la rivista
dei consulenti
di management

meta online

apco associazione professionale italiana consulenti di management

02 · 4/2016

Sommario

1. *Editoriale*
Le Community
significati, ruoli, finalità
Giuseppe Bruni

2. La community come strumento di formazione e informazione
Intervista a Roberto Grandi, professore di Comunicazione pubblica e di massa Università degli studi di Bologna
Di Dora Carapellese

3. La Comunità di Pratica ricompone conoscenza e realtà
Luca Solari

4. Le Comunità di pratica in APCO
Franco Guazzoni

5. La comunità di pratica come driver per uno sviluppo sostenibile
Anna Rita Laurenzi

6. Connettiti oltre la soglia della grotta azzurra degli specialisti e individua il tuo livello di valore professionale totale percepito

8 Comunità di pratica per lo sviluppo delle PMI
Enrico Sesini

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. **Numero di aprile 2016**. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Comitato editoriale: Giuseppe Bruni (Direttore editoriale), Andrea Spensieri (Coordinatore del Comitato di Redazione), Carlo Baldassi, Marco Diotalevi, Marco Granelli, Daniela Panariti, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.
Progetto grafico editoriale: Cervelli In Azione

Le Community
significati, ruoli, finalità

C'è un principio cui ci siamo sempre attenuti anche in queste pagine: evitare accuratamente l'autoreferenzialità. Molto di più, infatti, ci ha interessato e ci interessa il porre in discussione i temi della consulenza di management, il capirne le sfaccettature, l'estrarne nuove energie da riversare nelle aziende clienti e, più complessivamente, nel la società in cui esse operano, in cui tutti operiamo.

Non faremo eccezione questa volta, per quanto la decisione di trattare il tema delle Comunità di Pratica tocchi da molto vicino le scelte associative e organizzative di Apco.

Ci è parso, dopo un anno dedicato alla comprensione dell'evoluzione dei bisogni di consulenza nelle imprese italiane, d'aver capito che il ruolo del Consulente debba riconfigurarsi in una modalità che coniughi in modo più stringente il suo patrimonio di conoscenza, spesso costituito da specializzazioni di carattere funzionale, con robuste competenze applicative in specifici contesti di attività.

Contesti che non è più sufficiente approcciare con la specializzazione funzionale, per quanto aperta ad una "visione sistemica". Sono contesti dai quali sorge l'imperiosa richiesta di poter fruire rapidamente di competenze specialistiche, spesso multidisciplinari, connotanti l'applicazione trasversale delle competenze funzionali a quella specificità.

La risposta -tutt'altro che solo organizzativa- che abbiamo voluto dare è stata la Comunità di Pratica, un ambito nel quale i "saperi", le conoscenze specialistiche verticali necessarie, si confrontano con l'esigenza fatuale specifica; trovano la sintesi applicativa richiesta; si inverano nelle competenze che a quella situazione necessitano; conferiscono ai partecipi identità precise in "contesti umani e professionali" ad alta relazionalità.

I tempi sempre più accelerati del cambiamento che si riflettono nelle esigenze di contrarre quelli del progetto consulenziale inducono a dare ruolo e senso più pregnante alla locuzione "Comunità di Pratica": sintesi reale di un sapere e di un saper fare che, mentre esalta l'aspetto della relazionalità quale naturale condizione di scambio e di accrescimento della conoscenza, assume significato dal concretizzarsi in situazioni specifiche e conferisce un senso appropriato al termine "competenze".

In una "milieu" connotato da caratteri di individualismo e poco propenso alle aggregazioni multidisciplinari, le Comunità di Pratica, quale strumento di condivisione di conoscenza e contaminazione di saperi ed esperienze, sembrano costituire una risposta importante e appropriata alle esigenze poste dal mutamento dei bisogni di consulenza.

Le Comunità, dunque, quali luoghi reali e virtuali di relazionalità, di identità professionale, di costruzione di competenze subito fruibili e, insieme, "contenitori" di alte professionalità cui il Cliente può attingere con immediatezza e sicurezza, sapendo, cioè, dove cercare e chi troverà. Si tratti di supportare la Start-Up del neo imprenditore o l'enucleazione di un'innovazione in forma di Start-Up da un'importante Gruppo; di risanare l'azienda cui la crisi ha inferto gravi colpi o di internazionalizzarla; di avviare un processo di riconversione alla sostenibilità di quella filiera; piuttosto che di dare slancio e valorizzazione ad un museo o a un ente lirico. Avendo il Cliente la consapevolezza che quel professionista ha superato un apposito processo di valutazione di quelle competenze che servono a lui e che con quel Consulente ha il supporto multidisciplinare di un'intera Comunità di Pratica. ■

Giuseppe Bruni
Presidente APCO

Intervista a Roberto Grandi, professore di Comunicazione pubblica e di massa Università degli studi di Bologna. *Di Dora Carapellese*

La community come strumento di formazione e informazione

Siamo nell'era delle community, soprattutto virtuali dove un gruppo di persone si informa e si forma, su uno specifico argomento. Quali sono i vantaggi di queste community?

«La community è un prodotto naturale dei media digitali. E quando parliamo di digitale parliamo da una parte di share economy: l'economia della condivisione da cui deriva il crowdfunding, l'open sourcing, dall'altro con i media digitali offro qualche cosa agli altri che condivido. Già 11 anni fa questo approccio è stato adottato nella comunicazione pubblica, con delle comunità di pratica per condividere attraverso la rete le esperienze di lavoro nello specifico settore. Il vantaggio che porta una community è accorciare i tempi, rispetto ai quali posso accorgermi che sto commettendo un errore, perché mi avvalgo dell'esperienza di altri per capire se una soluzione funziona o meno. Oppure accorcio i tempi per individuare la soluzione corretta».

Quali sono le regole che governano secondo lei questi gruppi? Sono le stesse on line e off line?

«La sincerità, la reciprocità, se io sono in una community e sono disponibile solo ad acquisire vado contro l'etichetta della stessa e sarò emarginato. Quindi gli elementi di reciprocità, trasparenza, apertura e il peer to peer, quest'ultimo inteso come non ci sono gerarchie, sono tipiche di una community. Un altro aspetto da non sottovalutare è l'accettazione del dialogo, che si ha quando si condividono dei valori comuni. Pertanto racconto la mia esperienza consapevole che le esperienze degli altri possono essere anche più interessanti, quindi non c'è nessuno che prevarica sull'altro. Le community on line e off line seguono le stesse regole, una differenza sostanziale è data dai confini territoriali che una community off line ha e che limita la partecipazione delle persone».

Siamo sempre più vittime del tempo che continua a mancarci, quindi sono le grandi motivazioni che danno le priorità ai nostri interessi. Come si fa a creare engagement all'interno della community?

«Una delle caratteristiche del web è che la facilità di partecipazione alle attività della rete rende più numerosi i partecipanti. Quando nel 1999 uscirono i primi blog pochi erano quelli che scrivevano, per la difficoltà di scrittura, o la poca disponibilità di tempo, poi andando avanti è stato sempre più facile partecipare. Attraverso i social media come Twitter e FaceBook, possiamo scrivere tutti testi brevi, possiamo partecipare semplicemente con un "mi piace" o con un push-button. Decisamente molto meno impegnativo. Quando invece inizio a chiedere il coinvolgimento che comporta sforzo questo coinvolge in primo luogo e spesso quasi esclusivamente chi ha il bisogno di sapere in quel momento. Pertanto il bisogno è la motivazione che mi spinge a intervenire attivamente a quella community».

È più efficace formarsi all'interno di questi gruppi oppure in un classico corso di aggiornamento?

«La community è la pratica, è chiaro che se la pratica non ha competenze concettuali più vaste rischia di darti dei risultati a breve e non nel lungo periodo. La community da le soluzioni al problema di quel momento, ma se non hai anche una visione strategica non si va molto lontani. La formazione classica ti da la teoria e ti permette di guardare lontano. Quello che fai nelle community è esperienza concreta, se hai una competenza più di lungo periodo puoi capire come adattare quell'esperienza ad un tuo bisogno. Questo non significa che quella soluzione è replicabile al cento per cento, va contestualizzata sul caso specifico e lo puoi fare solo se hai una vision più di spessore. In ogni caso l'uno è complementare all'altro».

Sono molte le community che vengono utilizzate per far crescere un progetto, mi riferisco a Postpikcr, o tante piattaforme informatiche open source, quali sono i rischi secondo lei?

«Non so se si può parlare di rischi, direi che tutto è commisurato all'aspettativa con cui si va sulla piattaforma. Certo se si va pensando di poter imparare tutto non è detto, il rischio è di rimanere delusi perché ci si ritrova con delle aspettative un po' troppo miracoliste che non ci sono».

La community all'interno di un'azienda come strumento di comunicazione interna come la vede?

«Oggi gli obiettivi di una comunicazione interna sono due: uno, ed quello più veterano, è rendere efficiente il flusso comunicativo e le relazioni, l'altro invece è aumentare il senso di appartenenza all'azienda. Da questo punto di vista la community va gestita bene tenendo conto di questi due elementi: di cosa significa comunicare per aumentare il senso di appartenenza, e come questo sia complementare o integrato con la comunicazione che ti serve a rendere più efficiente le relazioni».

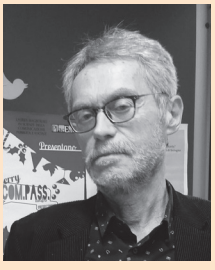
All'interno di un'associazione come APCO che raccoglie professionisti, consulenti di management in tutta Italia, come possono essere utili le community?

«Bisogna vedere quali sono gli obiettivi da raggiungere e la community aiuta ad un'autoselezione degli obiettivi. Si possono fare una serie di proposte di engagement e di volta in volta verificare la risposta di chi è disposto a farsi coinvolgere, questo favorisce anche una ricalibrazione degli obiettivi.»

Secondo lei è una moda oppure è un fenomeno sociale che avrà degli sviluppi nel futuro?

«La community come tale è funzionale nell'era del digitale, il tempo è talmente poco che la community ti permette di fare più cose in meno tempo possibile e con dei risultati efficaci per le persone che ne fanno parte. Il gruppo ti permette di fronteggiare continuamente l'innovazione, il fatto di porre delle domande e avere delle risposte fa crescere la tua conoscenza. Quando non ci saranno più domande allora le community perderanno di interesse e al momento non riesco proprio a vedere un epilogo». ■

Guarda il video "La community come strumento di formazione e informazione"



Roberto Grandi Professore Ordinario di Comunicazioni di Massa e di Comunicazione Pubblica presso Scienze della Comunicazione e laurea Magistrale di Comunicazione Pubblica e Sociale all'Università di Bologna. Coordinatore e consigliere Area Comunicazione alla Bologna Business School (BBS). Docente di Sociologia dell'Informazione alla Scuola Superiore di Giornalismo.

La Comunità di Pratica
ricompone conoscenza e realtà

Luca Solari

Luca Solari Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano e Expert per EY People Advisory Services. Autore di numerosi libri, articoli e saggi sui temi del management e del lavoro, pubblicati in Italia e all'estero, è Direttore del Master of Science in Management of Human Resources and Labour Studies, l'unico programma di laurea magistrale dedicato al mondo del lavoro e delle risorse umane, insegnato integralmente in inglese.

Se si segue il filo della conoscenza nello sviluppo del management a partire dalla scuola del management scientifico di Frederick Winslow Taylor, si assiste ad un cammino che la ha portata progressivamente fuori dal luogo in cui le cose avvengono, ovvero dove si lavora. In Taylor emerge per la prima volta la necessità di un approccio epistemologico differente dall'apprendimento nel fare, un nuovo approccio che fa leva su strumenti e metodi esterni di osservazione e misurazione per migliorare l'organizzazione. Questo spiega lo scontro molto aspro tra i lavoratori qualificati e il metodo scientifico che sfocia nell'inchiesta del Congresso USA per accertare se Taylor sia colpevole di condotta antisindacale.

Nel tempo la conoscenza viene professionalizzata nelle funzioni di staff e supporto, che la rendono più 'oggettiva' sottraendola al controllo di chi opera direttamente sui processi. In questo percorso, si separano le due componenti essenziali, la conoscenza tacita e quella esplicita, con una formalizzazione e standardizzazione che solo l'astrazione dei modelli consente di raggiungere. Si disegnano strutture organizzative sulla carta, processi e flow chart, si traduce il lavoro in operazioni elementari distinguibili cognitivamente. Il problema manageriale diventa la riduzione del gap naturale che si viene a creare, che è il gap tra quello che teoricamente potremmo fare e la realtà, sempre specifica, non prevedibile e sfuggente. Il distanziamento diventa ancora più complesso quando non sono le funzioni interne, ma addirittura strutture esterne a diventare i depositari della conoscenza con i processi di terziarizzazione e di outsourcing delle funzioni di staff o con la creazione dei sistemi di servizio che usano shared service centers. È un percorso che non è stato pienamente concettualizzato dalla ricerca, ma che risulta collegato con il ruolo manageriale. Se nella prima fase il ruolo manageriale era di affiancamento e di cessione di know-how specialistico, nel tempo si traduce in un generico richiamo ad una leadership di persone in funzione di sistemi di obiettivi in gran parte eterodiretti siano essi quelli di business o quelli di cambiamento organizzativo. Chi lavora tendenzialmente è chiamato ad eseguire il più possibile in funzione di un modello astratto e chi gestisce ad esercitare l'autorità e il controllo perché questo accada. A voler scomodare i classici l'anomia, ovvero la distanza tra quello che si fa e il suo senso da processo che riguarda solo alcune attività operative e ripetitive si estende a tutta l'organizzazione. O almeno cerca di farlo.

Cerca di farlo perché accanto a questa storia di espropriazione e astrazione della conoscenza del lavoro, ve ne è una diversa, una specie di fiume carsico che riemerge periodicamente e che trova origine nell'impossibilità di separare lavoro e lavoratore, conoscenza esplicita e conoscenza tacita. Si tratta della forza che conduce all'imprenditorialità e all'innovazione, quella forza quasi primigenia che è al cuore della visione della distruzione creatrice di Schumpeter. In Schumpeter questa forza scorre potente nelle figure degli imprenditori, ma la stessa forza scorre in tutti noi ed emerge anche dentro le organizzazioni esistenti. È la forza della sintesi delle dimensioni che sono state separate artificialmente. Infatti, in realtà non esiste lavoro senza lavoratore e non esiste conoscenza esplicita senza conoscenza tacita, è la nostra ossessione analitica che li separa. E noi siamo fortunati. Sì, lo siamo perché per la prima volta una serie di ingredienti quali la tecnologia diffusa, l'evoluzione dei valori societari verso una maggiore autonomia (come descritto da Inglehart nel suo The Silent Revolution) e la globalizzazione hanno fatto riemergere quel fiume e sono destinati a cambiare in modo radicale le nostre organizzazioni.

La collaborazione è diventata il vantaggio competitivo essenziale e richiede di ricomporre il processo di costruzione della conoscenza attraverso strumenti quali lo sviluppo di comunità di pratica. Le comunità di pratica consentono ad attori simili di condividere conoscenze, fornire supporto, attivare percorsi di sviluppo professionale, alimentare nuova conoscenza e farla diventare un tesoro comune. Allo stesso tempo, quando riuniscono attori diversi, ma accomunati da un obiettivo condiviso, facilitano la creazione di un linguaggio organizzativo comprensibile a tutti, riducono le barriere alla comunicazione interfunzionale, stimolano la creazione di nuovi saperi ai confini tra ambiti disciplinari e professionali diversi, riducono i costi di gestione delle interdipendenze. Accanto a questo, quando funzionano bene hanno ricadute importanti per chi come me si occupa di persone, in quanto alimentano processi di coinvolgimento nell'organizzazione che incrementano la motivazione delle persone. A differenza di altre tecnologie di processo, sono strumenti non costosi che possono essere attivati anche in organizzazioni molto piccole. Certo, sono facilitati in presenza di strumenti anche digitali di supporto, ma da un lato questi ultimi sono sempre più disponibili in soluzioni facili di tipo pay per use, dall'altro possono essere sostituiti da metodi tradizionali di lavoro condiviso come riunioni, incontri, momenti comuni o organizzazione per team flessibili.

Perché allora non si diffondono ancora più velocemente? Le comunità di pratica e la collaborazione hanno due nemici potenti e agguerriti. Il primo è l'esigenza del controllo sul tempo delle persone, ossessione produttivistica che ci ha lasciato il taylorismo. In una comunità di pratica non si può separare l'utile dal dilettevole, non la si può misurare sulla base della sola strumentalità nel lavoro. Il secondo è il fantasma di Banquo della gerarchia che privata del controllo si svuota in molti casi da ogni ruolo e resiste quindi ad un processo di ricomposizione del lavoro che ne mette in discussione il potere.

Il ritardo conclamato delle imprese italiane in termini di modelli innovativi di organizzazione del lavoro non ci facilita, ma la possibilità di ripensare le nostre imprese come comunità di pratica in interazione, a partire dalle PMI, è un'opportunità per ridurre quel gap e tornare a far crescere una produttività che è ferma dal 2000, mentre è cresciuta in tutta Europa. ■

Le Comunità di pratica in APCO

Alta professionalità, identità, relazionalità

Franco Guazzoni

CMC

Franco Guazzoni Laurea alla Bocconi, poi aver lavorato negli Stati Uniti, entra in Olivetti General Electric. In Consulenza dal 1969 (Cegos, Mida, Ernst & Young, Capgemini e ora Coreconsulting), si occupa di tutte le discipline del Management Consultng e di business coaching, lavorando sia con grandi clienti multinazionali che con aziende di stampo familiare. Presidente APCO a metà anni '80, attualmente coordina la Commissione Soci. È uno dei Trustee di APCO presso l'ICMCI.

Le Comunità di Pratica rappresentano oggi una modalità assai efficace, al passo con i tempi e nel complesso snella e poco invadente per condividere, fra addetti ai lavori, saperi e know how specifici, favorendo così

- lo scambio continuo di saperi
- l'apprendimento permanente
- la riflessione sulle esperienze
- lo sviluppo di identità
- il senso di appartenenza
- la possibilità di diventare punto di riferimento, in una data materia, rispetto alle diverse tipologie di stakeholders.

Esse hanno anche la caratteristica di basarsi su un'adesione spontanea, che fa leva sulla passione e sul riconoscimento reciproco da parte di colleghi accomunati del medesimo ambito di sapere (trust). Naturalmente tutto ciò trova oggi un grande supporto facilitante nelle tecnologie digitali, che consentono sharing mirati e selettivi di saperi "sgranabili" al livello desiderato dai singoli utenti.

APCO - in linea con quanto accaduto a livello internazionale anche in ICMCI - è venuta negli anni presidiando sempre più gli elementi specifici e caratteristici del Management Consulting (cioè le competenze trasversali: strategiche e sistemiche, di realizzazione e di gestione dei progetti di consulenza, di comportamento organizzativo e relazionali), tendendo invece a dare per implicita l'esistenza di una o più delle competenze manageriali funzionali, di fatto ormai ben consolidate, e altrettanto ben presidiate da Associazioni "di mestiere" (le varie AILOG, AIDP, ANDAF, AISM, AICQ, Assochange, AILM, etc.).

Oggi APCO ritiene però giunto il momento di guardare con occhi più attenti all'emergere di nuove aggregazioni di sapere, che vanno ormai oltre i know-how funzionali sopra menzionati, in corrispondenza dell'evoluzione dei bisogni di segmenti emergenti di clientela, con ciò proponendo di far assumere un nuovo ruolo ai suoi Soci che sentano l'esigenza e abbiano le capacità di sviluppare le nuove tipologie di offerta, meglio rispondenti al sorgere di quei nuovi bisogni.

APCO si accinge dunque a "riconoscere" un certo numero di Comunità di pratica, e in particolare al momento ne ha individuate una dozzina (http://www.apcoitalia.it/it/community-of-practice-apco).

Che cosa vuol dire che APCO "riconosce" queste Comunità di pratica?

In primo luogo si richiede un numero minimo di Soci che faccia richiesta dell'attivazione di una di queste (o eventualmente anche di altre) Comunità.

I Soci promotori di una Comunità, con il supporto della Commissione Soci, individueranno le competenze distintive specifiche che sarà necessario possedere per entrare a farne parte.

Dopo la fase di avvio, i Soci Qualificati o CMC (ma anche gli Aderenti) potranno entrare a far parte della Comunità prescelta, previo un colloquio, teso a verificare il possesso delle competenze distintive proprie di quella Comunità, colloquio che verrà effettuato a cura dei Coordinatori della Comunità, in collaborazione con la Commissione Soci.

L'EVOLUZIONE DEI BISOGNI DI NUOVI SEGMENTI EMERGENTI DI CLIENTELA RENDE NECESSARIO, PER IL MANAGEMENT CONSULTING, SVILUPPARE NUOVE AGGREGAZIONI DI SAPERE E NUOVI RUOLI

L'appartenenza ad una Comunità sarà d'altra parte aperta anche ai non Soci, che avranno poi il tempo di decidere se farne parte come semplici "Practitioner", ovvero se entrare come "Esperti" (e in questo caso dovranno poi associarsi ad APCO, come Qualificati o come CMC). Così facendo verrà garantita una certa osmosi con il mondo esterno, evitando derive eccessivamente autoreferenziali.

APCO, con ciascuna Comunità di pratica favorirà poi il sorgere di un'offerta formativa specifica per ciascuna Comunità, al di là della formazione più tradizionale, già offerta ai suoi Soci.

Le Comunità di Pratica di APCO si propongono di consentirle di raggiungere almeno tre obiettivi:

1. Diffusione di conoscenze specifiche, attraverso un processo di apprendimento continuo e condiviso.
2. Realizzazione di "contenitori" di buone professionalità e di buone competenze specialistiche, attestate da APCO, con benefici di riconoscibilità verso l'esterno.
3. Ampliamento/rinnovo della base associativa, con l'acquisizioni di professionisti altrimenti poco interessati al puro Management Consulting più tradizionale. ■

La comunità di pratica
come driver per uno sviluppo sostenibile

Anna Rita Laurenzi

CMC

L'ultimo decennio ha fatto uso largamente del concetto di "sviluppo sostenibile" grazie al quale le proposte di sviluppo dovranno assicurare alle generazioni future di non essere danneggiate dal progresso attuale. I cambiamenti geopolitici degli ultimi 15 anni hanno generato la consapevolezza che un insieme di obiettivi universali, con soluzioni integrate, è oggi più appropriato rispetto agli Obiettivi di sviluppo del Millennio (MDGs) tra loro non integrati.

Nel 2015 la comunità degli Stati ha approvato l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile, costituita da 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs, Sustainable Development Goals) e 169 sotto-obiettivi che richiedono per la loro realizzazione la mobilitazione di tutti i paesi e di tutte le parti interessate che incidono sulle politiche nazionali. L'Agenda ha introdotto un importante innovazione rispetto agli MDGs, come il riconoscimento del fatto che per conseguire lo sviluppo sostenibile occorrono progressi simultanei su tre fronti: economico, sociale ed ambientale nel loro insieme, in modo integrato.

Le Comunità di Pratica quando riuniscono attori diversi ma con obiettivi comuni, rappresentano un ottimo strumento per superare la logica dell'individualismo a favore di una logica collaborativa e partecipativa basata sullo scambio e condivisione di conoscenze teoriche e/o applicate, sulla contaminazione di saperi ed esperienze multidisciplinari. Le Comunità di Pratica potrebbero diventare quindi il driver per uno sviluppo sostenibile.

La definizione di Comunità di Pratica orientate allo sviluppo sostenibile potrebbero diventare il canale attraverso il quale integrare i principi dello sviluppo sostenibile all'interno delle politiche e dei programmi nazionali grazie allo strumento del "mainstreaming", una metodologia di integrazione meta-settoriale, che risponde alla logica del principio internazionale di interazione, già sancito dalla Dichiarazione di Rio del 1992 su Ambiente e Sviluppo.

La Comunità di Pratica potrebbe fungere da catalizzatore per attori diversi con competenze diverse necessarie a stabilire quei collegamenti funzionali ad un'integrazione efficace di azioni sostenibili, secondo un processo continuativo e di lungo periodo, non un progetto puntuale e limitato ad iniziative spot, contribuendo in tal modo a garantire il successo di un'efficace mainstreaming delle azioni orientate al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, consentendo che ogni settore tenga conto delle ricadute delle azioni intraprese in un altro settore (es. effetto delle soluzioni adottate in agricoltura sulla gestione sostenibile delle risorse idriche).

LE COMUNITÀ DI PRATICA POTREBBERO DIVENTARE IL CANALE PER INTEGRARE I PRINCIPI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE ALL'INTERNO DELLE POLITICHE NAZIONALI

Ad oggi, si registra un ampio ventaglio di esperienze sullo sviluppo sostenibile che tuttavia vanno combinate tra loro in una costruzione teorica e pratica di soluzioni integrate che potrebbero essere sviluppate proprio all'interno delle Comunità. Le Comunità potrebbero definire cosa integrare (ossia l'oggetto del mainstreaming) e stabilire l'ampiezza dell'integrazione (singole tematiche,specifiche aree geografiche, problematiche trasversali a più settori, ecc.).

APCO nel 2015, in un'apposita cerimonia ufficiale ad Expo, ha sottoscritto la Carta di Milano rivolta a quattro identità diverse: ai cittadini che devono fare la differenza con le loro azioni quotidiane, alle associazioni che raccolgono le esigenze e le necessità della società, alle imprese che si occupano della produzione e ai governi e alle istituzioni che devono indirizzare i cittadini e le singole persone. In tal modo APCO è giunta ad un importante primo traguardo nel percorso che ha preso l'avvio al Convegno del 24 novembre 2014 "Sostenibilità, nuova frontiera della consulenza di management".

Tenuto conto della volontà di APCO di contribuire allo sviluppo sostenibile e del suo carattere internazionale, l'associazione potrebbe diventare promotore di Comunità di Pratica orientate allo sviluppo sostenibile secondo gli obiettivi dell'Agenda 2030, bilanciando il giusto mix di competenze pratiche e teoriche per fare in modo che le esperienze sullo sviluppo sostenibile maturate ad oggi, o nuove esperienze, possano essere condivise e integrate, grazie alla definizione di nuovi meta modelli. In sintesi, un nuovo paradigma bottom up (a favore di buone pratiche emerse dal basso) all'interno della consulenza di management per rendere collettive esperienze sul campo superando l'individualismo e la competitività. ■

Anna Rita Laurenzi, laurea e dottorato in Informatica, dopo aver lavorato per oltre quindici anni come Senior Project Manager e come Direttore Portfolio Progetti per la realizzazione di progetti complessi nel settore ICT, ottiene la certificazione di Certified Projects Director – IPMA Level A®. Negli ultimi 6 anni, dopo aver conseguito numerosi master in studi internazionali e progettazione europea ha svolto la sua attività di consulente presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione allo Sviluppo occupandosi di fora internazionale sullo sviluppo sostenibile e progetti di cooperazione allo sviluppo. Ha conseguito la certificazione di Certified Management Consultant (CMC) con APCO nel 2016.

Intervista a ing. Giancarlo Bianchi, Presidente AIAS

Connettiti oltre la soglia della grotta azzurra degli specialisti

Individua il tuo livello di valore professionale totale percepito

Come connettersi oltre la soglia della grotta azzurra delle professioni tecniche e come coinvolgere in modo innovativo i clienti/utenti e cittadini negli aspetti riguardanti la sicurezza, la salute, il benessere e la protezione ambientale?

«Seguendo quanto indicato dalle tecniche consolidate inerenti alla comunicazione efficace è essenziale, oltre alla competenza tecnica che rimane la base della credibilità professionale di un esperto, sapere e applicare gli strumenti capaci di creare un rapporto empatico e duraturo con il cliente/utente e con i cittadini.

Tale metodologia comunicativa suggerisce di utilizzare visioni che siano emozionanti e che coinvolgano i sentimenti e creino emozioni visive nell'interlocutore. Ecco la mia visione su come coinvolgere in modo innovativo i clienti/utenti. Tutti noi esperti ci siamo creati nel tempo la grotta marina azzurra delle professioni tecniche tramite pareti luminose, brillanti e pulsanti costituite dalle norme, dagli standard tecnici, dai linguaggi specialistici e all'interno della grotta azzurra e ogni area professionale si è creata la propria nicchia specialistica che ogni professione settoriale cerca di valorizzare abbellendola e ampliandola progressivamente.

Tutto questo deriva dalla reale necessità di impedire l'accesso alla grotta azzurra del mondo professionale ai ciarlatani, agli improvvisatori e agli non esperti.

Nella grotta azzurra avviene il vivace scambio di idee, di buone pratiche nell'ambito delle nicchie e tra gli esperti luminosi che popolano la grotta.

All'esterno della grotta ci sono il mare, il cielo e la terra cioè la realtà quotidiana popolata dagli altri operatori che agiscono prevalentemente in base alle passioni e ai sentimenti e che usualmente prestano limitato interesse a quanto avviene nella grotta azzurra.

Le leggi, l'evolversi delle richieste di mercato, il nuovo valore anche economico che si dà alla prevenzione, l'orientamento attuale della pubblica opinione, i nuovi stili di vita delle persone indirizzano gli squali e i delfini operanti nel mare, i condor e le cicogne che volano nei cieli, le pantere e gli elefanti indiani collaborativi costringono e orientano coloro che operano fuori dalla grotta».

LA SUA LA PSICOLOGIA, LA SUA PERSONALITÀ, I SUOI BISOGNI PRINCIPALI, I SUOI DESIDERI PIÙ FORTI, I SUOI CONDIZIONAMENTI SOCIALI E LE SUE CREDENZE CONSCE E INCONSCE COSTITUISCONO IL VALORE DEL PROFESSIONISTA

Animali che agiscono solo per soddisfare i propri istinti primari (squali, condor e pantere) e animali che nell'immaginario collettivo umano sono simboli di bellezza gioiosa (delfini), di nuove nascite (cicogne) e di aiuti preziosi alle grandi opere umane (elefanti indiani).

Quali potrebbero essere le parole magiche che collegano i due mondi?

«Ritengo che si possano utilizzare due nuove parole magiche che mettano realmente in connessione i due mondi: Sostenibilità e responsabilità sociale

Sostenibilità intesa come sostenibilità di un'organizzazione, anche a medio e lungo temine, negli aspetti economici, ambientali e sociali e la responsabilità sociale dei vertici delle organizzazioni.

In tal modo i professionisti della prevenzione utilizzano espressioni, orientamenti, metodologie e buone pratiche basate sugli interessi prevalenti dei committenti/utenti e dei cittadini.

Ritengo che così possiamo connetterci oltre la soglia della grotta azzurra e collaborare a soddisfare gli interessi economici e sociali dei committenti/utenti e dei cittadini permettendo l'applicazione efficace della sicurezza (safety e security), della salute, dello stato di benessere e della protezione ambientale cioè permettendo a tutti l'applicazione reale del business etico».

Come individuare il proprio livello di valore professionale percepito?

«Ritengo che sia opportuno conoscere e condividere la visione della piramide del successo professionale

Il valore reale di mercato un professionista dipende dalla seguente formula:

Valore totale percepito=valore pratico+valore intrinseco

Il valore pratico consiste in quello che si sa realizzare tecnicamente.

Il valore intrinseco deriva dalla percezione del valore del professionista da parte del committente/utente e dipende dai seguenti elementi del committente/utente: la sua la psicologia, la sua personalità, i suoi bisogni principali, i suoi desideri più forti, i suoi condizionamenti sociali e le sue credenze consce e inconsce. Questi sono gli elementi che fanno decidere il committente utente a utilizzare e a retribuire in modo diverso un determinato professionista.

L'insieme del valore pratico più il valore intrinseco determina il valore totale percepito da parte del committente/utente e quindi il valore reale di mercato di un professionista.

PIRAMIDE DEL SUCCESSO PROFESSIONALE

Vediamo come è percepito da parte del committente/utente il valore reale di mercato dei professionisti classificabili nei livelli professionali inseriti nella piramide del successo professionale:

- Il professionista generico è percepito come un tuttologo utile per situazioni semplici e il suo valore totale percepito è basso;
- Il professionista specializzato è percepito con competenze più specifiche e il suo valore totale percepito lo porta ad avere una retribuzione in linea con i prezzi di mercato;
- Il riferimento professionale autorevole è percepito come uno specialista più bravo e autorevole degli altri e pertanto il suo valore totale percepito lo porta ad avere una retribuzione superiore alla retribuzione media degli specialisti di settore;
- Professionista con alta notorietà professionale è il professionista che avendo un'alta esposizione mediatica è un nome noto ai committenti/utenti. Il suo valore totale percepito è molto alto e pertanto la sua retribuzione è molto alta in quanto in ogni settore esistono pochi professionisti molto noti;
- Punto di riferimento professionale di settore è colui che: ha un notevole valore totale percepito e pertanto ha una retribuzione più alta dei professionisti di settore; ha accesso ai migliori clienti/collaboratori e gode di una celebrità strategica che gli permette di avere relazioni professionali e umane molto coinvolgenti».

Come individuare il proprio livello professionale percepito?

«Suggerisco di avvalersi dell'oracolo moderno cioè "Google". Basta andare su Google inserire in proprio nome e gli opportuni rifermenti (ruoli professionali o altri riferimenti) e avrete una lista di vostre azioni che vi aiutano a individuare il vostro attuale livello professionale percepito.

Tanti vivi auguri per un rapido incremento della vostra professionalità e per il vostro e intenso successo professionale personale, gestito secondo criteri etici, per essere artefici del miglioramento del benessere degli individui, delle famiglie e della società». ■

Giancarlo Bianchi è membro dell'AIAS (Associazione Professionale Italiana Ambiente e Sicurezza) dal 2002. Presidente dell'Organismo di Vigilanza (OdV) di Villa Carlotta (Como); membro dell'Organismo di Vigilanza (OdV) dell'UNI; Presidente dell'AIAS Professional Community (APC) OdV e 231; Certificato AIAS Cert come Membro OdV n.14 del 1/08/2015. È membro del Consiglio direttivo del Colap Nazionale, Presidente CIPES, Presidente CIIP; Membro della Commissione strategica UNI sulla sicurezza e partecipante alla Commissione UNI "attività professionali non regolamentate" e alla Commissione UNI "Sicurezza",

Comunità di pratica per lo sviluppo delle PMI **Quale ruolo per la consulenza manageriale?**

Enrico Sesini
CMC

"Comunità di pratica" e "innovazione di prodotto e di processo" sembra il connubio vincente per qualunque realtà aziendale con mercati sempre più selettivi e competitivi.

E inoltre la capacità di iterare questo connubio, in quanto innovare periodicamente non è più sufficiente ma bisogna innovare continuamente alternando i "piccoli passi" con importanti discontinuità.

E dove si parla di innovazione di processo e di prodotto non si deve pensare alla sola area produttiva o commerciale, ma ad ogni innovazione si innesca consapevolmente (meglio) o inconsapevolmente (cosa che accade più spesso) un cambiamento di pelle negli altri processi che vanno dalle strutture di staff (amministrazione, risorse umane, it, acquisti, marketing …) a quelle al contorno della produzione e del commerciale come la logistica e l'assistenza/manutenzione solo per fare qualche esempio.

Nelle PMI poi tutti questi processi ed attività sono spesso sovrapposti ed "aggrovigliati" in quanto incidono sulle medesime persone e strutture.

Ma torniamo all'inizio del discorso con il connubio Comunità di pratica e Innovazione.

Questi due aspetti hanno diversi elementi in comune.

Un approccio alla conoscenza/competenza, all'esperienza ed alle capacità profondamente verticali ovvero legate ad un settore e ad un tema specifico: è difficile parlare di "pratiche" e di innovazione senza sapere, aver vissuto ed esercitato, nei pregi e nei difetti, quella determinata pratica. E qui sembrerebbe che l'approccio predominante è la "chiusura" ovvero il concentrarsi e il coltivare "l'orticello" sino a farlo diventare un insieme di best practice.

"COMUNITÀ DI PRATICA" E "INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI PROCESSO" SEMBRA IL CONNUBIO VINCENTE PER QUALUNQUE REALTÀ AZIENDALE CON MERCATI SEMPRE PIÙ SELETTIVI E COMPETITIVI

Ma come qualunque manufatto umano anche la best practice e l'innovazione hanno un ciclo di vita per cui dall'esordio in cui è vista con diffidenza, alla sua affermazione in cui il consenso cresce geometricamente ai successi ottenuti, alla maturità in cui si vive di rendita con un consenso esponenziale e con piccole messe a punto e poi al declino di cui spesso ci si accorge in ritardo imputando la riduzione progressiva dei successi alla non corretta applicazione della pratica: la maturità della pratica è invece il momento del cambiamento e negli ultimi anni la velocità è decisamente aumentata.

E il cambiamento è apertura in una visione sistemica nella quale la Comunità di pratica come l'Innovazione si aprono a contenuti, esperienze, competenze, capacità nuove, diverse e provocatorie, mettendo anche in discussione quanto fatto sinora ed anche i successi ottenuti. E il cambiamento, proprio per sua natura, è imprevedibile nella sua evoluzione per cui è il momento di lasciare molte porte aperte dalle quali possono venire suggerimenti e stimoli.

Gli esempi recenti sono numerosi: si pensi alla sintesi della meccatronica, alla stampa 3d, allo sviluppo sostenibile, al ruolo dei social network nelle vendite al dettaglio ed alle war room della aziende, ai droni utilizzati nei settori più disparati, o in ultimi all'auto elettrica che viene inserita non solo in un progetto di mobilità ma anche in un grid in cui contribuisce alla produzione di energia elettrica quando è posteggiata…

In tutti questi casi la Comunità di pratica (consapevole o inconsapevole) che gestiva la competenza specifica si è aperta o si è dovuta aprire ad altre Comunità di pratica (più o meno strutturate) per gestirne l'evoluzione e lo sviluppo.

Tutto questo è un quadro che è ben noto alle grandi multinazionali e alle grandi aziende e, in parte, anche alle medie aziende anche se non si deve far l'errore di considerarlo scontato.

Ma come coinvolgere in maniera sistematica piccole e micro imprese che poi sono la gran parte del tessuto produtti-

vo dell'Italia sia in termini di fatturato che di risorse occupate?

Semplificando, la gran parte delle PMI nasce dalla intuizione del fondatore che, spesso inconsapevolmente, essendo un profondo esperto di una "Comunità di Pratica" coglie una sintesi o uno spunto da un altro settore per fare meglio e con novità quello che aveva imparato a fare.

Questo approccio iniziale, per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo della PMI, deve svilupparsi costantemente nel tempo e coinvolgere sempre più Comunità di pratica anche distanti dall'attività svolta.

È però un modello che si scontra con la realtà del "fare" e della "operatività quotidiana" che caratterizza la PMI nella sua lotta quotidiana con il mercato. La PMI non ha, nella gran parte dei casi, non ha strutture di ricerca & sviluppo o centri di ricerca se non in forma sporadica e non organica, e, spesso, i rapporti con la ricerca ufficiale come l'Università non sono semplici parlando comunque linguaggi molto diversi e distanti.

E comunque le PMI, con tutte le difficoltà riescono a fare innovazione e stare, con tutte le difficoltà del caso, sul mercato.

IL CONSULENTE MANAGERIALE POTREBBE DIVENTARE UN "PROVOCATORE" DELL'INNOVAZIONE NELLE PMI UTILIZZANDO LE COMUNITÀ DI PRATICA .

Come rendere sistematica ed organica questa commistione ora sporadica fra competenze (Comunità di pratica light)? In parte la soluzione la si può cogliere nelle esperienze passate dove, l'innovazione in una PMI vede, in molti casi, coinvolta la consulenza che fa da hub per approcci sviluppati altrove e da stimoli del proprio network contribuendo con pesi e modalità diverse, alla innovazione.

Perché allora non rendere invece sistematico questo ruolo della consulenza che nella sua attività abituale "censisce" e "organizza" la Comunità di Pratica dove si colloca l'azienda ma individua anche le altre Comunità di pratica adiacenti e lontane (soprattutto), tecnologiche e "manageriali" stimolando e provocando l'innovazione nell'azienda? Sicuramente lo si fa già ma credo che debba diventare un ulteriore item della mission del consulente manageriale: diventare un "provocatore" dell'innovazione nelle PMI.

Questa considerazione nasce anche da un breve confronto con Etienne Wenger – studioso delle Comunità di Pratica – molto interessato al contesto italiano costituito prevalentemente da PMI non in grado di costruire e gestire Comunità di pratica, ma che individua un possibile catalizzatore e facilitatore proprio nella consulenza.

L'avere alle spalle un network di Comunità di pratica che deve essere strutturato ma agile e veloce (come nei propositi di APCO) connesso ad un network proprio di Comunità di pratica più tecnologico, dovrebbe supportare ulteriormente il Consulente di management in questa componente imprescindibile della sua mission. ■

«The success of organizations depends on their ability to design themselves as social learning systems and also to participate in broader learning systems such as an industry, a region, or a consortium»

Etienne Wenger

«A community of practice involves much more than the technical knowledge or skill associated with undertaking some task. Members are involved in a set of relationships over time»

*Jane Lave and Etienne Wenger, 1991**

* Jane Lave è stata negli anni 80-90 la studiosa che ha lavorato con Wenger al tema.

PER APPROFONDIRE

it.wikipedia.org/wiki/Comunità_di_pratica
en.wikipedia.org/wiki/Jean_Lave

Enrico Sesini, laureato in Filosofia della Scienza, ha operato nei settori organizzazione e human resource, in Banca Commerciale Italiana, Telecom Italia e Almaviva, operando in contesti complessi e dinamici, caratterizzati da fasi di profonda ristrutturazione ed evoluzione del business. In questo ambito ha gestito progetti di integrazione fra società ridefinendo strutture organizzative, curando il reengineering dei processi core e di supporto, e definendo i sistemi di sviluppo organizzativo.
A partire dal 2010 queste competenze ed esperienze vengono utilizzate per supportare lo sviluppo delle PMI con cui collabora come Consulente di direzione ed organizzazione aziendale. Ha conseguito la certificazione di Certified Management Consultant (CMC) con APCO nel 2016.