

INNOVA TORK L'INNOVA L'INNOV

INNOVAZIONE: NUOVO PROCESSO AZIENDALE INDICE

-	ESSERE UTILE ALLA PMI ITALIANA È LA MIA MISSION	1
	- PERCHÉ L'ITALIA NON CRESCE DA 20 ANNI?	1
-	È LA CULTURA DEL CAMBIAMENTO CHE RENDE RESILIENTI.	3
-	PERCHÉ RESILIENTE	4
-	PARLARE DEL NUOVO	4
	ATIEND A DEGULERITE	_
-	AZIENDA RESILIENTE	5
-	L'INNOVAZIONE È UN SEME	5
-	CI VOGLIONO IDEE PER INNOVARE	5
_	START INNOVATION	6
-	RESILIENCE EXECUTION	6
-	INNOVATION OGGI È TRASFORMAZIONE DIGITALE	7
-	LA TRASFORMAZIONE RESILIENTE	7
-	REAZIONE NON È SINONIMO DI RESILIENZA	9
-	PORTA LE ROTONDE NELLA FABBRICA 4.0	9

INNOVAZIONE: NUOVO PROCESSO AZIENDALE

-	PERCHE	10
-	CHI	11
-	UNA LEADERSHIP PER INNOVARE	
-	VIVIDI IMPOSTORI	
-	COSA	14
-	COME (vari autori)	15
-	ADAM GRANT - SICUREZZA PSICOLOGICA	19
-	SE LA RIUNIONE È PER L'INNOVAZIONE	19
-	GESTIONE TEAM AD ALTA PERFORMANCE	20
-	IL MIO LAVORO È IL MIO HOBBY	21
-	IL COACHING DI GIANFRANCO ROMEI	22
-	CHE GIORNO E' OGGI?	23



Gianfranco Romei è su **Linkedin**

AIUTARE A CRESCERE È LA MIA MISSION

Da 15 anni prendo lezioni, leggo, studio, ricerco, ciò che le persone più influenti nel mondo del management, ispirano in merito all'*innovazione*, ormai non più opportunità, ma necessità.

Progettare il **PROCESSO PER L'INNOVAZIONE** di una PMI italiana, <mark>l'innovazione come percorso di trasformazione</mark> e non come intuizione, è il mio modo di essere utile.

Ciò che accomuna il pensiero di questi 20 BIG (*) mi permette di gettarne le basi.

(*) ABIGAIL POSNER, ADAM GRANT, AMY WEBB, CARLA HARRIS, CHARLENE LE, DANIEL GOLEMAN

DAVE ULRICH
DAVID J. COLLINS
GARY HAMEL
GREG BRANDEAU
HAL GREGERSEN
JIM COLLINS
MARCUS BUKINGHAM
MATT BRITTIN
MOSS KANTER
RACHEL BOTSMAN
RITA MCGRATH
SETH GODIN
SIMON SINECK
STEVEN KOTLER



Gianfranco Romei

PERCHÉ L'ITALIA NON CRESCE DA 20 ANNI?

Perché non si riformano le **strutture** portanti del Paese:

- la Giustizia,
- la PPAA,
- le regole della concorrenza,
- il Fisco e la conseguente Evasione/Elusione.

Per lo stesso motivo le nostre PMI FATICANO A CRESCERE.

Intervenire sulle strutture portanti dell'Impresa, significa:

- passare da un modello di gestione, "comando e controllo", ad uno che favorisca la comprensione, condivisione, coinvolgimento degli stakaholder, sul perché l'Impresa esiste,
- avere una "mission", che espliciti quella giusta causa, lo scopo, da perseguire e tramandare, all'infinito.
- uno stile di **leadership** orientato all'**Empatia**, comprensione reciproca, per creare il più bel posto dove andare a lavorare, e le migliori performance,
- che l'obiettivo è la "vision" che rappresenta il nostro futuro desiderato, condiviso,
- che la qualità basata sulla sola conformità alla specifica, inibisce la collaborazione dei Fornitori e degli altri stakeholder, mentre la conformità allo scopo, esalta il co-design,
- che l'Impresa, come patrimonio da condividere, è da mettere in rete,
- che *innovare* è un processo, emotivamente coinvolgente, per una trasformazione digitale.

È LA <mark>CULTURA DEL CAMBIAMENTO</mark> CHE RENDE RESILIENTI

Fare del **bisogno** di cambiare, una **prassi quotidiana** e... del "cambiare per diventare", ciò che desideriamo (Michelle Obama).

Se il cambiare è ispirato da un'idea, una *mission*, un qualcosa che diventa uno scopo, che accomuni la nostra Società, ecco che per raggiungere questa visione, ci domanderemo sistematicamente (cultura) se siamo sulla strada giusta, se serva cambiare, che cosa e come.

Dal momento poi che la mission non sarà per un obiettivo (finito) ma "infinita", un qualcosa a cui tendere, un asintoto, cambiare diventerà la prassi, una necessità continua per raggiungerlo, superarlo, tornare a ripensarlo.

Pensate ora ad una Società in continuo cambiamento, capace cioè di modificare, modificarsi, proagendo: quale crisi, calamità, sfida, poò coglierla impreparata fino al punto di estinguerla?

Anche la stessa pandemia, per chi ha guardato al futuro per scenari possibili, oltre i probabili, è stata ipotizzata. Lo testimonia la velocità con cui sono stati approntati più vaccini, basati su una

piattaforma tecnologica.

È evidente che una delle domande, forse la prima, che ha ispirato la Scienza, è stata: "cosa può fare estinguere la nostra società".

Cominciate il percorso verso la resilienza, domandandovi: cosa può far fallire la vostra Azienda?

Se un'azienda non fa proprio il bisogno, come desiderio, di



continuare a rincorrere la propria missione, aggiustando continuamente il tiro, crescendo conseguentemente, in termini di capacità di realizzare quella visone del futuro desiderato, rimarrà fra quelle "reattive", quelle che inseguono, e competono sul costo e non sul valore di ciò che offrono.

Diversamente, continuando ad innovare, non per intuizione del Leader, ma per un processo che ha messo in atto, un contributo continuo di idee dei propri stakeholder, potrà essere un'azienda "proattiva", di quelle che anticipano, che creano il futuro, perché dice chiaramente ciò che desidera essere per il Mondo, ciò a cui le persone vogliono appartenere.

"Quando è stata l'ultima volta che hai fatto qualcosa per la prima volta?"
(Seth Godin).

PERCHÉ RESILIENTE?

Diventare un'Azienda "resiliente", non sarà moda, ma futuro. Perché?

La nostra vision è che un'Azienda, dove tutti gli stakeholder sono **coinvolti nel contribuire** a quel futuro desiderato che è lo scopo del loro impegno quotidiano, genera una capacità di innovazione, verso tutto ciò che lo può determinare, tale che l'Azienda stessa sarà sempre in uno stato di proattività verso ogni scenario/prassi, potenziale, probabile, presente.

La conseguente intuizione è che, se non la anticiperà, certamente supererà prontamente qualunque crisi, come fanno i reparti sempre pronti all'azione.

Ciò che OGGI CI FRENA, è che È PIÙ FACILE...

- essere reattivi che proattivi,
- adottare anziché creare,
- essere efficienti piuttosto che efficaci. Creare valore è "empatia pratica" (Seth Godin),
- adottare un nuovo strumento che investire nella cultura su cui si basa,
- prestare attenzione a ciò che conferma le nostre convinzioni (social), che a ciò che vi confligge,
- ascoltare un superiore che un sottoposto (come posso imparare da chi ha una posizione inferiore
- dire "sarebbe bello" piuttosto che "così è bello", descrivere il bello, farlo vedere.



PARLARE DEL NUOVO

... è difficile, come lo è conquistarsi la fiducia per poter essere ascoltato, anche da leader. Anche solo ascoltarti è ritenuto pericoloso perché potresti influenzarmi e costringermi a pensare. Poi sarei costretto a rinunciare o ad agire. Entrambe portano fuori dalla mia zona di confort.

Devo decidere io, quando mi sento pronto, convinto e desideroso di farlo.

E quando si verifica un'alchimia del genere? Quando mi sento minacciato.

Da che cosa?

Dal timore di arrivare tardi a reagire.

Cioè?

Quando ho la sensazione, provata, che il mondo sta andando in quella direzione ed io sono ancora li fermo a pensarci, rischiando di arrivare in ritardo.

Allora mi dico: a che serve aspettare?

Come si manifesta questa circostanza? Quando di una cosa ne ho già sentito parlare

e mi è arrivata conferma da più parti. Specie se da persone di cui mi fido, **mie pari** (con i miei stessi interessi).



AZIENDA RESILIENTE

Tutte le aziende che inseguono il successo e non la resilienza, intesa come *capacità di permanere sul mercato*, *sempre*, anche in presenza di crisi, sono destinate ad affrontarle senza una preparazione adeguata, senza la capacità di adattarvisi e quindi di minimizzarne i danni.

Le Aziende resilienti invece continueranno a *competere sempre*, in vantaggio sulle altre, in quel *gioco infinito* che è il business (Simon Sinek).

L'INNOVAZIONE È UN SEME.

Un seme germoglia la dove hai, arato, dissodato, diserbato, concimato, irrigato.

Ovunque dunque, pur che tu abbia, amorevolmente, creato l'ambiente giusto.

Non puoi pensare che il futuro sia legato ad un'intuizione, perché se così fosse, non sarebbe che casuale. Lo dimostrano le tante aziende di successo che franano nel tempo.



Il futuro è legato al germogliare continuo di semi nuovi che trovano un ambiente preparato. L'innovazione è un processo, non un'intuizione, quello che nella tua Azienda può significare... arare, dissodare, diserbare, concimare, irrigare.

Quindi ara, dissoda, diserba, concima, irriga, il tuo campo, e lascia che il seme, di coloro che tu inviti a partecipare, a condividere, germogli in quel campo.

Posso aiutarti a definire il perimetro del campo, a riconoscere i vari campi nuovi da coltivare, ad orientarti sugli strumenti giusti (metodiche) da usare, ma come coltivarli dipenderà dagli uomini che hai invitato nel campo, mentre il tuo compito è spiegare il perché di quel campo. il talento da allenare è la leadership.

CI VOGLIONO IDEE PER INNOVARE

Ci vogliono idee per l'innovazione di prodotto:

- come migliorare la customer experience (il cliente come lo fai sentire)

- e/o la user experience: sorprendilo nell'uso, dagli ciò in cui non sperava più,

Ci vogliono idee, per l'innovazione di processo:

- come migliorare l'efficienza (produttività/costo)

- o l'efficacia, guidati dalla conformità allo scopo (funzionalità)

Ci vogliono idee, per migliorare la customer satisfaction nella componente servizio:

- capacità di risposta (time to order),

- affidabilità (io faccio ciò che dico),

capacità di rassicurazione (competenza, cortesia, credibilità, sicurezza),
 empatia (accesso, comunicazione, comprensione del cliente)
 Ci vogliono idee per migliorare la nostra capacità di competere:
 per integrarsi con i clienti, integrando i processi
 cambiamo business model? creiamo una piattaforma?

ma chi partorisce tutte queste idee?

Ecco il punto debole di molte organizzazioni, l'idea che *a doverlo fare* sia sempre e solo il Leader. Perché ha quel ruolo? perché l'Azienda è la sua? fondata e portata avanti da lui? ... e se non arriva sempre al momento giusto?



START INNOVATION

I Leader visionari creano la meta, ma la strada chi la deve tracciare?

Per **Norton & kaplan**, uno dei problemi verso il cambiamento sta nel **conformismo** di chi entra in azienda e si adegua alle regole, rinunciando al nuovo. La soluzione, secondo gli ideatori delle "balanced scorecard", sta nel "continuare a guardare l'azienda da cliente".

È ciò che dovrebbe ispirare a fare la "mission" e la "vision" della Società, che assicura, ai nuovi una guida ed ai vecchi la possibilità di correggere in modo oggettivo.

Fa sì che si possa dire: "well done"! Questo è in linea con la mission dell'azienda e va verso il nostro futuro desiderato, espresso dalla vision.

Se anche, come rilevano alcune indagini, solo il 5% delle persone comprende la "vision" aziendale, e la costanza del Leader a riprenderla ad ogni incontro, non ha ancora ispirato del tutto il sentire collettivo, ecco che potremmo comunque chiederci:

in azienda, siamo d'accordo su cosa? e siamo, ciò su cui siamo d'accordo?

Successivamente, le *balanced scorecard*, con i KPI correlati alle *operations*, favoriranno il "diventare ciò su cui siamo d'accordo".

RESILIENCE EXECUTION

Abbiamo detto che per diventare un'Azienda "resiliente", capace di resistere alle prossime crisi, dovremo cambiare, partendo dalla consapevolezza che:

l'innovazione non è un'intuizione ma un processo,
 il processo d'innovazione è una trasformazione, un cambiamento irreversibile,
 le trasformazioni sono un percorso costellato di eventi emotivamente coinvolgenti,
 gli eventi strutturali: la definizione della mission, la giusta causa che ci sostiene e la vision,

- la sua execution trasformerà "un anno in 52 sprint", - ci serviranno idee, durante tutto il percorso, per cui coinvolgiamo tutti gli stakeholder.

il governo dell'innovazione sarà "dal basso", e nel percorso + "rotonde" che Vigili Urbani,
 la pianificazione sarà "agile", gli SPRINT settimanali,
 il monitoraggio lo affideremo ai KPI collegati alla reputazione sociale,
 il sistema di misura e controllo sarà trasparente,
 il sistema premiante alimenterà la "reputazione sociale",
 il successo non sarà a nostro vantaggio esclusivo ma coinvolgerà l'Universo intero.

Per questo i nostri clienti ameranno il nostro brand, i nostri collaboratori la propria Azienda, i nostri Fornitori lo scopo della mission.

UN ANNO 52 SPRINT

È il claim che guida, nella metodologia "agile", l'execution di progetti complessi.

La gestione agile gioca sulla focalizzazione.

Se avete da pensare solo a ciò che dovete fare oggi, perché ciò che avete già fatto è in test dal cliente, potete lavorare con assoluta serenità e concentrazione.

Il prodotto cresce con "sprint" di durata fissa (una settimana).

Lo sprint consegna frequentemente stadi d'avanzamento funzionanti ed accetta cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati del progetto.

Il prodotto funzionante è il principale metro di misura di progresso.

Lo sviluppo agile è guidato da "storie", esperienze simili, e test.

I requisiti sono catalogati nel "product backlog" (cose da fare).

Il team leader, in un briefing giornaliero (daily scrum) di 15' in piedi, guida lo sprint in corso:

- Cosa è stato fatto fino ad oggi,
- Cosa facciamo oggi,
- Come posso aiutarvi.

Una conversazione faccia a faccia è il modo migliore per comunicare con il team ed all'interno del team.

Alcuni miei clienti governano così l'intera Azienda, altri i Budget Vendite così come il Time to Market dei nuovi prodotti.



INNOVATION È TRASFORMAZIONE DIGITALE

Se digitale abbiamo capito cosa significa, cosa è una "TRASFORMAZIONE"?

Trasformarsi significa cambiare in modo irreversibile.

Nella mia vita sportiva è stato diventare un "ballerino" di Danza Sportiva. Sono passato dall'ammirazione per chi ballava, al diventare un ballerino "competitore", Campione Italiano nella mia Categoria nel 2016, con Argenti nel 2015, 2017.

La "trasformazione" è un percorso, fatto di "eventi", emotivamente coinvolgenti, come le lezioni di ballo, gli allenamenti guidati, le Gare FIDS, i Campionati FIDS.

Eventi e Emozioni, sono le chiavi, perché ai neuroni servono stimoli per scatenare in noi, una risposta eccitatoria o inibitoria:

- la capacità di lavorare sodo e superare le prove più impegnative è dovuta alle endorfine,
- quella di fissare obiettivi, concentrarsi e raggiungerli, la dobbiamo ai poteri della dopamina,
- la serotonina è responsabile dell'orgoglio che proviamo quando quelli a cui teniamo ottengono buoni risultati o siamo noi a renderli orgogliosi,
- l'ossitocina ci permette di creare legami di affetto e di fiducia. Ci apre le menti, fa di noi dei problem solver naturali.

Di qualunque trasformazione si parli, serve organizzare percorsi con eventi, ricorrenti e coinvolgenti.

LA TRASFORMAZIONE RESILIENTE

Quella che crea l'Azienda che sa affrontare le crisi, è un percorso agile: "un anno 52 sprint". Ogni sprint, permette al team di focalizzarsi sul creare, condividere idee e il modo di realizzarle.

Il Governo dell'innovazione è "dal basso":

- ha superato l'idea che tutto sia guidato dall'unico Uomo al comando,
- senza più Vigili Urbani, i processi sono fatti di "rotonde", nelle quali ci si può inserire con un entusiastico: "mi è venuta un'idea..."
- i colleghi sanno che per non affossare la vena creativa di ciascuno, il primo che prenderà la parola farà "l'Avvocato dell'Angelo",
- con i primi " si potrebbe..." o
 "perché non pensare che...",
 la visione assume contorni
 più chiari,
- anche gli scettici diventano credenti e sempre più persone si sentono ispirate,
- si comincia a pensare di impegnare il proprio tempo, le proprie energie, le proprie idee, per contribuire al progresso dell'idea.



L'Impresa, vissuta come un patrimonio da condividere, prende il volo.

REAZIONE NON È SINONIMO DI RESILIENZA

Re-agire, agire in seguito a qualcosa, in ultimo anche adottare il cambiamento, magari migliorandolo, non è lo stesso che essere resilienti, capaci cioè di non alterare la propria struttura, in seguito ad un urto, assorbendolo e ripristinando la forma originale, quanto più possibile, prima possibile.

Quindi, per un'Azienda, reattivo sembrerebbe meglio che resiliente, perché il primo accoglie il cambiamento, mentre il secondo lo assorbe, per poi annullarlo, ripristinando lo status quo ante.

"La nostra capacità di reazione..." è una frase tipica per chi opera sui Mercati.

"La nostra resilienza strutturale, ha permesso all'Azienda di andare oltre la crisi, senza battute d'arresto...", **non l'ho mai sentita**.

Perché allora il PNRR parla di "Resilienza" e non di "Reattività"?

Proprio perché l'obiettivo futuro per ogni struttura rimane sì quello di reagire ai cambiamenti, ma quando questi sono CRITICI e non espansivi, quindi non da adottare ma da superare indenni, ecco che, l'essere reattivi, implica l'aver subito.

Puntare al divenire resilienti, cioè puntare alla capacità di non subire la CRISI, assorbendola senza deformarsi o rompersi, per riprendere il cammino del non subire "le varianti", sia quelle critiche che espansive, semplicemente perché siamo proattivi, per cultura e struttura.

PORTA LE ROTONDE NELLA FABBRICA 4.0

L'innovazione l'abbiamo sotto gli occhi e non la vediamo.

È certo che le rotonde, nella gestione del traffico quotidiano, specie in città, sono risultate una innovazione vincente:

- riduzione del tempo di percorrenza,
- ottimizzazione del flusso veicolare, più fluido e scorrevole,
- riduzione delle emissioni di CO2, per i motivi di cui sopra,
- minori incidenti: maggiore attenzione nell'autogestione e bassa velocità d'ingresso.

La rotonda, in quanto processo autogestito, senza Vigili Urbani e Semafori, abilita:

- la "gestione dal basso", l'operatore guida le attività,
- l'inserimento nei processi in funzione del "traffico" del momento,
- la diminuzione dei tempi di attraversamento.

Nessuna pianificazione a capacità infinita/finita, ma "on demand", secondo le possibilità d'ingresso nel processo, come in una rotonda.

Che cosa abilita la Fabbrica 4.0 a questo tipo di innovazione?

Le informazioni, quel "colpo d'occhio" con cui si prende atto della possibilità o meno di inserirsi nella prossima rotonda, in armonia con quanto è già nel flusso.

Organizzazione "Agile" + Fabbrica 4.0 + Rotonde = innovazione e coinvolgimento delle persone.

RIFLESSIONE sull'innovazione: LE REGATE DI LUNA ROSSA.



Le guardavo anche 20 anni fa (1997).
Avete notato la differenza?
Allora regatava in acqua a 20 nodi, oggi è
fuori dall'acqua, a 40 nodi.
Qual è l'innovazione?
Uscire dall'acqua! Semplice!

Lo so a cosa stai pensando: nel mio settore nessuno è ancora uscito dall'acqua.

Fai il primo passo verso "l'altra faccia della Luna".

INNOVAZIONE: NUOVO PROCESSO AZIENDALE Partire dal **PERCHÉ**, dice Simon Sinek

PERCHÉ le Aziende hanno bisogno di un PROCESSO per la GESTIONE dell'INNOVAZIONE?

Se la nuova normalità sarà un susseguirsi di crisi che, qualunque sia la loro natura, influenzeranno i mercati economici, ecco che, le aziende dovranno essere resilienti ai cambiamenti indotti.

La capacità di affrontare cambiamenti, la resilienza, sarà necessaria anche nelle fasi successive le crisi, quelle espansive di rilancio, che implicheranno, per la aziende, un diverso approccio ai mercati post crisi.

Ecco il bisogno per le Aziende di dotarsi di processi per l'innovazione, cioè "STRUTTURE" codificate, organizzate, flessibili, attraverso le quali poter prendere decisioni di cambiamento, darvi esecuzione e successo.

Se l'innovazione, da opportunità di crescita, diventa necessità per la



continuità, di quel gioco infinito (Simon Sinek) che è il business, vediamo come strutturare questo nuovo processo aziendale.

INNOVAZIONE: NUOVO PROCESSO AZIENDALE.

I CHI sono due: il TEAM LEADER ed il TEAM.

Ogni PMI ha un LEADER. Potete chiamarlo Sig. Rossi, Capo, Titolare, è Lei/Lui.

Daniel GOLEMAN lo definisce come colui/ei "la cui leadership si fonda sulla capacità di far leva sulle emozioni, per mantenere alto il morale dei propri collaboratori e favorire la motivazione e

l'impegno".

"Stabilire un legame emotivo con gli altri da più senso al lavoro".

Come un Allenatore, dalla panchina, guida le emozioni altrui con un'affabilità finalizzata ad orientare le persone nella giusta direzione.

Quando riesce a creare un SENSO di SCOPO per il lavoro da svolgere, allora diventa un Leader VISIONARIO.

Lo strumento che ha a disposizione è la "MISSION" dell'Azienda.



I leader visionari puntano ad obiettivi che sentono veramente e che armonizzano con i valori condivisi con i suoi: le loro speranze ed i loro sogni personali.

Quando per Lei/lui giunge il momento di cambiare rotta, la SICUREZZA DI SÈ e la capacità di essere AGENTE del cambiamento, rendono possibile la transizione.

La TRASPARENZA con cui gestisce, lo rende credibile. Convinto dei propri ideali, li trasforma nella leva chiave del successo. Su questi distribuisce conoscenza a piene mani, creando occasioni di condivisione, perché la vision del futuro, diventi sempre più chiara e concreta.

INNOVAZIONE - NUOVO PROCESSO AZIENDALE. IL PROTAGONISTA è il TEAM LEADER!

Ogni PMI ha un LEADER, spesso carismatico, quindi perché si fatica ad innovare?

Ci si aspetta che l'INNOVAZIONE, come decisione di cambiamento, atteggiamento autocritico sul modus operandi, debba essere iniziativa esclusiva del leader. Se il Leader non ha l'idea brillante, siamo fermi.



Ma non c'è riscontro di questo in tutta la bibliografia mondiale.

RITA MCGRATH: "Il leader crea il contesto non la soluzione, che sarà fornita dal Team".

CARLA HARRIS: il Leader "conduce le persone in un territorio inesplorato". non dice scoperto da lui/lei, ma che sua sarà la guida, per ragioni di fiducia.

CHARLENE LE. Nel cambiamento "i leader pensano sempre che deve esistere un modo per..." non che l'unico sia il loro, e "alle persone non spaventa il cambiamento, ma l'incertezza" cioè la leadership è fondamentale per l'execution, non per la creatività.

RITA MCGRATH. "I leader coinvolgono le persone "innaffiandole" quotidianamente con una comunicazione visionaria", sull'idea condivisa, non necessariamente la propria.

MARCUS BUKINGHAM. Cosa condividono tutti i Leader? Hanno followers! Non idee brillanti.

GARY HAMEL "Non esiste un modo per costruire un'organizzazione innovativa senza ridistribuire il potere al suo interno". Non c'è una gerarchia, neppure per le idee.

GREG BRANDEAU. "sfruttare il genio collettivo della propria organizzazione" e "il ruolo del leader? "spiegare dove vogliamo arrivare e renderlo credibile con la propria credibilità, non la paternità dell'idea.

SETH GODIN. il Leader deve "Comportarsi da impostore è mostrarsi sicuro nell'incertezza di tutti. si può fare!" Indipendentemente da chi lo ha proposto.

Quindi il leader deve chiedere aiuto, ai suoi. ADAM GRANT. "Se nessuno chiede aiuto, non si cresce."

INNOVAZIONE - NUOVO PROCESSO AZIENDALE. II TEAM

JIM COLLINS: prima di tutto servono le persone giuste, poi la visione.

"Se non accetto di cambiare, io non rischio niente."

"Perché cambiare una cosa che a suo tempo ho contribuito a creare?"

"Non tocca a noi decidere!"

DANIEL GOLEMAN: le persone vengono prima delle strategie.

Fare parte di una tribù ha sempre avuto un significato molto particolare per le persone.

Dare vita ad una visione speciale, a momenti speciali, a riti, esperienze da condividere con gli altri, per produrre una sorta di mitologia condivisa, crea la tribù.

GREG BRANDEAU: la comunità si fonda su 3 concetti:

- scopo condiviso: porta le persone a lavorare più duramente.
- regole di ingaggio:
- o come interagiamo: rispetto, fiducia, capacità di lasciarsi influenzare,
- o come pensiamo: dobbiamo vedere l'insieme, dubitare di tutto, lasciarsi guidare dalle osservazioni e dai dati empirici.
- valori: ambizione coraggiosa, responsabilità, collaborazione, capacità di imparare.

RITA MCGRATH: Piccoli team 'agili'. La metodologia 'agile' aiuta ad integrare i momenti di

condivisione con la realtà lavorativa di tutti i giorni. Creano lo scopo per cui operare.

ADAM GRANT: spingere ad innovare i dipendenti + anziani è di stimolo per i giovani, per tutti.

Ma attenzione alla conformità. Combattete il pensiero convergente, cercate la diversità, l'originalità.



Gli junior conoscono i problemi,

perché vivono "ai margini". Ma come raccontarli ai senior? (sindrome di reticenza).

CHARLENE LE: coinvolgi i lavoratori in funzione di chi è il cliente.

GARY HAMEL: nel team azzera la burocrazia ed accresci il potere dei collaboratori.

"Puoi lavorare per il Team Leader che ti ispira."

MARCUS BUKINGHAM: i migliori membri del team sono persone preparate su tutto! Bugia!

ROSABETH MOSS KANTER: Dialogo aperto e comunicazione diffusa.

Le persone amano prendere una sedia e mettersi al tavolo della sala del consiglio. Come si abbandona una confort zone? Le persone vanno accompagnate, non obbligate a cambiare. Rallenta il ritmo e cerca la sintonia. La sintonia comincia con il coinvolgimento nella ricerca della discontinuità con il presente. I singoli allora avvertono il calore dell'entusiasmo collettivo.

SETH GODIN: La creatività è contribuire, migliorare il team, mettersi al servizio degli altri, farli crescere.

UNA LEADERSHIP PER INNOVARE

è il primo punto del mio Piano Aziendale di Rilancio e Resilienza. Leadership visionaria, significa *guidare* ogni persona la dove vogliamo andare.

Il Leader visionario (Daniel Goleman) crea risonanza spingendo le persone verso un ideale comune. Disegna un futuro, desiderabile e sfidante, che crea una missione collettiva, uno scopo, a vantaggio degli altri, di tutti.

Leader visionari creano la meta, ma non la strada da seguire per raggiungerla. Lasciano ciascuno libero di innovare, sperimentare, assumersi rischi calcolati. Sono empatici, ascoltano, convinti che le diversità si possano sommare. La consapevolezza di un obiettivo comune, *fuori dal comune*, la "giusta causa" (Simon Sinek) cui anche i clienti desidereranno contribuire (CX), crea in tutti impegno, coinvolgimento, senso di appartenenza.

E quando la visione assume contorni reali, gli scettici diventano credenti e sempre più persone si sentono ispirate e mettono volentieri il loro tempo, le loro energie, le loro idee ed il loro talento, per contribuire al progresso della causa, infinita, come una direzione.

Il leader dell'innovazione è il leader delle *trasformazioni*, quei cambiamenti irreversibili, percorsi costellati di eventi emotivamente coinvolgenti, per cui l'*execution*, e non il proclama, è l'arte della leadership.



VIVIDI IMPOSTORI Vale per tutti.

Quando vuoi ispirare qualcuno con la tua vision, devi riuscire a fare vedere il futuro in modo intenso, luminoso, nitido (sinonimi di vivido). Devi fare in modo che il tuo futuro desiderato, risulti visibile alle persone che vuoi coinvolgere. La tua vision si arricchirà ogni volta di particolari fino a che non sarà vivida, intensamente pronunciata dalla tua passione, dal tuo credo.

Ma quel futuro lo hai mai raggiunto prima d'ora?

Ti sei mai avventurato in quei territori, magari in un'altra vita?

No?

Allora sei un Impostore!

Vuoi farci credere che tu puoi, ma non lo sai neppure tu se è possibile, fattibile.

Ci vuoi trascinare in un'avventura i cui rischi non conosci.

Non ci offri garanzie di successo.

Sei, un impostore.

Quante volte mi sono sentito così?

Ma la differenza la fa la fiducia che hai in te stesso, la consapevolezza che conosci i meccanismi che ti portano al successo, perché altre volte li hai sperimentati.

Sai dove trovare la fiducia di fare cose nuove.

Sai che ce la puoi fare perché puoi apprendere strada facendo.

Senti solo un bisogno, continuare a parlarne, per far crescere in te la dimensione del noto rispetto all'ignoto.

In definitiva... continui a dirti, e senti, che stai crescendo... sull'argomento.

INNOVAZIONE - NUOVO PROCESSO AZIENDALE

COSA INNOVARE?

ABIGAIL POSNER: domandati perché le persone fanno o non fanno, non cosa le persone fanno.

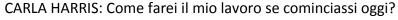
ADAM GRANT: Se venisse qualcun altro al posto mio, cosa cambierebbe?

qualcosa di importante, che crei speranza per tutti... Adesso dimmi, come ti ha fatto sentire?

AMY WEBB: Dove sarà la prossima curva?

Ogni volta che mi trovo di fonte

ad un cambiamento, cerco di collegarlo al mio settore per capire che messaggi mi può fornire.



Le innovazioni provengono dalle idee, dalle prospettive, dalle esperienze, dalle persone... diverse e molteplici.

CHARLENE LE: Quale sarà il profilo del cliente del futuro? È già ai margini dei vostri clienti.

DAVE ULRICH: Quale eredità volete lasciare?

DAVID J. COLLINS: Identificare le opportunità. Negli ultimi anni hanno avuto successo i nuovi modelli di business, per bisogni inespressi dei clienti. Sacrificio del cliente.

GARY HAMEL: Più che focalizzarsi su "cosa fare", è necessario concentrarsi su "come pensare". Molti i livelli di innovazione: nei prodotti, nelle operazioni, nel modello di business, nell'ecosistema, nel management.

GREG BRANDEAU: l'innovazione è qualcosa che è allo stesso tempo nuovo e utile.

RITA MCGRATH: allargare lo scenario all'arena competitiva, intesa come le tante esperienze che il cliente vive, nel tuo settore come negli altri settori.

Nella cx - customer experience, ux - user experience, bx - brand experience, la segmentazione è sui comportamenti, sugli interessi palesati. Occorre pensare con dei verbi, maniere di fare.

SETH GODIN: empatia pratica è quando vogliamo aiutare i nostri clienti a diventare ciò che vogliono diventare.

SIMON SINEK: Innovazione di processo, modello organizzativo, di prodotto, delle esperienze, del tempo, dei comportamenti.

STEVEN KOTLER: Arrivare al top con gli strumenti di crowd powered: il crowd funding, il crowd sourcing.





INNOVAZIONE

COME innovare: **GARY HAMEL**

Per imparare a innovare è fondamentale sviluppare 4 abitudini in Azienda:

- 1. Mettere in discussione ciò che diamo per scontato.
- 2. Esplorare tendenze emergenti
- 3. Approfittare dei punti di forza4. Scoprire le necessità non soddisfatte.

Alcuni punti su cui riflettere per una strategia innovativa:



- 1. Domandarsi cosa stiamo diventando,
- 2. I temi sono più importanti delle idee,
- 3. Come reinventare noi stessi e il mondo che ci circonda,
- 4. Non si possono creare strategie dall'alto verso il basso,
 - 5. Bisogna divergere prima di convergere,
 - 6. Le migliori idee di solito vengono dall'esterno.

Uno dei grandi problemi che frena l'innovazione all'interno delle aziende è la **burocrazia**. È un sistema che impatta profondamente sul modo in cui l'organizzazione opera e **si caratterizza principalmente per non valorizzare il talento dei dipendenti**, poiché limita la loro autonomia e capacità di decisione.

Non esiste un modo per costruire un'organizzazione innovativa senza ridistribuire il potere al suo interno. Una struttura di potere discendente riduce le diversità, frena l'iniziativa, pregiudica la velocità e disallinea il potere e le competenze dentro l'organizzazione.

- 1. Appiattire la piramide organizzativa.
- 2. Dividere le grandi unità in piccole unità.
- 3. Insegnare alle persone a pensare come uomini di affari.
- 4. Far sì che ogni team sia responsabile di specifici risultati.
 - 5. Avvicinare il processo di decision making al cliente.
- 6. Trattare ogni dipendente come essenziale per il successo.

Gary Hamel propone di trasformare la burocrazia nel sistema conosciuto come "Humanocracy", per massimizzare il contributo a favore dell'impatto individuale e collettivo e distingue sette principi fondamentali per costruire queste organizzazioni post-burocratiche:

- 1. Liberare lo spirito imprenditoriale all'interno dell'azienda.
- 2. Allineare l'influenza e la competenza e cambiare l'organigramma, favorendo la meritocrazia.
 3. Approfittare della conoscenza collettiva.
 - 4. Creare una comunità e stabilire buone relazioni tra i colleghi.
 - 5. Trasformare l'azienda in un luogo in cui tutti siano in grado di evolvere.
 - 6. Essere capaci di imparare da tutto il mondo e con una mentalità aperta.
 - 7. Stabilire un equilibrio tra la libertà e il controllo all'interno dell'organizzazione.

INNOVAZIONE NUOVO PROCESSO AZIENDALE. COME innovare di DIO

"La TUA PAROLA sia come la pioggia e la neve, che cadono dal cielo e non tornano indietro senza aver irrigato la terra e senza averla resa fertile.

OGNI PASSO che compi in nome dell'Amore, della Giustizia, della Dignità, dei Diritti, nel nome della Bellezza, della Speranza, del Futuro, LASCI, sulla tua terra, una TRACCIA che la rende più FECONDA, capace di fiorire, capace di VITA.

Perché non c'è strada fatta con Amore che non abbia un ORIZZONTE."

(Don Fabio Corazzina)
Buona strada, perché la strada è futuro. Mettetevi in cammino sulla neve fresca, perché le orme che lascerete saranno le prime e vi sentirete pionieri, pellegrini, grandi esploratori.

Anche se di li ci sono passate migliaia di persone prima di voi, adesso, le vostre orme sono nuove, originali, inedite, e nasce un NUOVO SENTIERO.



Voltatevi, sorridete. Sulle vostre orme c'è già traffico.

INNOVAZIONE: NUOVO PROCESSO AZIENDALE COME innovare di ADAM GRANT

- Se nessuno chiede aiuto, non si cresce.
- La fiducia si crea con le richieste personali, con cui si uniscono le persone.
- Come aumentare la fiducia nell'organizzazione?
- Si può lasciare ai collaboratori junior la facoltà di decidere con quale manager andare a collaborare, sulla base della sua reputazione.
- Combattere il pensiero di gruppo: la nostra idea di avvio. Non ricercare conformità, troppo pensiero convergente, cerca la diversità, l'originalità.
- Il differenziatore è la sicurezza psicologica, la possibilità di rischiare senza essere puniti. Cominciamo con progetti a rischio zero.
- Facilitate la politica di parlare di problemi, anche senza un'idea di una soluzione,
- Accettare la critica da la percezione dell'ascolto, rafforza la fiducia nelle componenti junior.
- Se non è facile parlare di cosa fare per, è più facile parlare di cosa NON fare per.
- Se venisse qualcun altro, cosa cambierebbe?

- I manager sono i più timorosi del fallimento: nel nuovo rischiano di perdere la rendita di

posizione conquistata.

 lo cosa ci guadagno?
 Cresce chi si rimette in gioco.

 Essere chiari sulla visione dell'azienda.

Stiamo facendo così... OGGI!

- Sentirti un impostore ti mette nella possibilità di migliorare te stesso.



- Quali sono le persone che ti spingono a ripensare?
- Non cercare di convincere. Più cerchi di convincere più si alzano le barriere difensive.
- Cosa motiva le persone a cambiare idea? Non si convincono le persone su base razionale,
- Costruisci un obiettivo di come potrebbero sentirsi in futuro.

INNOVAZIONE: NUOVO PROCESSO AZIENDALE

COME innovare di **CARLA HARRIS**

Essere autentici, essere noi, significa vivere in contatto con la parte più vera di sé. L'autenticità è fiducia, il cuore del successo. Quando possiamo stare in un ambiente in cui si può essere autentici si è nel posto più bello del mondo.

Ti sei riproposto di condurre le persone in un territorio inesplorato, ma si fidano di te? Offrire spunti, condividere in continuazione perché alle persone non spaventa il cambiamento, ma l'incertezza, quindi siate chiari per creare chiarezza, anche dove loro non la vedano.

Il vostro lavoro è definire, chiarire, creare la forma del successo.

Pensate a cosa potete dare, prima di chiedere, a partire dall'ascolto.

Allinearsi sui valori se vuoi coinvolgere l'eccellenza dei tuoi collaboratori. Vi offro la possibilità di crescere, ma non solo, anche di farlo con soddisfazione.

Spesso cerchiamo di piacere, ma questo spaventa. Non è ciò che dici, ma come lo dici, che può fare la differenza, anche se devi comunque essere approcciabile, sorridente, accogliente.

Quali vantaggi si possono avere dalla diversità degli stakeholder? L'importante è sapersi focalizzare sulla diversità.

Non siate ostili verso la possibilità di fallimento perché altrimenti nessuno vorrà provare. Gli insuccessi, anche il semplice non riuscire a progredire nel vostro percorso, si celebrano: - ritornate al pensiero originale,

- tornate a valutare l'educazione e l'istruzione,
- fate le ipotesi che si potrebbero verificare,
- tornate a vedere i benefici del successo.

Siate una *persona inclusiva*: sollecitate voci di altre persone: Nella conversazione, chiamo le persone a svolgere un ruolo.



Vorrei che tu facessi: l'avvocato del diavolo, - l'avvocato dell'angelo, - una replica, - un'eccezione.

Così facendo hai creato valore da reinvestire nel rapporto. Se diamo voce a tutto ciò che sta accadendo, creiamo fiducia nel fare, Combattiamo la paura, che vi impedisce di vedere le cose come sono. Assumetevi il rischio di rilevare le opportunità: questa nuova cosa ci fa crescere? Mettere in gioco quella parte di voi che ha più importanza per il cliente.

L'execution richiede un'energia elevata:

- sono orientato all'obiettivo, ai risultati? - devo scoprire quale parte di me creerà empatia, - cosa posso fare per i mie obiettivi? Scrivo elenchi, scrivo priorità negli elenchi, creo priorità. - questa è un'idea che ci aiuterà da qui a qui, - ma cercate di far vedere lo scenario per intero.

Nel momento in cui vi aspettate qualcosa, chiedetevi se gli altri sanno che cosa vi aspettavate ex ante, loro vi diranno cosa manca per arrivare al successo.

ADAM GRANT SICUREZZA PSICOLOGICA

Offri la possibilità di rischiare senza rischi.

Nel cercare l'innovazione nei gruppi di persone, il differenziatore sta nella sicurezza psicologica.

Molti leader ostacolano la diversità: "non darmi problemi, offrimi soluzioni!"



Ecco un modo per non sentirsi mai parlare di problemi.

Se non senti la fiducia, lo stimolo ad osare, che il leader ti infonde, come fai a dire: "ho un'idea per questo problema."

Figuriamoci quando è rischioso, anche parlarne al capo.

Fate in modo che i manager debbano conquistarsi le risorse, non assegnategliele:

- facilitando la politica di parlare di problemi, anche senza un'idea di una soluzione,
- non parlando di cosa fare per, ma di cosa non fare per... E' più facile parlare di come far fallire l'azienda che non di come migliorarla,
- cominciando col chiedere suggerimenti per migliorare le proprie performance. Accettare la critica da la percezione dell'ascolto.
- combattere il pensiero di gruppo. Rompere il conformismo sollecitando comportamenti da impostore: io saprei come...
- non assegnare un compito, lasciando che ciascuno si scelga il proprio, fra quelli disponibili.

SE LA RIUNIONE È PER L'INNOVAZIONE:

- COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

I gruppi per l'innovazione, hanno bisogno di idee originali e opinioni discordanti, quindi, tanto meglio se i membri non sono troppo amici fra loro.

Di prassi, le persone tendono a conformarsi all'opinione dominante anziché promuovere la diversità. Il pensiero di gruppo è quindi il primo nemico dell'originalità.

La coesione è pericolosa e le culture forti sono letali, tendono a ricercare il consenso anziché stimolare il dissenso.

- BIAS DI CONFERMA

Per fomentare il dissenso e contrastare il pensiero di gruppo, occorre dare voce a qualcuno che si opponga alla maggioranza. Quando abbiamo già una preferenza infatti, andiamo a cercare informazioni che la confermino e trascuriamo le informazioni che la smentiscono.

L'Avvocato del Diavolo, deve poter emergere nel gruppo, sostenuto subito dopo, dall'Avvocato dell'Angelo, che ha il compito di far risaltare gli aspetti positivi della proposta innovativa, perché non sia immediatamente affossata ma accolta nel dibattito.

La gente dubita di chi esprime un dissenso ma quando c'è un dissenso reale, la gente dubita di se stessa. La norma è avere opinioni forti, difese debolmente.

THINK DIFFERENT

Nei casi in cui sia importante la cultura dell'innovazione, ecco che non serve che la lealtà abbia il sopravvento sulla verità e sull'apertura. Se volete costruire una cultura forte è impostante soprattutto che la diversità sia uno dei valori centrali.

NON PORTARMI PROBLEMI PORTAMI SOLUZIONI

Una soluzione pronta fa perdere l'opportunità del confronto e l'occasione di imparare dai punti di vista diversi. La ricerca deve precedere il patrocinio, ovvero bisogna sollevare i problemi prima di cercare soluzioni.

Allo scopo usiamo i "canarini", persone che rappresentano punti di vista, con la reputazione di dire chiaramente come la pensano. Far emergere i problemi è aver già vinto metà della battaglia verso la soluzione, ed anche i nostri critici più spietati diventano i nostri più strenui difensori.

- WIN WIN

Per evitare che ci possano essere perdenti e vincenti, fate emergere una soluzione che fonda il meglio delle proposte? Avremo solo vincitori pronti a collaborare.

ARGOMENTA COME SE AVESSI RAGIONE, MA ASCOLTA COME SE AVESSI TORTO!

Se esprimiamo con forza una convinzione dobbiamo farlo con sincerità, accettando anche che i colleghi passino al setaccio la qualità del nostro ragionamento.

GESTIONE DI TEAM AD ALTA PERFORMANCE

Il segreto per lo sviluppo del team è l'attenzione:

 il controllo non è sulla persona: non ti controllo perché non mi fido di te, ma perché tu hai bisogno di attenzione,

 ogni membro del team è la persona più importante per se stesso,

- sono umano e devo essere amato come tutti gli altri, - non cerco feedback ma attenzione.



Come si crea la fiducia nel controllo?

- apriti a loro: se tu dai fiducia ne ricevi,

racconta cosa stai pensando e di che cosa hai bisogno,
digli che stai facendo affidamento su di loro.

1 ANNO 52 SPRINT

non è più importante ciò di cui parlate, ma soprattutto la frequenza con cui interagite,
 la % di coinvolgimento dipende quindi dal numero di interazioni.
 il check-in efficace è settimanale.

WELL DONE

la reazione più potente è la reazione a ciò che ha funzionato,
 ottimo lavoro, non è la fine della frase, ma l'inizio della frase.

- dai alle persone la tua reazione, come feedback, non consigli su come fare,

- ciò che la gente vuole è attenzione su chi è, non su chi non è.

Il controllo, cioè la frequente attenzione, crea la forza di affrontare i cambiamenti.

Fai in modo che ogni membro del team possa dire:

Tai ili iliodo che ogni iliembro dei team possa dire.

ho la possibilità di usare le mie abilità, tutti i giorni, sul lavoro,
 so esattamente cosa ci si aspetta da me.

IL MIO LAVORO È IL MIO HOBBY

L'equilibrio tra lavoro e vita privata è una balla.

L'equilibrio non esiste neppure in natura e quindi perché dovremmo ricercarlo?

Tutto si muove, non è fermo in equilibrio, quindi STRESS/RECUPERO è in movimento SALUTARE.

Il lavoro non è cattivo e la vita buona, tutto fa parte della vita. La tua resilienza è ciò che ricrea l'equilibrio momentaneo. Alcune attività, quando le fai, sei felice perché è il tuo cervello che lo dice.

Cerca i "fili rossi" che portano amore nella tua vita, ti riempiono la giornata.

Devi trovare i fili rossi, ogni giorno.

Per trovate l'amore in quello che fate, fate ciò che amate.

Fai ciò che ti piace! I vostri fili rossi sono:

- cosa ti è piaciuto fare la settimana scorsa?
- quali sono state le decisioni migliori che hai preso?
- qual è la cosa che ti ha fatto volare il tempo?

Un filo rosso ha 3 segnali:

- Non vedi l'ora,
- Il tempo vola,
- È una cosa che vedi d'istinto, che senti subito.

Identificate i vostri fili rossi:



quali materie hai voglia di fare?

- non vedi l'ora?

- la settimana scorsa, qual è stata la giornata più felice?

- qual' è la mattina che ti è volata?

- qualcuno con cui è stato piacevole lavorare!

- quando studi una materia è come se l'avessi già studiata,

- cosa ti piace apprendere?

- quali sono le migliori decisioni che hai preso?

Vorrei incontrare qualcuno che conosce i propri fili rossi, prima di assumerlo, così potrò fargli amare ciò che andrà a fare.

IL COACHING DI GIANFRANCO ROMEI

Un percorso che mira a creare risorse che facciano la differenza, nella vostra Azienda.

Se vuoi che una donna, un uomo, diventi uno squarcio di luce"

- ... che illumini la propria vita e/o quella degli altri:
- Chiamala/o per nome,

- Abbi coraggio, osa, nel portarla/lo in alto,
- Pensa che possa diventare qualcosa di grande,
- Accetta la sua fatica, il suo lavoro,
- Guarda al suo futuro,
- Isolala/lo da ciò che pensa di avere,
- rovinale/gli la tranquillità,
- Fai che abbia uno sguardo nuovo,
- Fai che non si fermi,
- Insegnale/gli ad ascoltare, perché sia la tenerezza dell'ascolto a prevalere,
- Fai che si innamori della tua parola, ispirala.



Facciamo in modo che diventiate ciò che vorreste che gli altri fossero.

CHE GIORNO E' OGGI?

Perché oggi, parlando con un quarantenne, ho sentito l'enfasi su cose di cui io parlavo, con la stessa enfasi, 10 anni fa?

Dal momento che la popolazione dei consumatori, si suddivide in 5 segmenti (Moore):

-	Innovatori	2,5%
-	Adottatori precoci	13,5%
-	Maggioranza precoce	34,0%
-	Maggioranza tardiva	34,0%
_	Ritardatari	16.0%

evidentemente oggi parlavo con un "colone", che sta avendo successo, con la Maggioranza tardiva.

Quindi di che stupirsi?

Io sono sempre stato un "pioniere" che, come tale, ha incontrato gli "innovatori", dieci anni fa.

Ne desumo che oggi è il **14/06/2021 per gli innovatori**, che parlano con me, e il **14/06/2011**, per quella **maggioranza tardiva** che, in ritardo di dieci anni, parla con il colone di turno.