

I tre pilastri della gestione dell'innovazione in azienda

 bebee.com/producer/i-tre-pilastri-della-gestione-dell-innovazione-in-azienda



Published on November 12, 2017 on beBee

Introduzione

Ci sono tre specifici caratteri di una gestione aziendale che dimostrano di essere critici e in cui le lacune sono ampiamente trascurate se non altro perché a livello concettuale si conoscono e si accettano le *best practices* ma nella pratica esse vengono sistematicamente ignorate. L'eccezione a una regola è il quarto aspetto da considerarsi ma rispetto ai questi tre punti ha una valenza molto più generale.

Per convenzione, si utilizza in questo testo *expertise* come termine che unisce il *know-how* con gli *skills* necessari all'uso funzionale dello stesso: riassumendo in un solo termine l'insieme di {esperienza, conoscenza, abilità} per indicare quegli aspetti che rendono produttivamente utile un certo insieme di informazioni.

La valorizzazione del capitale umano

Per gestione del personale non s'intende fare riferimento agli aspetti relativi alla gestione di un progetto oppure al lavoro di gruppo ma alle politiche generali che un'azienda adotta nel rapporto con i dipendenti e i consulenti.

L'articolo si dipanerà principalmente su tre punti:

- l'importanza dell'*expertise*;
- l'importanza del pensiero critico;
- l'importanza dei risultati.

Le differenze fra personale interno, interno a tempo determinato e collaboratori esterni non è trascurabile ma per sintesi si farà riferimento ad aspetti del tutto generali, eventualmente declinando le differenze qualora sia strettamente necessario e non immediatamente ovvio nel contesto.

In estrema sintesi, ci concentreremo sui seguenti aspetti e sulla loro funzionalità al successo aziendale:

- interni: la valorizzazione del capitale umano;
- esterni: la valorizzazione dell'*expertise*.

Per quanto riguarda gli interni a tempo determinato, nell'ambito di questo articolo, sono da considerarsi una via di mezzo fra interni ed esterni ovvero lavoratori in prova quindi a divenire interni oppure consulenti esterni con diverso inquadramento.

Con ciò trascurando le politiche di negoziazione contrattuale e di gestione dei centri di costo, eventualmente, limitandosi a entrare in questi argomenti solo quando strettamente necessario.

L'expertise e il capitale umano

Le competenze del personale interno virano velocemente verso l'obsolescenza a causa dell'alta competitività del mercato e a causa della veloce evoluzione della tecnologia. In [un altro articolo](#) si è già scritto di queste dinamiche e del loro impatto su diversi aspetti quali anche la gestione del progetto e della formazione continua.

La formazione continua può avvenire sostanzialmente con tre diversi modelli:

- condivisione del *expertise* fra interni;
- sviluppo del *expertise* da esterni;
- formazione da parte di centri specializzati.

La terza opzione trova risposta in offerte esterne ma sempre più spesso in "*knowledge base internal academy initiatives*" per cui un'azienda si struttura internamente per offrire un piano di formazione permanente ai dipendenti sulle skills che risultino rilevanti per il suo *core business*, delegando esternamente quelle specialistiche o estemporanee.

L'apprendimento mediante il fare è un aspetto importante che rientra nei primi due approcci di condivisione e sviluppo dell'*expertise* fra interni, altri interni ed esterni.

⚠ IMPORTANTE ⚠

É evidente che un interno che condivida con altri interni la sua expertise perde importanza, smette di essere indispensabile e possibilmente rischia di diventare ridondante. La stessa cosa accade a un esterno declinando i concetti sopra come diluizione del suo valore e aumento del rischio di risultare non più necessario.

Quanto sopra é evidente e anche le relative conseguenze, in letteratura e nelle migliori pratiche si affronta la questione sostenendo che sia interesse dell'azienda favorire la distribuzione dell'expertise. Poi, in molte realtà, si applica la sostanziale regola di tenere coloro che, invece, si rendono indispensabili. Le ragioni sono ovvie: controllo del budget, teoria e pratica divergono, l'orizzonte temporale della verifica dei risultati, varie ed eventuali meno edificanti.

Siccome pretendere che la realtà si adatti alla teoria é una mera utopia occorre implementare delle politiche di compensazione per coloro che, contro il proprio interesse personale, si impegnano a condividere la loro expertise. Non é cosa da poco se pensiamo che i concetti di diritto d'autore e di brevetto nascono proprio con questa finalità, di assicurare un giusto compenso alla divulgazione dell'expertise.

Questi strumenti sono importanti ma se utilizzati in modo altamente granulare ed estensivamente creano una situazione di ingestibilità dei costi e situazioni di blocchi incrociati. L'approccio *Open Source* e *Creative Commons* affronta questi aspetti privilegiando l'aspetto di condivisione che é anche quello che interessa alle aziende per quanto detto sopra.

Rimane perciò fondamentale la necessità di premiare coloro che si dedicano alla condivisione in quanto processo di valorizzazione del capitale umano. Per gli interni come opportunità di fare carriera e per gli esterni come opportunità di vedersi retribuito un valore supplementare, in funzione e in proporzione delle capacità di divulgazione dimostrate. Diversamente l'azienda dovrà accettare di gestire la corretta valorizzazione dei risultati il capitale umano in termini clientelari, di *do-ut-des*, di conflitto latente permanente.

Le aziende più innovative e più di successo sono riuscite a uscire dai contemporanei paradigmi della gestione delle risorse umane abbracciando la valorizzazione del capitale umano con certi e concreti incentivi al merito anche sotto quest'aspetto.

La valorizzazione del pensiero critico

Appare evidente che l'adesione del management alle migliori pratiche che nelle loro linee guida rappresentano i valori aziendali a lungo termine sia una priorità. Eppure questa priorità va compensata con altre tre:

- l'equilibrio fra risultati a breve (*goals*) a lungo termine (*values*);

- la necessità di gestire agevolmente anche le eccezioni (*anti-fragility*);
- la valorizzazione del pensiero critico (*anti-homologation*).

Senza un corretto equilibrio fra strategia e tattiche si recede nel modello "*who shoots first, wins*" di cui si è scritto più sopra.

Senza un corretto equilibrio fra rigidità e flessibilità sulle *best practices* da un lato si rischia l'ingessatura burocratica, spesso utilizzata come paravento per l'incapacità o peggio per giustificare la mancanza di coraggio decisionale quindi la fragilità (intesa nell'ambito della teoria dei sistemi) mentre dall'altro si rischia l'arbitrarietà decisionale e la frammentazione della strategia generale quindi a divergenze strutturali sulla metrica di merito che facilmente saranno percepite come ingiustizie abbattendo la fiducia e quindi il livello di *engagement* aziendale.

L'equilibrio fra opposti interessi, fra teoria e pratica, fra *goals* vs *values* non si può ottenere con l'omologazione che per altro è contraria anche a un altro valore ritenuto essenziale sia per l'innovazione sia per il successo aziendale quale la *diversity*. Ne consegue che tale equilibrio vada ricercato nella gestione del dubbio che è una più ampia declinazione della gestione del rischio perché implica un fondamentale come la valorizzazione del pensiero critico.

Come si combina l'adesione alle regole aziendali con il pensiero critico? I grandi dubbi trovano spesso una risposta nei grandi pensatori inclusi quelli dell'antica Grecia.

- *Una mente educata è capace di gestire un'idea senza per questo abbracciarla.* –Aristotele (~350 a.c.)

Perciò da un punto di vista manageriale l'eccezione va gestita come tale senza farla diventare necessariamente una consuetudine. Generalmente si consolida questa tendenza in favore della gestione allegra con la pratica di sollevare emergenze fino al limite di renderle uno stato permanente e quindi la loro gestione eccezionale una prassi necessaria. D'altro canto la gestione di un'eccezione può dimostrare dei limiti nel processo e/o nella struttura, in questo caso l'eccezione dovrebbe avere come naturale e ulteriore conseguenza quello di migliorare l'organizzazione.

Dal punto di vista del personale interno ed esterno, analogamente a quanto descritto per la valorizzazione della condivisione, occorre trovare il giusto equilibrio fra adesione ai valori aziendali e il pensiero critico per i vantaggi che esso comporta sopra descritti. Ne consegue che a che su questo aspetto la formazione dovrebbe puntare sul punto chiave evidenziato da Aristotele per coniugare la politica della porta aperta con la necessità di procedere uniti.

⚠ IMPORTANTE ⚠

Su questo argomento vale la pena di sottolineare l'utilità dell'esplorazione e quindi l'importanza degli esploratori per la gestione sistemica e pro-attiva sia delle eccezioni, sia dell'identificazione dei casi limite (*black swans*), dell'agilità e della sostenibilità dell'innovazione.

La corretta valorizzazione dei risultati

Ogni volta che si evidenzia un contrasto fra diversi requisiti (ad es. *goals* vs *values*) è possibile identificare una contraddizione a livello dei fondamentali. La contraddizione é un elemento endemico e la tendenza dell'essere umano si divide in due approcci diametralmente opposti:

- la ricerca utopistica di una coerenza;
- l'accettazione ideologica del "*qui e ora*".

Perciò l'esistenza stessa di contraddizioni a livello fondamentale si manifesta anche nella psiche collettiva come un bipolarismo fra due approcci antagonisti che in termini estremamente semplici confluiscono l'uno nella fede e l'altro nell'utilitarismo spicciolo:

- esiste un ordine superiore ma inconoscibile;
- tutto è relativo, agisco nel mio esclusivo interesse.

In questo caso è la filosofia a porre la domanda mentre è la scienza a proporre la soluzione in quello che viene indicato come equilibrio di Nash e che può riassumersi in estrema sintesi con l'affermazione che

- il miglior risultato quindi l'ottimo di efficienza si ha quando il singolo attore agisca indipendentemente sia nel suo interesse AND nell'interesse del gruppo.

Quest'affermazione implica che ogni soggetto sia consapevole della sua individualità ma anche dell'appartenenza a un gruppo. Da quest'ultimo punto si rileva l'importanza dell'*engagement* del personale nella letteratura aziendale. Senza *engagement* (condizione necessaria) non si può ottenere l'equilibrio di Nash e quindi le relative performance di struttura.

Da ciò si conviene che la valorizzazione del capitale umano quindi dell'expertise e del senso critico ovvero della tolleranza dialettica, oltre a rappresentare due pilastri fondamentali per accrescere la competitività, sono propedeutici al terzo punto ovvero alla valorizzazione dei risultati quindi all'ottimo di efficienza che nella sua specifica definizione coincide con il massimo di efficienza raggiungibile comunque sempre inferiore al massimo teorico.

Questo specifico aspetto e il relativo modello sono illustrati nei primi due articoli relativi al project management di seguito elencati.

Conclusione

Ne consegue che l'innovazione sia a sua volta un presupposto indispensabile per essere riconosciuti come leader di un settore del mercato. Diversamente si ha solo una posizione di vantaggio che con il tempo andrà velocemente a svanire.

Articoli collegati

- [Project Management: concetti di base](#) (19 ottobre 2016, IT)
- [Project Management: teoria del controllo](#) (25 ottobre 2016, IT)
- [Project Management: efficienza del controllo](#) (29 ottobre 2016, IT)
- [Project Management: gestione dei costi](#) (31 ottobre 2016, IT)
- [L'opportunità impossibile \(PM\)](#) (22 marzo 2017, IT)
- [La terza dimensione della conoscenza \(PM\)](#) (12 novembre 2017, IT)