simulati) per riuscire nella vostra missione e introdurre questa innovazione presso Teleswitches. È durante quest'esperienza che avrete l'occasione di dimostrare le vostre capacità. Innanzitutto dovrete elaborare una strategia generale e, dopo, metterla in pratica incontrando, imparando a conoscere, collaborando con 24 "destinatari virtuali del cambiamento" e, con un po' di fortuna, arriverete a cambiare le loro attitudini. Questi personaggi virtuali rappresentano il comitato di direzione reale della società interessata. Come vi renderete conto rapidamente, la loro attitudine e il loro comportamento sono stati concepiti per riproporre in maniera realistica le reazioni diverse che le persone mostrano di fronte all'innovazione, soprattutto quando questo cambiamento viene dall'esterno. Durante la vostra missione, avrete l'occasione di scegliere e di lanciare un gran numero d'iniziative e vi renderete conto di come le persone reagiscano molto diversamente (comportamenti collaborativi, difensivi, indifferenti eccetera). I personaggi reagiranno in base a quando e a come agirete, influenzati dalla loro opinione personale rispetto ai cambiamenti che volete introdurre, dal loro ruolo in azienda, dalla loro analisi del vostro ruolo, dal loro profilo di rischio, dalla loro sensibilità rispetto alla equità distributiva e procedurale, dal loro bisogno di autodefinizione, dalle loro relazioni e tensioni interne e da molti altri ele-

menti che possono evolvere nel tempo in funzione di quello che fate o non fate per cercare di implementare il cambiamento in azienda. Oltre che dell'importanza delle reazioni individuali, potrete poi rendervi conto (a volte troppo tardi) del potere delle reti formali e informali, che i dirigenti con titoli formali importanti non saranno necessariamente i più influenti e che le attitudini positive o negative verso il cambiamento non seguono sempre schemi semplici di diffusione. Comprenderete inoltre che le abitudini e le specificità culturali possono giocare un ruolo molto importante e che, se non vi rendete conto in tempo di tutti questi elementi, l'efficacia dell'iniziativa potrebbe essere fortemente ridotta e la riuscita stessa del progetto potrebbe essere minacciata. Quello che era forse partito da una riunione di pianificazione strategica ottimista potrebbe diventare, durante l'implementazione effettiva, un incubo stressante e frustrante.

Giochi realistici

Fino a ora le simulazioni per il management sono state relegate principalmente ai campi dove le conoscenze possono essere modellizzate in dati quantitativi, in settori come la finanza, l'economia, e anche il marketing e in certi aspetti della gestione di base in cui l'effica-

cia del dirigente si riconduce alla fine a decidere di cifre corrette. Una simulazione come quella descritta, che si applica alla gestione dell'innovazione, non richiede ai dirigenti di lavorare con le cifre ma piuttosto di analizzare efficacemente i contesti organizzativi e di concepire e realizzare strategie efficaci. I modelli non sono dunque quantitativi ma riflettono piuttosto le idee acquisite in campi come la personalità e la psicologia sociale, l'analisi e la dinamica delle reti sociali, fornendo tecniche nuove per validare tali modelli e per concepire esperienze pedagogiche efficaci orientate verso lo sviluppo delle competenze interpersonali e verso la capacità di contribuire in maniera produttiva alla dinamica di gruppo. Lo sviluppo di "giochi" realistici che permettono ai dirigenti di sperimentare soluzioni complesse, che implicano persone e interazioni nei contesti sociali, è una delle sfide più grandi degli studi di gestione. In futuro, strumenti di editing molto avanzati permetteranno ai consulenti di gestione e ai formatori di aziende di concepire esperienze pedagogiche adattate a situazioni complesse, che per esempio riflettono le specificità di un contesto di azienda familiare, o di una organizzazione cinese o riproducano la sfida posta dall'introduzione di un sistema di gestione della conoscenza in una

Due parole su Apco

Apco, nata nel 1968, è l'Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione (www.apcoitalia.it) e rappresenta coloro che in Italia svolgono professionalmente attività di consulenza direzionale sia individualmente, sia come associati, partner o dipendenti di società di consulenza. Apco rappresenta l'Italia nell'Icmci, International Council of Management Consulting Institutes (www.icmci.org), organismo internazionale che riunisce le associazioni professionali nazionali che hanno lo scopo di rappresentare e certificare la figura professionale del Consulente di Direzione. L'Icmci è l'unica Ong dell'Onu nel Management Consulting.



grande azienda o ancora ricreano "giochi comunitari" per aiutare i membri di una comunità urbana a comprendere meglio la dinamica di innovazione nella loro città. Queste esperienze pedagogiche possono ugualmente riflettere la diffusione di

innovazione e di nuove forme di collaborazione interculturale nelle grandi aziende globali dove il potere di interazione faccia a faccia deve essere sostituito o affiancato da nuovi mezzi "in linea" al fine di attirare l'attenzione delle persone e di svegliare

progressivamente il loro interesse e la loro volontà di adottare nuovi comportamenti e modi di lavorare.

(*) Professore all'Insead dove dirige il Centre for Advanced Learning Technologies (Calt)
Albert.ANGEHRN@insead.edu

INTERVISTA a Roberto Tunio li

Per essere protagonisti

Professionalità, persistenza, tenacia, etica. Sono questi i valori su cui si fonda l'agire orientato all'innovazione di Datalogic, che deve il suo successo anche all'elevato senso di appartenenza e di identità nel brand dei propri dipendenti, come spiega Roberto Tunio li, Vice Chairman & Ceo

Datalogic Spa, società quotata presso il TechStar, è presente a livello mondiale ed è il leader europeo nel mercato dei codici a barre e Rfid attraverso un'offerta completa di soluzioni che spaziano dalla lettura, elaborazione e trasmissione di informazioni, alla marcatura di oggetti e documenti, fino al software per i sistemi. Negli anni Datalogic ha costruito il proprio successo con investimenti in innovazione ed espansione geografica (più del 90% del fatturato proviene da attività estere), evolvendo l'area di interessi e conseguentemente la propria missione aziendale nel tempo. Oggi annovera 850 dipendenti con un fatturato 2004 di circa 150 milioni di euro.

A Roberto Tunio li, Vice Chairman & Ceo dell'azienda, abbiamo chiesto **quale cultura ritenga possa favorire oggi lo sviluppo e l'innovazione aziendale.**

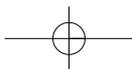
Viviamo in un contesto sempre più pervasivo a tutti i livelli nel mondo: tecnologico, di valori, di persone. Il

mondo è un villaggio globale formato da una molteplicità di etnie: non si possono immaginare solo strategie locali. Non è possibile fare distinzioni categoriche, si ridurrebbe la possibilità di evolvere. Questo contesto porta ad alcune riflessioni fondamentali: ad esempio, se non si pensa in grande, un'impresa ha già finito di vivere. Al tempo stesso, se non si presidia ciò che è vicino, non si arriverà mai lontano. Inoltre oggi, disporre di un prodotto valido è condizione necessaria ma non sufficiente. Occorre offrire novità, dare emozioni, curare l'esposizione. Tutto ciò inserito però in uno scenario di stabilità, costruito con piccoli passi, con parsimonia, con pazienza, tempo, sacrificio e lavoro. Per vincere, un'azienda ha bisogno di valori, che in Datalogic possiamo sintetizzare nella professionalità, nella persistenza, nella tenacia, nell'etica, nel duro lavoro e nel team. Tali valori sono i pilastri del nostro *modus operandi*. Dopo di che ci

sono le circostanze, c'è la fortuna che può tradurre un'idea giusta in un grande successo o in risultati modesti. Occorre essere pragmatici riguardo a ciò.

E sul fronte degli individui, quali sono state le competenze e le caratteristiche emotive che hanno favorito la crescita dell'azienda?

Grazie alla volontà dell'imprenditore, l'ingegner Romano Volta, Datalogic si è trovata in pochissimi anni a passare da azienda padronale ad azienda manageriale operante in un contesto di forte internazionalizzazione. È stato necessario in brevissimo tempo adottare metodologie di lavoro da azienda leader. Gli individui hanno accolto con entusiasmo la grande sfida: competere da Bologna con i grandi leader mondiali. Ogni individuo è protagonista attivo della grande avventura. Formazione manageriale e tecnica sopra la media, possibilità di sviluppo professionale, capacità di gestire le scelte a tutti i livelli, anche sapendo rinunciare a piacevoli storie di successo non più in linea con la pianificazione strategica. Penso che, tra le caratteristiche emotive, spicchi il senso di appartenenza e di identità nel brand, il prestigio sociale che il lavorare oggi in Datalogic dà ai



nostri dipendenti, consapevoli del contenuto e dell'eccellenza del nostro modo di operare.

Oggi Datalogic è considerata dal mercato un'azienda in cui e con cui è bello lavorare. Quali modalità organizzative hanno favorito questo clima e facilitato l'innovazione?

Il nostro approccio tende a rompere le barriere verticali, pur in presenza di una forte organizzazione funzionale, mirata ad adottare metodologie consistenti e performanti. Operiamo per gruppi di prodotto, dal marketing alla ricerca e sviluppo, agli acquisti, alla produzione. A livello organizzativo facilitiamo la *job rotation* nei livelli manageriali, uni-

tamente a un interscambio dei manager tra corporation e filiali estere. Ritengo che questo approccio accresca la nostra capacità di agire in un ambiente internazionale. Infine, per noi i cambiamenti organizzativi e l'organigramma hanno spesso il significato di comunicare le urgenze e le priorità mutevoli, pur essendo consapevoli di richiedere grande flessibilità alle risorse, in un clima comunque positivo e di fiducia in ciò che succede.

In tutto questo, quale contributo hanno apportato, i consulenti?

In primo luogo i consulenti hanno trasmesso competenze, specialmente nelle aree organizzative, di pro-

cesso e commerciali, nei sistemi informativi e di certificazione, nella formazione. Hanno fornito un importante pungolo al fare, ci hanno costretto a soffermarci a pensare, a prepararci per sessioni di lavoro in cui dovevamo portare il nostro contributo. I consulenti che più abbiamo apprezzato hanno abbinato capacità metodologiche e autorevolezza e ci hanno indicato la strada da seguire. Sicuramente i consulenti aziendali rappresentano uno dei fattori esterni principali di innovazione e stimolo, unitamente alle attività formative e di aggiornamento.

Giovanni Sgalambro

giovanni_sgalambro@it.ibm.com

TREND di Elisabetta Vernoni (*)

Spazio alla creatività

Accompagnare l'impresa verso il cambiamento senza sostituirsi all'imprenditore è il ruolo del consulente di direzione. E questo vale anche nel caso di una piccola azienda dove c'è bisogno di creatività e non di ricette precostituite

Nel valutare il cambiamento di un'impresa, bisogna considerare quanto poco scientifico sia il tipo di cambiamento di cui parliamo. Il non potersi richiamare a una scienza esatta applicabile in diversi contesti o a una metodologia attuata e collaudata empiricamente crea per forza incertezza nel consulente e inevitabilmente nel cliente.

La questione è allora la seguente: quando si parla di cambiamento, innovazione, ricerca scientifica e accrescimento della conoscenza esistono ragionamenti univoci che producono certezze di tipo matematico o esperienziale?

La riflessione può essere aiutata dall'esame di un caso concreto, quello di un'azienda di consulenza di servizi, con 70 dipendenti e 10 milioni di euro di fatturato operante nell'ambito della sicurezza, messa fortemente in crisi dal rallentamento o dal blocco dei pagamenti di contratti pubblici che costituivano l'80% del fatturato. La strategia di cambiamento individuata sulla base delle necessità aziendali si sviluppava su tre assi principali:

- 1) differenziazione dell'offerta, estesa a medicina del lavoro, privacy e qualità;
- 2) incremento del fatturato del mer-

cato privato a compensazione dei "capricci" del pubblico;

- 3) downsizing aziendale in funzione della riduzione dei costi fissi di produzione.

Il cambiamento era consistente e sofferto, poiché era accompagnato da una riduzione, seppure contenuta, dell'organico; si trattava quindi da una parte di portare avanti azioni forti che potevano incidere negativamente sul clima aziendale, ma dall'altra di creare le condizioni per una riqualificazione dei singoli e dell'organizzazione nel suo complesso. Il cambiamento realizzato è passato così attraverso una ristrutturazione organizzativa che ha chiamato la maggior parte delle persone a svolgere nuove mansioni e affrontare nuovi contenuti. I passi di attuazione del progetto d'innovazione



sono stati i seguenti:

- individuare la composizione del gruppo manageriale incaricato di guidare l'innovazione;
- valutare il potenziale dei singoli per poterli dedicare alle aree di apprendimento più idonee e stimolanti per ciascuno di loro;
- preservare il clima aziendale e la motivazione individuale anche a fronte di alcune difficili fuoriuscite;
- costruire un piano formativo individuale e di gruppo a sostegno delle nuove sfide e dei nuovi contenuti;
- definire un nuovo disegno organizzativo per team di progetto incaricati di impostare le nuove metodologie di lavorazione delle commesse;

- creare un sistema di monitoraggio dei risultati dei team;
- realizzare un sistema di comunicazione tra gruppi e di coordinamento generale delle diverse aree.

I risultati raggiunti sono stati interessanti per l'organizzazione perché oltre a quelli connessi all'espansione in nuovi ambiti di mercato attraverso l'aumento del numero di clienti e all'indice di penetrazione per singolo cliente, si è ottenuto allo stesso tempo un fortissimo incremento della produttività individuale e un gran ricompattamento aziendale intorno al titolare dopo un periodo in

cui si era un po' offuscata la presa e la capacità di leadership e di simbolo di quest'ultimo.

Queste le regole di base su cui si è sviluppato il counselling e il coaching individuale all'imprenditore: accontentarsi della regia, praticare quello che si insegna e si ordina, accettare rischio e incertezza, lavorare contemporaneamente su emozioni, cognizioni e prassi proprie e altrui, essere rigidi sul clima, sulle regole del gioco e sui tempi, facilitare alleanze positive, non accettare slogan e affermazioni generiche e non argomentate, facilitare la ricerca e la multidisciplinarietà.

Lo sforzo che si è fatto è stato quello di costruire l'utilità del contributo del consulente su pochissime regole rispetto all'ansia che spesso pervade lo stesso di "riempire" l'offerta. La selezione delle regole non è banale perché appena si stringono troppo le maglie degli indirizzi, del metodo e degli strumenti, con condizioni rigide e aprioristiche, si rischia di impedire la vera innovazione che è sempre frutto di creatività, intuito, libere associazioni.

Nel cambiamento le imprese devono trovare ciascuna la propria strada, ed è difficile pensare che questa coincida sempre con ciò che un consulente può aver deciso di proporre al proprio cliente. L'innovazione può nascere solo dal libero fluire del pensiero dei singoli stimolati a farlo. Si tratta quindi per il consulente di direzione di esercitare il proprio primato nel lavorare, con metodo, soprattutto a monte e a valle di questo processo preoccupandosi della sua certa attivazione e della sua altrettanto certa applicazione pragmatica. Al resto ci pensa l'impresa.

di Egidio Pasetto ()**

Costruire il ponte

La rivista che ospita Meta, sta dedicando ricerche e riflessioni sull'innovazione ("Innovazione totale", "Le dieci frontiere dell'innovazione", i titoli dei primi due numeri del 2005).

Ma se le aziende manifatturiere italiane hanno una dimensione media di 7 addetti, come faranno queste ad affrontare l'innovazione? Basta il genio imprenditoriale che è stato alla base dei successi di questi ultimi trent'anni? O forse alla base della sfiducia che si percepisce in modo diffuso è proprio il fatto che non si sa come affrontare questa nuova competizione internazionale?

Dalle letture di Meta dei primi due numeri emerge che l'innovazione è viepiù l'incontro fra conoscenza, intelligenza e creatività. Ma questo "incontro" chi lo organizza, dove si compie, come si combina? Queste a me paiono le domande che

noi dobbiamo porci e alle quali occorre tentare di dare le risposte adeguate. Non basta constatare il disordine (una rivista telematica chiama il conflitto fra questi elementi "caos management"), né collocarci su un dato singolo di questo contesto, pena la nostra relegazione a ruoli di contorno o marginali.

È chiesto alla comunità della consulenza di management di collocarsi da protagonista, come lo è stata nella rivoluzione industriale del XX secolo, arrischiando, posizionandosi nei luoghi della ricerca e del pensiero, mettendo in relazione linguaggi e specialisti, producendo metodologie, contestualizzando specificità territoriali, modelli, settori, dimensioni.

(**) Consulente Cmc
(Certified Management Consultant)
epasetto@svec.it

(*) Consulente CMC, psicologa del lavoro, partner di Synergos Partner Consulenti di direzione
elisabetta.vernoni@fastwebnet.it