MIDA

fondazionehumanplus

TEAM E CULTURE INNOVATIVE

RICERCA APPLICATA SUI CONTESTI ORGANIZZATIVI CHE INNOVANO

FIRST REPORT - DICEMBRE 2019

La Fondazione Human+ supporta dal 2010 l'innovazione a livello sociale, economico, culturale, integrando l'attività di ricerca scientifica condotta con università e centri di ricerca e l'applicazione sul campo attraverso interventi nella pubblica amministrazione, il mondo profit, il terzo settore. I progetti realizzati hanno riguardato tre livelli diversi di complessità del fenomeno "innovazione":

• **innovatori**: sostegno ai soggetti dotati di talento per innovare (individui singoli, team, community informali) tramite lo scouting, l'analisi del loro potenziale, condotta con una piattaforma digitale dedicata, lo sviluppo delle loro competenze attraverso il coaching e l'offerta di 3 laboratori formativi specifici sul tema

• **contesti innovativi di lavoro**: collaborazione con organizzazioni di ogni tipo (ospedali, università, imprese high & medium tech, startup, enti locali, scuole, soggetti non profit) che vogliono diventare più innovative, intervenendo sull'architettura del loro sistema di innovazione (visione e strategia, processi e strutture, risorse umane) e accompagnando progetti di innovazione nei vari stadi del processo innovativo

• **ecosistemi per l'innovazione**: potenziamento dell'insieme di attori locali che contribuiscono all'innovazione di un dato territorio (decisori pubblici, operatori economici, università e centri di ricerca, startup, soggetti del terzo settore, ecc.) tramite la loro mappatura con un modello standard di analisi Eurostat/Ocse, l'audit delle performance complessive di innovazione, azioni di miglioramento degli ecosistemi.

Il progetto di ricerca applicata "Spiriti innovativi 2019", dedicato ai team innovativi e ai contesti organizzativi per innovare, è stato realizzato grazie alla disponibilità di molte persone e organizzazioni, che hanno partecipato attivamente alle fasi di ricerca sul campo, in laboratorio e nei focus group.

Senza il loro contributo il progetto non avrebbe visto la luce e non avrebbe raggiunto i risultati scientifici che oggi possiamo mettere a disposizione di tutti. Il nostro ringraziamento, umano e professionale, va a tutti loro:

Organizzazioni

Agos

Assimoco

AVL Italia

CCIAA di Milano

CSI Piemonte

Fondazione Links

Fondazione Brodolini

Fondazione Fitzcarraldo

Food33

Gruppo Abele

Klepierre

Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo Innovation Center

ITC – ILO (Nazioni Unite)

Mida consulting

Nesta Italia

Nexa Center

Politecnico di Torino

SocialFare

The Doers

Università di Torino

Esperti e professionisti

Carla Bertuzzi

Cristina Bertazzoni

Alessandro Campanati

Marco Cassinera

Diego Cipollina

Stefano Di Polito

Maurizio Goetz

Andrea Griva

Filippo Losito

Indice

PARTE I – I TEAM INNOVATIVI

- **Introduzione**
- **1. L'inizio: costituzione dei team innovativi**
- **2. Il funzionamento interno: organizzazione e dinamiche relazionali**
- **3. Lo scambio con l'esterno: contesti di riferimento**
- **4. La generazione di valore: output e risultati**
- **Conclusioni: la diversità dei team innovativi**

PARTE II – LE CULTURE INNOVATIVE

- **Introduzione**
- **1. La mentalità innovativa delle organizzazioni**
- **2. I risultati dell'esperimento**
- **Conclusioni**

PARTE I - I TEAM INNOVATIVI

INTRODUZIONE

L'innovazione in gruppo

L'innovazione, ovunque essa si manifesti e qualunque sia la sua tipologia, è sempre più un fenomeno collettivo. Le narrazioni correnti dei media la rappresentano come sforzo e opera eroica di pochi o di un solo individuo: in realtà i fenomeni innovativi sono una caratteristica emergente di un soggetto sociale, ad esempio un quartiere urbano, una comunità professionale, un'impresa o una start up, un'istituzione o un movimento sociale spontaneo. Non innoviamo quasi mai da soli, ma grazie a una rete collettiva al cui interno operiamo insieme ad altri.

In questa prospettiva, i gruppi assumono un ruolo determinante: sono il "dispositivo sociale" minimo al di sotto del quale l'innovazione generalmente non si produce. Le caratteristiche dei team (le dimensioni ridotte, la flessibilità operativa, la forte interazione, la varietà di competenze) sembrano adattarsi molto bene alle dinamiche dell'innovazione. Il gruppo può ovviamente essere inserito e agire nell'ambito di un contesto sociale più ampio, come abbiamo appena ricordato, ma è il team il titolare più frequente di una iniziativa di innovazione.

Mentre i gruppi di lavoro in tutte le loro manifestazioni (comitati, team di progetto o di scopo, circoli di qualità, unità organizzative di staff o di linea, equipe operative dei tipi più diversi, startup d'impresa e così via) sono diffusamente studiati da alcuni decenni e da molte prospettive diverse, i team innovativi sono un fenomeno molto meno conosciuto.

Se consideriamo la letteratura specialistica sull'argomento, scopriamo che conta pochi contributi teorici, qualche indagine sul campo, ancora meno studi quantitativi (sulla limitatezza della bibliografia sui team innovativi, cfr. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford 2014, pagg. 490-1).

Cosa intendiamo per team innovativi? In termini generali possiamo caratterizzarli così:

- sono gruppi a tutti gli effetti, totalità dinamiche caratterizzate dall'interdipendenza dei suoi membri, (cfr. K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York 1951), pluralità in interazione contraddistinte da un numero ridotto di persone (cfr. G.P. Quaglino, S. Casagrande et alii, *Gruppo di lavoro Lavoro di gruppo*, Milano 1992);
- hanno carattere lavorativo, cioè si tratta di gruppi di lavoro nel senso più ampio del termine: associazioni temporanee di consulenti o esperti, team operanti in organizzazioni di ogni genere, comunità di pratica, gruppi professionali informali;
- sono impegnati a produrre "innovazione di contenuto", cioè a realizzare un output innovativo di vario genere (prodotto o servizio per il mercato, bene immateriale di altra natura, cambiamento di un processo e così via: esistono

molte tassonomie delle innovazioni; cfr. ad esempio L. Keeley, R. Pikkel et alii, *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, tr. it. Milano 2014).

Queste caratteristiche non esauriscono tutte le possibilità di incrocio fra gruppi e innovazione. Il progetto di ricerca ha scelto come oggetto di analisi i gruppi che generano direttamente contenuti innovativi, ma ne esistono altri: team inseriti in agenzie per lo sviluppo degli ecosistemi locali dell'innovazione, strutture di innovation management che coordinano i progetti di innovazione in un'organizzazione, team didattici che si occupano prevalentemente di formazione ed insegnamento nel campo dell'innovazione.

Il progetto di ricerca sui team innovativi

L'indagine, di cui presentiamo i primi risultati, è stata pensata per rispondere ad alcune domande di fondo:

- *i team innovativi sono gruppi di lavoro come gli altri o presentano caratteristiche che li rendono diversi? Se presentano caratteristiche distintive, quali sono?*
- *Come nascono i team innovativi, come funzionano al loro interno, quale rapporto hanno con il contesto esterno, che valore generano?*

Abbiamo adottato una metodologia di ricerca di tipo qualitativo, coerente con uno degli approcci metodologici più utilizzati nelle scienze sociali, la *grounded theory* (cfr. B.G. Glaser, A.L. Strauss*, Discovery of Grounded Theory*, New York 1999*)*. Si tratta di una metodologia di tipo bottom-up: l'elaborazione teorica deriva dai dati stessi, si sviluppa e prende forma alla luce di ciò che i dati fanno emergere, man mano che vengono raccolti e analizzati.

Le procedure di indagine grounded hanno consentito di far scaturire, dalle narrazioni dei soggetti coinvolti, una possibile teoria descrittiva e interpretativa dei team innovativi. Ci siamo rivolti a individui che, nella loro professione qualunque essa fosse, avessero maturato esperienze di innovazione in forma collettiva, cioè all'interno di gruppi.

I partecipanti alla ricerca sono stati coinvolti in focus group, una metodica che utilizza la dinamica di gruppo per esplorare un tema, un problema, un fenomeno. Mette al centro il dialogo, l'interazione e il confronto, contribuendo così a far emergere rappresentazioni, giudizi e pregiudizi, vissuti emotivi dei partecipanti rispetto agli argomenti che il moderatore propone di affrontare, secondo una struttura di conduzione della seduta progettata in precedenza.

Sono stati realizzati cinque focus group nel periodo maggio-giugno 2019 con la partecipazione di circa 40 persone, denominati nel report "testimonial", in quanto hanno

messo generosamente a disposizione la loro esperienza di vita e lavoro. I partecipanti sono stati selezionati secondi questi criteri:

- provenienza professionale molto diversificata, sia dal lavoro autonomo (consulenti, professionisti, imprenditori) sia da organizzazioni di grandi, medie e piccole dimensioni (settore privato, pubblica amministrazione, ambito no profit)
- caratteristiche socio-anagrafiche molto differenziate per genere, età, ruolo occupazionale
- attitudine individuale accertata per l'innovazione (tutti i partecipanti hanno compilato preventivamente il questionario "Spiriti Innovativi", piattaforma digitale sviluppata dalla Fondazione Human+ per l'analisi del talento innovativo, collocandosi nella fascia medio-alta di potenziale per l'innovazione)
- effettiva esperienza nell'innovazione in gruppo, verificata per tipologia e per durata attraverso un altro questionario compilato prima della partecipazione ai focus-group.

Ogni focus group ha avuto una durata di 120-130 minuti, è stato condotto da un moderatore esperto, affiancato da un osservatore non partecipante. Le narrazioni sono state audio-registrate e quindi trascritte verbatim, cioè senza parafrasare o modificare il testo per mantenerlo il più fedele possibile alla fonte orale originaria.

Sulla base dei materiali trascritti, due giudici indipendenti hanno condotto un minuzioso lavoro di clusterizzazione, cioè hanno attribuito un'etichetta a ciascun "turno di parola", cioè a porzioni di parlato di un singolo testimonial con un significato prevalente. Tutte le etichette sono state riviste e rese omogenee per disporre di una terza versione che integrasse l'analisi di entrambi i giudici. Successivamente sono stati individuati i "cluster", cioè unità di senso più generale e a cui riportare più etichette.

Al termine di questo processo, è stato riesaminato tutto il materiale così codificato e per stesure successive è stato elaborato il presente report, che vuole fornire una panoramica sintetica dei temi discussi nel corso dei cinque focus group.

1. L'inizio: costituzione dei team innovativi

Che cosa conta davvero nel momento in cui un gruppo d'innovazione nasce e muove i primi passi? Al pari di altre tipologie di team, ma con un'intensità maggiore, la **missione** è una delle dimensioni costitutive più importanti. In termini generali il "why" è la sfida, il rischio e l'opportunità di realizzare un'innovazione di contenuto (consistente in un output specifico riferibile a prodotto/servizi, canali distributivi, processi interni, modalità di comunicazione e così via). Non comporta necessariamente il riconoscimento formale ed esterno, cioè un **mandato.**

Un team innovativo si costituisce non solo intorno a una missione, ma in quanto esiste come nucleo di persone che ne fanno parte e si riconoscono in esso. Il secondo tema trattato in cui si compone un team innovativo è il modo in cui si compone il "fattore umano". Le risposte raccolte forniscono alcune indicazioni sui criteri di composizione dei team: è preferibile una forte **eterogeneità interna**, ma deve garantire il **mix di competenze** per innovare. Infine, riguardo al **processo di costituzione**, sono emerse due modalità per dare origine ai team: per formazione ex novo o come evoluzione di gruppi già esistenti.

1.1 La missione al centro

Per i testimonial, che generalmente ricorrono a termini come "obiettivo principale", "scopo", "perché", avere una missione specifica è imprescindibile:

"*Se tu parti a fare innovazione |...| e non hai un obiettivo, rischi veramente di lavorare per nulla e capita anche per grossissime aziende. Devi quindi avere un obiettivo principale..."*

"Quando si fa innovazione c'è sempre un obiettivo che si vuole raggiungere, si parte da questo; tu fai innovazione perché?"

"Una cosa importante è |…| avere una credenza forte nell'obiettivo, nel fatto che sia ben basato. Questo aiuta molto".

La missione ha dunque un valore "ispirazionale", indica il senso del lavoro innovativo da svolgere insieme. Non va confusa con la strategia o il piano di lavoro, che si collocano a un livello gestionale e organizzativo: di essi parleremo affrontando il funzionamento interno dei team innovativi. La missione non è neppure un sistema di management per obiettivi: non indica specifici risultati da raggiungere e da misurare, che, come emergerà nel paragrafo *"La generazione di valore: output e risultati"*, sono difficilmente prescrivibili e ipotizzabili a priori quando si fa innovazione.

La missione svolge una funzione importante soprattutto a livello motivazionale: se chiaramente esplicitata e condivisa ha un impatto positivo sia sul livello di impegno del team innovativo sia sull'efficacia della sua azione:

"Il team era eterogeneo, |aveva| competenze e conoscenze diverse, condivideva l'obiettivo di base - che non è una cosa indifferente - e in questo modo era fortemente proattivo e propositivo"

Il "why" probabilmente offre un ancoraggio di cui il team innovativo ha bisogno, considerata l'incertezza e imprevedibilità a cui è esposto. Se quasi tutto può trasformarsi e cambiare (contenuti, obiettivi, tempistica, risultati finali) durante il percorso di innovazione, mantenere il riferimento al senso complessivo del proprio lavoro è un aiuto insostituibile.

1.2 Quale missione per un team innovativo

Ogni team innovativo ha chiaramente una diversa e particolare missione, che varia per il know how implicato, il problema affrontato, il campo di intervento ecc.
È emerso che la missione spesso non copre tutto il ciclo dell'innovazione, in quanto quest'ultima può avere tempi molti lunghi di sviluppo, è discontinua nel suo procedere (con "stop and go" ripetuti), è fortemente imprevedibile nei suoi esiti finali. Raramente un team parte da zero (si inserisce invece in un flusso innovativo già in atto, valorizza il contributo di altri) e raramente un team arriva alla fine del processo che sfocia in una innovazione (ne sviluppa alcune parti e passa poi il "testimone" ad altri).
Va sfatata la visione un po' eroica dei team innovativi come protagonisti di tutto il percorso d'innovazione, dal suo inizio incerto fino alla celebrazione finale del suo risultato. Assumiamo che il ciclo innovativo sia descrivibile come sequenza di fasi. Secondo un modello standard piuttosto noto le fasi sono sei, non necessariamente in questo ordine (Cfr. E.N. Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York 2003):

1) problema;
2) esplorazione e ricerca;
3) sviluppo;
4) rilascio o commercializzazione;
5) diffusione;
6) conseguenze.

Un team innovativo ha come scopo complessivo, per esempio, l'individuazione di un problema e lo studio di più soluzioni innovative, oppure l'implementazione di un'*innovation idea* preesistente e così via. Missioni del genere sono più sostenibili e realistiche rispetto alle risorse, energie e tempo a disposizione di un team innovativo.

1.3 Missione e mandato

Il tema della missione è molto legato a quello del riconoscimento: un team innovativo è tale perché riceve un mandato dall'esterno oppure scopre da sé la propria "ragion d'essere"? Su questo punto le posizioni dei testimonial non sono concordi. Per alcuni è indifferente o addirittura controproducente che sia affidato un mandato dall'esterno (dal management in un'organizzazione, da un finanziatore esterno, da un decisore pubblico):

"*Un gruppo di lavoro che ha come mandato quello di innovare o comunque che si sta ponendo un obiettivo di cambiamento, non necessariamente genererà un cambiamento innovativo*"

"Non c'è un team deputato all'innovazione, anzi quello deputato |...| di solito non la fa. L'innovazione nelle aziende è qualcosa che nasce soprattutto per una iniziativa privata |...| che tocca l'individuo e arriva all'organizzazione"

Per altri invece il mandato ricevuto o negoziato è fondamentale perché evita il rischio di autoreferenzialità e costringe a confrontarsi con la committenza esterna:

"*L'innovazione che si può creare è sempre soggetta al commitment, c'è qualcuno che ti chiede di crearla e te la chiede in un modo o nell'altro |...|: il commitment crea un vincolo, un compromesso, dall'altro però pone le condizioni di successo dell'innovazione, che ha le caratteristiche di trasversabilità e va incontro a una risposta o una domanda*"

In alcuni contesti organizzativi, il ruolo di sostegno e legittimazione dato dal committente interno è determinante:

"*Tenendo conto che eravamo in un contesto aziendale, è stata importante la ricerca di un forte commitment per realizzare l'idea innovativa, perché altrimenti |l'idea| sarebbe rimasta sulla carta*"

Come conclusione provvisoria, possiamo sostenere che la sussistenza della mission è centrale per ogni team e che in determinate condizioni ambientali essa richiede un mandato esplicito e formale, mentre in altre situazioni non c'è questa necessità. Come saggiamente conclude un testimonial:

"Può esserci un gruppo strutturato con il mandato di fare innovazione o |può accadere| che l'innovazione venga fuori spontaneamente".

1.4 Eterogeneità interna dei team

Poco si può affermare in termini generali su dimensioni, criteri di selezione o cooptazione, collocazione organizzativa dei team innovativi, che hanno una varietà di manifestazioni e tipologie davvero estesa. Sono emerse comunque nel corso dei focus group alcune indicazioni trasversali sulle modalità di composizione del team.

La prima è l'eterogeneità interna. I partecipanti al focus sembrano non avere dubbi: una buona diversificazione dei suoi membri garantisce migliori probabilità di successo.

Probabilmente questo fatto è funzionale alle caratteristiche dell'innovazione, che richiede cambio di prospettiva, apertura mentale, pensiero laterale, ars combinatoria.

"L'altro aspetto centrale è l'eterogeneità: abbiamo profili molto diversi e quindi riusciamo a vedere un pezzo che manca all'altro; piuttosto che un input, è una sorta di brainstorming continuo che ti permette di rivedere e modellare le idee"

"Ho avuto dei gruppi misti con punti di vista diversi sulla stessa problematica; il risultato finale, non facile a volte, è migliore"

Sono molte le forme di eterogeneità' citate dai testimonial e non è possibile indicare un criterio di composizione migliore di altri. In alcuni casi è stato posto l'accento sulla diversità anagrafica, cioè sull'importanza di seniority ed età varie:

"Il gruppo *era molto eterogeneo, in particolare c'era una figura senior particolarmente anarchica nel modo di lavorare, creativa però molto efficiente, e un'altra figura senior molto rigorosa, come dire, io sono ingegnere posso dirlo, molto da ingegnere, e poi c'era una decina di figure junior di cui tre stranieri"*

Altro fattore segnalato è la diversità di ruolo professionale o organizzativo:

"Il superamento delle barriere, tra aree aziendali, tra competenze e tra temi, è stata la caratteristica del gruppo [..] L'innovazione è venuta fuori grazie alla competenza forte di diverse persone |...| in diversi ambiti specifici e alla capacità di ascoltarsi molto e di uniformare l'eterogeneo"

Può essere utile il ricorso a outsider, figure totalmente estranee al contesto di lavoro e/o al contenuto dell'innovazione:

"A volte faccio difficoltà a spiegarlo alle risorse, al commitment |...| ho bisogno che all'interno del team ci siano dei troublemaker, delle persone che non stiano capendo cosa stanno facendo e che mettano in discussione il processo"

Altra forma di eterogeneità rilevante è il genere. Il bilanciamento uomini-donne è considerato utile ma problematico nel nostro Paese:

"Lavoro in un'azienda che è indecente da questo punto di vista; non riesco a capirne il motivo. Collaboro con molti centri di ricerca europei con più donne che uomini. Noi invece oggi ancora facciamo l'errore di concepire l'innovatore come una figura super tecnica, come un ingegnere (che non è propriamente un innovatore). In Italia abbiamo questo bias culturale"

La diversificazione interna del team innovativo comporta una maggiore complessità che va gestita attraverso un clima collaborativo, in cui le differenze possono essere espresse, valorizzate, integrate:

"In certi casi i livelli diversi di seniority rischiano di essere difficili da gestire, soprattutto se si innescano anche dinamiche di genere"

È necessario che all'interno del gruppo si instauri un clima che permetta e favorisca l'espressione delle differenze:

"C'era alto affiatamento, quindi dal punto di vista personale ci si conosceva, si andava anche in birreria alla sera, le capacità relazionali e tecniche erano note a tutti"

"Sulla base della mia esperienza mi vengono in mente alcune cose: un'ottima comunicazione all'interno del gruppo e |...| all'esterno. Una cosa importante è la manutenzione dei rapporti e il riconoscimento delle persone che vogliono produrre innovazione basato sia sull'autorevolezza che sulla credibilità".

1.5 Mix di competenze per innovare

Oltre all'eterogeneità dei profili individuali, è emerso un secondo criterio di composizione: i team innovativi si formano intorno a un nucleo di *skills* specifiche per fare innovazione, oltre alla dotazione standard di capacità di project management e team-working presenti in tutto i gruppi di lavoro.

Il primo nucleo di know-how richiesto al team nel suo insieme è relativo al contenuto tecnico su cui si innova. I testimonial hanno confermato un dato già noto da molte ricerche ed esperienze: bisogna conoscere a fondo il dominio di innovazione. A titolo di esempio, se la mission di un team è produrre innovazione nell'ambito dei servizi di tutela della salute e all'interno di questi in uno settore sanitario molto specifico, di questo dominio deve avere un'esperienza ampia se vuole introdurre un'innovazione. A rendere il tutto più complesso, lo stock di know-how tecnico di cui si ha bisogno non è determinabile una volta per tutte, ma può mutare:

"Ci è capitato di partire con un team costituito con una serie di elementi e di accorgerci in corso d'opera che mancava un attore. A seconda delle esigenze, salta fuori la necessità di competenze che non hai e che devi recuperare"

L'altro insieme di competenze sono quelle di *innovative behavior,* cioè il saper fare comune e trasversale a chi innova (cfr. a riguardo la ricerca applicata della Fondazione Human+ su *Innovative behavior*, Milano 2018). Esse sono riconducibili a tre pattern:

1) comportamenti di generazione (sono quelli esplorative, associative e creative che portano all'idea innovativa);

2) comportamenti di promozione (sono quelli di comunicazione, negoziazione e divulgazione che creano consenso sull'innovazione);

3) comportamenti di implementazione (sono quelli di sviluppo, sperimentazione e validazione che garantiscono la fattibilità reale dell'idea innovativa).

All'interno del team è fondamentale che uno o più membri abbiano esperienza diretta o perlomeno attitudine per i tre pattern comportamentali, anche nel caso in cui lo scopo

complessivo del team consista in una parte e non in tutto il processo di innovazione. A questo fanno riferimento due testimonial usando linguaggio e stile diversi:

"Capita molto spesso che c'è il creativo che non guarda in faccia a nessuno, dice le cose, è poco diplomatico |...| poi c'è il negoziatore che prende quell'idea del creativo, e ti dice vado io a venderla a tutte le persone in maniera tale che si possa fare e poi c'è quello che si occupa dei processi, che ti dice va bene, tu l'hai venduto, adesso ci tocca farlo"

"In un team di innovazione devono esserci un hastler, un hacker e un hipster |...|fondamentalmente qualcuno che faccia succedere le cose, qualcuno che riesca a costruire il prodotto e il prototipo e qualcuno che abbia le soft skill per comunicarla in maniera ottimale sul mercato".

1.6 Team costituiti ex-novo e team preesistenti

I team innovativi prendono l'avvio principalmente in due forme differenti: come gruppi costituiti ex-novo con la missione di innovare o come gruppi preesistenti che assumono come ulteriore scopo quello di innovare, con numerose situazioni intermedie (un gruppo preesistente che viene modificato dall'inserimento di nuovi membri, un nuovo gruppo che nasce di fatto dalla unificazione di più gruppi già attivi e così via).
Per quanto riguarda i team costituiti ex-novo per innovare (startup, gruppi a progetto, gruppi di studio, ecc.), essi offrono l'indubbio vantaggio di poter essere composti con maggiore libertà, scegliendo il giusto grado di eterogeneità, le dimensioni più opportune, le modalità di selezione o cooptazione più adatte. Per esempio si valorizza il fatto che:

"alcuni siano più affini, lavorino nello stesso dipartimento e magari la pensino allo stesso modo su un determinato problema, abbiano una soluzione a un determinato problema. Questo fa scattare una dinamica per cui altre persone vengono coinvolte, diventa un progetto adottato"

I team preesistenti alla decisione di innovare (unità operative di un'organizzazione, comunità di pratica, gruppi professionali già attivi, ecc.) non hanno questa "malleabilità", ma hanno maggiore "tenuta" grazie all'affiatamento fra i suoi membri, agli schemi collaudati di lavoro, alla comprensione condivisa dei problemi. Questi team "ordinari", operativi da tempo e costituiti per scopi diversi dal fare innovazione, possono assumere una funzione innovativa se le condizioni lo consentono o lo richiedono*:*

"A volte anche quel gruppo considerato marginale o non rilevante in realtà può dare contributi notevoli e magari costringere a rivedere l'organizzazione del lavoro."
"Un team di lavoro normale |...| può innovare; anche persone che per indole non tendono a ragionare fuori dai loro schemi sono assolutamente in grado di generare innovazione, magari più o meno, con risultati migliori o peggiori".

2. Il funzionamento interno: organizzazione e dinamiche relazionali

Quali sono le particolarità dei team innovativi in azione? Come funzionano e in che cosa sono differenti da altri gruppi di lavoro? Il tema è stato affrontato da tre punti di osservazione:

1) la **dimensione organizzativa e gestionale** (il "fare" in team), che ha messo in luce innanzitutto come il flusso operativo alterni fasi "divergenti" e fasi "convergenti", la forte attenzione alle metodologie di innovazione, gli ambiti di strutturazione del lavoro (tre in particolare: visione, obiettivi, ruoli) e la gestione del tempo;

2) la **dimensione relazionale e valoriale** (lo "stare in team"), che ha evidenziato alcune dinamiche tipiche di questi gruppi, come l'attrito creativo, la coesione e fiducia, l'alto engagement, la tolleranza dell'insuccesso, l'atteggiamento verso il rischio;

3) il tema della **leadership**, che vale un discorso a sé per la sua rilevanza e che è stato affrontato in una doppia prospettiva, come funzione di influenza nel gruppo (la leadership in senso stretto) e come attribuzione formale di potere (leadership e gerarchia).

2.1 Il lavoro innovativo fra divergenza e finalizzazione

Se si osserva il flusso di lavoro di un team innovativo, emerge in modo chiaro un "doppio movimento": questi gruppi alternano, in un equilibrio dinamico, fasi divergenti o di apertura (dovute alla necessità di inventare, esplorare scenari, fare ipotesi, cambiare) e fasi convergenti o di finalizzazione (che rispondono alla necessità di concretizzare, scegliere, produrre risultati, concludere).

Entrambe sono indispensabili e si avvicendano ripetutamente nel lavoro innovativo. Entrambe, come vedremo, seguono regole e hanno proprie metodologie. Le prime sono improntate a casualità, imprevedibilità secondo il noto paradigma della serendipity. Le seconde procedono secondo approcci più strutturati, ricerca dell'efficienza, orientamento all'obiettivo:

"L'innovazione è fatta di chilometri, di fatica, di cose operative e non solo di ispirazione, ma può anche esserci il contrario, nel contrario bisogna rompere gli schemi e prevedere fasi di libertà, liberazione, di ozio"

"Non è che ci mettiamo in una sala e diciamo, adesso troviamo una soluzione, ma: - a mezzanotte, sai cosa mi è venuto in mente - e quindi improvvisazione. Per quanto riguarda poi la messa a terra, a quel punto c'è un processo |...| diventa più una cosa più ordinaria"

"C'è la parte generativa, e quindi la parte iniziale, per identificare le idee, le modalità e focalizzarsi bene su un obiettivo |...| Se invece consideriamo tutto, cioè che alla fine

devo anche concretizzare questa innovazione, questi gruppi devono essere ben organizzati, perché se mettiamo solo la componente creativa si rischia di avere delle persone poco focalizzate all'obiettivo, quindi al delivery".

La sfida non facile per i team innovativi è avere la duttilità per passare da una modalità all'altra e viceversa, per trovare i meccanismi di funzionamento che permettano di essere divergenti e convergenti.

2.2 Metodologie per innovare

Uno stereotipo diffuso vede l'innovazione come un'alchimia spontanea, quasi casuale:

"*Io credo che noi siamo un po' condizionati da una cultura dell'innovazione spontaneistica, l'idea è che si innova casualmente, che ci si mette insieme e si ha la genialata*"

In realtà l'innovazione richiede un approccio metodologico: tecniche e metodi specifiche per innovare sia nelle sue fasi di apertura sia nei momenti di finalizzazione:

"È fondamentale avere strumenti condivisi, un approccio metodologico condiviso: divergere, convergere in continuazione"

"Sicuramente si è lavorato su un metodo; perché sicuramente ci sono delle linee per guidare anche dei gruppi di innovazione…"

"Segnalo il fatto di aver condiviso una sorta di metodo su come arrivare a un obiettivo comune attraverso obiezioni da parte di ciascuno e nello stesso tempo soluzioni e proposte su come superare le diverse obiezioni in maniera fluida e graduale".

Diversi testimonial consigliano il ricorso a facilitatori anche esterni al gruppo e ad esperti di metodo:

"C'era una forte facilitazione del team, fatta anche da persone esterne che garantivano metodo e tecniche |...|, facilitatori che avessero anche il ruolo di gestire e far gestire emozioni al gruppo e la presenza costante di una riflessione su cosa stava accadendo, direi una meta riflessione"

"*Noi abbiamo facilitatori certificati, abbiamo proprio cercato di strutturare delle modalità che potessero guidare il gruppo, ed è stato importante*".

Il repertorio delle metodologie citate dai testimonial è piuttosto ampio. Possiamo ricondurlo a questi filoni:

1) metodi derivati dall'etnografia (tecniche "user centric" come interviste sul campo, osservazione partecipata, outreach);

2) design strategico (nella versione in particolare del *Design Thinking*, il noto approccio alla progettazione esperienziale di servizi, prodotti, processi di qualsiasi tipo);

3) metodi provenienti dallo sviluppo software (riconducibili alla progettazione "agile", nata per superare i modelli tradizionali di tipo "a cascata", cioè top-down);

4) metodi psicologici o manageriali per la gestione della creatività in gruppo (dal tipico brainstorming, alle tecniche di problem solving).

2.3 Visione, obiettivi, ruoli

È ampiamente diffuso nei team innovativi il ricorso a strumenti che danno struttura, coordinamento, organizzazione al lavoro, in particolare tre: formulazione di strategie, gestione per obiettivi, attribuzione di ruoli. Siamo di fronte a pratiche di management note e consolidate, che i team innovativi adattano e personalizzano alla loro missione. Per altro, queste attività gestionali non hanno una sequenza fissa, sempre per la necessità di poter cambiare ("fare pivot"), riconsiderare i passi fatti ("ricorsività"), mantenere "leggera" l'organizzazione del team.

I testimonial hanno innanzitutto segnalato l'importanza di avere una visione condivisa, intesa come: comprensione iniziale del tema o problema, conoscenza dello stato dell'arte, costruzione di un vocabolario condiviso:

"Il minimo comune denominatore in questi gruppi era la cultura e |...| una visione molto ampia dei problemi da affrontare e la capacità di aver visto bene tutto..."

"La necessità di capire che cosa si vuol dire con un termine o un altro è fondamentale e all'inizio ti sembra di non andare mai avanti e di ritornare sempre sulle stesse questioni, ma la verità è che |...| ci si assesta su un linguaggio comune"

"Una cosa molto importante è che ci sia qualcuno che faccia bene l'analisi dell'esistente |...|Tu hai davanti una bella mappa della realtà già con delle linee di confine verso cui ti spingono, ben definite e poi usi la tua intelligenza per superare il confine"

Altro punto spesso sottolineato è l'importanza di un piano di lavoro con obiettivi:

"La condivisione degli obiettivi è sicuramente un punto di partenza ed è forse quello più in netta contrapposizione rispetto al modello organizzativo aziendale".

La difficoltà gestionale per i team innovativi è che per fare innovazione i piani devono cambiare spesso e repentinamente e che obiettivi validi oggi possono non esserlo più domani.

Infine, i testimonial si sono soffermati sull'organizzazione per ruoli. In realtà si tratta della distribuzione di compiti e responsabilità e non dell'assegnazione formale di posizioni.

"Nel gruppo piccolo in cui lavoro da anni non ci sono i ruoli. I ruoli sono quelli aziendali, l'analista, il progettista, lo sviluppatore eccetera, ma non è quello che serve. Ciò che conta è la persona che, al di là del ruolo che ricopre, ha una visione più ampia"

Quello che aiuta è "*l'autonomia operativa per portare avanti il proprio pezzo in maniera flessibile, senza dettare tempi e modi, ma sapendo in maniera responsabile che si deve arrivare all'obiettivo"*

In altre parole, fare innovazione richiede una divisione del lavoro molto flessibile e facilmente modificabile, basata su aree di responsabilità, discrezionalità e autonomia, poca parcellizzazione operativa:

"*La cosa più importante che ha fatto funzionare il team è stato passarsi il testimone come se fosse stata una staffetta, per cui il lavoro iniziato da una persona era portato avanti da un'altra e difeso da un'altra ancora".*

2.4 La gestione del tempo

Il tema del tempo è molto interessante rispetto all'organizzazione interna del team innovativo. Non è possibile dare un'indicazione di durata standard di un gruppo che innova, in quanto la variabilità di situazioni è troppo ampia. Indipendentemente dalla sua estensione temporale, l'innovazione in gruppo richiede una chiara definizione delle tempistiche e scadenze:

"Noi cerchiamo di approcciare le cose con progetti industriali abbastanza lunghi, da 9 a 12 mesi, |...| però ci diamo una timeline stringentissima molto sbilanciata nella parte iniziale in cui magari si recupera un po' tempo per non trovare solo una soluzione paracadute"

"Il tempo è una cosa molto importante perché bisogna essere anche molto pratici e a un certo punto bisogna sapere che entro quella data bisogna tirar fuori la soluzione, anche se non è la migliore possibile"

"I risultati positivi ottenuti sono stati ottenuti grazie |...| al ritmo, cioè il fatto di aver cadenzato il lavoro del team con momenti non troppo distanti e neanche troppo brevi".

Darsi limiti temporali è particolarmente importante nei processi di innovazione, che per loro natura non hanno un termine prefissato: si può continuare a innovare a tempo indeterminato, spostando sempre più in là sua conclusione. È complesso trovare un punto di equilibrio fra due opposte esigenze: da un lato, il tempo dedicato all'innovazione deve essere sufficiente e "protetto" da altre priorità; dall'altro, avere "troppo tempo" per innovare è controproducente. Il primo aspetto è di per sé intuitivo, anche se nella realtà del lavoro di oggi, è una esigenza spesso disattesa*:*

"Se si è pressati, se i tempi sono contigentatissimi, evidentemente questo gruppo non avrà la possibilità di innovare, sarà molto difficile".

In merito alla quantità di tempo da investire nel fare innovazione, l'indicazione che arriva dai testimonial è che i team non devono essere impegnati a tempo pieno e con continuità in questo compito:

"Non usi il 100% del tuo tempo perché c'è il rischio che se stacchi un anno, perdi il senso della realtà da cui provieni quindi non è detto che riesci ad apportare innovazione su temi diversi se non ti confronti con problematiche di ogni giorno" bisogna *"prevedere*

dei tempi di stacco anche se brevi; penso sia esperienza comune che le idee vengono nel weekend, ma non perché pensi al lavoro, ma perché succede un po' a tutti così".

2.5 Leadership e gerarchia

Non stupirà scoprire che esiste una sorta di cortocircuito fra gestione gerarchica dei gruppi e esigenze dell'innovazione. Il punto di vista dei testimonial è chiaro: l'attribuzione formale di potere all'interno dei team innovativi non solo non serve, ma è spesso dannosa:

"C'è naturalmente una chiara attribuzione dei ruoli non in senso gerarchico - perché sono d'accordo che la leadership si è trasformata tantissimo in questo ultimo periodo - ma piuttosto in termini di attribuzione di compiti e responsabilità, perché altrimenti il lavoro tende poi a bloccarsi"

Ovviamente anche nei gruppi di innovazione emergono leader e figure guida spontaneamente riconosciute come tali dagli altri ed è importante che questo avvenga. Ciò che non è compatibile con le dinamiche di innovazione è la cristallizzazione della leadership in gerarchie:

"Nei gruppi di innovazione la leadership nasce dall'interno |...| mentre i gruppi di lavoro hanno il leader calato dall'alto"

Sono preferibili assetti organizzativi e relazionali di tipo "piatto" che non annullano le differenze e i dislivelli di seniority e competenza ma non creano responsabili gerarchici:

"Quando c'è la possibilità di innovare è bene tirare fuori i talenti |...| trovarsi attorno a un tavolo, discutere, condividere i problemi e il progetto, ascoltare le proposte di ognuno, costruire insieme la strada, il progetto e quindi livellare anche le differenze gerarchiche; si è tutti compagni seduti al tavolo".

2.6 Le funzioni della leadership

Le forme specifiche in cui la leadership viene esercitata dovrebbero essere funzionali al fare innovazione in gruppo. Ne sono emerse tre. In primo luogo la sua funzione non è principalmente di "supervisione tecnica", non presiede il contenuto dell'innovazione. Questa è di competenza del gruppo nel suo insieme. Il focus di chi esercita la leadership è innanzitutto la facilitazione, l'inclusione e il coinvolgimento di tutti per far emergere i contributi più innovativi, che non si sa a priori dove e da chi arriveranno.
Siamo molto lontani da approcci "buonisti" in quanto questa impostazione è richiesta dalle dinamiche dell'innovazione, come bene mettono in luce questi testimonial:

"*Ciò che ha funzionato dal punto di vista dell'innovazione è stato dare tutto lo spazio necessario alla figura del vero innovatore in quel contesto e permettergli di esprimersi al meglio..."*

"C'era una leadership inclusiva, c'era visione chiara, per me era stata una buona occasione di far parte del team, all'epoca ero l'unica donna, con poca esperienza ma venivo ascoltata come gli altri, perché veramente chi partecipava al tavolo aveva rispetto e poteva portare il suo contributo qualsiasi esso fosse"

Altra caratteristica di questa leadership di processo e non di contenuto è la focalizzazione sulla visione, il senso del lavoro, di cui abbiamo già visto l'importanza essenziale nei team innovativi: *"Se qualcuno ti tira a bordo e ti fa capire l'importanza del progetto, e te lo trasmette con passione, con entusiasmo, metà del lavoro è già fatto, perché gli altri ti seguono, perché li hai convinti, perché sei di riferimento e gli altri in qualche modo ti hanno anche implicitamente nominato loro guida"*

Terzo ambito di esercizio della leadership è lo scambio con il contesto (organizzativo e/o esterno) che, come vedremo, riveste un ruolo fondamentale:

"In un team innovativo per non fare innovazione fine sé stessa, ci deve essere il mobilitatore che sia in grado di giocare col contesto sia aziendale sia territoriale, e conosca molto bene i meccanismi comunicativi e di relazione".

2.7 Attrito creativo

Affinché l'innovazione scaturisca è necessario che tra i membri del gruppo vi sia molta dialettica, una diffusa capacità di mettere in discussione, argomentare, criticare costruttivamente.

"Il confronto è questo: tu mi dici il tuo pensiero e io faccio l'avvocato del diavolo e te lo smonto ma non perché deve essere cosi, ma perché devi ritararlo; così usciamo con qualcosa…"

Serve *"l'attrito creativo, cioè il fatto di dirsi che cosa va e cosa non va, andando nello specifico del lavoro e mai attaccando la persona"*

Il confronto serrato arriva a configurarsi come un vero e proprio conflitto:

"Chi vuole innovare deve accettare il costo inziale di entrare in conflitto, un conflitto non solo con chi non vuole innovare |...| ma anche con chi dovrebbe aiutare a innovare all'interno, perchè spesso non ci si trova d'accordo"

"Il gioco si è fatto duro molto spesso |...| l'egotismo in queste dinamiche è molto forte".

La dialettica nel team è spesso alimentata da competizione interna e voglia di primeggiare:

"Faccio sempre l'esempio dello sport, le idee sono in gara tra loro, le innovazioni sono in gara tra loro, ci vuole non solo negoziazione |...| ci vuole quel giusto di determinazione, grinta, voglia di arrivare prima"

"Ci sta lo stimolo di voler avere l'idea migliore, non tanto perché devo scazzottare l'altro quanto per mettermi alla prova e in gioco |...| Nel momento in cui ho rispetto, possiamo scontrarci tra virgolette, ma poi comunque quello che prevale è l'obiettivo comune".

Stiamo quindi dicendo, in sintesi che un team innovativo funzionante è capace di "stare nel conflitto", sa reggere bene situazioni di disaccordo anche profondo, non ha timore del confronto.

2.8 Coesione e fiducia

L'alto livello di attrito creativo è sostenibile solo perché esiste una forte coesione e fiducia reciproca di fondo, che bilancia le dinamiche conflittuali presenti strutturalmente nei gruppi che innovano:

"L'elemento chiave, trasversale a tutto, è la fiducia all' interno del team. La fiducia permette sostanzialmente l'attrito creativo |...| nel senso che non ti offendi, non sei sempre d'accordo ma non sei mai sempre in disaccordo"

Coesione e fiducia si esprimono in diverse modalità. In primo luogo come ascolto attivo:

"Se non si ascoltano i segnali che arrivano dai team, si rischia di continuare a svolgere il lavoro magari in maniera non corretta, non perfetta o di non cogliere l'innovazione"

In secondo, come riconoscimento e rispetto reciproco: *"Una volta che vengono riconosciuti talenti, attitudini, anche il gioco delle parti, a quel punto si sviluppa un senso di ownership e un taking care"*

Infine è fondamentale un buon livello di empatia: *"Una cosa di cui vado molto fiera nei nostri gruppi di lavoro, è che tra di noi c'è tantissima empatia e tanta resilienza e entrambe le cose devono viaggiare in maniera parallela".*

2.9 Engagement diffuso

I team innovativi "viaggiano" su livelli energetici alti, la cui base sembra essere un elevato engagement da parte dei suoi membri, un termine usato in psicologia per indicare impegno, coinvolgimento, adesione personale*:*

"L'engagement forse è una di quelle metriche fondamentali per capire se qualcosa si è spostato a livello di innovazione"

Come possiamo spiegare questo forte engagement? Innanzitutto l'innovazione in gruppo sollecita la dimensione emotiva più che altre situazioni lavorative:

"È nata una emozione legata al fatto che questa cosa veniva condivisa tra tutti allo stesso modo |...| si vedevano le cose allo stesso modo e ognuno contribuiva allo stesso obiettivo"

Inoltre l'engagement può nascere da un coinvolgimento valoriale: il progetto innovativo può assumere *"un significato valoriale piuttosto importante [...] che ha fatto sì che ci fosse un forte ingaggio da parte delle persone coinvolte: hanno fatto proprio e interpretato in pieno il messaggio che si voleva lanciare con la messa a terra di questo progetto"*

In molti casi l'engagement è sostenuto da un forte ottimismo:

"La condivisione dei risultati positivi che ciascuno pian piano riusciva a ottenere con l'utilizzo dei prodotti innovativi, distribuiva ottimismo e motivava gli altri a continuare, a proseguire"

Infine, l'engagement può contare su forte motivazione e orientamento all'obiettivo, molto frequenti fra i partecipanti ai progetti di innovazione:

"Un'altro elemento fondamentale è la fortissima motivazione nel perseguire l'obiettivo progettuale che tiene conto che la tua progettualità vuole lasciare legacy |un'eredità| sul territorio, legacy per le persone che stai andando a coinvolgere e anche un po' egoisticamente legacy per te"

"La prima caratteristica di questo gruppo è stata la voglia di cambiare le cose, la spinta al cambiamento, una motivazione molto forte da parte di tutti".

2.10 Atteggiamento verso l'insuccesso

I team innovativi incrociano spesso il tema dell'errore e del fallimento, "compagni di viaggio" di chiunque faccia innovazione e dunque esca dalla propria zona di comfort. Non deve quindi stupire che questi gruppi possiedano in genere un'alta resilienza, cioè sappiano far fronte e reagire a pesanti sconfitte, momenti di disorientamento e difficoltà, imprevisti ed errori:

"*Conta la capacità del gruppo di far fronte alle difficoltà, alle sfide, di reagire a queste"*

"I gruppi degli innovatori si confrontano con gli errori che fanno, con i problemi che non prevedevano. Non abbattersi, andare avanti, recuperare, ripartire è importante perché soltanto chi considera quell'errore, quel problema solo un piccolo passaggio, va avanti"

La resilienza è collegata a una mentalità specifica, la cultura del fallimento, un atteggiamento di tolleranza, accettazione ed utilizzo positivo dell'errore e dell'insuccesso.

"Si impara prima a perdere che a vincere, è una cosa vecchia ma molto importante perché azzera tutti i bias percettivi |...| Quindi l'analisi dei risultati va sempre letta da più parti, non solo bianco o nero e individuare le aree di opportunità"

"La capitalizzazione di quello che hai anche sbagliato prima ti può portare a qualcosa di innovativo; se non stai fermo, provi, sbagli, |...| capita a tutti, è impossibile non sbagliare"

Questo atteggiamento permette ai team innovativi di "stare" nell'insuccesso e di considerarlo in modo del tutto nuovo, al punto, come ha sostenuto più di un testimonial, che non esiste fallimento quando si innova:

"Se tu dici io faccio innovazione che per definizione è qualcosa che tu non sai, teoricamente non esiste il fallimento perché tu non sai quello che stai facendo".

2.11 Cultura dell'incertezza

Un altro dato di mentalità, quindi "culturale", è l'atteggiamento nei confronti dell'incertezza e dell'ignoto, che di nuovo sembra caratterizzare in modo fortemente distintivo i team innovativi. Per fare innovazione è necessario, come abbiamo ripetutamente sottolineato, uscire dalla propria "zona di sicurezza", affrontare momenti di disorientamento e ignoranza, in cui "si brancola nel buio", non si capisce, si rischia. I team innovativi tendenzialmente trovano stimolante o tollerano bene l'incertezza:

"Spesso quando si parla di innovazione si parla di una soluzione che non è nota, si tratta di stare in una condizione di incertezza perché non si conosce ancora la risposta corretta. |...| Un team che non sopporta di stare nell'incertezza è molto difficile che riesca effettivamente ad approcciare l'innovazione" fra team innovativi e non *"una differenza, direi quantitativa più che qualitativa, è la gestione dell'ignoto, un gruppo che è costruito per creare futuro sa di partire da poco o da niente"*

Muta di conseguenza il rapporto e la percezione dei rischi connessi al lavoro innovativo: non sono solo minacce, ma opportunità (di scoperta, conoscenza, apprendimento):

"A volte la stessa parola rischio viene confusa perché un conto è rischiare, un conto è scommettere, a volte uno ha paura del rischio perché lo vede come un salto nel buio, invece non è un salto nel buio..."

"Il rischio dell'innovazione è che può andare male |...| È andata male? Ma abbiamo scoperto degli spunti interessanti che nel prossimo progetto ci permetteranno di ottenere risultati migliori".

3. Lo scambio con l'esterno: contesti di riferimento

Oggi l'innovazione avviene sempre più in modalità aperte, attraverso la cooperazione e lo scambio con soggetti e fenomeni esterni al proprio ambito secondo il noto paradigma formulato da Henry Chesbrough (Cfr. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston 2003). Questo vale anche per i team innovativi, che non sono autosufficienti ma in contatto diretto con due diversi ambienti esterni: quello di appartenenza e quello ambientale.

Il **contesto di appartenenza o organizzativo** è quello più prossimo al gruppo che innova ed è costituito dal mondo in cui il team è inserito formalmente o informalmente (un'associazione professionale o di volontariato, un quartiere, un'azienda strutturata, un ente pubblico e così via). Nel caso dei partecipanti ai focus group il contesto di appartenenza coincideva soprattutto con la propria organizzazione di lavoro. L'**ecosistema esterno** consiste invece nell'insieme di attori, processi, eventi e tendenze che si collocano al di fuori dei confini organizzativi e sono un fondamentale punto di riferimento tecnico e professionale. L'ecosistema di riferimento è difficilmente circoscrivibile: ogni team intercetta i "mondi" (sociali, tecnologici e scientifici, normativi e regolatori, di mercato e business, ambientali e naturali, ecc.) con cui intende confrontarsi.

3.1 Il contesto di appartenenza e l'innovazione

Se l'innovazione è un fenomeno sociale e collettivo, l'ambito organizzativo e professionale in cui il gruppo che innova opera ha il potere di consentirla, stimolarla o ostacolarla e di fatto impedirla:

"È l'ambiente esterno, le condizioni in cui sei messo a lavorare che fa sì che tu gruppo e persona innovi o non lo puoi fare perché non hai tempo, non hai la mente sgombra e la libertà di inventare"

"C'è gente che è appassionata del suo lavoro, ma non fa innovazione. Secondo me è più l'ambito in cui lavori che ti aiuta a fare innovazione e non è detto che una persona che non fa innovazione non diventi innovativa"

Che cosa hanno inteso i testimonial per contesto di appartenenza? Sia le sue dimensioni tangibili sia immateriali. Vediamo le componenti organizzative (non gli attori, di cui parleremo dopo) che secondo loro hanno maggiore influenza sul team innovativo. Innanzitutto le strategie:

"Qualunque innovazione deve sempre avvenire dentro delle linee strategiche e in qualche modo, se ci riesci, l'innovazione verrà realizzata"

"Se guardo alla mia organizzazione, hai un target definito e poi gli organi politici decidono su altro e quindi improvvisamente hai un altro target e allora? Cambia la visione, cambia il progetto".

In secondo luogo la cultura, la mentalità dell'organizzazione: *"Il capitale umano è una caratteristica che cresce, viene coltivata e bloccata a seconda della cultura aziendale |...| quello che prima non era innovatore in un contesto lo diventa e quello che prima era un super innovatore all'interno di un altro contesto diventa un operativo"*

Infine le procedure e i processi interni: "*Da noi in alcuni casi è molto difficile perché siamo abbastanza rigidi con determinate regole e molti aspetti burocratici che a volte |...| opprimono lo spirito innovativo"*

"Se vogliamo prendere qualcosa che è già fatto sul mercato, nel momento in cui devo passare una serie di processi aziendali per poter attingere alla soluzione, quella soluzione è già vecchia".

In sintesi, il confronto con l'organizzazione si gioca su questi tre piani: connessione con la strategia, compatibilità con la cultura interna, integrazione nei processi e procedure.

3.2 Mappa degli attori interni

Per far accadere l'innovazione, i team hanno bisogno di alleati interni. Ne sono stati indicati tre differenti a cui viene attribuita dai testimonial un'importanza strategica. Partiamo dal vertice gerarchico, che generalmente non produce direttamente l'innovazione, ma crea le condizioni organizzative perché essa fiorisca. La sua funzione è innanzitutto decisionale, può dare o negare supporto al team innovativo:

"Se perdi il commitment in alto, il commitment è il cliente, un gruppo non può andare avanti in autonomia, l'azienda italiana/europea è tipicamente gerarchica"

Inoltre, i decisori dell'organizzazione svolgono il ruolo di sponsor interni: facilitano il lavoro del team, lo "proteggono" da interferenze, ne promuovono i risultati:

"Una volta che si è deciso che quel progetto si fa, si va avanti poi magari alla fine del progetto ci potrebbe essere il rischio del fallimento, nel senso ho realizzato tutto e poi non ha prodotto un risultato sperato |...| Ma dietro c'è sempre uno sponsor che ti guida"

Il rapporto fra team e management è comunque complesso e non facile. Per i testimonial i decisori spesso non capiscono il valore dell'innovazione:

"Le persone che devono e vogliono fare innovazione non sono quelle che stanno più in alto |...| e hanno il potere di prendere determinate decisioni, quindi c'è uno scollamento totale tra chi fa innovazione e chi decide sull'innovazione"

In altri casi avviene l'inverso, è il team innovativo che non riesce a collocare la propria innovazione nel contesto organizzativo, mentre il vertice sì:

"Apprezzo il tuo apporto ma non vedendo tutto ciò che succede nella nostra organizzazione, tu ritieni che questa sia innovazione però ti spiego che non è innovazione perché tu non hai tenuto conto di altri aspetti".

Secondo alleato strategico sono le altre aree dell'organizzazione: *"Oltre ad avere un commitment forte ed efficace con il quale sei in continuo dialogo |...|è necessario portare a bordo anche altre aree aziendali"*

Nessun gruppo che innova è auto-sufficiente in termini di competenze, risorse, tecnologie: è importante *"avere un gruppo che abbia relazioni, anche a basso livello quindi, non solo a quello di leader |…|sapere individuare chi ti può risolvere un problema, chi ti può aprire porte, chi invece può essere un problema e quindi è da bypassare"*

Il punto non è solo minimizzare conflitti e rivalità, inevitabili nei contesti di lavoro, ma cogliere le opportunità di innovazione che le altre funzioni o gruppi possono offrire:

"Nella mia esperienza bisogna coinvolgere, perché magari la soluzione non ce l'hai tu, ma qualcun altro che non fa parte del team e devi fargli la domanda giusta tra virgolette e toccare le corde giuste"

"Ad esempio, il commerciale che ha attuato una certa tecnica di vendita o il progettista che sa benissimo come progettare |...| Ognuno trova nel suo mondo, nella quotidianità lavorativa piccole e micro innovazioni che il team innovativo deve capitalizzare, riorganizzare, far sì che la magia avvenga"

Terzo interlocutore strategico sono i responsabili operativi, considerato che una quota significativa di innovazione nasce dal basso e che quindi viene intercettata (sostenuta o bloccata) da queste figure. I comportamenti dei capi diretti hanno un'importanza determinante in tante situazioni di micro-management: stimolare un collaboratore a unirsi a un altro team di innovazione, lanciare o ascoltare proposte innovative all'interno della propria unità, portare avanti progetti di miglioramento e così via. Oppure fare esattamente il contrario:

"Il capo c'entra tantissimo con l'innovazione, magari lui ne trae solo i benefici economici e di prestigio perché tu fai parte dell'istituzione da lui diretta; quindi devi capire cosa lui esattamente desidera e far vedere che questa cosa che hai fatto |...| ha una parte che realizza pienamente i suoi desideri"

"Nelle aziende in cui ho lavorato c'è sempre stato uno scontro diretto con il mio responsabile; ho avuto la fortuna di avere un capo che pur facendo resistenza ha sempre mollato".

3.3 Strategie di relazione con il contesto organizzativo

I gruppi di innovazione che funzionano si dedicano con costanza a costruire alleanze interne. Il punto critico è che l'innovazione inevitabilmente modifica gli equilibri esistenti, tocca interessi e pratiche consolidate, cambia la realtà organizzativa, come hanno lucidamente evidenziato questi testimonial:

"Quanta innovazione ti permettono di fare? Perché a volte tu fai dell'innovazione, allora c'è curiosità e quant'altro; poi oltre una certa dimensione comincia a essere fastidiosa perchè chiedi alle persone di cambiare"; le organizzazioni *"che funzionano probabilmente vorrebbero continuare a funzionare quindi non accettano il cambiamento, se però fuori il contesto cambia sono obbligate a farlo dalla pressione esterna; la loro sopravvivenza dipende da come reagiscono alle sollecitazioni esterne. Però è vero che se qualcosa funziona non c'è ragione di cambiarla"*

Le strategie messe in atto dai team innovativi per creare sinergie e partnership organizzative seguono, secondo i testimonial, alcune direttrici. In primo luogo è indispensabile avere un'ottima conoscenza dell'ambiente in cui ci si muove: bisogna aver compreso molto bene il funzionamento reale della propria organizzazione o del proprio ambiente professionale, in particolare rispetto alle dimensioni già indicate: contenuti della strategia, cultura e mentalità dominanti, meccanismi operativi incarnati in processi e procedure e certamente gli attori principali. Minor interesse sembrano raccogliere gli aspetti più formalizzati, come struttura organizzativa, contrattualistica, offerta di servizi e prodotti:

"È vero che chi fa innovazione deve essere "out of the box", ma deve anche conoscere come funziona la sua macchina, se stiamo parlando di organizzazione interna"

"Se io faccio innovazione ma non so come funziona l'azienda o non so come funziona un certo tipo di sistema, ho un bias progettuale |...| Io sono l'innovatore e mi pongo di sopra degli altri? Ho visto in molte aziende arrivare il team di innovazione |come se| entrasse una rockstar"

In secondo luogo paga, quando è possibile, lo spirito di cooperazione basato su interazioni "io vinco-tu vinci", in cui genero valore per i miei interlocutori che mi ricambiano nello stesso modo:

"Se ho necessità di rapportarmi anche con altri gruppi, che mi forniscono servizi o se dò servizi agli altri, devo avere un atteggiamento collaborativo, ma anche di stimolo e a volte anche di microconflittualità che siano finalizzate al perseguimento di quel fine"

In terzo luogo, è fondamentale avere molta capacità negoziale e argomentativa:

"L'idea del trovare un modo per non spaventare quando generi cambiamento è stato uno degli elementi che mi ha accompagnato: che vuol dire anche sedersi al tavolo con l'altro, perché sennò arrivi tu da fuori e magari non hai capito niente, va anche bene che l'altro ti dica di no, ma se ti dice di no chiude la porta, abbiamo perso tutti e due"

Infine, sembrano più adatti gli approcci graduali, grazie a cui si sviluppa una vera prospettiva di innovazione per passi successivi, con tempi e modalità sostenibili dall'organizzazione:

"L'altro tema è partire con qualcosa di piccolo ma che sia in qualche modo misurabile dalla propria azienda, partire da quello e poi allargare. Se si parte dal grande non ti porti nessuno a bordo, l'importante è che la cellula si espanda!".

3.4 L'ecosistema fra opportunità e vincoli

Passando all'ambiente esterno, esso gioca un ruolo sia positivo sia problematico rispetto al team innovativo. Due sono i temi dominanti: il primo è sintetizzabile come allargamento delle opportunità. L'interazione con attori, la frequentazione di eventi, l'analisi di dati e conoscenze permette di contaminarsi e di potenziare la capacità generativa del team:

"*È importante nel gruppo avere contatti con l'esterno, essere fertilizzati dall'esterno. |...| Avere contatto con altre realtà giovani, con stranieri, gruppi italiani secondo me è un valore enorme*"

Facilita lo scouting di innovazione: "*Guardare fuori aiuta perché prendi l'innovazione che là funziona e la traferisci in un altro ambito |...| e funzionerà anche nel tuo"*

"Una cosa che sembrerebbe scontata ma non lo è: tanti team partono senza mai fare un benchmark neanche all'interno e all'esterno della propria azienda e a volte perdono mesi per ragionare su una soluzione che esiste già o che qualcun altro ha già avviato"

Fornisce inoltre indicazioni fondamentali sul proprio livello di innovatività grazie alla possibilità di confrontarsi con gli altri, considerato che non esistono quasi mai criteri oggettivi e metriche per decretare il valore di un'innovazione:

"*Quando ci siamo aperti al mondo, all'Università, ad altri enti del settore /.../ ci siamo resi conto che non siamo così indietro e che per il nostro mestiere siamo innovativi*"

L'ambiente esterno mostra un altro aspetto, in un certo senso opposto al primo: nel contesto il team innovativo incontra limitazioni di varia natura alla propria azione. Emergono lentezze ed inerzie dei mercati, si scoprono vincoli posti dagli enti regolatori e dalle normative di settore; si incontrano difficoltà amministrative legate alla farraginosità della burocrazia italiana:

"*I tempi sono dettati dai regulators, quindi spesso noi abbiamo scadenze che altri ci danno e che non possiamo bucare /.../ questo è sempre stata una spina nel fianco*"

"Vengono fuori [tutti] i nodi burocratici che possono esistere al mondo, che sono poi il limite di un team innovativo..."

Un aspetto particolare è legato alla sovrastruttura legale-contrattuale che talvolta viene imposta al gruppo che innova. La formalizzazione e contrattualizzazione del lavoro innovativo deve essere limitata, altrimenti si creano condizioni di contesto fortemente penalizzanti, come è messo in luce da un testimonial:

"Quando si parla di innovazione e poi si firma un contratto, si sta dicendo che alla fine arriverà il risultato innovativo. |...| Nel lavoro potresti renderti conto che, come è già successo, quello che stai facendo o è sbagliato, o è partito da progetti non corretti, o che in realtà avrebbe dovuto andare in tutto un altro tipo di direzione. In questo caso

c'è un limite burocratico che è il contratto, che in qualche modo è ostativo alla produzione di innovazione".

3.5 Mappa degli attori dell'ecosistema

Tutti i team innovativi cercano di "surfare" sulla complessità dell'ambiente esterno attraverso l'identificazione di alcuni snodi: le figure-chiave. Il fattore di successo è la pluralità ed eterogeneità dei soggetti esterni con cui si è in rete: non sono intercambiabili e apportano contributi diversi al team innovativo. Il primo, e più importante, attore del contesto esterno è l'end-user, che a seconda della tipologia di innovazione è il cliente, il beneficiario, l'utente. La centralità di questa figura è costantemente ribadita da chi fa innovazione in team:

"L'utente, colui che materialmente lo utilizza |...| è il vero progettista del software perché segnala in continuazione le anomalie e quindi consente di perfezionarlo"

"Il rapporto più importante di tutti è con le persone o l'entità della quale si risolve il problema |...| attraverso l'innovazione"

Cosa rende lo scambio con l'end-user così prezioso? Questa figura è portatrice di bisogni, obiettivi, priorità che il team può e deve intercettare, in quanto l'innovazione efficace è quella che risponde alle esigenze di un soggetto chiaramente profilato.

"A volte rischi di generare soluzioni che non hanno problema e quindi perdi tempo e credibilità"

"Io posso fare una innovazione bellissima, ma se non è quella che interessa al cliente non va bene, il business non lo tengo in piedi…".

La difficoltà oggettiva è che spesso l'end-user non è in grado di dichiarare, perché non ne è consapevole, le sue esigenze, che quindi vanno "scoperte" dal team con molto lavoro sulla "user experience". Altre tipologie di attori del contesto sono centrali: gli stakeholder finanziari (donatori, investitori, finanziatori, decisori pubblici), gli esperti di settore (un variegato mondo fatto di practitioner, autori e operatori della cultura, docenti universitari, ecc.), i fornitori diretti (imprese, studi professionali, società di consulenza), agenti dell'innovazione (incubatori di imprese for profit e sociali, acceleratori, centri di ricerca e trasferimento tecnologico, università, forum e community).

3.6 Visibilità e riconoscimento esterni

Il team innovativo ha anche bisogno di avere impatto e visibilità nell'ecosistema esterno: tale possibilità non è per nulla scontata e bisogna guadagnarsela. I team innovativi efficaci danno prova di grande assertività rispetto all'ambiente esterno e non solo nei confronti del resto dell'organizzazione (contesto organizzativo). È stato posto l'accento sulla "grinta" del team, sulla sua intraprendenza e legittimazione:

"Un gruppo troppo accomodante, troppo negoziatore, troppo così, rischia di essere prevaricato, ci vuole quel giusto mix tra capacità diverse..."

La risorsa fondamentale sembra essere la comunicazione esterna, intesa come capacità di informare ma soprattutto di argomentare e persuadere. Il lavoro dei team innovativi non si impone solo per i suoi risultati e vantaggi, si afferma se l'innovazione è conosciuta, riconosciuta e quindi adottata.

"Come poi il risultato viene portato all'esterno |...| ha un grande impatto, perché bisogna essere davvero efficienti dal punto di vista della comunicazione"

Quello che paga in particolare sono le narrazioni coinvolgenti e motivanti: *"In questo tipo di team si è molto trasportati dall'entusiasmo |...| Rispetto al contesto si tratta di comunicare, ma andrei un po' oltre alla parola comunicare, si tratta di coinvolgere, entusiasmare e cercare di fare innamorare anche gli esterni rispetto a quello che si sta facendo".*

4. La generazione di valore: output e risultati

A che cosa servono i team innovativi? Quale valore generano? È possibile misurarne le prestazioni? Nonostante il fenomeno dell'innovazione sia per sua natura non lineare, discontinuo e non prevedibile, chi ha partecipato a esperienze di innovazione in gruppo ha una chiara "cultura del risultato": affronta il tema dell'efficacia dei team innovativi in termini di output prodotti, di criteri di misurazione, di impatto a breve e lungo termine, di costi/benefici.

Ad un primo livello di analisi un team innovativo ha successo se genera un **risultato finale** completo di innovazione, cioè una soluzione (originale e sostenibile) ad un "need" (problema, carenza, opportunità) di un attore specifico (il beneficiario individuale o collettivo, detto end-user). Come vedremo, questo approccio dicotomico (in termini "Si/No") non coglie l'innovazione come fenomeno complesso: in realtà esiste un'ampia **gamma di altri output** del lavoro innovativo, che porta a riconsiderare cosa significa nell'innovazione **fallimento e successo del team.** Infine dai testimonial sono emerse diverse considerazioni su **KPI e misurazione dei risultati**.

4.1 Il risultato finale: il contenuto innovativo

Fra i testimonial è emerso un accordo pressoché unanime sul fatto che un team innovativo ha uno scopo fondamentale: generare un'innovazione di contenuto, caratterizzata come sappiamo da tre requisiti (novità della soluzione - bisogno specifico - beneficiario):

"In ultima istanza l'impatto c'è se si è trovata una soluzione nuova e migliorativa rispetto al passato per il beneficiario finale chiunque sia"

"L'innovazione proposta è efficace se ha risolto il problema che il sistema precedente non risolveva altrettanto bene. "L'innovazione nelle sue varie sfumature, misure e modalità deve creare /.../ un valore aggiunto a livello di individuo e di insieme di individui; altrimenti non ha riconoscimento, non ha effetto, non ha efficacia".

In uno scenario ottimale il lavoro innovativo porta a questo esito finale. Spesso l'azione del team innovativo non copre tutto il ciclo dell'innovazione (lungo, discontinuo e incerto) e genera comunque risultati di grande importanza.

Come è stato detto, *"l'innovazione è sempre un po' sfumata rispetto al prodotto finale, magari confluisce poi nell'innovazione [successiva]."*

È già emerso nel par. *Missione e Mandato* questo tema: non è raro che il gruppo si concentri su una fase del processo di innovazione. In questo caso il valore generato dal team è relativo a una parte del processo e non solo al suo esito finale, valore che successivamente è ripreso da un altro team e ulteriormente incrementato.

4.2 Gli altri output dell'innovazione

Le dimensioni di efficacia del team innovativo non si limitano al contributo dato all'innovazione finale:

"Un team innovativo probabilmente, se ben condotto e ben focalizzato, produce due risultati: uno è la risposta al problema, ammesso che ci si arrivi e uno sono i possibili derivati. E la cosa bella è quando si riesce a prendere in considerazione i possibili derivati - perché nei possibili derivati a volte ci sono delle soluzioni più interessanti..."

Come messo bene in luce in questo passo, i risultati potenzialmente producibili dal team innovativo sono numerosi. Vediamo in dettaglio i quattro principali output ulteriori:

1) Il team innovativo genera conoscenza attraverso l'apprendimento per prove ed errori l'esperienza del fallimento:

"C'è valore quando di fronte a un |...|prodotto abortito, il team ha imparato qualcosa che può servire. |...| È innovativo in modo diverso rispetto all'obiettivo iniziale, però ha creato valore"

"*Per me ha funzionato se guardo al lavoro in team come se fosse un flusso, un cerchio, che genera apprendimento, non si ferma, genera cambiamento al di là del progetto"*.

Gli apprendimenti sono molti e riguardano il contenuto tecnico dell'innovazione, il metodo di lavoro e il team building, la cultura dell'innovare.

2) Il team innovativo crea capitale relazionale, in quanto intensifica le partnership e gli scambi con gli attori dell'ecosistema:

"Il network è una delle cose di più valore, perché dalla rete arriva business, si possono fare investimenti e collaborazioni, perché arriva formazione e fertilizzazione eccetera |...| è uno dei capisaldi che serve a un team di innovazione per agire".

3) anche le dinamiche organizzative possono essere positivamente influenzate: i team permettono di sperimentare forme di funzionamento delle organizzazioni più informali, cooperative e inter-funzionali:

"Da quando esistono figure di diversi uffici che sono state chiamate a fare innovazione |...| c'è un interscambio di idee e si hanno feedback"

"Si crea un network interno all'azienda; quando hai una problematica in quell'ambito chiami quella persona, anche solo per avere un consiglio, anche solo per indirizzare una richiesta".

4) Infine l'innovazione di gruppo ha effetti rilevanti sullo sviluppo del capitale umano dei suoi membri (motivazione delle persone, crescita delle competenze, clima interno):

"L'engagement forse è una di quelle metriche fondamentali per capire se qualcosa si è spostato a livello di innovazione. |...| A quel punto anche se magari non hai un prodotto nuovo sul tavolo, non hai creato un servizio nuovo, ma stai creando un team innovativo."

4.3 Fallimento e successo

Successo o insuccesso di un team innovativo dipendono dal conseguimento di risultati effettivi, come avviene per molte altre tipologie di progetti e processi. Ovviamente i team innovativi sono esposti al rischio di fallire: possono fare "finta innovazione", implodere e disgregarsi, arrestarsi di fronte a difficoltà e vincoli, esaurire il budget ecc. La valutazione e la misurazione dell'efficacia del lavoro innovativo devono confrontarsi con alcuni dati di fatto che discendono direttamente dalla natura dell'innovazione. In primo luogo è normale che i risultati ottenuti cambino nel corso dell'attività innovativa in quanto essa è un processo inedito, imprevedibile e suscettibile di molte variazioni in itinere:

"*Quando si parla di innovazione non c'è una strada tracciata |...|. Nel momento in cui quella cosa non esiste ancora e devi fare un processo di discovery, di scoperta |...| magari ti aspetti dei risultati e questi non emergono*"

"Deve esserci sempre specialmente nel progetto innovativo una tendenza, che molte volte cambia: tu parti e devi andare là e poi a metà strada ti accorgi che devi andare dall'altra parte"

In secondo luogo è normale che i risultati ottenuti si dispieghino su una scala temporale dilatata, in quanto l'innovazione scarica il proprio valore, qualunque esso sia, in tempi brevi, medi e lunghi:

"A volte fa anche bene scoprire o credere che quel risultato davanti ai nostri occhi è frutto di un lavoro fatto tre anni prima di cui non va misurato subito il risultato"

"Una misurazione del grado di innovazione introdotta a fronte di una attività forse va fatta in tempi differenti dalla consegna |...| magari oggi l'innovazione si è fermata al primo livello e può andare incontro ad altre prospettive e generare un volano di ulteriore innovazione"

L'innovazione in team manda in crisi le pratiche classiche manageriali basate sulla pianificazione e controllo, che richiedono obiettivi fissati in anticipo, tempistiche prevedibili e vincolanti, momenti di check a scadenze certe.

"Il problema |è| che i sistemi di valutazione sono basati su regole ex ante e non vanno a valutare la vision innovativa, che è una logica di crisi o di rischio"

L'approccio manageriale "classico" non è adattabile al lavoro innovativo: "*Se il top management si aspetta un risultato seguendo un metodo scientifico |...| diventa difficile pivotare e fare restart su quello che consideri sbagliato e correggere il tiro"*

Si profila ancora una volta una cultura dell'errore e dell'insuccesso diversa da quella dominante in molte organizzazioni:

"Noi la chiamiamo |...| la cultura del fallimento, che non vuol dire che vogliamo sbagliare e siamo contenti di farlo, ma che è molto difficile che tu riesca innovare e portare

qualcosa di nuovo |se| nel momento in cui le cose non vanno come te le aspettavi, il tuo capo ti sega le gambe!".

4.4 KPI e misurazione

I testimonial hanno insistito sull'importanza di misurare i diversi risultati prodotti dall'innovazione in gruppo, nonostante la difficoltà metodologica di approntare metriche e criteri di misura. Si tratta spesso di valutare grandezze quantitative e fenomeni qualitativi, aspetti materiali e intangibili, effetti vicini nel tempo o di lungo periodo:

"La stessa cosa può essere giudicata innovazione positiva, negativa e la misurazione del risultato ha diverse scale valoriali, diverse scale metriche, quindi bisogna fissare dei punti"

"Bisogna scegliere quali sono gli obiettivi prioritari in qualsiasi innovazione. Spesso sono difficili da trovare, alcuni sono intangibili e impossibili da misurare e altri nascosti"

"I KPI son la parte più difficile in assoluto nel nostro lavoro, sull'innovazione ancora di più: quanto è efficace un risultato di un progetto?".

Teniamo presente che l'innovazione non ha criteri di misura dei suoi risultati di tipo oggettivo e universale. I fenomeni innovativi sono intrinsecamente sociali e culturali e pertanto non possono prescindere dalle dinamiche di adozione e riconoscimento da parte del contesto, che deve essere "pronto" per accogliere un contenuto di innovazione. In questa prospettiva sono emerse alcune categorie di indicatori, che brevemente descriviamo:

1) gradimento da parte del mercato per le innovazioni monetizzabili (aumento delle vendite, marginalità, quote di mercato, ecc.): *"Per noi è fondamentale l'impatto economico, se il business case regge o se non va in perdita, o troppo in perdita"*

2) apprezzamento da parte del contesto esterno e sociale per le innovazioni non monetizzabili (modifica nei comportamenti dei beneficiari, sostegno da parte dei decisori pubblici, ecc.): *"Parlando di progetti culturali, il supporto, l'endorsement, le dinamiche di policy che riescano a favorire lo sviluppo di progettualità innovative |...| sono fondamentali"*

3) raccolta di finanziamenti (in valore assoluto e relativo al settore di appartenenza, prestigio del finanziatore): *"Una metrica è anche quanto gente ci crede con il crowdfunding o il fatto di fare l'exit o diventare qualcosa di più maturo. |...| Vuol dire che hai fatto qualcosa di utile: qualcuno investe del denaro"*

4) premiazioni nelle competition e pubblicazioni: *"Ci siamo dati dei KPI stringenti: per noi è innovativo se si traduce in una pubblicazione scientifica, volendo un brevetto |...| e poi se vinciamo qualche premio e ci chiedono di raccontare l'innovazione da qualche parte"*

5) interesse da parte dell'organizzazione: "*Un indicatore è quanto viene richiesto negli altri settori aziendali e quanta curiosità c'è dopo la pubblicazione".*

CONCLUSIONI: LA DIVERSITÀ DEI TEAM INNOVATIVI

Al termine del nostro percorso alla scoperta dei team innovativi, poniamoci ancora le domande che hanno guidato il progetto di ricerca: i team innovativi sono gruppi di lavoro come gli altri o hanno caratteristiche che li rendono diversi? Se presentano tratti distintivi, come si costituiscono, come funzionano al loro interno, quale rapporto hanno con il loro contesto esterno, che valore generano?

L'idea che il team sia l'unita di analisi più significativa per comprendere i processi di innovazione è stata confermata con forza dai testimonial della nostra ricerca. Questo tipo particolare di gruppi di lavoro è tuttavia ben lontano dalla visione eroica che li vorrebbe protagonisti del processo di innovazione dall'inizio alla fine, autosufficienti e capaci di creare alchimie spontanee dalle quali scaturisce un po' magicamente l'innovazione. Possiamo sostenere con molto argomenti a favore che questi team sono significativamente differenti, in quanto adattano l'impianto del team-working tradizionale alle esigenze molto specifiche dell'innovazione: in altre parole, la loro diversità permette di avere la giusta *fitness* per poter innovare. Ripercorriamo in sintesi le loro principali caratteristiche.

1. Uno dei primi aspetti che colpisce è l'"enfasi sullo scopo". La missione, ampia e aperta, è centrale perché non è possibile costituire il team intorno a molti altri elementi stabili e identitari, come obiettivi e risultati definiti a priori, certezza nelle modalità e tempi di sviluppo, struttura organizzativa definita una volta per sempre. Questi fattori e molti altri non entrano in gioco nel normale andamento di un progetto di innovazione. Dalla missione derivano aspetti motivazionali e ispirazionali che sostengono il team nel suo lavoro anche nei momenti di incertezza, insuccesso, conflitto. I team innovativi nascono in genere con una composizione fortemente eterogenea, considerata dai testimonial un fattore fondamentale di successo, in primis come diversificazione di competenze. Tuttavia, anche i team già esistenti e collaudati possono favorire un clima che di fatto permette l'espressione delle caratteristiche individuali. In questo secondo caso, la conoscenza reciproca e i processi di lavoro ormai consolidati possono costituire un importante fattore di vantaggio.

2. Il funzionamento interno dei team ha una caratteristica del tutto particolare: oscilla tra fasi divergenti e destrutturate volte ad esplorare e generare spunti innovativi e fasi convergenti che rispondono alla necessità di concretizzare. I team innovativi sanno dotarsi di metodologie specifiche per innovare in entrambe le fasi e di un assetto organizzativo leggero e flessibile basato su tre dispositivi: visione comune, divisione del lavoro per ruoli, gestione organizzata del tempo. La

gestione gerarchica dei gruppi è, per i partecipanti ai nostri focus, non solo inutile, ma spesso dannosa. Naturalmente, emergono all'interno dei gruppi i processi di leadership che si configurano principalmente come facilitazione, inclusione dei partecipanti e coinvolgimento.

3. La dinamica interna ai team si sviluppa su tre direttrici non comuni fra i gruppi di lavoro: l'attrito creativo e la dialettica che ne scaturisce, la forte coesione e fiducia reciproca che bilancia le dinamiche conflittuali e l'elevata adesione personale (engagement) che motiva i partecipanti. Intrecciata a questi aspetti, è emersa una cultura di gruppo (convinzioni profonde, valori, regole) basata su una forte tolleranza dell'errore e dell'insuccesso e su una notevole apertura alla dimensione di incertezza tipica dell'innovazione.

4. I team sono in costante dialogo e scambio con l'esterno, con modalità proprie: curano molto l'interazione con l'organizzazione di appartenenza; sono proiettati, in una logica di open innovation verso l'ecosistema esterno di interesse. I gruppi innovativi non sono auto-centrati e cercano di "surfare" sulla complessità dell'ambiente che li circonda attraverso la conoscenza degli attori organizzativi (in primo luogo vertice e management, capi diretti, altre strutture interne e pari) ed esterni (utilizzatori finali dell'innovazione, stakeholder finanziari, esperti di settore, agenti dell'innovazione come incubatori di imprese e centri di ricerca) e appropriate strategie di ingaggio, partnership, negoziazione.

5. Infine, questi gruppi, al pari di altri soggetti, sono orientati a valutare e misurare i risultati ottenuti, ma lo fanno secondo un paradigma atipico. L'analisi degli output è possibile solo ex-post per la natura stessa dell'innovazione, che raramente porta ai risultati attesi e che difficilmente consente di prevedere il suo esito. L'analisi degli output comporta inoltre la considerazione di molte dimensioni (non solo il contenuto innovativo prodotto, ma allo stesso tempo l'incremento di conoscenza generato dall'apprendimento per prova ed errori, l'aumento di capitale relazionale verso attori strategici, l'impatto sull'organizzazione di forme di funzionamento più informali, cooperative e inter-funzionali, lo sviluppo significativo del capitale umano dei suoi membri). Tutto ciò porta a considerare sotto una luce diverse le categorie di successo e fallimento se applicate al lavoro innovativo: come tutte le imprese umane, anche i team di innovazione possono clamorosamente fallire, ma raramente sono avari di contributi di grande valore.

PARTE II - LE CULTURE INNOVATIVE

INTRODUZIONE

I contesti di lavoro e la cultura interna

Le organizzazioni di ogni tipo (aziende e imprese, enti pubblici, soggetti non profit) sono certamente "luoghi" dell'innovazione. Se guardiamo a quanto avviene nei contesti organizzativi che cercano di innovare e innovarsi, siamo di fronte a un elemento contro-intuitivo. I fattori più importanti affinché l'innovazione emerga non sono, per esempio, una buona strutturazione dei processi interni, un budget finanziario dedicato all'innovazione, un sistema di gestione delle risorse umane coerente, tutti elementi importanti ma probabilmente non decisivi.

Ciò che conta maggiormente è un fattore intangibile, ma di grande influenza sul funzionamento e sulla vita di un'organizzazione: la sua mentalità, quella che in genere è chiamata cultura organizzativa.

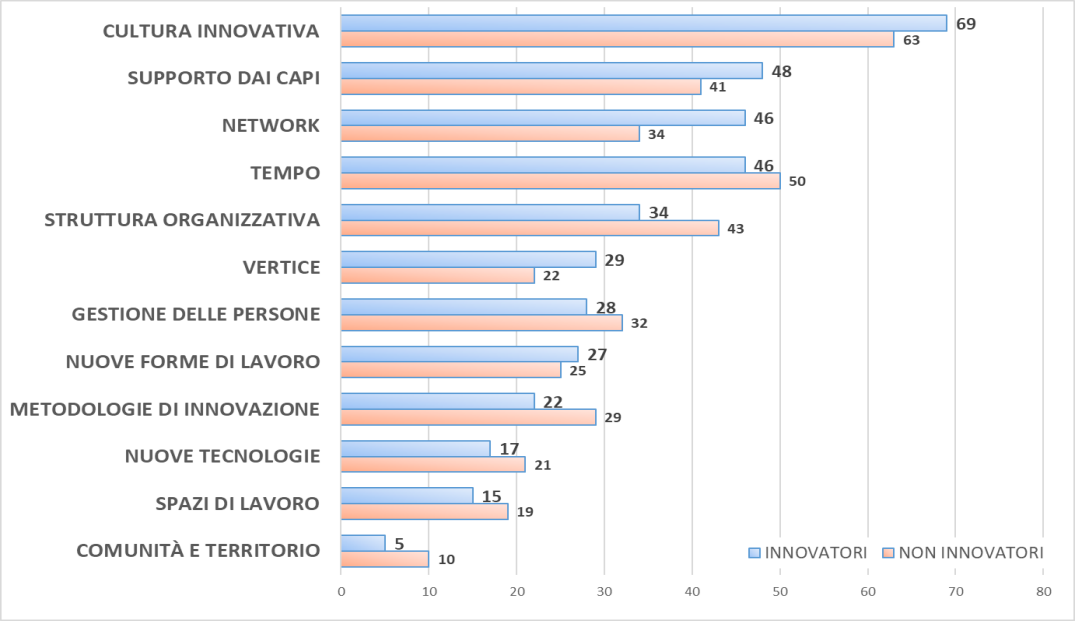
La sua importanza discende dal fatto che risponde al bisogno individuale e collettivo di trovare un ordine e un senso alla realtà, in questo caso del contesto di lavoro. Secondo uno dei maggiori esperti del tema, Edgar Schein, "*Quando si osserva ciò che appare fenomenicamente di un'organizzazione (come sono fatti gli uffici, come interagiscono tra loro le persone e come organizzano il loro tempo, come sono fatti i processi e la struttura organizzativa) non si sa veramente perché i membri si comportino in questo modo e perché un'organizzazione è costruita così (…) Quello che non si sa è cosa questo significhi." (*E.H. Schein, *The corporate culture survival guide,* trad. it. *Culture d'impresa,* pag. 26, Milano 2000).

Le culture permettono di attribuire significati all'esperienza organizzativa attraverso valori, convinzioni profonde, regole, visioni della realtà. Hanno una dimensione esplicita e visibile, ma anche una non dichiarata e non sempre nota. Creano identità, condivisione e legame collettivo. Non sono astratte, ma connesse agli "artefatti organizzativi", secondo il termine usato da Edgar Schein: gli spazi fisici di lavoro, le tecnologie e il know-how, i processi di lavoro, la comunicazione interna, le interazioni sociali fra le persone. È su queste e su molte altre componenti organizzative che si può far leva per influenzare indirettamente la mentalità di un'organizzazione.

La centralità delle culture per innovare

Una recente indagine della Fondazione Human+ ha confermato lo stretto collegamento fra innovazione e contesto culturale di un'organizzazione. Attraverso un sondaggio è stato chiesto a un campione di circa 1.300 adulti in condizione lavorativa di scegliere, fra alcuni fattori organizzativi indicati in elenco, i quattro di maggiore impatto sulla

capacità di innovare delle organizzazioni (cfr. Fondazione Human+, *Spiriti innovativi*, Milano 2018). La cultura interna è risultato il fattore più importante fra i dodici proposti:



È probabile che certi tratti culturali, che andremo presto a scoprire, costituiscano una pre-condizione per innovare. In altre parole, l'innovazione ha bisogno di valori, consuetudini e regole, visioni della realtà funzionali ad essa, perché i fenomeni innovativi nelle organizzazioni nono sono mai solo un fatto tecnico, una questione di gestione ordinaria, ma toccano una dimensione profonda e non solo razionale, cioè culturale.

Il progetto di ricerca sulle culture innovative

Fra i tratti culturali collegati alle prestazioni innovative di un sistema organizzativo, la fiducia e la propensione al rischio rivestono un ruolo importante. Innovare nei luoghi di lavoro da un lato richiede che il contesto organizzativo sia permeato di fiducia, tanto più che l'innovazione generalmente si produce mettendo insieme ambienti distanti, competenze complementari e facendo cooperare attori diversi; dall'altro richiede che il contesto organizzativo permetta di assumere rischi, provare e sbagliare, incorrere in insuccessi, tutte modalità di azione profondamente connesse con il fare innovazione.

Su questi fattori si è concentrato il progetto di ricerca, che si è posto l'obiettivo di indagare sul campo la relazione fra contesti organizzativi orientati alla fiducia e capaci di rischiare e i comportamenti di chi innova (*innovative behavior*).

Abbiamo formulato l'ipotesi che i comportamenti individuali si modifichino a contatto con un contesto sociale in cui è possibile fidarsi reciprocamente e correre dei rischi e che questo avvenga in misura maggiore fra soggetti con forte attitudine ed esperienza

nell'innovazione rispetto a soggetti con minor potenziale e minore esperienza in questo ambito.

A tale scopo sono stati coinvolti nella ricerca 77 persone (poi ridottisi a 71 per disporre di dati omogenei e confrontabili):

- operanti in contesti organizzativi molto vari per dimensione (realtà grandi, medie e piccole) e per macro-settore (imprese private, pubblica amministrazione, enti senza scopo di lucro)
- in possesso di attitudine e pratica nel campo dell'innovazione (tutti i partecipanti hanno compilato preventivamente il questionario "Spiriti Innovativi", piattaforma digitale sviluppata dalla Fondazione Human+ per l'analisi del talento innovativo in base a 12 fattori attitudinali).

In tal modo è stato possibile suddividere il campione nel gruppo sperimentale (soggetti con lo score più elevato in base alla compilazione del questionario "Spiriti Innovativi") e nel gruppo di controllo (soggetti con lo score meno elevato).

La metodologia scelta per verificare l'ipotesi di partenza è stata la conduzione di un esperimento presso il laboratorio CLOSER (*Centre for LabOratory Simulations and Experimental Research*) dell'Università di Torino, dedicato alla ricerca sperimentale per le scienze sociali e umane, realizzato grazie ai contributi della Compagnia di San Paolo, di tre Dipartimenti dell'Università di Torino (Culture Politica e Società, Scienze economico-sociali e matematico-statistiche, Economia e Statistica "Cognetti de Martiis") e della Fondazione Collegio Carlo Alberto.

È stata così realizzata una delle prime ricerche sperimentali sul tema a livello mondiale in quanto gran parte della letteratura scientifica sul legame tra fiducia, rischio e innovazione si basa su studi di caso e survey. L'indagine presente ha potuto sottoporre a verifica sperimentale il meccanismo che lega fiducia, propensione al rischio e innovazione, utilizzando misure comportamentali.

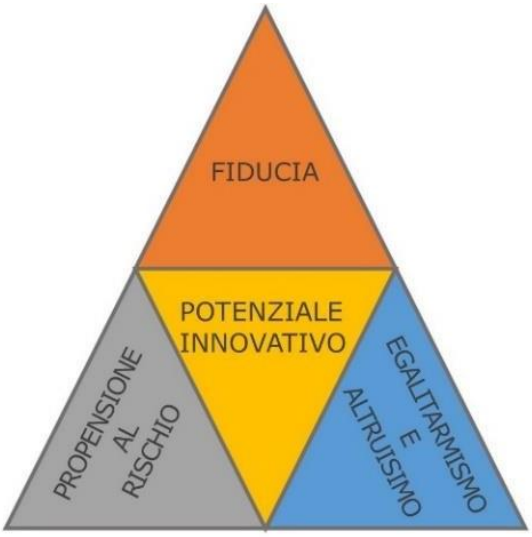
I partecipanti, suddivisi in quattro gruppi, sono stati coinvolti in più giochi sociali che simulavano, in forma semplificata e controllata, le interazioni sociali in un contesto organizzativo:

- la misura comportamentale della fiducia è stata costruita utilizzando il "Gioco della fiducia" (cfr. C. F. Camerer, "Behavioural studies of strategic thinking in game", *Trends in Cognitive Sciences*, 7(5), 225-231, 2003), e in particolare il cosiddetto "Trustor's decision" (cfr. D. Barrera, S. Romano, "Il metodo sperimentale", in F. Barbera, I. Pais, a cura di, *Manuale di sociologia economica*, Milano 2017);
- la misura comportamentale della propensione al rischio è stata costruita utilizzando la "Task risk-aversion lottery" (cfr. C. A. Holt, S. K. Laury, "Risk

aversion and incentive effects", *American Economic Review*, 92(5), 1644-1655, 2002);

- la misura comportamentale di altruismo è stata costruita con il gioco del dittatore (cfr. C. Camerer, R. Thaler, "Ultimatums, Dictators, and Manners", *Journal of Economic Perspectives* 9: 209-19, 1995);
- la prevalenza di atteggiamenti non equi o egalitari è stata rilevata con la somministrazione di un questionario di Social Value Orientation (cfr. D. M. Messick, C. G. McClintock, "Motivational Bases of Choice in Experimental Games", *Journal of Experimental Social Psychology*. 4: 1–25, 1968).

I dati raccolti, opportunamente trasformati, sono stati sottoposti a un'analisi delle corrispondenze multiple (ACM), tecnica adatta a trattare basse numerosità di casi. Attraverso l'ACM sono state stabilite delle connessioni tra potenziale innovativo, da un lato, e comportamenti improntati alla fiducia, alla propensione al rischio e all'altruismo, come esemplificato nella figura:



1. La mentalità innovativa delle organizzazioni

Abbiamo già visto che specifici tratti culturali costituiscono probabilmente una pre-condizione per innovare, vista la forte influenza che valori, consuetudini e regole, visioni della realtà hanno su tutti i comportamenti organizzativi e quindi anche su quelli funzionali all'innovazione.

Due fattori sono già stati indicati come rilevanti per creare una mentalità favorevole all'innovazione: la fiducia e la propensione al rischio. Ne esistono altri? Sono stati descritti e verificati? Hanno validità generale? La ricerca si è basata a riguardo su alcuni presupposti noti:

- le culture organizzative sono descrivibili attraverso pochi tratti distintivi che ne sintetizzano il significato
- nonostante le mentalità organizzative siano un fenomeno unico che rimanda all'identità di una specifica organizzazione, è possibile ricondurle a un modello generale di cultura innovativa
- in letteratura specialistica esistono alcuni modelli di cultura (per una panoramica in lingua italiana rimandiamo a C. Odoardi, *Valori e innovazione,* Milano 2012).

Il modello di cultura innovativa che abbiamo adottato in questa ricerca raccoglie i diversi fattori in quattro quadranti:

1) **Cambiamento**: non tutti le trasformazioni sono innovative; perché ci sia effettiva innovazione, è necessario che il cambiamento nasca dalla "spinta" a generare impatto positivo per l'individuo, l'ambiente organizzativo, il contesto

esterno (*voglia di migliorare*), sia coniugato a elementi di originalità (*apertura al nuovo*) e avvenga in interazione con il resto dell'organizzazione e con l'ecosistema di riferimento (*confronto con l'esterno*)

2) **Incertezza**: fare innovazione comporta sempre uscire dalla propria "area di confort" e affrontare l'imprevedibile e il non controllabile; l'eventualità dell'errore e l'assunzione di rischi sono dunque connaturati all'innovazione (*tolleranza dell'errore* e *propensione al rischio*), come pure la scoperta fortuita e casuale (*serendipità*)
3) **Divergenza**: i fenomeni innovativi si alimentano di fattori potenzialmente disaggreganti ma estremamente fecondi, come l'eterogeneità delle competenze e dei punti di vista (*diversità*), la discrezionalità e indipendenza nell'azione e nel pensiero (*autonomia*), la ricerca dell'attrito creativo e del contrasto dialettico (*conflitto*)
4) **Integrazione**: questa dimensione compensa e bilancia le altre componenti, a conferma del fatto che si innova in modo cooperativo e dunque attraverso la convergenza su uno scopo condiviso (*senso dello scopo*), l'uso dei saperi e delle informazioni come bene comune (*condivisione della conoscenza*), l'aspettativa che gli altri attori contribuiscano e non ostacolino l'innovazione (*fiducia organizzativa*).

La ricerca ha selezionato due fattori fra quelli presenti in questo modello di cultura innovativa, per sottoporli a verifica sperimentale nel modo descritto in precedenza. La loro scelta è riconducibile al fatto che su fiducia organizzativa e propensione al rischio esiste abbondante letteratura specialistica, che ha permesso di disegnare le sperimentazioni in laboratorio basate su giochi sociali.

2. I risultati dell'esperimento

La fiducia può essere definita come l'aspettativa reciproca tra le due parti coinvolte in uno scambio che la controparte adotterà comportamenti non opportunistici e non violerà i valori e gli standard comportamentali nel corso dello scambio stesso. La fiducia può in alcuni casi agire come forma di controllo vicaria a meccanismi più formali e formalizzati, fluidificando lo scambio. La condizione perché si attivi la fiducia è il fatto che lo scambio esponga le parti convolte a un rischio.

Con il termine «*risk-taking*», o assunzione di rischio, si indica un comportamento cui è associato un esito incerto. Il concetto di rischio viene affrontato nella letteratura scientifica da diverse angolazioni, ma qualunque sia il punto di vista adottato, in ogni definizione il grado di incertezza che caratterizza la scelta ha un ruolo centrale. Sono molti i fattori che concorrono alla formazione e alla modifica della percezione individuale del rischio: tra gli altri, la storia personale, l'interazione con altri individui e con l'ambiente. Per tenerne conto, abbiamo incluso nell'analisi altre due misure: la tendenza a essere generosi e la prevalenza di atteggiamenti competitivi oppure egualitari.

L'analisi delle corrispondenze multiple (ACM) permette di considerare congiuntamente queste quattro misure e generare una rappresentazione grafica che riproduce, su un piano bidimensionale, i profili tipici degli innovatori e dei non innovatori:

Nella mappa, l'asse orizzontale rappresenta un continuum che, partendo dall'origine degli assi, va da una elevata propensione al rischio a una sempre maggior cautela; l'asse

verticale rappresenta un continuum che, sempre a partire dall'origine degli assi, indica comportamenti via via sempre meno improntati alla fiducia.

Il piano cartesiano può essere diviso in quattro quadranti, delimitati dalle linee tratteggiate:

- nel quadrante in basso a sinistra, definito da elevata fiducia e propensione al rischio si trovano le persone con elevato potenziale innovativo;
- nel quadrante opposto, in alto a destra, caratterizzato da bassa propensione al rischio e scarsa fiducia, troviamo le persone con basso potenziale innovativo.

Le due misure ulteriori che abbiamo incluso nell'analisi (generosità e atteggiamenti cooperativi o non equi) individuano altri due quadranti, che non sono caratteristici né negli innovatori né dei non innovatori.

CONCLUSIONI

Il progetto di ricerca ha preso in esame solo alcuni aspetti propri delle culture innovative, tralasciandone altri: le verifiche sperimentali hanno riguardato la dimensione culturale dell'Incertezza (in specifico, il fattore "propensione al rischio") e quella dell'Integrazione (in specifico, il fattore "fiducia organizzativa").

La continuazione di questa ricerca potrà in futuro estendersi agli altri due quadranti non considerati, utilizzando un analogo impianto sperimentale basato su giochi sociali per testare uno-due fattori culturali relativi a Cambiamento e a Divergenza.

Quale sintesi possiamo trarre dal lavoro di indagine svolto sulla mentalità innovativa nelle organizzazioni?

1. le culture hanno un forte peso nell'influenzare l'innovazione nei contesti organizzativi di qualsiasi tipo al punto che si può legittimamente sostenere che esiste una cultura interna favorevole all'innovazione, le cui caratteristiche sono quattro: focus sul cambiamento, tolleranza dell'incertezza, ricerca della divergenza, orientamento all'integrazione;
2. l'aspetto in qualche misura non scontato è che le culture influenzano l'innovazione probabilmente più che altri fattori tangibili, come l'organizzazione di strutture interne per innovare, lo stanziamento di budget rilevanti, la tutela del proprio know-how tramite la proprietà intellettuale e così via;
3. l'intervento sulla dimensione culturale di un'organizzazione per potenziarne la vocazione a innovare è possibile agendo in modo indiretto; le culture evolvono non astrattamente o in modo auto-indotto, ma se si agisce sugli artefatti organizzativi in cui esse vivono: si tratta quindi di intervenire in modo funzionale alle esigenze dell'innovazione modificando gli spazi fisici di lavoro, le tecnologie e il know-how, i processi operativi, il sistema di comunicazione interna, le interazioni sociali, lo stile di management;
4. nel quadro del modello di mentalità innovativa proposto, la fiducia sembra giocare un ruolo significativo: senza questa risorsa "immateriale" non è possibile costruire un ambiente di lavoro collaborativo, fondamentale per produrre risultati realmente innovativi; anche la propensione al rischio appare come un fattore culturale rilevante, che permette di "surfare" sulla superficie piuttosto instabile dell'innovazione, percorsa da incertezza, casualità, insuccesso.

www.fondazionehumanplus.it

www.mida.biz

Il progetto di ricerca applicata “SPIRITI INNOVATIVI 2019”
è stato possibile grazie al supporto e al contributo di:
FONDAZIONE COLLEGIO CARLO ALBERTO
DIP. CULTURE POLITICA SOCIETA’ - UNIVERSITA’ DI TORINO
INTESA SANPAOLO INNOVATION CENTER
MIDA – PEOPLE TRANSFORMING BUSINESS