

Manuela Priolo, esperta di Comunicazione/Counselor Professionista
Associata AICO Emilia-Romagna

Comunicare l'innovazione

“Potete costruire il più bel progetto del mondo ma occorreranno sempre le persone affinché il sogno diventi realtà” (Walt Disney)

Una panoramica... Cos'è l'innovazione?

“L'innovazione è l'implementazione di un prodotto nuovo o significativamente migliorato (bene o servizio), di un processo, un nuovo metodo di marketing o un nuovo metodo organizzativo in ambito di business, luogo di lavoro o relazioni esterne”.

Con attività di innovazione si intendono tutti i passaggi scientifici, tecnologici, organizzativi, finanziari e commerciali volti ad implementare l'innovazione.

Data l'importanza che l'innovazione riveste nella competitività delle imprese e delle nazioni, da tempo gli Stati Uniti hanno intrapreso politiche volte a stimolare processi di innovazione nelle aziende, con incentivi volti al finanziamento della ricerca e al miglioramento del capitale umano.

Il caso “Google”, la strategia aziendale di chi vive di innovazione, di chi ha la mission dell'innovazione: Google, oltre ad avere una tecnologia esplicitamente progettata e costruita per l'innovazione, ha una strategia organizzativa e culturale ben studiata che l'aiuta ad attrarre i collaboratori di maggior talento e tenerli costantemente sotto pressione.

Per esempio, inserisce costantemente l'innovazione nella Job description, elimina i fattori di frizione nei processi di sviluppo e coltiva una tolleranza sistematica per l'insuccesso e il caos. Alcuni elementi sono costosi

e difficili da emulare ma altri, pare, possono essere adottati con profitto in quasi tutte le aziende.

Anche nella P.A. (rif. Sole 24 ore, 9 luglio 2008) si dice “Se il burocrate diventa una risorsa”. Ci sono già moltissimi casi di eccellenza in Italia, ma in ogni caso il “core pattern” che può determinare una svolta decisiva nel sistema “pubblica amministrazione” è senza dubbio ripartire dalle persone, riprogettare il ruolo, il significato e il senso dell'essere “dipendente pubblico” (civil servant all'anglosassone?).

A cosa serve l'innovazione..chi serve l'innovazione? Cittadini, società, istituzioni. Se è così, la connessione funzionale e organizzativa tra sistemi informativi e comunicazione pubblica e di servizio al cittadino è fondamentale...indagare la customer satisfaction, aprirsi all'ambiente esterno e sfruttare le migliori tecnologie di It per offrire servizi innovativi, efficienti e utili.

Osservando alcuni dati, riferiti al maggio 2008, sull'innovazione in Italia, si nota che l'aspetto più deficitario è l'utilizzo riduttivo delle infrastrutture dell'informazione e dei servizi evoluti legati all'economia della conoscenza nei sistemi produttivi e nel sistema sociale, che contribuisce ad impedire l'emergere di modelli organizzativi più moderni ed integrati.

Dove si blocca l'innovazione in Italia? Non lo so, so che nella mia esperienza i progetti “nuovi” hanno implicato: persone, organizzazione, comunicazione. La rete che con-

nette è il “processo di comunicazione. La differenza che fa la differenza tra i progetti realizzati di innovazione, sviluppo e cambiamento e quelli che si arenano, sono le persone e le motivazioni, associate a strumenti e a tecnologie innovative.

Creare cultura dell'innovazione è come creare cultura della comunicazione: cosa c'è di importante e in che modo chi partecipa al processo è significativo. Facciamo diventare l'innovazione un progetto di leadership personale in cui ognuno, per la sua parte, è responsabile e motivato alla realizzazione.

La desiderabilità del risultato è fondamentale per motivare noi stessi e gli altri. È così quando si attiva o propone un processo di innovazione organizzativa e tecnologica: integrare, promuovere e motivare le persone coinvolte nel progetto di “leadership” per condurre in maniera efficace ed efficiente un'organizzazione verso obiettivi condivisi.

L'innovazione è strettamente connessa all'apprendimento

L'antropologo Gregory Bateson parlava di deuterio apprendimento, imparare ad imparare (nell'esperienza Google l'organizzazione e le risorse umane sono progettate per gestire il cambiamento e l'innovazione). Un sistema capace di apprendere è la base di un sistema innovativo. Learning organization, learning people.

Struttura e processo per impostare e realizzare un buon progetto di innovazione hanno alla base:

- approccio sistemico (chi influenza chi) e azioni di comunicazione-relazione efficace ed efficiente per far passare il contenuto;
- Vision e leadership.

Innovazione come progetto di leadership: creare un mondo al quale le persone hanno voglia di appartenere. Leadership e visione creativa: immaginare un progetto e avere l'intenzione forte di realizzarlo. Decidere

questo vuol già dire assumere un impegno e una responsabilità, fare un'analisi di fattibilità organizzativa, porsi una serie di domande generative che spostano il focus dallo spazio problema allo spazio soluzione.

Durante un incontro con referenti tecnici di una multinazionale del settore dell'Information Technology sono emerse due cose per me particolarmente interessanti:

- i capi ai livelli più alti, leader che esercitano la leadership, comunicano a tutti i dipendenti/collaboratori dell'azienda la “vision” strategica per i prossimi 5 anni: dove vogliamo andare, chi vogliamo essere, a cosa di più grande vogliamo partecipare;
- la comunicazione, cioè la capacità di fare arrivare all'interlocutore il messaggio che vogliamo e raggiungere l'obiettivo prefissato, è la parte più importante nell'It.

Bene, dove siamo oggi? Dove si collocano gli uffici e le strutture che si occupano di innovazione? Quali competenze e capacità di leadership è importante acquisire e sviluppare per condurre in porto progetti innovativi e complessi che coinvolgono intere organizzazioni e che spesso hanno un orizzonte temporale di almeno dieci anni?

Chi accompagna le persone al cambiamento? Un modello di gestione del cambiamento insito in ogni processo innovativo e di riorganizzazione implica: ciclo del *chi* (ruolo e identità), ciclo del *perché* (convinzioni, valori e motivazioni collegate al cambiamento), ciclo del *come* (i passi e le strategie). Visione sistemica e comunicazione efficace sono ingredienti base dell'innovazione realizzata?

Bibliografia di riferimento

Robert Dilts, *Leadership e visione creativa. From coach to awakener.*

Gregory Bateson, *Verso un'ecologia della mente.*