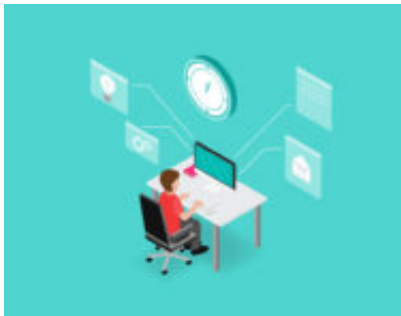


# **Dall'Homo Faber allo User Aziendalis: come imparare velocemente a governare i vantaggi dell'innovazione**

**Author :** Luigi Rigolio

**Date :** 27 novembre 2018



## **Introduzione: touch screen display e nuove incapacità**

È facile prevedere il contenuto delle prolusioni in apertura di un qualsiasi convegno sul mondo del Business, particolarmente quando i temi sono la gestione di impresa, le risorse umane, il futuro dell'economia. Ogni chairman, prima di lasciare la parola ai relatori, sa che deve evocare i draghi dell'innovazione e della complessità, oppure lanciare inquietanti domande sull'impatto dei millennial nelle organizzazioni.

In effetti lo spettacolo del mondo del Business oggi ricorda quello della Babilonia biblica, ove gli abitanti vollero costruire una torre per arrivare in cielo ma furono puniti tramite il caos linguistico.

Il ritmo dell'innovazione è tale che i cosiddetti "user" devono procurarsi la Knowledge in Internet, facendosi largo nella giungla dell'informazione come coraggiosi Indiana Jones.

Tale quadro è stato recentemente rappresentato in un diagramma comparso su LinkedIn che mostra come l'umanità non riesca a tenere il passo dell'innovazione tecnologica. La zona verde del grafico rappresenta l'opportunità: chi impara velocemente e si governa intelligentemente riuscirà a cavalcare l'onda dell'innovazione godendone i vantaggi.

Questo articolo vuole dare risposta alla domanda: “Come possiamo imparare velocemente e governare intelligentemente i vantaggi dell’innovazione?”.

Per prima cosa riduciamo il perimetro della questione focalizzandoci sugli **strumenti di lavoro**. L’innovazione non genera solamente nuove opportunità per i consumatori finali, per l’esplorazione delle galassie o per l’indagine delle particelle nucleari, ma mette a disposizione delle organizzazioni nuovi strumenti, quali la posta elettronica, i software gestionali, la messaggistica, cosicché **il lavoro quotidiano di capi, colletti bianchi e tecnici è stato rivoluzionato**.

Siamo di fronte ad una **rivoluzione delle professioni dovuta all’innovazione strumentale**.

Le curve del grafico ci spiegano il perché, ogni giorno, incontriamo persone che utilizzano strumenti di lavoro senza avere coscienza del buon uso dei medesimi. Con il passare del tempo **ci troveremo ad interagire con professionisti maldestri, incapaci di utilizzare in modo appropriato gli strumenti di lavoro**.

Incontreremo medici non consapevoli del corretto uso delle terapie, professionisti delle risorse umane che ignorano i criteri in base ai quali usare gli strumenti di valutazione dei dipendenti, capi che ignorano le indicazioni di utilizzo di una riunione.

## **Dall’homo faber al manager user: l’impatto delle soluzioni informatiche nelle organizzazioni**

Fino all’intuizione di Steve Jobs gli esseri umani erano abituati a pensare che l’impiego di uno strumento, pensiamo ad una vanga, richiedesse l’abilità derivante dall’impiego protratto. Per questo motivo, volendo imparare a vangare, l’idea migliore è seguire i consigli di un esperto, ovvero una persona ricca di esperienza. In Occidente in particolare, a seguito dell’evoluzione del pensiero scientifico-filosofico, la cultura ufficiale è basata sull’idea di “scienza”, il

patrimonio di conoscenza validata.

Ad esempio se voglio imparare a vangare il mio orto posso avvalermi della competenza dell'anziano vicino di casa che, in anni, ha messo a punto una modalità di impiego dell'attrezzo che gli permette di vangare per ore senza riportare conseguenze cliniche come il "colpo della strega".

Allo stesso modo il vicino mi può trasferire conoscenze empiriche, ad esempio suggerendomi il periodo migliore per rivoltare le zolle.

Una conversazione con l'altro vicino, che ottiene ortaggi in modo altrettanto soddisfacente senza vangare, mi fa capire che, a monte di ogni cultura operativa, esistono conoscenze che fanno la differenza.

Teoria, pratica esperienza vanno a costituire un patrimonio che, si arricchisce in anni di esperienza. Tutto questo si chiama metodo, ciò che distingue la nostra civiltà da quelle sciamaniche, ove il tema della misurazione sistematica della correlazione causa-effetto non è percepito.

La Vision di Steve Jobs, oggi realizzata, permette alle persone di agire prima di conoscere. Gli strumenti più user friendly permettono a chiunque, indipendentemente dall'esperienza o dalla conoscenza, di maneggiare uno strumento, come ad esempio un navigatore satellitare.

Dopo l'Homo faber ecco l'uomo user, che utilizza prima di sapere. Le conseguenze di tale rivoluzione sono senza dubbio positive in tanti ambiti ma, all'interno delle organizzazioni, importanti effetti imprevisti si stanno manifestando.

In particolare il "manager user", che maneggia tecnologia in modo poco consapevole, deve fare fronte a situazioni critiche.

## **Non tutto cambia: la tecnologia ha sempre generato problemi**

Dopo i primi due anni di raccolti eccezionali l'inventore dell'aratro a versoio, l'innovazione che ha cambiato la storia dell'umanità permettendo di moltiplicare la resa agricola, assistette ad un progressivo peggioramento della resa del proprio terreno, impoverito dallo sfruttamento intensivo.

Decise allora di non gettare alle ortiche la propria invenzione, provando a cambiare la concimazione del terreno. Il successo confermò un'intuizione che sarebbe diventata una disciplina scientifica, la chimica organica.

**L'evoluzione della conoscenza a seguito dell'introduzione di nuova tecnologia è un paradigma, cioè ogni innovazione strumentale genera questioni e problemi che producono un adattamento culturale.**

L'introduzione di un nuovo attrezzo infatti può produrre effetti imprevisti, a volte indesiderati; a

quel punto la nuova tecnologia viene rigettata oppure vengono messi a punto sistemi di prevenzione o di minimizzazione degli effetti desiderati. In questo percorso si modifica la “cultura”, ovvero il patrimonio di conoscenze viene arricchito di nuove nozioni che spiegano il perché di un fenomeno.

**Dunque ogni innovazione strumentale necessita di “metabolizzazione”, ovvero di un periodo di adattamento della conoscenza** che finisce nel momento in cui la comunità umana ha acquisito le informazioni necessarie all’impiego ottimale del nuovo strumento.

## **Non c’è più tempo per l’evoluzione culturale**

Il tempo di metabolizzazione di un’innovazione come l’aratro a versoio è quantificabile in decenni. Se guardiamo al mondo attuale non sembra che la comunità umana sia riuscita a ridurre il tempo necessario a comprendere il migliore utilizzo di uno strumento.

In un contesto estremamente scientifico come quello medico ci sono voluti parecchi decenni per comprendere potenzialità e problemi connessi con l’impiego dell’acido acetil-salicilico, meglio noto come Aspirina.

Il diagramma sopra riportato ci informa che, nel mondo del Business, l’introduzione a getto continuo di nuova tecnologia non può essere metabolizzata adeguatamente. **Ciò significa che usiamo la strumentazione senza conoscere il quando, il come e neppure gli effetti indesiderati.**

La conseguenza di tale fenomeno ha un impatto maggiore di quanto sia percepito e spiega alcuni fenomeni, in particolare la crisi della Leadership.

Lo spettacolo di Dirigenti e Manager che utilizzano in modo maldestro strumenti di uso quotidiano come la Mail o Power Point non può che tradursi nella riduzione della credibilità e della fiducia che i collaboratori dimostrano per i manager.

## **Management strumentale: la soluzione in due passi**

E’ irrealistico pretendere un’evoluzione culturale che metta la comunità del Business in condizioni di utilizzare in modo appropriato ogni strumento di lavoro.

Se non vogliamo arrenderci all’ignoranza strumentale, dobbiamo cercare soluzioni. Un approccio realistico, da noi proposto in alcune organizzazioni, consiste nel “Management Strumentale”, che si sviluppa in due semplici passi:

- a) inventariare la strumentazione di uso quotidiano
- b) diffondere consapevolezza relativamente all’utilizzo degli strumenti più utilizzati.

Facciamo un esempio pratico: l’inventario della strumentazione mi dice che nella mia impresa i manager inviano mediamente 60 messaggi al giorno tramite E-mail. Si tratta di una quota

importante di tempo investito in un'attività cruciale che, se ben gestita genera vantaggi, se mal gestita genera inefficienze e mina gravemente la leadership.

Dunque devo accompagnare i manager nella direzione di un utilizzo appropriato dello strumento "messaggio di posta elettronica", che significa formare sul quando utilizzare tale canale di comunicazione, sul come usarlo, ed infine sulle potenziali inefficienze.

E' facilmente immaginabile l'evoluzione positiva di un'organizzazione ove i dipendenti, a partire dai Capi, adottano migliori pratiche di utilizzo della strumentazione quotidiana. Migliori riunioni, colloqui condotti in modo appropriato, Email impostate in modo corretto cambiano radicalmente il clima di un'organizzazione. Ci sentiamo di affermarlo anche in assenza di ricerche scientifiche in proposito.

## **Chi farà la rivoluzione?**

La Direzione HR deve prendersi in carico l'evoluzione culturale nelle organizzazioni al fine di agganciare l'evoluzione culturale al trend tecnologico.

Si tratta, a nostro parere, della più sicura soluzione alla drammatica crisi di identità funzionale di cui soffrono i professionisti HR.

Chi si occupa della Gestione del Personale ha varie leve per poter generare il cambiamento, a partire dalla progettazione dei piani formativi.

Immaginiamo che, in un'organizzazione ove palesemente il management gestisce male processi chiave quali la selezione del personale o il performance appraisal, oppure, come nell'esempio sopra riportato, invia maldestramente 50 E-mail al giorno, la direzione HR proponga un Team Building tramite un bel corso di Orientering o di Rafting.

Per sgombrare il campo agli equivoci non siamo affatto contrari al Team Bulding, strumento di dimostrata efficacia, ma assolutamente inutile in un contesto ove la diagnosi indica che il tipo di intervento necessario è un altro.

Dobbiamo immaginare cosa succede quanto, al ritorno da una settimana in montagna, il malcapitato manager deve rispondere a 400 E-mail accumulate (o peggio se risponde tramite un tablet dal gommone).

**Per questo i professionisti HR devono caratterizzarsi per autorevolezza da una parte, e competenza scientifico-metodologica dall'altra.**

L'autorevolezza è necessaria per indirizzare il Management nella direzione necessaria evitando le Sirene che inducono ad adottare strumentazione e formazione all'ultima moda piuttosto che i supporti necessari.

Per quanto riguarda la competenza metodologica è paradossale che, in un momento ove serve scientificità, le ricerche di professionisti HR si stiano orientando su personale con percorso di

studi umanistico. Con un pizzico di ironia ci verrebbe da dire che si tratta di un'inconscia ricerca di esperti di egittologia o di scrittura cuneiforme per comprendere quanto avviene nelle organizzazioni.

## **Semplificare tramite il management strumentale**

Numerosi ed evidenti segnali mostrano come nelle organizzazioni si assista ad una crisi che ricorda la biblica Torre di Babele. La tecnologia che ci sta portando verso traguardi impensabili genera enormi problemi nelle interazioni professionali. Si tratta di una crisi ampia e profonda il cui fenomeno più evidente è la crisi della leadership.

Infatti l'introduzione continua di innovazione non è seguita da un'adeguata metabolizzazione culturale cosicché si assiste al maldestro utilizzo degli strumenti di uso quotidiano come la Mail, la riunione, i software di gestione del personale.

**“Management strumentale”** è un approccio che permette di affrontare la complessità attuale tramite due passi: individuare gli strumenti più importanti ed utilizzati in un'organizzazione, formare le persone ad un utilizzo corretto di tali strumenti.

**L'onere di introdurre il “Management strumentale” nel mondo del Business spetta agli specialisti HR** che hanno l'onere di guidare le organizzazioni verso una nuova fase della civilizzazione, fondata sulla consapevolezza relativa all'impiego della strumentazione quotidiana.

Articolo a cura di **Luigi Rigolio**