Innovazione = Allenamento + Atteggiamento

Valentina De Matteo per AGCI

12 marzo 2021

Ciao,
sono Valentina

Mi occupo di consulenza in **innovazione e cambiamento** e sono ricercatrice UNIBO.

Segni particolari: del leone, impaziente, con un congenito bisogno di caffè al mattino per cominciare a ragionare, esploratrice incallita

valentina.dematteo@gmail.com

Come ti senti?

Non sono cattiva.
È che mi dipingono così

DA GRANDI POTERI DERIVANO GRANDI RESPONSABILITÀ

È sempre l'ora del tè! E negli intervalli non abbiamo tempo di lavare le tazze

CHE LA FORZA SIA CON TE

Non sono una cantante, sono una rockstar.

Se non si rischia niente non si guadagna niente

INNOVAZIONE È ALLENAMENTO

Habit - Habitus

Cultura.

Una prospettiva antropologica

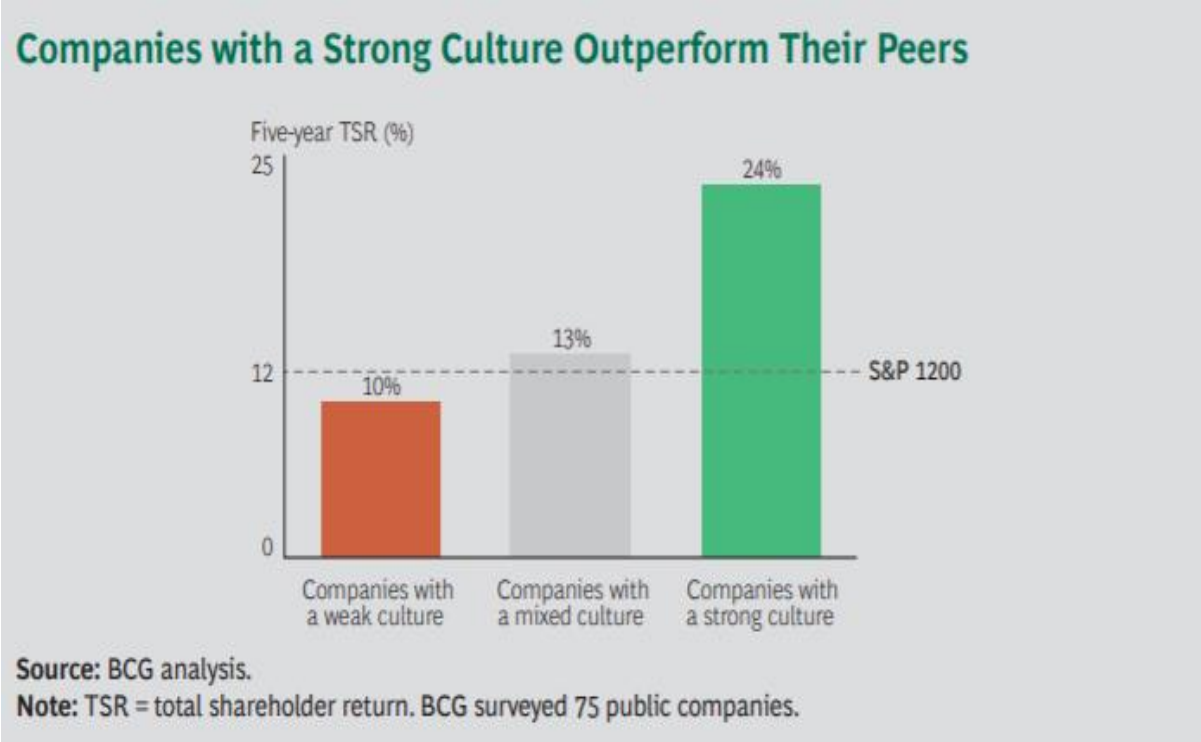
La cultura

- È LEGATA AL **SIGNIFICATO**
- È LEGATA AL **LINGUAGGIO**
- È LEGATA ALLE **COSE**
- È LEGATA ALL'**HABITUS** (DISPOSIZIONI DURATURE E TRASFERIBILI)

Il problema della cultura

«Non è uno schema logico coerente ma una mistura in fermento di principi contrastanti»

Malinowsky, 1926



Fonte: *https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Its-Not-a-Digital-Transformation-Without-a-Digital-Culture-Apr-2018_tcm20-207937.pdf*

Il fattore C dell'innovazione

L'importanza della cultura nei progetti di trasformazione

La metafora di Schein

Artefatti

Valori espliciti

Assunti di base

Flessibilità
Cultura del clan
Cultura adhocratica
Focus interno
Focus esterno
Cultura gerarchica
Cultura di mercato
Stabilità

macchina: organizzazione come strumento meccanico (driver: razionalità)

organismo: organizzazione come entità biologica che vive in rapporto con l'ambiente circostante (driver: evoluzione)

cervello: organizzazione come sistema cognitivo capace di agire ma anche di pensare (driver: flussi informativi)

cultura: organizzazione come prodotto di processi culturali nel senso antropologico (driver: valori e simboli)

sistema politico: organizzazione come sistema di governo con gruppi di interessi, conflitti, negoziazioni e lotte di potere (driver: burocrazia)

prigione psichica: organizzazioni come realtà alienanti autocostruite (driver: trappole cognitive)

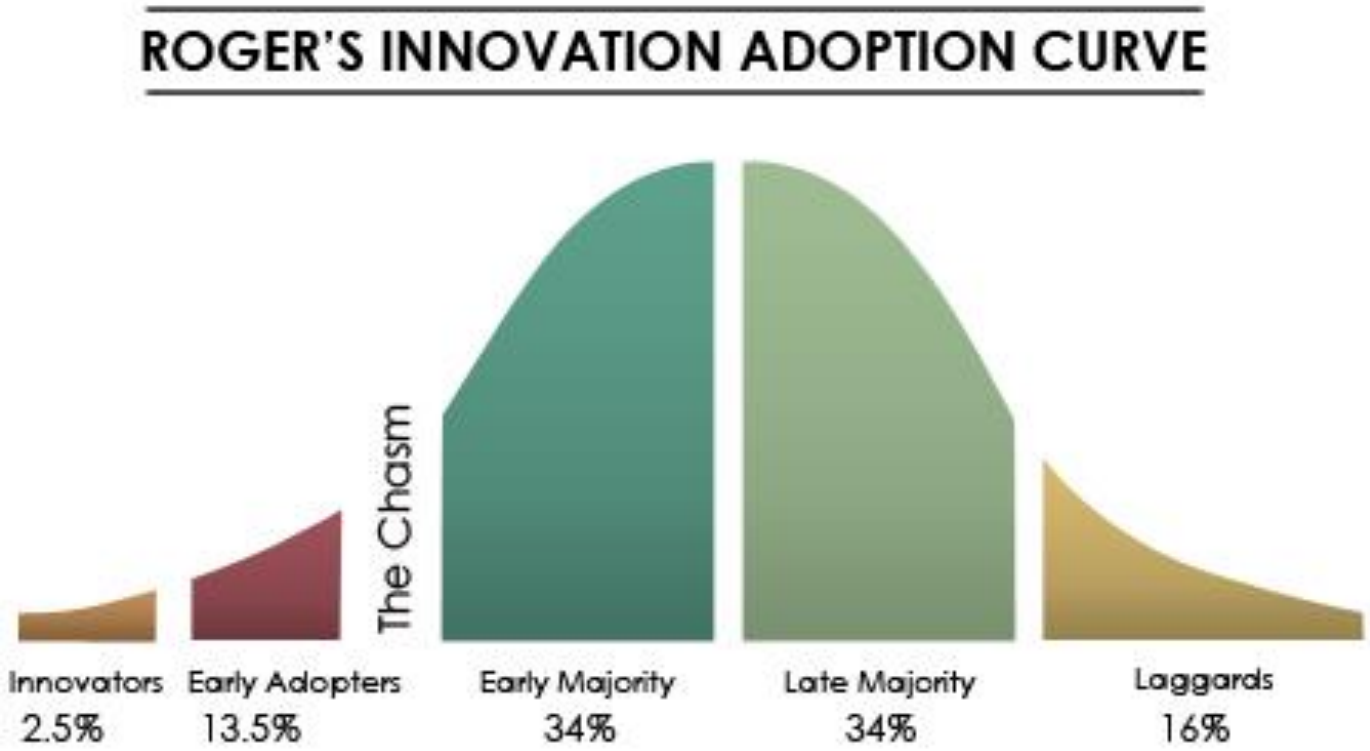
flusso e trasformazione: organizzazione come autorganizzazione

strumento di dominio: organizzazione come strumento oppressivo

Cultura e subculture

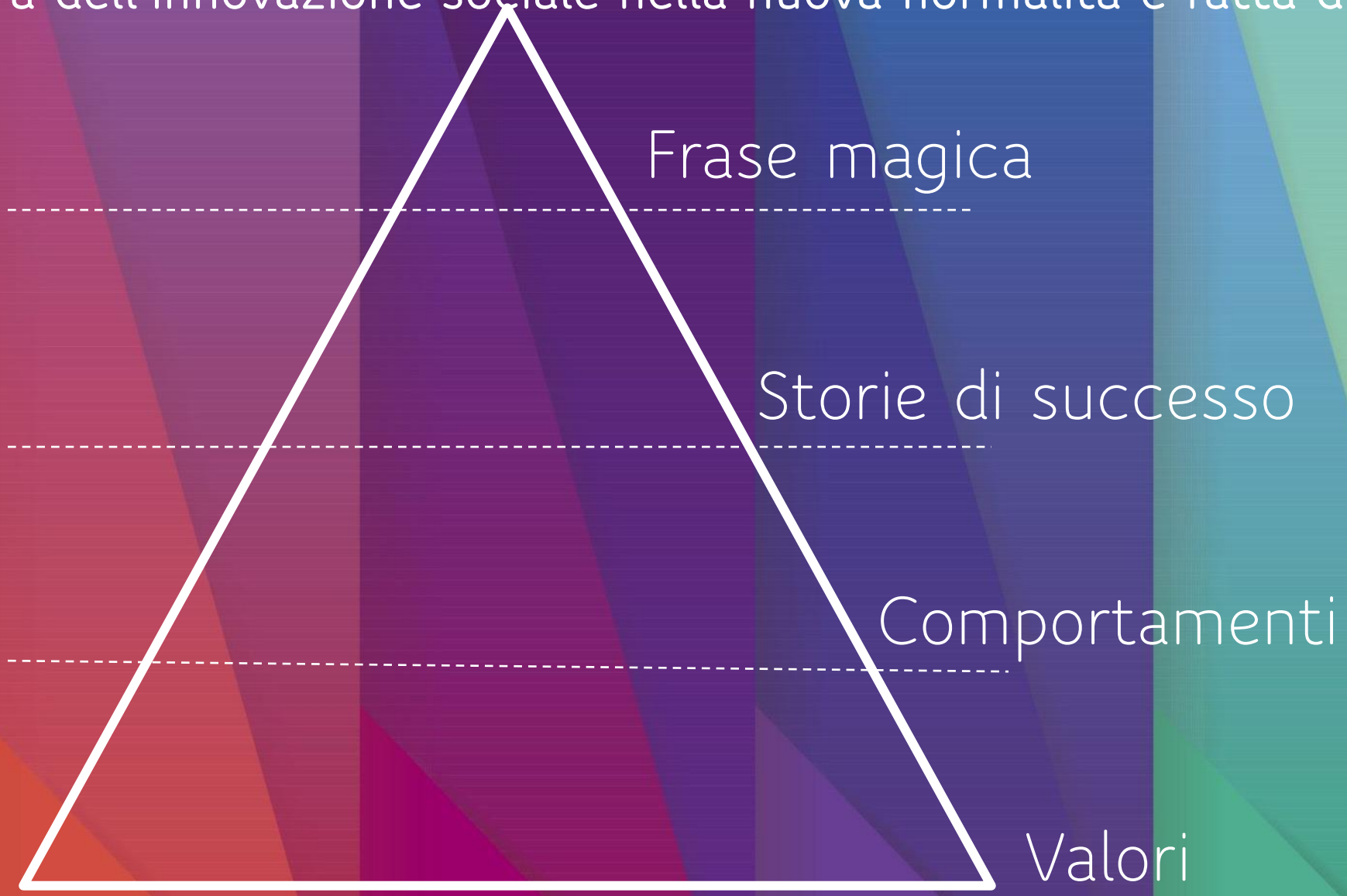
- Subcultura e **devianza**
- Subcultura e **resistenza**
- Subcultura e **distinzione**

Cultura e adozione di nuovi comportamenti



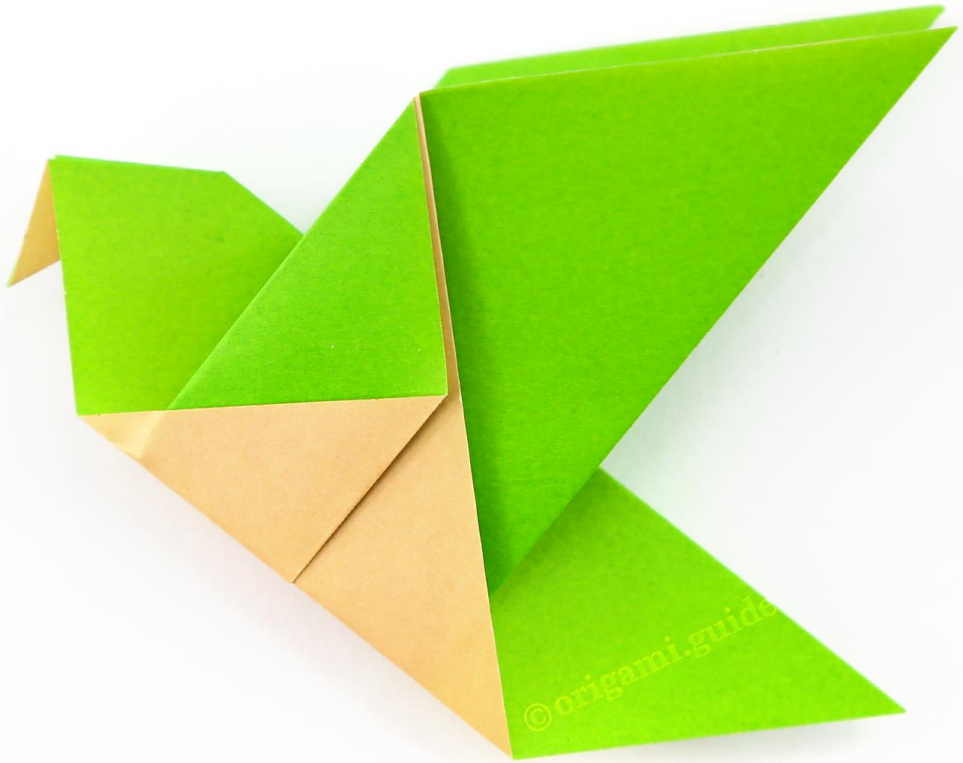
Trying to convince the mass of a new idea is *useless*.
Convince *innovators* and *early adopters* first.

Per noi la cultura dell’innovazione sociale nella nuova normalità è fatta di…



Cosa si trasforma

Come mi trasformo



Due prospettive complementari

SIX MEMOS

FOR THE NEXT MILLENNIUM

1 - Lightness
2 - Quickness
3 - Exactitude
4 - Visibility
5 - Multiplicity
6 - Consistency

Leggerezza
Rapidità
Esattezza
Visibilità
Molteplicità
Concretezza

WELCOME

PIETRO RAVAGLI

HR &IT Manager Società Dolce

Presidente Seneca Impresa Sociale

Perché sono qui?

- Mi piace il cambiamento
- Mi piace l'argomento
- Ho la responsabilità di guidare il cambiamento
- Credo in nuovi valori per la classe dirigente nella nuova normalità: transgenerazionalità, inclusione, responsabilità sociale
- Vorrei costruire nuovo senso e nuovi valori insieme alla classe dirigente del mondo cooperativo
- Voglio divertirmi e uscire cambiato

Amo i confini

- Liceo scientifico poi laurea umanistica
- Risorse umane poi IT
- Produzione lavoro poi servizi alla persona
- Triatleta e tecnico FITRI: anche qui non sono riuscito a dedicarmi ad una sola disciplina!

Cosa succede sul confine?

- **Il confine attiva la transdisciplinarietà**: tra sapere scientifico e umanistico, tra mondo del profit e del no profit, dell'adeguamento metabolico energetico che si attiva passando dal nuoto alla bici
- **Il confine è il luogo dove le regole tremano**, si fanno incerte, porose, dove molto si mescola e si confonde rispetto a quanto fino a poco tempo fa sembrava consegnato a una chiarezza procedurale inattaccabile
- **Sul confine si rischia**, si sperimenta la paura di non farcela, di essere sotto tiro. Ma è anche il luogo dove ci si misura, in cui dal confronto può nascere la coesistenza, lo scambio, la convivialità, il NUOVO
- In questo master, con la vostra eterogeneità, **voi siete la zona di confine**

L’innovazione è allenamento

Supercompensazione

un modello teorico che spiega il processo di adattamento dell'organismo ad un determinato stimolo allenante.

Tale concetto si fonda sullo stato di equilibrio dinamico, detto **omeostasi** che regola tutte le attività del nostro corpo. Qualsiasi condizione che perturba tale equilibrio viene immediatamente compensata, nel limite del possibile, da una reazione uguale e contraria, tesa a riportare il sistema in equilibrio. I

I processo di affaticamento e deterioramento indotto dall’esercizio fisico viene così compensato da una serie di reazioni, atte ad incrementare i processi rigenerativi anabolici. Tali reazioni possono essere interpretate come un sistema di difesa dell'organismo che, tramite esse, cerca di ricostruire l'equilibrio perduto.

Se non stresso positivamente, se non supero i confini anche della provocazione, dello sforzo in questo caso mentale, se non esco dalla confort zone non mi preservo identico ma involvo, peggioro. Per crescere e cambiare o anche solo per mantenermi, mi devo continuamente sfidare!

Facciamo un esercizio

- CHI vorreste cambiare?
- CHI dovrebbe cambiare?
- COSA dovrebbe cambiare?
- COME dovrebbe cambiare?
- **PERCHE' si dovrebbe cambiare?**

Perché è importante il perchè

- SIMON SINEK - TED "Come i grandi leader ispirano azione"
- Teoria del cerchio d'oro WHAT-HOW-WHY. Con la simbolizzazione del cerchio d'oro, Sinek paragona la struttura del cervello, con le diverse aree decisionali, alle motivazioni all'azione.
- La neocorteccia viene associata al "cosa", ed è responsabile dei pensieri razionali ed analitici e del linguaggio; le altre due sezioni formano il sistema limbico, che è responsabile dei sentimenti, nonché del comportamento e delle decisioni.
- Comunicando a partire dal "cosa" possiamo trasmettere una vasta serie d'informazioni, anche complicate, senza però che questo arrivi a guidare il comportamento di chi ci ascolta. Comunicando a partire dal "perché" entriamo in contatto col sistema limbico, dal quale provengono le decisioni d'istinto.

"I grandi leader sanno ispirare le persone all’azione. Essere capaci di ispirare significa dare agli altri uno **scopo o un senso di appartenenza** che non ha nulla a che fare con incentivi esterni o vantaggi da conquistare"

" Ogni organizzazione o persona sa cosa fa, molti sanno come lo fanno, ma davvero **pochi conoscono il perché di ciò che fanno**”

S. Sinek

CHE CARATTERISTICHE HA CHI STA AL CONFINE?

- RISERVE MENTALI ETEROGENEE ED IRRIVERENTI (NEL SENSO DI CONFINE OLTRE LA TRADIZIONE DEL "SI È SEMPRE FATTO COSÌ")
- AMBIVALENZA (NEL SENSO DI FEDELTÀ ED ESIGENZA/IMPULSO ALLA ESPLORAZIONE)
- ABITUDINE AL RISCHIO, AUTONOMIA, CAPACITÀ DI MOVIMENTO E ABILITÀ NEGOZIALI, SAPER COSA FARE SENZA ATTENDERE ISTRUZIONI
- ESSERE IN GRADO DI GOVERNARE DOSI DI ANSIA, TENSIONE E STRESS.
- ROBUSTEZZA E FLESSIBILITÀ. PRESTO E BENE.
- ANALISI E SINTESI. SAPERE UMANISTICO E SCIENTIFICO.
- INNOVAZIONE E INDUSTRIALIZZAZIONE.

PARADOSSI? NO SE SI ESCE DAI SILOS SE SI COLLABORA SE CI SI INTEGRA!

Il modello DevOps

Il DevOps è un set di pratiche e di cambiamenti culturali supportati da strumenti automatici e processi di Lean Management, che consente di automatizzare il rilascio del software rispetto alla sua catena di produzione, permettendo alle organizzazioni di poter contare su un software e applicazioni di qualità superiore e sicura in modo estremamente più rapido.

È in sostanza quel **processo iterativo che tiene insieme sviluppo e messa in produzione** (“development” e “operations” dalla cui crasi deriva il nome della metodologia) e che spinge a **ripensare il manager come figura più vicina a un team leader** il cui compito è in essenza quello di **spostare di continuo il confine delle possibilità** per lavorare su qualcosa di perennemente sperimentale, imperfetto, cangiante, fallibile.

DevOps vs errore

Lavorare su questa fallibilità, se da un lato toglie al manager gran parte di quell’”ansia da innovazione” fatta il più delle volte da troppa pianificazione e troppo poca sperimentazione, dall’altro consente di considerare il rischio come nostro partner nella progettazione
Ci troviamo d’altronde, per citare Ulrich Beck, nella “società del rischio”. Se questo è vero, tanto vale progettare l’innovazione e il cambiamento mettendo al centro il concetto e i risvolti del rischio e lavorare sul “presto e bene” prediligendo la tempestività alla perfezione e preservando l’errore come spazio propedeutico allo spostamento progressivo del confine.

COME METTO A TERRA TUTTO QUESTO?

Mio «cappello» HR

- Da ormai un anno assistiamo ad un continuo “nuovo normativo” vari DPCM…
- Come ho lavorato con la squadra in assenza di certezze, routine?
- Con l’esempio: presenza, coerenza, senza nascondere fragilità…
- Fiducia e condivisione della forza delle competenze nella collaborazione
- Analisi degli scenari lettura bozze e valutazione/interpretazione della “filosofia” della norma (es. FIS/SGRAVI)
- Decisioni ammettendo possibili errori
- Comunicazione

- **Mio «cappello» IT**
  Nuovi processi (esempio timesheet rilevazione presenze e attività di assistenza domiciliare)
  Logica processi
  Riduzione costi
  Migliore organizzazione
  Centralizzazione delle info
  Uso dei big data, machine learning
  EMOTIVO
  Libero ansie negative (mi sarò ricordato?!?...)
  Libero attività senza valore aggiunto per crescere e formarmi
  Avere più tempo libero
  Qualificare il settore (da *working poor* a innovazione sociale)

Mio «cappello» da sportivo

Gare internazionali di triathlon su distanza olimpica. 1,5 km di nuoto, 40 di bici e 10 di corsa. Fino a 1300 partecipanti, contemporaneamente amici e competitori. Uniti da una comune condizione e quindi molto amicali, confidenti, solidali e allo stesso tempo (confine molto labile) agguerriti per una classifica che è terreno di conquista dalla prima fino all' ultima "amatoriale" posizione.

- Si parte con la frazione del nuoto. Si combatte per il proprio spazio molto fisicamente a suon di bracciate e sgambate

- E proprio quando hai regolarizzato la respirazione, riconquistato un gesto tecnico armonico, fatto di forza e scivolamento/flessibilità/confidenza al contesto acqua, quando hai il tuo spazio riconosciuto nel mezzo di soggetti che vanno al tuo ritmo, **quando ti diverti è proprio allora che giunge il momento di uscire dal lago**.

Riprogrammando la testa e il corpo, entrambi resistentissimi, a nuovi movimenti prendi la bici e continui/ricominci.

Qui, visto che è permesso, il **gioco delle scie** è determinante per il buon risultato della frazione.

Ovviamente c'è un "**non detto**" che implica che ci si alterna nello sforzo. Ma molto interessante, anche in questo caso, è il confine tra chi è tuo alleato e chi è da staccare con una azione di strappo sul gruppo. **E' un contesto molto fluido e fino all'ultimo chilometro con confini mobili**.

Quello che ti ha stimolato in salita, trascinato alla vetta diventa il soggetto da battere perché potrebbe essere, chi lo sa, più forte di te nella corsa.

E di nuovo ti stai divertendo, il movimento è fluido, la compagnia è selezionata, la bici è diventata il "tuo ambiente" e…si passa alla corsa.

In questo contesto l’HR è

- **People eXplorer** che tira fuori attraverso l’esplorazione il “fattore X”, ovvero ciò che definisco come “eXponential potential”, quel potenziale esponenziale delle persone in modalità evolutiva e maieutica
- **People Partner** che accompagna le Persone nel loro viaggio di scoperta per raggiungere la pienezza tra la sfera professionale e quella personale anche grazie a un contesto organizzativo abilitante
- **Sense Maker** che in contesti sempre più complessi aiuta a trovare, comunicare e aggiornare il senso dell’essere e dello stare nell’organizzazione, una delle sfide più grandi per coloro che si occuperanno di gestione del cambiamento
- **People Crafter** che aiuta a plasmare in ottica sartoriale la carriera delle persone che sarà sempre più discontinua in termini di tempi e luoghi.

Tornare alla salienza. Del senso del lavoro, del valore del lavoratore, della pienezza delle relazioni.

Grazie.

“SII TU STESSO IL CAMBIAMENTO CHE VUOI VEDERE NEL MONDO”! (M. Gandhi)

Ci siamo divertiti. E tra qualche giorno scopriremo di essere anche cambiati. Grazie al confronto con voi.

Pietro-Valentina