

Promuovere l'innovazione e il cambiamento

Formez**PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](#).

FormezPA



Autore: Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Promuovere l'innovazione e il cambiamento

Noi e l'innovazione

- Pensi che portare l'innovazione digitale nella tua amministrazione sia una "missione impossibile"?
- Hai mai provato a introdurre un nuovo servizio o un nuovo modo di lavorare?
- Ti capita di sentire un'idea innovativa come calata dall'alto, senza possibilità di una vera partecipazione?
- Quanti innovatori ci sono nella tua organizzazione?

Il leader bifronte

Il digitale non è un elemento di modernità come tanti.

Il digitale è il centro dell'innovazione, un passaggio obbligato per rendere la pubblica amministrazione, e quindi il Paese, più efficiente e più giusta.

Più efficiente vuol dire usare le stesse risorse per servizi migliori e facilitare la crescita economica.

Più giusto vuol dire meno poteri discrezionali, meno corruzione, meno ostacoli per l'esercizio di diritti e doveri, più trasparenza.

È uno scenario luminoso, di fronte al quale è difficile capire perché ancora nel 2017 l'indice europeo Desi (Digital Economy and Society Index), vede l'Italia al 25° posto su 28. Questo indice sintetico mette insieme la diffusione della banda larga, l'uso di internet, le competenze digitali, la digitalizzazione delle imprese e i servizi pubblici digitali: è quindi una buona misura della strada percorsa e di quella ancora da fare.

È anche un indice di quanto ci sia bisogno, nella pubblica amministrazione e fuori, di e-leader. Cioè di persone che, al di là del ruolo formale, hanno la voglia e le competenze per capire e promuovere l'innovazione e il cambiamento. E, nello stesso tempo, di superare resistenze e ostacoli che nascono anche dall'interno:

- la mancanza di competenze e di un'idea condivisa di futuro;
- il timore di perdere piccole o grandi rendite di posizione;
- la paura di mettersi in gioco, di non essere all'altezza e di sbagliare;

o, semplicemente,

- la forza di abitudini ben radicate.

Un e-leader ha un compito impegnativo che lo fa somigliare in modo straordinario alla figura di un antichissimo dio davvero speciale: **Giano Bifronte**, una delle poche divinità 100% made in Italy, che vedeva il passato e il futuro. Ed era anche il Dio della Porta e come tale **sapeva guardare l'interno e l'esterno** e li metteva in contatto, promuovendo il passaggio e - diremmo noi - l'innovazione.

L'e-leader, allo stesso modo, usa le sue competenze per abbracciare l'organizzazione e il suo ambiente, l'interno e l'esterno:

- l'esterno per leggere l'evoluzione e costruire reti di relazione;
- l'interno per trovare il modo migliore di attuare il cambiamento.

Leggere il contesto, leggere il futuro

L'e-leader è un'antenna che **capta le innovazioni e ne legge le potenzialità di cambiamento**. Investe il suo tempo per:

- informarsi e capire quello che c'è di nuovo;
- studiarne gli aspetti significativi e, soprattutto, le ricadute per la sua organizzazione.

È un lavoro complesso e delicato, perché "digitalizzazione" non vuol dire adottare meccanicamente qualunque nuova tecnologia, ma costruire un quadro coerente proiettato nel futuro.

Un quadro in cui convergono aspetti con una natura e una velocità molto diverse:

- le novità tecnologiche, che si succedono velocemente;
- l'adeguamento della normativa;
- l'andamento dell'economia, del cambiamento climatico, delle migrazioni, della globalizzazione e di altri fenomeni planetari;
- l'evoluzione delle competenze disponibili e di quelle necessarie;
- il mutamento del modo di vivere, dei desideri e dei valori.

È qui che entrano con forza i grandi progetti di innovazione che nascono sotto l'ombrello dell'Agenda Digitale Europea: infrastruttura in fibra ottica per la banda ultralarga, pagamenti

digitali, identità digitale, big data, sicurezza informatica. Fino alla cosiddetta "industria 4.0", la quarta rivoluzione industriale.

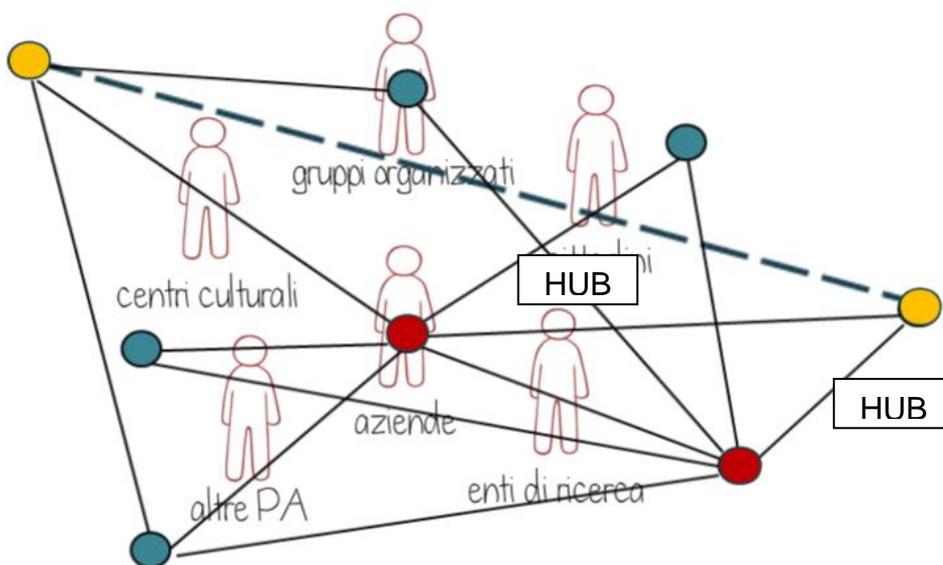
In questo scenario, tutte le azioni dell'e-leader vanno nella direzione di "facilitare" il cambiamento.

Incominciando col mettere in comunicazione gli attori del suo ambiente...

Fare rete

L'e-leader non lavora da solo, perché sa molto bene che l'innovazione digitale porta incomprensioni, resistenze e anche errori, visto che non esiste una strada comoda e già tracciata. Cerca quindi un'"alleanza" con tutti gli "stakeholder dell'innovazione" - altre pubbliche amministrazioni, aziende, enti di ricerca, centri culturali, gruppi organizzati e cittadini - tessendo reti di cooperazione e scambio di informazioni.

La **rete sociale** è fatta da "nodi", cioè persone e organizzazioni, e da legami che li mettono in relazione. È come una rete ferroviaria, solo che quello che circola non sono oggetti materiali, ma informazioni che, a loro volta, portano la possibilità di alleanze e collaborazioni.



Una simile rete ha proprietà molto particolari e, a volte, controintuitive:

- Con l'aumentare dei partecipanti, le risorse a disposizione di ciascuno non diminuiscono, ma aumentano.
- I legami più deboli, quelli con persone e gruppi più lontani sono anche i più interessanti,

perché forniscono l'accesso a un patrimonio informativo che altrimenti sarebbe precluso.

Fare rete è un "lavoro" che mette insieme attività "in presenza", come la partecipazione attiva a incontri, convegni, attività formative, e altre che si basano sui servizi del web dalla semplice, ma efficacissima, mailing list, ai blog, dai forum ai social network.

Con un'avvertenza: i nodi di una rete non sono tutti uguali. Ce ne sono alcuni che concentrano un numero elevato di contatti, che stanno al centro del flusso informativo e degli eventi.

Si chiamano "hub", proprio come gli aeroporti principali: nella strategia di costruzione della rete, sono proprio questi da cercare per primi.

Accettare il rischio, usare l'errore

Comprendere il mondo che cambia e costruire reti vaste e solide sono solo le premesse per portare il cambiamento nell'organizzazione.

Il passo successivo nasce da una consapevolezza a cui siamo poco abituati: sbagliare si può e, anzi, è probabile. Nell'innovazione non ci sono certezze:

- Quasi sempre i nuovi servizi digitali, e non solo della pubblica amministrazione, esordiscono con gravi problemi di malfunzionamento o sovraccarico.
- Dall'80 al 90 percento delle startup innovative chiudono nei primi 3 anni di vita.
- Non c'è sistema del tutto immune da attacchi da parte di pirati informatici: è bastato un software malevolo, chiamato *Wannacry* (letteralmente "devi piangere") per tenere sotto scacco, in 105 paesi, centinaia di migliaia di aziende, tra cui giganti della telefonia, ospedali, università e spedizionieri.
- Come sanno bene i logici matematici, nello sviluppo del software è impossibile garantire l'assenza di errori.

E allora che si fa?

Il punto essenziale è assumere un atteggiamento nuovo: **accettare il rischio e "usare" l'errore.**

Accettare il rischio significa prevedere fin dall'inizio la possibilità che le cose non vadano per il verso giusto e avere a portata di mano soluzioni correttive.

Usare l'errore significa sfruttarlo come preziosa fonte di conoscenza.

Infatti, il digitale porta con sé un paradigma molto diverso da quello, per esempio, dell'ingegneria civile:

- Se un ponte crolla può fare molti danni e poi deve essere rifatto da capo. Quindi, il progetto tiene conto di ogni variabile e ha margini amplissimi di sicurezza, seguendo il principio: "Evitare il minimo errore".
- Un sistema digitale è molto più complesso. Viene progettato con cura, sapendo però che i veri problemi emergeranno solo con la sperimentazione sul campo. Per questo è costruito per essere modificato facilmente e in fretta. Il principio è diverso: "Fai, sbaglia, correggi".

Il triangolo sì, lo avevo considerato!

Partendo dal suo sguardo sul mondo e dalla sua rete di relazioni, ecco l'e-leader è davanti al suo compito: portare nell'organizzazione il cambiamento che deriva da un grande programma su scala nazionale, dall'idea di un nuovo servizio o modo di lavorare.

E-leader, innovazione e organizzazione sono i partner di un "ménage à trois", in cui ha un compito delicato, perché l'innovazione non può essere imposta dall'alto senza provocare resistenze e reazioni di rigetto.

Al contrario, deve essere "venduta" con un vero e proprio "**marketing interno**" che, come tutte le operazioni di marketing, consiste nel dimostrare che soddisfa davvero i bisogni dei clienti dell'organizzazione e quelli dei suoi membri. È da notare che ci sono due ottimi motivi per cui fornire un servizio migliore e lavorare meglio vanno a braccetto:

- perché l'innovazione digitale ha un'enorme potenziale di semplificazione ed efficientamento;
- perché fornire un servizio davvero utile è essenziale per dare senso al lavoro.

Solo un'organizzazione ben consapevole di questi vantaggi può fornire al cambiamento consenso e partecipazione:

- consenso per ridurre le resistenze;
- partecipazione attiva per ottenere il supporto di idee e operatività.

Attenzione, però: fare marketing interno non vuol dire ripetere slogan a effetto sulla bontà dell'innovazione. È, piuttosto, un articolato processo di comunicazione e coinvolgimento che procede a **cerchi concentrici** ...

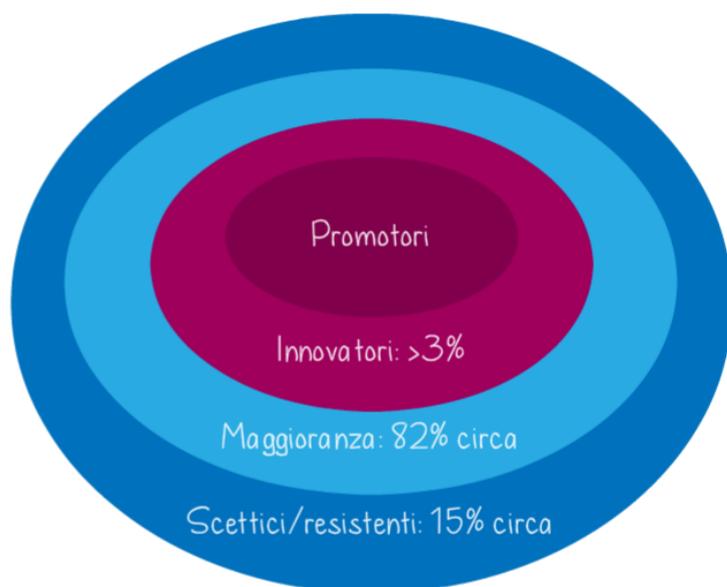
Andamento lento

Tutte le innovazioni - dai prodotti tecnologici come i cellulari a servizi come l'home banking - si diffondono nel tempo seguendo il tipico andamento a cerchi concentrici:

- partono dai promotori;
- coinvolgono prima un ristretto gruppo di innovatori, disposto a sperimentare e a correre qualche rischio;
- poi arrivano alla maggioranza, che si adegua all'innovazione solo dopo averne constatato i benefici;
- infine raggiungono i più scettici, che a questo punto non possono evitarlo.

Un simile andamento vale anche quando l'innovazione nasce da una norma di legge o da una disposizione interna vincolante: ci deve essere sempre un periodo di transizione che consenta una penetrazione "morbida", ma proprio per questo efficace.

Quello che cerchiamo, vale la pena di ripeterlo, non è acquiescenza passiva, ma **consenso e partecipazione**. A cominciare dall'e-leader che deve essere di esempio...



L'e-leader è il messaggio

Lo strumento più efficace per promuovere l'innovazione digitale consiste nell'adottare il digitale in prima persona e nel gruppo di lavoro. A cominciare dalle tecnologie disponibili a costo zero. Per esempio:

- fare riunioni a distanza con servizi di videoconferenza;
- scambiare informazioni in tempo reale con i servizi di messaggia istantanea, che consentono di organizzare gruppi;
- salvare e condividere i documenti nel cloud;
- scrivere documenti in forma collaborativa;
- organizzare incontri con i calendari condivisi;
- e, in generale, sperimentare sistematicamente ogni nuove possibilità offerta dal web.

In ambienti che un livello base di digitalizzazione lo hanno ormai digerito, questa continua ricerca serve non solo per lavorare meglio, ma soprattutto per testimoniare una visione dinamica dell'innovazione. Un messaggio che si potrebbe enunciare così:

"Innovazione digitale non vuol dire scrivere al computer e mandare e-mail, ma esplorare sistematicamente e fare proprio il campo sempre più vasto di possibilità che le tecnologie mettono a disposizione".

Se iniziamo noi stessi a "essere" il messaggio, sarà più facile spendere la nostra credibilità per coinvolgere gli innovatori...

Cercare gli innovatori

Chi sono gli "innovatori" in campo digitale?

Sono persone curiose, competenti, interessate alle novità e, soprattutto, disposte a correre qualche rischio per provarle prima degli altri.

Sono quelli che per primi hanno sostituito il cellulare con lo smartphone per accedere alle e-mail e a internet in mobilità. E che adesso ci vengono a dire "Hai visto quella nuova app che fa questo e quello?" oppure "Ho costruito questa matrice col foglio elettronico e mi sembra che potremmo utilizzarla per quel problema". E altre volte ci spingono a partecipare ai progetti, a introdurre innovazioni o a candidare la nostra amministrazione per qualche sperimentazione.

Statisticamente, gli innovatori sono pochi, meno del 3% della popolazione. Si trovano in tutte le organizzazioni, ma sono "sparsi" nell'organigramma e, spesso, isolati.

Sono i primi da coinvolgere nel cambiamento, "reclutandoli" per integrarli in una rete interna, anche informale.

Gli innovatori hanno una doppia funzione:

- Sono, di solito, "hub" di reti sociali a cui molti fanno riferimento. Questo li candida a diventare "ambasciatori dell'innovazione" verso la maggioranza dei colleghi.
- Vogliono partecipare. Questo ne fa co-progettisti, non semplici passaparola del cambiamento.

Poi, naturalmente, ci sono le nuove generazioni che meritano un discorso a parte...

Siamo millennials, risolviamo problemi

Qualcuno li chiama "millennials". Sono i nati tra il 1980 e il 2000 che portano un vento nuovo nelle organizzazioni.

Non bisogna sopravvalutare le competenze digitali dei "millennials". Se usano gli strumenti, non è detto che ne comprendano tutte le implicazioni. Hanno però alcuni punti di forza: essendo nati con il digitale, non ne hanno paura, hanno flessibilità e voglia di fare.

Per questo, è importante coinvolgerli nei progetti di innovazione, ma evitando di cadere nella trappola della contrapposizione tra "vecchi" e "nuovi". Tra millennials e senior bisogna piuttosto costruire ponti basati sullo scambio. Su questa ricetta sono basate le esperienze di "**reverse mentoring**", diffuse a partire dagli ultimi anni '90, che consistono nel chiedere esplicitamente ai più giovani di fornire agli "anziani" un supporto per le tecnologie digitali.

Tutte le esperienze effettuate finora hanno testimoniato l'instaurarsi di uno scambio alla pari: competenza contro esperienza. Con il risultato di superare paure e diffidenze, comprendere i punti di vista altrui, rafforzare l'identità professionale, la coesione, la motivazione. E, quindi, di favorire il cambiamento.

Attenti agli ultimi

Una volta costruita una solida alleanza con gli innovatori, all'e-leader non resta che coinvolgere il restante 97% dell'organizzazione.

Il realtà il compito è meno arduo di quanto dicano i numeri, perché in grande maggioranza si tratta di persone ben disposte a partecipare al cambiamento una volta che sia stato adeguatamente sperimentato. Sono quelli che, visti all'opera i primi smartphone, dicevano: "Ma guarda un po', è veramente comodo, quasi quasi me lo compro anche io..."

Però, perché a questa buona predisposizione seguano i fatti, è necessaria una comunicazione "onesta", che faccia emergere con chiarezza:

- una visione coerente del futuro (dove andiamo, perché lo facciamo, con quali strumenti);
- i vantaggi per i cittadini, per l'organizzazione e per i suoi collaboratori;
- le eventuali criticità, che non vanno scoperte strada facendo.

Fanno parte di questa comunicazione la disponibilità all'ascolto e la richiesta esplicita di partecipazione con suggerimenti e feedback sull'esperienza.

Resta fuori dall'adeguamento di massa un gruppo - minoritario, ma consistente - di "resistenti", che a volte dichiarano apertamente la loro contrarietà.

Di fronte a questo gruppo la risposta giusta non è l'esclusione perché "non c'è niente da fare": il cambiamento efficace è quello che non lascia indietro nessuno. È necessario, invece, interrogarsi sui motivi della resistenza al digitale. A volte è per difendere vere o presunte rendite di posizione, ma più frequentemente il problema è un altro: il timore di non essere all'altezza.

È un timore legittimo che può essere vinto da una "rete di sostegno", fatta di formazione, affiancamento, sistemi di help desk e assistenza o, ancora una volta, da quel "reverse mentoring" che avvicina le generazioni.

Non un dio qualunque

Giano non è un dio qualunque.

È il dio che facilita gli inizi, il passaggio (e quindi la crescita). Non è per caso che ha dato il nome a Gennaio, il primo mese dell'anno, quello in cui le giornate iniziano ad allungarsi e il Sole a salire alto sull'orizzonte.

E non è neanche un dio di seconda fila: è lui il "padre degli dei" prima dell'arrivo di Giove e delle altre divinità importate dalla Grecia.

Se volessimo cercare un nume tutelare per i processi di innovazione, Giano Bifronte sarebbe

il candidato ideale.

Ma anche senza spingerci a tanto, c'è una riflessione importante da fare: i nostri progenitori hanno sempre sentito con forza il bisogno di un leader che fosse una guida e un facilitatore del cambiamento piuttosto che un condottiero sui campi di battaglia.

Se l'e-leader è sicuramente una figura recente, figlia della rivoluzione digitale, le sue radici sono antiche quanto la storia della civiltà.