

# **Orientamento all'innovazione**

Formez**PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](#).

FormezPA



*Autore:* Stefano Cera, Roberta Chiappe

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

# Orientamento all'innovazione

Le **capacità organizzative di un e-leader** si manifestano in diversi aspetti, fortemente collegati tra loro:

- la **valorizzazione dei collaboratori** per stimolarne la partecipazione attiva, riconoscendo e valorizzando le individualità e le potenzialità;
- la **gestione del gruppo**, orientandolo, facilitando la comunicazione al suo interno e, se necessario, proteggendolo;
- l'ampliamento del gruppo attraverso **la rete** che superi i confini organizzativi;
- la **condivisione di una visione**, costruita in modo partecipativo

L'**eleader** deve inoltre utilizzare le competenze, le energie e tutte le altre risorse per **raggiungere un obiettivo specifico: promuovere l'innovazione e il cambiamento**. Un cambiamento che non riguarda solo l'esterno, ma **investe profondamente l'organizzazione stessa** e le persone che ne fanno parte. **Compreso il leader**.

Ma **come promuovere l'innovazione e il cambiamento?**

Lo stimolo all'innovazione può arrivare da ognuno di noi: i promotori dell'innovazione infatti **non sono solo i geni**, ma persone che utilizzano le **tecniche e le metodologie giuste** per agevolare il cambiamento; sicuramente devono avere la capacità per far emergere le competenze del gruppo e agevolare il lavoro collaborativo, sicuramente hanno **doti personali particolari** che sono quelle della vision, del coraggio...

Per immaginare il profilo di un e-leader facciamoci ispirare da uno spezzone tratto dal film *Jobs*, che racconta i 25 anni di storia di Steve Jobs e dell'azienda da lui fondata insieme al suo amico Steve Wozniak e sviluppata anche grazie ad un **gruppo** di persone che ha reso possibile in concreto la "vision" di Steve Jobs.

Vediamola...

[Scena tratta dal film *Jobs* ]

Certo, il video ci parla di una realtà lontana dalle pubbliche amministrazioni; parla di folli, di geni, di anticonformisti... Però, ci fa anche riflettere sul fatto che se si favorisce **l'incontro tra "persone giuste"** nello stesso luogo e nello stesso tempo e si dà loro la **possibilità di sviluppare idee** e agire nell'organizzazione. Anche nel rispetto delle regole, si può creare la

**sinergia** che agevola l'attuazione di percorsi di innovazione, anche *disruptive*, che “*fanno progredire l'umanità*”.

Quindi, **come possiamo innovare nella normale vita lavorativa? O addirittura in contesti difficili?**

Anche in questo caso ci viene in aiuto un film, *Si può fare*, che racconta la storia di Nello, il Direttore di una cooperativa sociale (interpretato da Claudio Bisio), che si impegna per dare una vita ed un lavoro “normale” ad alcuni pazienti dimessi da un centro di igiene mentale in seguito alla legge Basaglia.

Vediamo una scena di questo film

[Scena tratta dal film *Si può fare*]

Nella scena vediamo un uomo (Nello/Bisio) che crede in un'idea, che punta ad un obiettivo ed è proprio la sua motivazione che gli permette di ottenere un agognato appalto, nonostante lo scetticismo del medico e del contesto intorno a lui.

L'appalto determina grande entusiasmo e motivazione nei membri della cooperativa che sentono, finalmente, di poter fare e, soprattutto, di poter riuscire -davvero- in “qualcosa”.

Da subito il gruppo inizia a lavorare, ognuno si ritaglia un ruolo adeguato alle proprie competenze e abilità, svolgendo il lavoro con grande scrupolosità e metodo, sotto il coordinamento di Nello.

Tuttavia Nello è costretto ad abbandonare il gruppo per qualche giorno e proprio in quel periodo succede un imprevisto: il materiale necessario per completare la posa del parquet sul pavimento non arriva a destinazione e intanto la scadenza della consegna è vicina.

Vediamo cosa succede in quest'altra scena...

[Scena tratta dal film *Si può fare*]

Come abbiamo visto, il gruppo è in crisi, si sta sfaldando. Si rischia di perdere di vista l'obiettivo, l'imprevisto crea spaesamento e confusione, soprattutto in questo contesto particolare. Ma durante una riunione indetta dal capo cantiere, uno dei ragazzi ha finalmente un'**idea** che rigetta luce sul progetto: usare il legno di scarto! Una **soluzione creativa della criticità**. Si rivelerà l'idea vincente?

Vediamo il seguito in questa scena...

[Scena tratta dal film *Si può fare*]

Il finale è positivo e molto divertente. Nonostante le preoccupazioni di Nello, l'Art Director, incaricato di seguire l'andamento dell'appalto, è entusiasta del lavoro svolto e sembra essere affascinato anche dall'idea dell'uso dei materiali di scarto, trova in questa decisione risvolti "da arte concettuale", il risultato quasi casuale dell'impegno del gruppo è valorizzato come opera dadaista che riusa oggetti desunti dal quotidiano.

Questo "lampo di genio" diventa un insperato trampolino di lancio per l'attività della cooperativa cui vengono chiesti nuovi lavori per altri atelier.

Da questo film emerge in modo forte l'**iniziativa del singolo**, capace di "elevare" la propria azione da mera esecuzione di una mansione a leva per coinvolgere e "attivare" il gruppo innescando processi partecipativi e creativi di **cambiamento**.

Abbiamo visto mettere in campo tante competenze importanti: vincere la resistenza al cambiamento, gestire le controversie, negoziare, risolvere problemi, assumere responsabilità personale, valorizzare i collaboratori e le loro decisioni. Questo film ci mostra inoltre un'applicazione della c.d. **service orientation**, intesa come predisposizione all'essere utili, attenti e collaborativi. E' importante notare come questa capacità abbia consentito il superamento di una routinarietà o staticità nei servizi erogati, che impediva di rispondere concretamente a ciò di cui il cliente finale aveva effettivamente bisogno.

Alla base dell'innovazione c'è spesso una **buona idea**, un'intuizione che può cambiare tutto, lo possiamo vedere nella storia di Steve Jobs, ma anche nella storia di un lungimirante imprenditore italiano: Adriano Olivetti.

Olivetti ha creato un'azienda strutturata veramente in modo particolare: il direttore del personale era uno scrittore, il responsabile della pubblicità era un poeta, il suo braccio destro era un critico letterario. La selezione del personale non si basava solo sulla verifica delle competenze tecniche, ma su una serie di considerazioni che tra cui la motivazione e l'ottimismo delle persone.

Vediamo una scena tratta dallo sceneggiato "Adriano Olivetti, la forza di un sogno", interpretato da Luca Zingaretti, che mostra uno dei passaggi più significativi nella rappresentazione delle sue grandi capacità.

[Scena tratta dal film *Adriano Olivetti, la forza di un sogno*]

Abbiamo visto che nonostante il padre sia disperato e inorridito dal progetto di abbattere i muri, che sono lì da più di 50 anni, Adriano Olivetti non ha tentennamenti, il suo obiettivo è chiaro: vuole **ripensare** totalmente l'azienda, anche nella struttura, per avviare **un percorso di innovazione** e realizzare un modello di fabbrica del futuro.

Il progetto di Adriano di mettere delle **vetrate al posto dei muri**, oltre a essere un motivo per aumentare il benessere e la produttività degli operai, è anche una **metafora dell'apertura dell'azienda verso l'esterno** e ci fa pensare al Giano bifronte solitamente raffigurato con due volti, poiché, essendo il dio dei passaggi e delle soglie, può guardare il futuro e il passato, può guardare sia all'interno sia all'esterno. **L'abbattimento del muro simboleggia la strategia aziendale** di Adriano Olivetti la cui **vision** è a largo spettro e di lì a poco lo porterà a decidere la costruzione della fabbrica di Pozzuoli e ad **aprirsi** al mercato d'oltreoceano.

Ricordiamo anche che **in un momento di crisi**, crisi di sovrapproduzione, Olivetti **non si rifugia in decisioni "classiche"**, dettate dalla consuetudine, cioè chiudere le fabbriche, decisione che all'epoca era diventata abitudine: piuttosto la sua decisione fu di **investire nella struttura commerciale, facendola crescere**.

Olivetti ha cioè il **coraggio di rilanciare investendo** sulla formazione e sulla qualificazione di una figura professionale, l'addetto alle vendite, le cui competenze fino ad allora erano state solitamente trascurate. E il concetto di **bellezza** continua ad essere al centro del suo agire...

Olivetti infatti, dopo Ivrea, sceglie come sede per la sua nuova fabbrica, il sud: Pozzuoli. **Decide di portare la fabbrica agli operai**, anziché far emigrare gli operai al nord; **costruisce case di fronte al mare** per aumentare il loro benessere; mette a disposizione un **asilo nido** per i bambini. In poco tempo Pozzuoli diventa la realtà più produttiva del territorio perché il clima organizzativo è molto positivo e la **motivazione degli operai è altissima**.

Gli esempi di leadership che abbiamo visto ribaltano il modello del classico capo autoritario, a favore di un **leader che ha vision**, obiettivi chiari, **cura dei propri collaboratori** e del luoghi in cui lavorano e vivono, che persegue il coinvolgimento e la **motivazione** del gruppo verso l'obiettivo.

Quando l'empatia è forte, il **grande affiatamento tra il leader e il gruppo** porta a risultati inaspettati, come nel caso di un **direttore d'orchestra** a cui **basta uno sguardo** per dirigere

i suoi musicisti al completo. Crea un'armonia perfetta **senza dire una parola**: chiudiamo quindi questa lezione con un video che "parla" da solo e che mostra Leonard Bernstein alla direzione della Wiener Philharmoniker

[Video Haydn Symphony No 88 4th mov. Bernstein Wiener Philharmoniker]

### **Filmografia di questa videolezione:**

- *Jobs*, 2013, USA, regia di Joshua Michael Stern, Five Star Institute, Silver Reel.
- *Si può fare*, 2008, Italia, regia di Giulio Manfredonia, Warner Bros
- *Adriano Olivetti - La forza di un sogno*, 2013, Italia, regia di Michele Soavi, Rai
- *Adriano Olivetti, L'utopia Olivetti*. La storia siamo noi, Rai educational 1999
- Haydn Symphony No 88 4th mov. Bernstein Wiener Philharmoniker, <https://www.youtube.com/watch?v=oU0Ubs2KYUI>.