



HR MANAGEMENT. Un nuovo approccio sistemico e multidisciplinare per mobilitare tutte le risorse

Protagonisti d'innovazione

Per passare dall'innovazione top down a un processo di problem solving diffuso serve un nuovo paradigma per allineare lo sviluppo personale, organizzativo e aziendale. Ecco che cos'è l'innovazione professionale

di **Francesca Parviero** e **Luigi Centenaro**

Siamo nell'era in cui l'innovazione agisce senza permesso – alcuni la chiamano “disruptive innovation” –, la globalizzazione crea continuamente nuovi scenari competitivi e la tecnologia diventa sempre più intelligente. Tutto ciò pone una pressione enorme sulle aziende e sul ruolo dei loro collaboratori. Soprattutto sull'occupazione e più in generale sulle professioni che si perdono, trasformano e diventano liquide, digitalizzate, smart, remotizzate e chissà cos'altro ancora. Come fare a permettere alle persone in azienda di orientarsi efficacemente nel cambiamento continuo e divenire le vere protagoniste di un'innovazione sempre più necessaria?

Dalla robotica al machine learning

È inevitabile occuparsi di persone e professioni, in presenza di tecnologie sempre più intelligenti che avranno un impatto non trascurabile sia sul settore privato sia sul settore pubblico. I legislatori, tradizionalmente lenti, si stanno già muovendo sul tema: un esempio rilevante è l'approvazione il mese scorso, in seno al Parlamento europeo e a firma dalla lussemburghese Mady Delvaux, di una risoluzione sulla robotica. La risoluzione contiene una richiesta alla Commissione Europea di indagare gli effetti dell'automazione sul lavoro e di creare un'agenzia europea per l'intelligenza artificiale. D'altra parte il machine learning si sta sviluppando molto rapidamente: si pensi all'acquisizione per 400 milioni di sterline di DeepMind da parte di Google nel 2014 e alla recente vittoria di AlphaGo, basato proprio sulla tecnologia DeepMind, contro il campione mondiale di Go. Gli effetti imputabili all'automazione si affiancano ai trend più “tradizionali” e che si stanno consolidando, in relazione alla trasformazione delle professioni. Tra essi ci piace citare l'utilizzo sempre più massivo dell'outsourcing, il passaggio dalla

centralità di prodotto alla centralità del cliente e, infine, l'impatto di nuovi quadri regolatori che impongono immediate riqualificazioni professionali (ad esempio MiFID2 nell'ambito finanziario).

Innovazione I vs Innovazione II

Come configurare allora la propria organizzazione per continuare a produrre valore in un contesto in cui tutti questi stravolgimenti sono già in essere? Il primo passo da fare è quello di considerare l'innovazione come quella che, oltre al prodotto e all'esperienza dell'utente, riguarda l'intero modello di business e dei suoi processi e che deve diventare una capacità strategica di tutta l'organizzazione. La ricerca continua di opportunità, in questo contesto, deve diventare un impegno costante di tutti i collaboratori. La Darden Business School della Virginia University, una delle 10 migliori business school del mondo, chiama questo approccio “Innovazione II”, contrapponendola alla “Innovazione I”. L'innovazione I tradizionalmente top-down, è dominata da un gruppo di esperti isolati in silos, tipicamente coloro che si occupano di prodotto, tecnologia o strategia. L'innovazione II invece riguarda lo sviluppo di un processo di problem solving diffuso, adeguato alla più grande varietà di collaboratori, affinché questi siano in grado di disegnare sistemi, proposizioni e strategie innovative coinvolgendo fin dall'inizio nella discussione clienti, utilizzatori e stakeholder, in una sorta di ricerca etnografica. Ciò non riguarda solo il settore privato. Ad esempio l'agenzia Health and Human Services (Hhs), una delle più grandi del governo americano, rappresenta un importante caso di successo in cui i dipendenti dello stato, dagli uffici federali a Washington alle riserve Navajo in Arizona, sono stati chiamati a partecipare al programma di innovazione Ignite.



Innovazione professionale: un nuovo paradigma

L'Innovazione II è certamente un'affascinante prospettiva che spesso si scontra con tre conflitti in essere:

1. il conflitto tra Business e Risorse Umane che si contendono la leadership quando si tratta di pensare allo sviluppo delle persone e dei processi che le coinvolgono;
2. il disallineamento strategico tra management e collaboratori, dove i primi lamentano poca proattività e autonomia e i secondi mancanza di direzione ed eccessiva complessità;
3. la tensione interna in ciascuno di noi tra quello che è un bene per noi stessi e quello che è il bene dell'azienda, che di fatto è inevitabile e irrisolvibile in quanto radicata a livello biologico, come dichiarato da Edward O. Wilson, vincitore del premio Pulitzer e biologo di Harvard.

Per superare questi conflitti serve un nuovo paradigma nello sviluppo del personale: l'innovazione professionale. Fare innovazione professionale significa rendere manager e collaboratori capaci di adattare consapevolmente il modo con cui creano e trasferiscono valore per se stessi e per la loro azienda. L'innovazione professionale in particolare:

- partecipa alla definizione della strategia e dell'organizzazione aziendale e le influenza costantemente;
- punta a far diventare tutti i collaboratori consapevoli del valore che con il loro lavoro portano al team, all'organizzazione e al cliente finale;
- facilita l'adozione di strumenti di problem solving moderni come il Design Thinking (come è largamente avvenuto ad esempio in IBM: <http://ibm.com/design/thinking>);
- promuove la tolleranza dell'ambiguità e dell'errore;
- facilita lo sviluppo di una cultura della creatività, della centralità dell'utente e della connessione empatica;
- invita a superare la differenza tra compito (doveri, attività e risultati attesi) e ruolo (che reca con sé il focus sulla

relazione con le altre persone);

- promuove un approccio legato allo sviluppo delle competenze che parte dal basso dove la persona è protagonista e responsabile del suo piano di sviluppo in linea con la strategia aziendale e organizzativa.

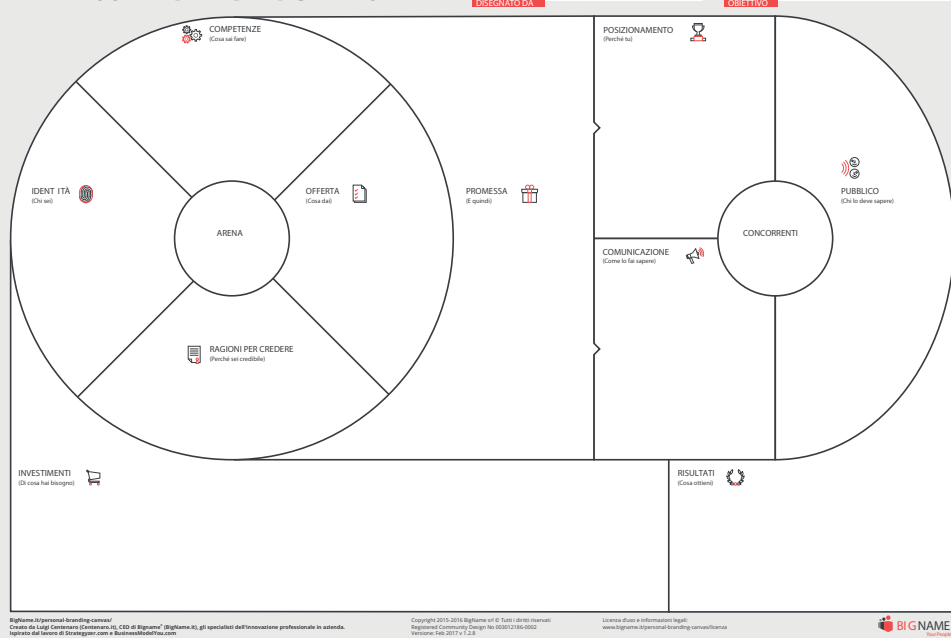
Gli strumenti per attivare l'innovazione

Al di là dei tradizionali interventi per promuovere una nuova cultura aziendale, due strumenti concreti sostengono tutta l'innovazione professionale e permettono di attivare l'Innovazione II: i modelli di business e il branding.

Modelli di business nelle operation. La pratica di pensare per modelli di business era solitamente riservata alle attività di sviluppo della strategia, ambito nel quale permette di descrivere la logica con cui viene creato e distribuito il valore per i clienti esterni. L'innovazione dei modelli di business delle aziende è di fatto ciò a cui ci si riferisce quando si parla in generale di "innovazione" ed è ormai molto in voga come testimoniato dal successo di aziende leader in questo settore quali Beople in Italia, Strategyzer in Svizzera e Business Model Inc. in Olanda. Negli ultimi anni il termine è stato applicato anche alle operation, usandolo per descrivere il modo con cui il valore viene offerto ai clienti interni all'organizzazione. Il grande vantaggio è che rispetto agli organigrammi, che descrivono i rapporti gerarchici in un'azienda, i modelli di business permettono di sviscerare le modalità con cui realmente funziona un'organizzazione e le relazioni tra i vari elementi nella creazione del valore. Lo stesso strumento, come dimostrato da Tim Clark nel volume *Business Model You* (Hoepli), può essere applicato al contributo dei singoli che, di fatto, hanno un modello di business molto peculiare, in cui le risorse chiave sono loro stessi, con interessi, valori abilità, competenze, costi e ricavi che non sono solo quelli materiali.



THE PERSONAL BRANDING CANVAS



BigName.it Personal Branding Canvas
Creato da Luigi Centenaro (Centenaro.it), CEO di BigName® (BigName.it), gli specialisti dell'innovazione professionale in azienda.
Registrazione del marchio di BigName.com e BigName.it/branding.com
Copyright 2015-2016 BigName ed. di Tutti i diritti riservati.
Registrazione Community Design No. 003021186-0002
Versione Feb 2017 v. 1.2.1
Licenza di base e informazioni legali:
www.bigname.it/personal-branding-canvas/finanza
BIGNAME

Branding applicato ai team. Il medesimo discorso vale per il Branding – strumento chiave per quanto concerne aziende, prodotti e servizi –, che può anche essere applicato ai team per consolidarne la cultura, la coesione e il posizionamento all'interno dell'organizzazione. Può potenziare anche manager e collaboratori e, in questo caso, è comunemente definito Personal Branding e utilizzato in operazioni legate al potenziamento delle vendite, alla valorizzazione interna e alla trasmissione della cultura aziendale verso l'esterno, nei programmi per Brand Ambassador. In questo senso citiamo l'esempio della associazione Valore D (dove partendo dalla strategia del brand, il board ha vissuto un processo di sviluppo del ruolo di ciascuna rappresentante nelle vesti di Brand Ambassador) e il caso di ABB Italia (che a valle del cambiamento strategico per la vendita dei prodotti B2B ha investito sui processi di social selling tramite LinkedIn passando anche dallo sviluppo del Personal Brand dei venditori).

Un approccio legato al pensiero visuale

Come fare a trasmettere con efficacia l'uso di concetti apparentemente sofisticati come i modelli di business e il branding? Fortunatamente esistono alcuni tool legati al pensiero visuale quali il Business Model Canvas, ormai molto noto e scaricato da più di 5 milioni

di persone nel mondo, il Personal Business Model Canvas introdotto proprio da Tim Clark nel libro sopracitato e, infine il Personal Branding Canvas, scaricabile gratuitamente presso <http://bigname.it/personal-branding-canvas>. Tramite questi strumenti possono essere facilitate importanti operazioni di ri-allineamento tra il livello personale, il livello organizzativo e il livello aziendale: un'azione importante dal momento in cui la *situational savvy* è un'abilità fondamentale, annoverata tra i pilastri dell'Innovazione II. Lo scopo finale è identificare e colmare i gap strategici, organizzativi e soprattutto personali che stanno alla base di una vera e propria innovazione professionale. A tal proposito ci fa piacere annunciare che questo è proprio l'argomento del prossimo libro di Tim Clark *Business Model for Teams*, pubblicato prossimamente in italiano da Hoepli di cui siamo attivi ed entusiasti co-creatori. Cavalcare e non subire i trend innovativi e le tecnologie esponenziali è la grande sfida oggi per imprese, manager e collaboratori: l'innovazione professionale fornisce un adeguato approccio sistemico e multidisciplinare per affrontarla al meglio. L'invito con cui vogliamo concludere questo articolo è quello di chiedersi sempre, prima di cercare l'ennesimo corso di per aggiungere competenze, se vi siano i presupposti per implementare un vero e proprio progetto di innovazione professionale. ■



Francesca Parviero è senior partner di BigName e Digital Hr Strategist; è la prima LinkedIn Emea Talent Solutions Partner italiana. Ha lavorato nella direzione Hr in corporate e start-up. È co-autrice di LinkedIn per aziende e professionisti per Apogeo Feltrinelli editore



Luigi Centenaro è managing partner di BigName, ideatore del Personal Branding Canvas, docente universitario e Co-autore del volume *Personal Branding* (Hoepli) e curatore di *Business Model You* e *Personal Branding per il Manager* (Hoepli)



Business model for Teams, Tim Clark, di prossima pubblicazione in Italia (Hoepli)