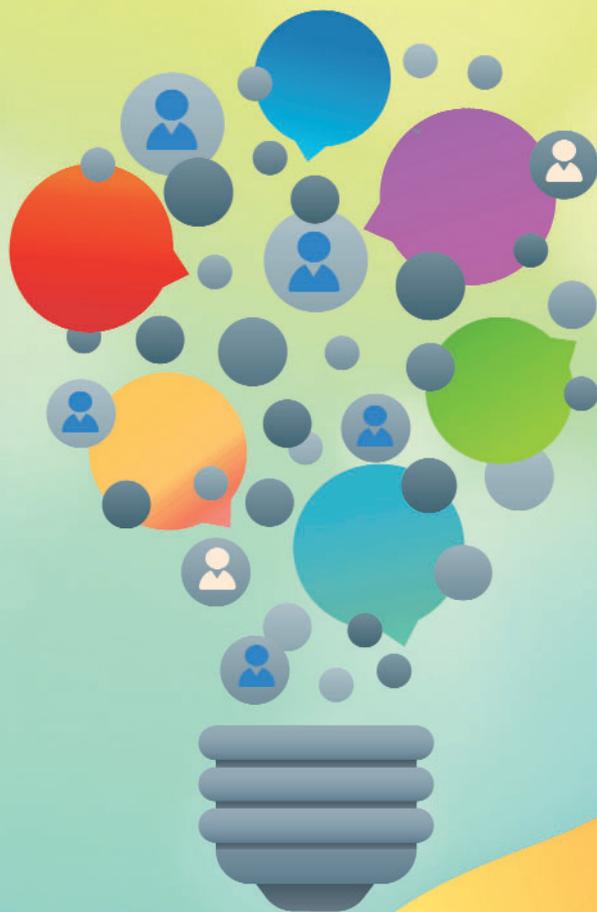


Gianni Clocchiatti

Fare Innovazione Diffusa

Quando le idee dei dipendenti
migliorano la competitività dell'azienda



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Gianni Clocchiatti

Fare Innovazione Diffusa

Quando le idee dei dipendenti
migliorano la competitività dell'azienda

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*Agli operai, agli impiegati, ai responsabili
che con l'impegno, l'entusiasmo
e le loro idee ogni giorno dimostrano
che si può migliorare l'azienda e la società*

Indice

Prefazione , di <i>Luca Baiguini</i>	pag.	11
Presentazione , di <i>Raffaele Ferragina</i>	»	13
Introduzione , di <i>Gianni Clocchiatti</i>	»	15
1. Il coinvolgimento dei dipendenti e la creatività in azienda	»	17
1. Creatività in azienda? Ma non diciamo sciocchezze!	»	20
2. Innovare o scomparire	»	23
3. Innovazione radicale o miglioramento continuo?	»	25
4. Siamo tutti figli del just in time	»	26
5. La caccia agli sprechi	»	29
6. Le resistenze al cambiamento	»	33
7. I killer delle idee	»	36
7.1. Come bloccare i pregiudizi: gli antikiller	»	37
8. E a volte succede per caso	»	39
2. Strumenti innovativi per il business	»	41
1. Il Design Thinking	»	43
2. Il Business Model Canvas	»	49
3. L'Agile management: l'approccio Scrum	»	57
4. Il FourSight per la costruzione dei gruppi innovativi	»	59
5. Il Creative Problem Solving	»	63
6. Il Creative Solution Finding®. Dal problem solving al solution finding	»	69
6.1. Prima fase: la definizione della sfida	»	70
6.2. Seconda fase: la generazione delle idee	»	71
6.3. Terza fase: la pianificazione delle azioni	»	74

6.4. La sinergia tra strumenti innovativi e Sistema di Innovazione Diffusa	pag.	77
7. L'indicatore Sistemico di Innovazione	»	78
7.1. L'innovazione dal punto di vista del produttore	»	81
7.2. L'innovazione dal punto di vista del consumatore	»	82
7.3. L'innovazione dal punto di vista dell'ambiente	»	83
7.4. L'innovazione dal punto di vista della società	»	83
3. Il Sistema di Innovazione Diffusa in azienda	»	85
1. Le idee dei dipendenti sono valore aggiunto	»	85
2. Dalla cassetta dei suggerimenti alla scheda delle idee	»	87
3. Il Sistema di Innovazione Diffusa	»	88
3.1. L'importanza della continuità e della velocità nelle risposte	»	90
3.2. Il ruolo dell'imprenditore e della direzione	»	91
3.3. Il coinvolgimento del management intermedio	»	91
3.4. Il coinvolgimento dei dipendenti	»	92
3.5. La formazione con il Creative Solution Finding	»	93
3.6. Il ruolo dei facilitatori	»	94
4. Come funziona il Sistema di Innovazione Diffusa	»	95
4.1. Prima fase: definizione dei criteri e delle sequenze del processo	»	95
4.2. Seconda fase: la costruzione dei gruppi di lavoro	»	96
4.3. Terza fase: la raccolta e la stimolazione delle idee	»	97
4.4. Quarta fase: comunicazione dei risultati finali	»	98
4.5. Quinta fase: riconoscimenti e premi in denaro	»	99
5. Gli strumenti del Sistema di Innovazione Diffusa	»	101
5.1. La scheda idea	»	101
5.2. La scheda di valutazione idea	»	103
5.3. Il tracking delle idee	»	105
5.4. Il potenziale innovativo e quello generativo	»	106
4. La leadership per l'innovazione	»	109
1. Leadership creativa e visione dei futuri possibili	»	109
5. L'Innovazione Diffusa in azienda: sette casi di successo	»	113
1. Il progetto Bravo efficientatore di Conad Adriatico <i>Ferdinando Ragonici</i>	»	113
2. I Coltivatori di idee di Start Romagna <i>Stefano Fiori</i>	»	115
3. Nuove idee per gli associati di Cosmetica Italia <i>Luca Nava</i>	»	116

4. Nuove soluzioni nell'officina di Asticher <i>Ezio Asticher</i>	pag. 118
5. Sviluppo dei talenti e Innovation management in Eden Viaggi <i>Giuliano Gaiba</i>	» 119
6. Lean production in corsia alla Clinica Madonna della Salute <i>Stefano Mazzuccato</i>	» 121
7. Le innovative fiabe digitali di Maiiki <i>Matteo Fabbrini, Francesco Poloniato</i>	» 123
Per concludere...	» 125
Bibliografia	» 127
Sitografia	» 129

Prefazione

Fin dall'inizio di questo libro, Gianni Clocchiatti mette sul tavolo due parole chiave che stanno alla base della mission di molte organizzazioni (o, per lo meno, dei manager delle Risorse Umane di molte organizzazioni): *creatività e partecipazione*.

Verrebbe da dire che sono parole che godono di “buona stampa” nella letteratura manageriale almeno da un paio di decenni: chi non vorrebbe lavorare per un'organizzazione che premia la creatività e stimola la partecipazione?

Una parte importante del mio lavoro di docente in una business school consiste nel sottoporre ad un vaglio e ad una critica serrata le “mode manageriali”, nel tentativo di fornire a chi segue i miei corsi una cassetta degli attrezzi che contemperi un approccio teorico rigoroso corredato da strumenti pratici e pragmatici.

Per questo, lo devo confessare, quando Gianni mi ha sottoposto il suo progetto di un volume sull'innovazione e la creatività nelle organizzazioni, il mio approccio scettico e la mia esperienza mi hanno immediatamente riportato alla mente i gravissimi errori che ho visto commettere nel comunicare e gestire i processi di coinvolgimento dei collaboratori nella generazione di idee.

C'è un motto che condivido spesso con i miei studenti: non c'è errore peggiore di coinvolgere i collaboratori nei processi decisionali e poi negare il loro contributo senza dare un feedback. Si producono soltanto frustrazione e demotivazione. Meglio, piuttosto, imporre le proprie idee e soluzioni: si fanno meno danni.

Questo libro affronta di petto proprio questi temi.

Ecco perché, dopo lo scetticismo iniziale, mi è piaciuto molto leggerlo.

Mi ha lasciato due lezioni importanti.

Primo: la mappatura di una serie di strumenti utili a costruire un processo di raccolta delle idee che non lasci senza un feedback. Che non si-

gnifica accettazione acritica di qualsiasi idea, ci mancherebbe. Significa semplicemente che il contributo dei collaboratori viene valorizzato non solo per il suo contenuto, più o meno interessante, ma per il fatto stesso di essere stato fornito.

Secondo: una metodologia che aiuta a riconoscere alle persone un ruolo da protagoniste (e non da comparse) nel processo di innovazione, affinché nessuno si senta manipolato da organizzazioni che prima chiedono un contributo ai propri collaboratori e poi non lo sanno valorizzare.

Grazie, quindi, Gianni, per questo bel lavoro.

Luca Baiguini

Docente di People Management e Organizzazione
School of Management - Politecnico di Milano
www.lucabaiguini.com

Presentazione

Guardare a Oriente

“Esistono già tante pubblicazioni sulla creatività, perché parlarne ancora?”. Questo è quel che si chiede l'autore nelle prime pagine del libro. Perché se ne parla molto, ma la si agisce poco.

Gianni Clocchiatti collabora con Profexa Consulting da oltre 10 anni e di progetti di innovazione, cambiamento, crescita, sviluppo ne abbiamo portati avanti molti insieme, tutti di successo, in questo libro ne troverete alcuni. Allora mi sono chiesto cosa ha fatto sì che ottenessimo questi risultati, e ripetutamente?

Si sente spesso parlare di caos generativo, penso che tutto generi qualcosa, anche il caos, dipende da cosa vogliamo ottenere. Quindi, ci interessa la generazione della creatività o la creatività della generazione? Fin qui son domande e la vostra reazione sarà stata il cercare risposte, generare un pensiero, magari nuovo. Con delle affermazioni forse non avrei ottenuto il medesimo risultato.

“Però chi d'esso loco fa parole, Non dica Ascesi, ché direbbe corto, Ma Oriente, se proprio dir vuole”. Dante, riferendosi al luogo di nascita di S. Francesco, parla contemporaneamente della fonte generatrice di ogni cosa, della luce, dell'Oriente, del guardare ad Oriente, l'orientarsi, l'averne una rotta, un obiettivo.

Nessuna buona idea nasce se non sai perché cercarla, è fondamentale avere obiettivi chiari e un metodo efficace, ma non basta; è fondamentale che vi siano dei valori che ispirino la ricerca del nuovo in modo che una buona idea diventi anche una bella idea.

Tutto questo è quello che ci ha permesso di ottenere i risultati prefissati... e il dubbio è il migliore stimolo alla ricerca continua.

Buona lettura.

Raffaele Ferragina
General Manager Profexa Consulting

Introduzione

Con gli innumerevoli testi sull'innovazione già in circolazione, perché mai proporre un altro? Cos'altro aggiungere che non sia già stato scritto?

In effetti sono convinto che alla fine *nihil sub sole novum*¹ (non v'è nulla di nuovo sotto il sole). Tuttavia, in quanto definiamo la creatività il “realizzare collegamenti e connessioni, nuove e utili, utilizzando elementi preesistenti della realtà, ma combinati tra loro in maniera nuova e originale”, possiamo intanto parlare di innovazione allo stesso modo, collegando ciò che esiste, ciò che vien già fatto, in maniera originale e inedita, cercando connessioni, legami, sinergie per trarne qualcosa di nuovo, di innovativo, appunto.

Tre parole collegano gli argomenti di questo libro, che inaspettatamente hanno una comune origine semantica: *condividere, comunicare, connettere*.

A queste se ne aggiunge una quarta che è poi l'intenzione di questo lavoro: *contaminare*.

Condividere le conoscenze, le riflessioni, le esperienze.

Lo facciamo attraverso i racconti delle persone che hanno sognato, sperimentato e realizzato dei progetti di innovazione nelle loro aziende, utilizzando un nuovo modo di pensare, nuovi strumenti, mettendoli insieme per costruire nuovi metodi di lavoro.

Comunicare i successi, le informazioni, le opportunità.

Lo facciamo raccontando come tutto questo è accaduto, le fatiche, le soddisfazioni, le strategie ed i trucchi del mestiere. Andando a cercare a volte le origini degli accadimenti, altre volte scoprendone di nuove.

1. Bibbia, *Ecclesiaste*, 1,9.

Connettere le persone, le aziende, i progetti.

L'abbiamo fatto attraverso i percorsi realizzati nelle aziende che raccontiamo nelle pagine del libro, lo facciamo nella nostra esperienza quotidiana con gli imprenditori, i manager, i colleghi con cui condividiamo progetti e aspettative. Vorremmo farlo con chi vorrà unirsi a noi nel "costruire un mondo al quale le persone desiderino appartenere".

Tutto questo chiarisce la parola *contaminare*, che proprio in maniera virale desidera ampliare l'esperienza, sviluppare nuovi progetti, sperimentare nuovi campi d'azione, perché solo pensando l'impossibile, il possibile diventa realtà.

Infine desidero ringraziare le persone che hanno reso possibile tutto questo: i titolari ed i manager delle aziende che ci hanno consentito di raccontare i loro successi; i loro dipendenti che con fatica e coraggio sono stati i veri protagonisti dei processi di innovazione portando la loro esperienza, i loro timori, le loro idee; i colleghi con cui abbiamo condiviso e costruito questi progetti e quanti hanno creduto e sostenuto l'idea che una Innovazione Diffusa sia possibile.

Gianni Clocchiatti

“Quando esco da questi incontri mi sento ricaricato e rigenerato, ci hanno insegnato a liberare la nostra creatività, riusciamo a vedere in maniera diversa le cose che facciamo tutti i giorni, senza pregiudizi, ognuno di noi può essere portatore di soluzioni, non solo di problemi”. Ricordo ancora, non senza emozione, le parole di quell’operaio in un incontro durante l’avvio del processo di miglioramento nella sua azienda. “Sì, perché vorremmo essere un valore, non un numero, l’azienda deve credere in noi e noi dobbiamo essere parte attiva di tutti i progetti”, aggiunse il suo collega Mauro.

Sono solo alcune frasi tra le tante emerse durante il feedback finale, ma risuonano ancora potenti e cariche di emozione. Sono la migliore risposta alla convinzione ancora molto diffusa nelle aziende che “i dipendenti non vogliono prendersi nessuna responsabilità, non gli importa nulla dell’azienda, solo del posto fisso e dello stipendio sicuro a fine mese”¹.

La partecipazione dei dipendenti ai processi di miglioramento è una pratica ancora poco diffusa nelle aziende vuoi per ragioni “pratiche” (“non abbiamo tempo per queste cose, le persone devono lavorare non perdere tempo a far riunioni”), vuoi per questioni “economiche” (“se poi per caso mi danno un’idea buona va a finire che mi chiedono pure dei soldi”), ma soprattutto per ragioni “culturali”.

“Un’organizzazione predisposta a fare un milione di volte sempre la stessa automobile e sempre allo stesso modo, con il tempo perde qualsiasi attitudine a fare cose diverse. La sistematica frustrazione della creatività induce i lavoratori ad abbassare il proprio tasso ideativo, a non investire energie nella produzione di idee che certamente verranno ostacolate dai

1. Da un colloquio con un imprenditore di una piccola azienda.

capi, abituati a considerare l'intelligenza dei collaboratori più come una devianza che come una preziosa risorsa"².

Quello sulla partecipazione dei dipendenti alle scelte aziendali è un dibattito di lunga data. Dalle lontane esperienze tedesche della cogestione³ fino alle più recenti di welfare aziendale⁴ il quadro si è arricchito di spunti e di proposte che tuttavia si sono spesso focalizzate più sugli aspetti economici, sui benefit e i vantaggi fiscali che sugli aspetti di una reale partecipazione dei dipendenti alla vita aziendale a differenza di in uno di primi sistemi di welfare aziendale realizzato in Italia negli anni '50 dalle industrie Olivetti, dove la "felicità dei dipendenti" era uno degli obiettivi desiderati: "Cos'è questa fabbrica comunitaria? È un luogo dove c'è giustizia e domina il progresso, dove si fa luce la bellezza e l'amore, la carità e la tolleranza sono nomi e voci non prive di senso"⁵.

Secondo EurWork, l'Osservatorio europeo della vita lavorativa⁶, la partecipazione dei dipendenti è infatti un fattore importante che influisce sul benessere dei lavoratori, oltre a migliorare le opportunità di autosviluppo e la soddisfazione per la propria attività lavorativa. Nell'attuale contesto sociale ed economico, considerando il quadro di competitività globale, il coinvolgimento dei dipendenti diventa un fattore di efficienza e di successo per le imprese stesse. Gli esperti dell'Osservatorio ritengono che la partecipazione attiva dei dipendenti sia un ingrediente fondamentale dell'innovazione perché consente alle aziende di trarre profitto dalle capacità delle persone e dalla loro conoscenza dei processi di produzione.

Esiste tuttavia una differenza tra partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori. La partecipazione di un dipendente comporta l'esistenza di un contesto che condivide un obiettivo comune, in cui il dipendente può anche portare delle proposte di miglioramento. Le scelte restano tuttavia in

2. De Masi D., *La fantasia e la concretezza*, Rizzoli, Milano, 2003, p. 553.

3. Nel 1976 il governo del socialdemocratico Helmut Schmidt approvò la riforma che introduceva in Germania il principio della cogestione (*Mitbestimmung*). La gestione delle imprese tedesche era affidata a due organi: un Consiglio Esecutivo e un Consiglio di Sorveglianza. I lavoratori avevano diritto di eleggere metà dei rappresentanti del Consiglio di Sorveglianza. Il modello tedesco è stato poi introdotto in altri Paesi europei fra cui Paesi Bassi e Repubblica Ceca.

4. Il welfare è uno strumento prezioso per migliorare il clima interno e il benessere dei dipendenti. È in grado di trattenere i talenti migliori e attrarne di nuovi facendo leva su benefit importanti non solo per il valore economico, ma anche per la possibilità di conciliare meglio vita privata e lavorativa. Attraverso le politiche di welfare aziendale si vuole raggiungere un'elevata produttività e competitività senza compromettere la sostenibilità dell'impresa ed il benessere dei lavoratori.

5. Olivetti A., *Le fabbriche del bene*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 2014.

6. www.eurofound.europa.eu/observatories/european-observatory-of-working-life-eurwork/about-eurwork.

capo al manager, libero di accogliere o meno le proposte del suo team. Il coinvolgimento invece comporta un approccio e una adesione “personale” del dipendente, è un modo più diretto per partecipare ad un progetto poiché il dipendente si sente implicato personalmente, è incluso in tutti gli aspetti del processo decisionale, si assumerà volentieri la “paternità” del risultato e quindi potrà influire maggiormente sul processo collaborando assieme al manager sulle decisioni da prendere. Paradossalmente potrebbe esserci partecipazione senza coinvolgimento, ma mai il contrario. La sfida di un sistema di Innovazione Diffusa è mettere insieme, combinare, questi due stili di gestione per generare persone più motivate, dipendenti più soddisfatti e – perché no? – anche più felici, perché si sentono parte attiva di un processo di cambiamento. Oltre al raggiungimento degli obiettivi economici, al miglioramento dei processi aziendali e alla riduzione degli sprechi, questo atteggiamento facilita un senso di appartenenza più forte perché i lavoratori sono più consapevoli e si sentono corresponsabili dell’andamento aziendale. Nelle esperienze realizzate con alcune imprese in questi ultimi anni abbiamo toccato con mano i benefici e i risultati⁷ ottenuti applicando questa metodologia sia in termini di risparmi conseguiti, eliminando e riducendo gli sprechi, che di ricavi ottenuti con nuovi prodotti. La creatività dei dipendenti ha prodotto migliaia di nuove idee.

La produzione di idee è solo una tappa all’interno del più ampio circuito dell’innovazione. Affinché sia feconda non può rimanere un fatto occasionale, legato all’urgenza del momento. L’idea per sé stessa conta poco, diventa inutile se non è inserita in un progetto che ha un obiettivo, una strategia e delle risorse a disposizione. L’innovazione e la creatività sono come una polizza assicurativa per il futuro e vanno estese ed applicate all’intera azienda, sostenendo un atteggiamento che incoraggi e sviluppi la responsabilità individuale, facendola diventare parte dello sviluppo delle risorse umane. Dal canto suo un processo innovativo senza un’idea è come una torta senza il lievito: non cresce.

È dall’incontro tra idee e progetti che può nascere un vero cambiamento. Solo così l’azienda potrà essere sempre un passo avanti. Avanti rispetto ai concorrenti, ma anche rispetto al mercato, alle nuove esigenze dei suoi clienti e dei consumatori. Avanti rispetto alle innovazioni tecnologiche che nascono, alle legislazioni che cambiano poiché *se l’innovazione è il presupposto della competitività, la creatività è il presupposto dell’innovazione.*

A questo, come dicevamo, si aggiunge il miglioramento del clima aziendale, un senso di appartenenza all’azienda più solido, una migliore

7. I benefici complessivi ottenuti dagli interventi di Innovazione Diffusa raccolti nei casi aziendali di cui parliamo nel libro, di solito proporzionali alla dimensione dell’azienda e del suo mercato, sono stati valutati in alcuni milioni di euro.