

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

502

ANNO XLIII - N. 6

DICEMBRE 2007 - TORINO

Spediz. in abbon. postale 45%

Art. 2 - comma 20/b Legge 662/96

Filiale di Torino

Contiene I.R.

- Andrea Castiello d'Antonio*
La selezione psicologica delle risorse umane

- Francesco Perillo*
La "selezione-formazione" come selezione di eccellenza e opportunità di sviluppo per le risorse interne

- Monica Procaccianti*
La selezione delle risorse umane. Tecniche, iter selettivi e approcci aziendali. Il caso Enel

- Carlo Bisio, Paola Riva*
Le idee come patrimonio organizzativo: cercarle e valorizzarle

ISPER

CORSO DANTE 124/A - 10126 TORINO



CARLO BISIO

Psicologo dell'organizzazione

Docente a contratto all'Università di Milano Bicocca

Amministratore di Cesvor - Centro per lo sviluppo e il benessere organizzativo

PAOLA RIVA

Psicologa dell'organizzazione

Dottoranda presso l'Università di Milano Bicocca, Consulente Cesvor

Le idee come patrimonio organizzativo: cercarle e valorizzarle

INTRODUZIONE: PERCHÉ LE IDEE SONO UN PATRIMONIO ORGANIZZATIVO

Dalla soluzione gestionale più efficace ed economica, all'innovazione di prodotto o di servizio, al problem solving più tecnico, alla soluzione negoziale da trovare, a fare la differenza fra l'azienda eccellente e competitiva e le altre è la capacità di valorizzare le idee, di cercarle, perfezionarle, di farle diventare valore aggiunto.

In un contesto competitivo come quello attuale, le imprese hanno la necessità di ottimizzare il valore aggiunto dei propri processi, prodotti e servizi; per fare ciò, molto spesso serve un "quid" che permetta di differenziarsi sul mercato, un'idea vincente. Dalla soluzione gestionale più efficace ed economica, all'innovazione di prodotto o di servizio, al problem solving più tecnico, alla soluzione negoziale da trovare, a fare la differenza fra l'azienda eccellente e competitiva e le altre è la capacità di valorizzare le idee, di cercarle, perfezionarle, di farle diventare valore aggiunto.

Nonostante ciò, poche aziende comprendono il potenziale di idee e di innovazione insito nelle proprie risorse umane (ricordiamolo, risorse!) e poche aziende cercano in modo intenzionale ed efficace di far crescere e di stimolare questo patrimonio.

Questo breve scritto ha lo scopo di presentare alcune tecniche ed alcuni processi di facile utilizzo per coltivare, valorizzare e far crescere il più importante patrimonio organizzativo: le idee.

CREATIVITÀ, IDEE E INNOVAZIONE

Come afferma Fabi: “È in fondo la creatività il vero fattore di successo, il salto di qualità indispensabile per rispondere alle esigenze di una competitività che si rinnova e che sposta sempre i suoi confini [...]”¹.

Le idee sono il prodotto della creatività, e sono alla base dell'innovazione.

Perché è necessaria l'innovazione? Per almeno due motivi: per ottimizzare la gestione ed i risultati organizzativi; anche perché un ambiente di lavoro innovativo spesso presuppone, e contribuisce a generare, un clima aziendale estremamente sereno e positivo, in cui le persone manifestano maggiore motivazione e soddisfazione nel lavoro quotidiano.

Le idee, quindi, sono sì un patrimonio intangibile, ma hanno ricadute estremamente pratiche e concrete: lasciar esprimere le persone e valorizzare e stimolare la creatività porta ad una trasformazione positiva (anche se a volte lenta); vi è un maggior benessere e le persone lavorano meglio. Da qui l'importanza di coltivare la capacità di innovare, ogni giorno.

La creatività è legata al concetto di innovazione, come si può riscontrare ad esempio in Mackinnon (1962) e Mednick (1989), che definiscono creativo ciò che presenta 3 aspetti, tutti ugualmente importanti:

1. Innovazione, se l'elemento in questione è statisticamente infrequente.
2. Adattabilità alla realtà, se l'innovazione è concretamente realizzabile nel contesto a cui è rivolta.
3. Funzionalità al contesto in cui si applica, qualora un nuovo elemento contribuisca in maniera consistente alla risoluzione del problema per cui è stato realizzato.

Quando si pensa all'innovazione non si pensi solo a quella strategica e al nuovo sul mercato, perché è possibile, spesso necessario, innovare le soluzioni gestionali, le prassi interne, le soluzioni tecniche.

L'innovazione, inoltre, può essere descritta come un fenomeno collettivo, frutto delle interazioni tra i pensieri e le esperienze di gruppi di persone o di intere società. Il termine può venire impiegato per riferirsi sia ad un prodotto della creatività umana, sia ai processi che ne hanno permesso la genesi.

Le idee sono un patrimonio intangibile, ma hanno ricadute estremamente pratiche e concrete.

Quando si pensa all'innovazione non si pensi solo a quella strategica e al nuovo sul mercato, perché è possibile, spesso necessario, innovare le soluzioni gestionali, le prassi interne, le soluzioni tecniche.

¹ Tratto dall'introduzione del libro: Canonici, A. (2007), *Creatività e innovazione: come stimolarle e farle crescere in azienda*. Milano: Franco Angeli

L'innovazione non si compra ma si genera: è uno sforzo corale delle persone che operano nell'organizzazione.

Il collegamento fra creatività e innovazione è recente ed è diventato esplosivo. La creatività individuale e l'innovazione diffusa si rinforzano a vicenda. Oggi per innovare in maniera significativa serve creatività.

L'innovazione non si compra ma si genera: è uno sforzo corale delle persone che operano nell'organizzazione. Nasce principalmente dall'identificazione di bisogni, opportunità e capacità di visione... ed alla base dell'innovazione non possono che esserci le idee.

Ma dove e come si trova l'idea giusta quando occorre? Si può apprendere ad essere innovativi e "produrre idee"? Chi favorisce la crescita delle idee?

Canonici (*cit.*) afferma che possono essere cinque gli attori che, singolarmente o unendosi gli uni agli altri, formano quella che si può definire "la catena della creatività": i singoli individui, il gruppo, il clima aziendale, la città, la nazione. Di particolare interesse per gli HRM sono i primi tre.

Non si può pensare ad una ricetta per produrre idee come ad una catena di montaggio, correndo il rischio di perdere quella freschezza e quell'innovazione che tanto si insegue; ci sono tuttavia alcune tecniche per produrre idee che possono essere un aiuto per incrementare la capacità ideativa di un gruppo di lavoro.

Vale la pena a tale proposito di citare una frase molto significativa: "Non ci sono ricette certe per la creatività e l'innovazione. Ci si può tuttavia allenare, come un atleta, e cercare di essere preparati".

Ecco alcuni suggerimenti per l'allenamento.

ALCUNE TECNICHE PER PRODURRE IDEE

Le tecniche creative sono strumenti che possono favorire una maggiore ricchezza di idee e la concezione di soluzioni innovative, possono aiutare a superare le barriere mentali.

Le tecniche creative sono strumenti che possono favorire una maggiore ricchezza di idee e la concezione di soluzioni innovative, possono aiutare a superare le barriere mentali. Queste tecniche permettono di allontanarsi, nella soluzione di un problema, dalle vie tradizionali e dai percorsi consolidati dei nostri schemi mentali.

Quando si parla di tecniche di produzione di idee non si può prescindere dal contributo di Edward de Bono, autorità a livello mondiale nel campo del pensiero laterale. Molto suggestiva una metafora che egli utilizza spesso, paragonando il nostro pensiero abituale ad un ampio fiume. Abbandonarlo richiede una certa energia: dobbiamo tuffarci mentalmente in pensieri illogici, un po' incerti, talvolta bizzarri, un po' come fossero controcorrente. Il pensiero laterale è quindi scavare l'alveo per un altro torrente, diverso dal fiume principale nel quale siamo immersi per abitudine o per cultura. Il movimento di pensiero creativo, quindi, si completa quando il nuovo torren-

te sarà reso “navigabile” per il nostro pensiero abituale. Sulla base di questo modello del pensiero laterale (“Il più basilare principio del pensiero laterale è che un particolare modo di vedere le cose è solo uno tra molti altri possibili modi”) sono state sviluppate molte tecniche creative, alcune molto note (ad esempio i sei cappelli per pensare) altre meno. Si presentano due tecniche, la sfida creativa e l’entrata aleatoria, che non sono molto popolari ma che possono risultare estremamente pratiche ed utili per chi vuole “lavorare con le idee”.

Sfida creativa

Consiste nel chiedersi il perché di una cosa che appare indiscutibile (ad es. perché dobbiamo utilizzare un certo modulo in azienda? Perché un processo è strutturato proprio in quel modo?). Serve a mettere in discussione un assunto che pare scontato. Questo tipo di tecnica permette di:

- abbandonare i cliché, i modi stereotipati di guardare le cose o descrivere qualcosa;
- mettere alla prova la necessità di prassi, vincoli, collegamenti,
- provare a ristrutturare modelli esistenti.

È importante tenere sempre presente che questa tecnica non vuole produrre una critica all’idea originaria (ad es. una critica all’utilizzo del modulo, nell’esempio precedente) bensì vuole trovare alternative. Dopo essersi posti la domanda sfida, è possibile adottare tre strategie:

Bloccare – supponiamo che non si possa più fare così; che fare allora? (es. se non potessimo più usare quel modulo, come faremmo?)

Scappare – se non fossimo obbligati a fare in quel modo, come faremmo?

Abbandonare – se si osserva che la sfida perde di importanza, abbandonarla.

È possibile andare al “perché del perché” per cercare la “vera ragione” ad esempio di una procedura.

Certi fenomeni di *continuità per negligenza* (prassi istituite molto tempo prima quando avevano un senso, e trascinate fino ad oggi senza che nessuno si chieda più perché si faccia in quel modo) possono essere individuati e contrastati. La tecnica serve anche a trovare i concetti dominanti o i postulati (spesso inconsapevoli) che sottendono ad un concetto o pensiero o idea o soluzione.

Entrata aleatoria

Questa tecnica fa parte di una tipologia più ampia di tecniche riunite sotto la categoria di *random stimulations*. Queste tecniche sono caratterizzate dal fatto che si usano le informazioni/stimoli così come vengono. Di solito, più è irrilevante l’informazione più può essere utile.

Le due principali tecniche con cui si può avere una stimolazione casuale sono:

- L'esposizione (a idee altrui, a idee di campi totalmente differenti, esposizione fisica in luoghi che contengono una notevole quantità di oggetti, ad esempio un negozio di giocattoli, etc.).
- Generazione formale (prendere stimoli dal vocabolario, giornali o riviste, usare una regola per scegliere un oggetto dall'ambiente vicino, etc.).

L'entrata aleatoria fa parte di quest'ultima categoria. Si tratta di individuare casualmente una parola (di solito da una lista precostituita) e di associarla al problema al quale ci si sta applicando; quasi sempre da un'associazione fra il problema in esame e uno stimolo casuale derivano interessanti idee da cui partire per individuare una soluzione fattibile.

La scelta della parola deve essere assolutamente casuale, ad esempio aprendo la pagina di un libro e individuando la parola corrispondente ad un numero estratto a sorte. Lo scopo, in questo caso, è quello di far nascere idee che sono lontane dall'oggetto su cui si vuole essere creativi.

LE IDEE COME OBIETTIVO E COME PROCESSO ORGANIZZATIVO

Quanto detto in precedenza non può essere visto come una libera iniziativa di qualche volenteroso. Se le idee sono veramente un patrimonio, e se talvolta fanno la differenza fra il successo e l'insuccesso, allora occorre che la loro produzione e valorizzazione diventino un modo consuetudinario di pensare e di fare.

Di fronte ad una scelta importante occorre che si attivi una consapevole e attiva ricerca.

Le consuete risposte metodologiche (quindi anche formativo-consulenziali) si concentrano:

- da un lato su un problem solving molto razionale e metodologico che ha indubbiamente la lacuna di lasciare la ricerca della soluzione alle conseguenze di un'analisi dei dati, senza cercare attivamente e consapevolmente idee originali;
- d'altro lato sulla produzione creativa di idee, spesso con metodi obsoleti e senza curarsi che questa sia integrata in un processo consapevole e organizzato.

Nell'esperienza di chi scrive, una ricerca ben gestita di idee assume le seguenti caratteristiche:

- è un processo attivo, consapevole, trasparente e diretto ad un risultato; tale processo può essere gestito con caratteristiche tali da poter essere anche:
 - inserito in un manuale di sistema di gestione;

Se le idee sono veramente un patrimonio occorre che la loro produzione e valorizzazione diventino un modo consuetudinario di pensare e di fare.

Una ricerca ben gestita di idee è un processo attivo, consapevole, trasparente e diretto ad un risultato; ha una chiarezza di obiettivi; integra i metodi tradizionali del problem solving e decision making, con una revisione di tecniche di pensiero creativo.

- trattato alla stregua di un progetto secondo le consuete modalità di project management;
- ha una chiarezza di obiettivi: fin dal primo momento ci si deve basare sulla definizione di obiettivi (ad es. numero di idee fattibili da generare; caratteristiche dell'idea definitiva);
- integra i metodi tradizionali del problem solving e decision making, con una revisione di tecniche di pensiero creativo; lasciando al pensiero logico-razionale l'importanza di analizzare i problemi, di ragionare poi sulla fattibilità delle idee e sulla loro declinazione operativa; ma assegnando al pensiero laterale la responsabilità più alta di generare le ipotesi di soluzione.

In un processo del genere occorre integrare energie e punti di vista diversi, possibilmente di esperti e non esperti dell'oggetto di cui si tratta; il gruppo può essere di 4-6 persone. Per un progetto articolato si possono distinguere due gruppi, un Comitato di presidio del processo e un Comitato di produzione di idee, che possono lavorare secondo le fasi descritte in tabella:

Fase 1 – definire il problema, comporre il gruppo

Riunione di start up in cui il Comitato di presidio:

- definisce il problema da affrontare,
- definisce le caratteristiche delle idee da produrre,
- designa i componenti del Comitato di produzione.

Fase 0 – formazione

Questa fase è necessaria soltanto se le persone interessate non hanno già svolto un training sulle tecniche di produzione di idee originali.

Comporta un'azione formativa di 2 giornate, rivolta alle persone appartenenti al Comitato di produzione.

Fase 2 – incontro di consegne al Comitato di produzione

Riunione iniziale del processo produttivo, fra Comitato di presidio e di produzione, finalizzata a:

- comunicare i termini del problema e le caratteristiche dell'idea ricercata al Comitato di produzione; vengono quindi fornite ai componenti del Comitato di produzione le documentazioni necessarie alla piena comprensione del problema;
- definire tempi e modalità delle fasi successive;
- decidere le tecniche di produzione da utilizzare.

Fase 3 – la produzione delle idee: iterazione di momenti individuali, comunicazioni asincrone, e momenti di gruppo

Fase 3.a

I componenti del Comitato di produzione, applicando individualmente le tecniche apprese durante l'azione formativa, generano alcune idee.

Fase 3.b

Ad una data predeterminata vengono messe in comune le idee generate, tramite mezzi elettronici, a distanza. Questa fase ha lo scopo di sollecitare in ciascuno idee nuove nel confronto con quelle altrui.

Fase 3.c

Riunione del Comitato di produzione per prendere visione delle idee prodotte e generare nuove idee in gruppo. L'esito della riunione è comunicato al Comitato di presidio.

Fase 3.d

Riunione del Comitato di presidio, finalizzata a:

- prendere atto delle idee generate nelle fasi da 3.a a 3.c
- decidere se la fase 3 possa considerarsi chiusa oppure se debbano essere reiterate le fasi da 3.a a 3.c.

Alle sottofasi della fase 3 può essere integrata una modalità di raccolta di pareri o di consigli da parte di persone o gruppi interessati alla soluzione.

Fase 4 - la cernita delle idee valide

Fase 4.a

Riunione del Comitato di produzione, in cui si prendono in esame le idee prodotte per evidenziare attraverso metodi standardizzati i pro e i contro di ciascuna, conducendo anche una prima preliminare analisi di fattibilità.

Fase 4.b

Riunione del Comitato di presidio in cui:

- si prende atto dell'esito della fase 4.a,
- si decide quale idea possa essere approfondita nella Fase 5.

Fase 5 – l'approfondimento dell'idea scelta, la predisposizione all'uso

Uno o più incontri del Comitato di produzione, eventualmente integrato con esperti, per l'analisi della fattibilità e la progettazione della messa a punto dell'idea.

Il processo si conclude con un report che documenta:

- i dettagli operativi per la realizzazione dell'idea approfondita nella fase 4;
- le possibilità di utilizzo di altre idee emerse nella fase 3.

In una riunione il Comitato di presidio prende atto e conclude il processo.

COSA PUÒ FARE L'HR MANAGER PER LA RICERCA E LA VALORIZZAZIONE DELLE IDEE

Le persone ottengono idee, o decidono di comunicarle all'organizzazione che le utilizza, soltanto ad alcune condizioni.

La ricerca delle idee non è soltanto un fatto di tecniche e di processi da attivare. Le persone ottengono idee, o decidono di comunicarle all'organizzazione che le utilizza, soltanto ad alcune condizioni.

Una prima condizione è che nell'organizzazione vi sia un clima appropriato; il concetto di clima non è nuovo a chi si occupa di risorse umane. Un clima positivo, in cui le persone si sentano legittimate a cercare ed esporre idee nuove, può facilitare un lavoro di ricerca attiva di idee.

Una seconda condizione è che vi sia un buon rapporto, un cosiddetto "contratto" (non quello formale con valenza giuridica, ma quello informale, psicologico) fra persona e organizzazione; un senso positivo di appartenenza. Se la prima condizione è importante per la collaborazione nella ricerca di idee, questa seconda è importante per la decisione di comunicarle all'azienda, che le utilizzerà.

Anche gli stili di leadership, che influenzano il clima e in parte la cultura, diventano importanti per governare questi processi di produzione di idee in modo positivo.

Citando il clima, il senso di appartenenza come "contratto" psicologico, e gli stili di leadership, ben si vede come l'HR manager non può essere estraneo a tali processi.

Occorre ancora citare l'importanza della realizzazione di una formazione sul tema, sia ai leader sia al personale operativo.

Infine occorre citare l'importanza della valutazione delle prestazioni, attraverso la quale (se ben realizzata) si comunicano i valori importanti per l'organizzazione; non ci si può quindi esimere dal fare una valutazione che tenga anche conto del grado di collaborazione nell'innovazione e nell'originalità delle idee.

Concludiamo questa breve riflessione sulla ricerca e sulla valorizzazione di idee con un aforisma... con la speranza che possa essere di stimolo per le vostre idee di successo!

- Le menti sono come i paracadute. Funzionano soltanto quando sono aperte.
(Sir James Dewar)