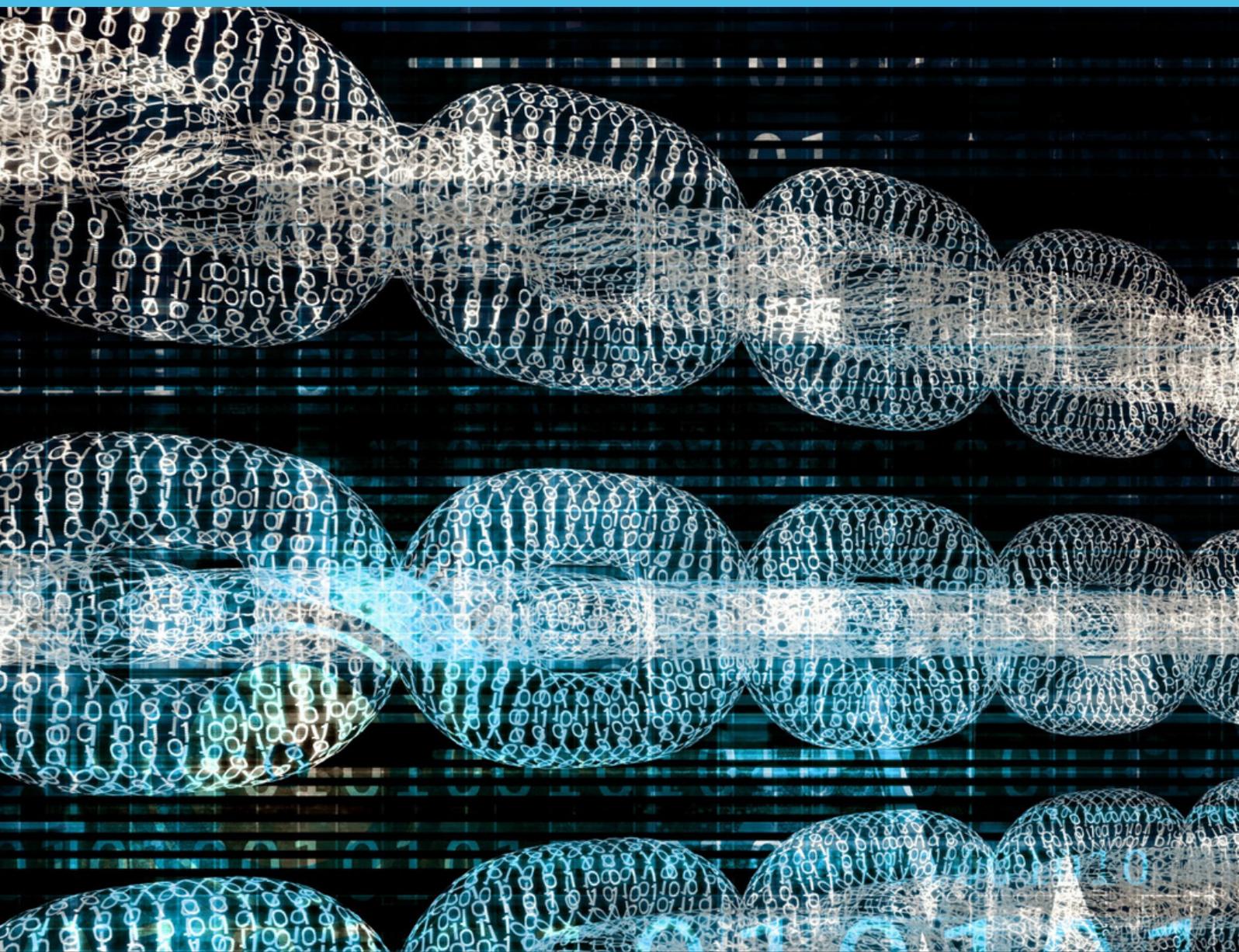




I QUADERNI DEL BLOG 6MEMES



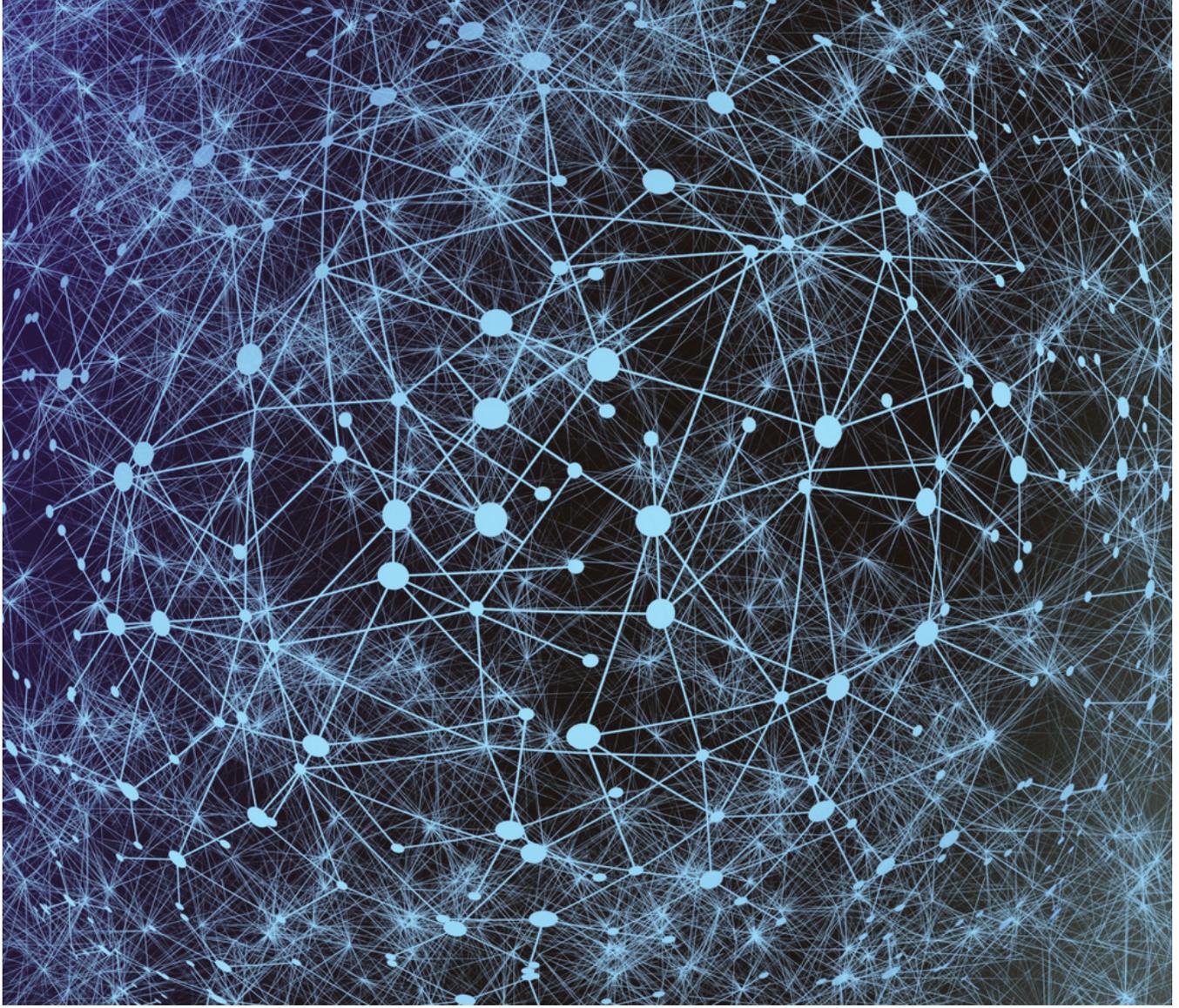
VOL. 3, NOVEMBRE 2022



IL DIGITALE E I PERCORSI DELL'INNOVAZIONE

GIOCARE DI ANTICIPO RISPETTO
AGLI SCENARI DEL FUTURO

di GIULIO DESTRI



INTRODUZIONE

In un contesto VUCAniano come quello corrente, dove la situazione politica ed economica muta con rapidità, **la capacità di cambiare e adattarsi è un fattore chiave per la sopravvivenza** di qualsiasi azienda, così come dell'intero sistema-paese Italia. E' dunque più che mai necessaria un'adeguata flessibilità nel mondo del lavoro e delle aziende in generale, per rispondere ai cambiamenti in atto.

Il concetto di Lavoro Agile, ad esempio, presuppone che il lavoro possa essere diviso in attività, assegnate a ciascuno dei vari componenti del gruppo, ognuna con il suo proprio obiettivo parziale. Non meno importante è **coltivare e sviluppare la**

competenza professionale: nel corso della propria vita lavorativa (e non), è infatti indispensabile continuare ad imparare, concetto ben espresso con il termine inglese lifelong learning.

Pensiamo inoltre a un gruppo di lavoro coeso, dove regna rispetto e stima reciproca, dove vedono, gli uni negli altri, persone oltre il/la collega, in una sola parola, sensibilità. Le statistiche dimostrano che, entro un ambiente di lavoro dotato di queste qualità, la produttività è più elevata, lo stress minore, e quindi anche le malattie ad esso legate.

Non solo lavoro agile ma anche, da parte di ognuno, la qualità di eseguire compiti o

VISIONARIETÀ: NEL MONDO DEL LAVORO, È INTESA SIA COME CAPACITÀ DI TROVARE SOLUZIONI INNOVATIVE A ESIGENZE ESISTENTI, SIA CAPACITÀ DI CREARE NUOVI MERCATI.



o realizzare obiettivi con cura, impiegando al meglio le proprie capacità, per ottenere il risultato migliore possibile dati circostanze, risorse a disposizione e vincoli. **In una parola accuratezza, che ben si accompagna alla Visionarietà.**

Qualità riconosciuta in molti personaggi del passato o dell'epoca contemporanea, nel mondo del lavoro, essa è intesa sia come **capacità di trovare soluzioni innovative** a esigenze esistenti, sia **capacità di creare nuovi mercati**, oggi sempre più connessa con la capacità di estrapolare informazioni dai dati raccolti.

Previsione ed azione sul futuro spesso sono strettamente collegate e che **il “grande visionario”** (ossia il personaggio pubblico cui è “universalmente” riconosciuta la qualità della visionarietà) **è anche un influencer.**

Buona lettura



INDICE

1	AGILITÀ E LAVORO.	PAG. 04
	Organizzazione Agile del lavoro in nome di una rinnovata relazione di fiducia.	
2	L'IMPORTANZA DELLA COMPETENZA.	PAG. 12
	Lo specifico caso del lavoro.	
3	IL VALORE DELLA FLESSIBILITÀ.	PAG. 20
	Le competenze da allenare e condividere anche nell'organizzazione del lavoro.	
4	SENSIBILITÀ E LAVORO.	PAG. 29
	Le relazioni interpersonali come leva partecipativa agli obiettivi comuni.	
5	IL DIGITALE E I PERCORSI DELL'INNOVAZIONE.	PAG. 37
	Corsi e ricorsi nella STORIA dell'Uomo e delle sue Invenzioni.	
6	VISIONARIETÀ E ATTIVITÀ LAVORATIVA.	PAG. 46
	Innovare e giocare di anticipo rispetto agli scenari del futuro.	
	ABOUT	PAG. 55
	CREDIT IMMAGINI	PAG. 57

1

AGILITÀ E LAVORO





Organizzazione Agile del lavoro in nome di una rinnovata relazione di fiducia

Nell'[articolo](#) di presentazione dell'attività 2022 di 6MEMES vengono introdotti i Valori derivati dai tag di Calvino. In particolare **il presente capitolo prende spunto dal Valore della Agilità**, definito come qualcosa che *“Si attua nella rapidità di risposta, e/o di previsione, ed è la capacità di bypassare oppure scavalcare, MUOVENDOSI, gli ostacoli”*, raggiungendo gli obiettivi prefissati ed ottenendo i risultati.

E proprio questo è il senso del cosiddetto “Lavoro Agile”.

Il Lavoro Agile o Smart Working

Dopo quasi due anni dall'inizio della pandemia, la situazione ancora impone, almeno in alcuni casi, la necessità del lavoro a distanza. Ricordiamo che lavoro a distanza non è (necessariamente) sinonimo di lavoro agile o Smart Working.

Infatti, in base alla [legge 81/2017](#), si definisce Smart Working o Lavoro Agile, una organizzazione del lavoro che rende possibile ai partecipanti ad un gruppo di svolgere il lavoro **anche non nello stesso luogo e/o negli stessi orari gli uni degli altri, garantendo comunque il raggiungimento degli obiettivi del lavoro stesso**.

Quindi è distinto dal **telelavoro o lavoro a distanza**, che prevede invece che tutti i membri del gruppo lavorino nello stesso momento ed in modo strettamente coordinato, semplicemente non essendo fisicamente nello stesso luogo.

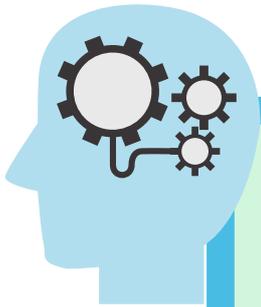
Il concetto di Lavoro Agile quindi presuppone che **il lavoro possa essere diviso in attività, assegnate a ciascuno dei vari componenti del gruppo, ognuna con il suo proprio obiettivo parziale**.



Solo alcuni lavori possono essere organizzati in modo agile. Ad esempio, un lavoro che tratta oggetti materiali (ad esempio, la produzione di beni materiali) richiede necessariamente:

- **la presenza delle persone in un luogo ben definito**, ove sono anche le macchine utilizzate per le lavorazioni,
- **un preciso coordinamento temporale** tra le persone e gli strumenti.

Molte altre tipologie di lavori hanno vincoli simili. Al contrario, la maggioranza dei lavori che generano prodotti “immateriali” o servizi può essere organizzata in modo agile.



Perché il lavoro agile diventa così importante, nei casi in cui è realizzabile?

1. Perché può **aumentare la produttività**.
2. Perché può **aumentare la capacità di riorganizzare i flussi di lavoro** in base al bisogno ed alla necessità (solo a titolo di esempio, un membro del gruppo di lavoro in malattia non implica il blocco di alcune attività) e quindi robustezza e resilienza delle organizzazioni.
3. Perché riducendo la necessità di trasferimenti e di presenza fisica, nonché il vincolo rispetto ad orari, può **consentire ai lavoratori una migliore organizzazione del proprio equilibrio vita-lavoro**.

Cosa rende possibile il lavoro agile?

È necessario innanzitutto un **rapporto di fiducia** tra i membri del gruppo e tra questi e il datore di lavoro o i superiori, in modo tale che:

- **In contesti di organizzazioni gerarchiche**, chiunque riceva l'incarico di svolgere una determinata attività la porti a termine, senza essere oggetto di infiniti controlli e verifiche;
- **in contesti di organizzazioni basate su gruppi paritetici**, chiunque si impegni a svolgere una determinata attività garantisca agli altri di portarla a termine.

Nel caso di lavoro a distanza (nello spazio e nel tempo) i membri del gruppo di lavoro devono anche avere a disposizione risorse informatiche adeguate per garantire:

- **condivisione delle informazioni** (strutturate in modo opportuno);
- **accesso da remoto** a strumenti aziendali ove necessari;
- **comunicazioni** (in tempo reale quando necessario e in differita altrimenti) fra i membri del gruppo di lavoro e fra questi ed altri colleghi e/o clienti;
- **sicurezza nel poter svolgere il lavoro** anche da fuori rispetto allo spazio fisico dell'azienda.

In questo modo diventa possibile per il singolo lavoratore organizzare le parti di lavoro di propria esclusiva competenza distribuendole nella giornata nel modo più opportuno, combinandole con altre esigenze personali o familiari. E coordinandosi (ad esempio, attraverso chat, collegamenti vocali e video, riunioni virtuali e collegamenti simultanei a documenti ed altre informazioni) con le altre persone con cui deve comunicare per le specifiche attività da svolgere, in particolare per quelle che richiedono l'intervento simultaneo di più persone.

COSA RENDE POSSIBILE IL LAVORO AGILE? È NECESSARIO UN RAPPORTO DI FIDUCIA TRA I MEMBRI DEL GRUPPO E TRA QUESTI E IL DATORE DI LAVORO, IN MODO TALE CHE CHIUNQUE RICEVA UN INCARICO GARANTISCA AGLI ALTRI DI PORTARLO A TERMINE.

Ad esempio, in un contesto di azienda italiana, l'attività commerciale ben si sposa con il lavoro agile.

Le persone di un team commerciale, all'inizio di una settimana, possono svolgere una riunione di coordinamento, che si può tenere anche in video conferenza, per distribuire il lavoro assegnando gli incontri con i clienti alle varie persone del team. Queste ultime, poi, in autonomia possono fissare gli appuntamenti con i singoli clienti e magari svolgere anche questi in

videoconferenza, risparmiando quindi viaggi e tempo, e realizzare poi i documenti come preventivi ed offerte, spedendoli in posta elettronica al cliente e/o a colleghi.

Ma anche le attività amministrative possono essere svolte con il lavoro agile. *Il disbrigo di una pratica*, se tutte le informazioni necessarie sono digitalizzate e disponibili attraverso opportuni strumenti, *non richiede la presenza fisica in azienda*.

Ad esempio, il rendicontare le presenze di un mese per creare la busta paga, disponendo di tutte le informazioni, richiede solo l'accesso ai programmi opportuni ed ai dati in essi contenuti. Accesso che deve

avvenire con tutti i canoni della sicurezza informatica. E lo stesso vale per un lavoro, anche a quattro (o più mani) su documenti come rapporti, relazioni, listini... **Tutto ciò implica non solo la presenza degli strumenti tecnologici, ma anche la codifica delle mansioni come successioni di attività chiaramente assegnate a chi le deve svolgere**, come richiesto, ad esempio, negli standard di qualità basati sulle norme della serie ISO9001.

E la competenza delle persone, sia nello svolgimento delle attività, sia nell'uso degli strumenti tecnologici. E a questo si aggiunge la necessità di una organizzazione "ferrea", come quella definita negli standard di Sviluppo Agile del mondo IT, che ormai da tempo vengono applicati in molti tipi di lavori intellettuali.

L'Agile Manifesto e le sue implementazioni

L'Agile Manifesto è un insieme di 4 valori e di 12 principi che definiscono il modo "Agile" di lavorare, nato inizialmente nel mondo IT e poi esteso con successo in molti altri ambienti.

La definizione di "Agile" che troviamo in un dizionario dice:

- **Che si muove in modo elastico e/o svelto.**
- **Che denota prontezza di mente.**

E questo viene tradotto nel contesto dell'Agile Manifesto come: "*Che sa adattarsi alle circostanze per raggiungere comunque l'obiettivo*".

I quattro valori dell'Agile Manifesto sono i seguenti:

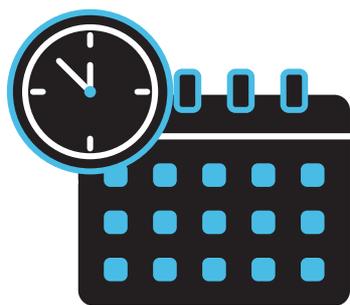
1. **Le persone e le loro interazioni sono più importanti dei processi e degli strumenti** (*le persone e le loro interazioni sono ciò che fa ottenere i risultati*).
2. La cosa più importante è **avere una soluzione funzionante**, rispetto a una documentazione esaustiva (*realizzare è più importante che dire*).
3. Bisogna **collaborare con i clienti** (*o gli utenti e i cittadini...*) oltre che rispettare il contratto (*o il regolamento*); quindi è necessario essere elastici mentalmente e non rigidi).
4. Bisogna **essere pronti a rispondere ai cambiamenti** oltre che aderire alla pianificazione (*sapersi adattare alle circostanze per raggiungere l'obiettivo*).

Il primo valore ribadisce quanto abbiamo già detto sopra: le persone e le loro relazioni sono il fattore più importante entro aziende e gruppi di lavoro.

Da questi valori derivano i principi, su cui si fondano le implementazioni pratiche come Scrum e Kanban. In entrambe queste implementazioni, l'organizzazione del lavoro è basata su alcuni passaggi:

- Suddividere il lavoro in lotti o **pratiche**, di dimensioni limitate, che possono essere svolti in **autonomia** dai singoli lavoratori, o comunque da un insieme di 2-3 persone al massimo.
- Presenza di **riunioni periodiche brevi di coordinamento**.
- Riunioni ben organizzate di pianificazione del lavoro per periodi limitati di tempo.
- Riunioni di valutazione del lavoro svolto e di decisioni di cambiamento (il concetto del "miglioramento continuo" presente anche negli standard di qualità ISO9001).

Con il focus sul risultato del lavoro, composto dalla combinazione dei vari lotti.



La differenza sostanziale fra i due è la seguente:

> **SCRUM si basa su intervalli temporali di durata fissa**, chiamati sprint, della durata compresa fra 2 settimane e 1 mese; nella riunione di pianificazione che si tiene all'inizio di ogni sprint viene deciso, fra la coda di lavoro da svolgere, cosa sarà compreso nel periodo che si inizia e quale sarà l'obiettivo parziale per quel periodo; per questo motivo Scrum è usato quasi esclusivamente nei progetti;

> **KANBAN gestisce il tempo in modo continuo**, con il focus su un flusso di lavoro costante e conforme alle capacità del gruppo; l'obiettivo è ottimizzare il lavoro e minimizzare il tempo per svolgere ciascuna pratica; le riunioni di pianificazione e di valutazione del lavoro svolto possono essere tenute a intervalli fissi, anche se di solito sono all'inizio e alla fine di un grande insieme di pratiche; Kanban è più usato in contesti di processo, come per esempio l'assistenza clienti.

Prendendo spunto da questi standard, affermati ed efficienti, come si può implementare il lavoro agile in un contesto amministrativo?

- **Definizione di un periodo di lavoro** (es. Settimana/due settimane/mese).
- **Riunione breve**, ben organizzata e finalizzata alla pianificazione all'inizio del periodo (pianificazione generale), da cui si esce con l'indicazione precisa di cosa deve essere fatto nel periodo.
- Uso di uno **strumento di visualizzazione del lavoro** (Kanban Board), visibile a tutti e che presenti chiaramente.
 - *Attività da svolgere.*
 - *Attività in corso e chi le ha in carico.*
 - *Attività completate.*
- **Videochiamata di gruppo o riunione in presenza** all'inizio di ogni giornata di lavoro (unico momento in cui tutti devono essere "presenti", potendo per il resto organizzare il proprio lavoro entro la giornata come meglio credono).
- **Uso di chat e videochiamate per segnalazione e risoluzione** problemi o per richieste di assistenza al coordinatore del gruppo.
- **Riunione alla fine del periodo** (verifica, consuntivazione e valutazione di modifiche da apportare al modus operandi).

Chiaramente, per evitare che il lavoro "esondi" rispetto ad un periodo limitato, ogni persona deve indicare chiaramente quando può essere chiamato/contattato in modo sincrono e quando, invece, la sua giornata lavorativa è terminata e le eventuali mail a lui/lei indirizzate riceveranno risposta solo al giorno lavorativo successivo.

La riunione di pianificazione può essere organizzata nel seguente modo:

- il team leader fissa Ordine del Giorno;
- spiega le attività da svolgere nel periodo;
- i membri del team segnalano eventuali problematiche;
- si deve uscire con l'agenda delle cose da fare durante la settimana (lasciando uno spazio "cuscinetto" per eventuali imprevisti).

La riunione di allineamento può essere organizzata in modo simile a quella di Scrum, basandosi sulle domande "canoniche" cui ogni membro del team, a turno, deve rispondere:

- ***Cosa hai fatto ieri?***
- ***Cosa hai pianificato di fare oggi?***
- ***Quali difficoltà/problemi (rilevanti) hai incontrato?***



Alla fine del periodo, la riunione può essere basata sulle domande “canoniche” della Retrospettiva Agile (utili anche in molti altri contesti):

- **Si valutano i risultati del lavoro complessivo e cosa è stato completato rispetto al pianificato.**
- **Si verifica cosa è stato condotto bene e se questi metodi sono ripetibili anche in altri casi.**
- **Si valuta ove/cosa è necessario cambiare/migliorare.**
- **Si decide come potrebbe avvenire il cambiamento e quando applicarlo.**

Il lavoro Agile può essere quindi una risorsa molto importante per l'azienda. Ma allo stesso tempo, **non va considerato una panacea**, né tantomeno come qualcosa che “si genera da solo”.

La sua realizzazione pratica richiede un ampio sforzo organizzativo, oltre che l'adozione di strumenti informatici opportuni e l'adeguato addestramento del personale.

Senza tutti questi passaggi il rischio di insuccesso (o anche di impossibilità di applicare il lavoro agile) è molto alto, rendendo l'azienda vulnerabile a situazioni come quella che stiamo vivendo.

2

L'IMPORTANZA DELLA COMPETENZA





Lo specifico caso del lavoro

Tra i Valori derivati dai tag di Calvino, il presente capitolo prende spunto da quello della Competenza. Questo termine, secondo il dizionario Treccani, ha diversi significati, tra cui sottolineiamo quelli riferiti

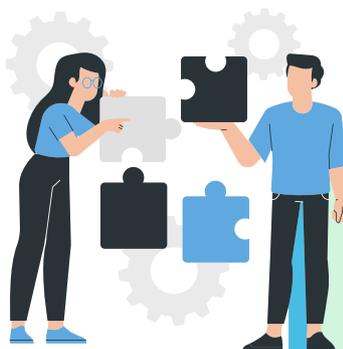
1. **alle persone:** colui/colei che è competente, e che quindi ha capacità o autorità di esercitare un determinato compito, ruolo, ufficio;
2. **alle capacità in generale** – per cultura o esperienza – **di parlare, discutere, esprimere giudizi** su determinati argomenti;
3. **alla competizione (dal latino antico):** questo significato in particolare ci ricorda quanto la competenza professionale e le capacità che ne derivano siano estremamente importanti in questo mondo competitivo, sia nei rapporti fra le persone (ad esempio, nel concorrere per una determinata posizione), sia nei rapporti fra le aziende e anche fra gli stati, dove la supremazia tecnologica sta diventando un pilastro fondamentale nei rapporti di forza.

In questo capitolo ci occuperemo della competenza nel mondo del lavoro e, con esempi tratti dallo specifico mondo delle professioni ICT ed automazione industriale, esamineremo la situazione riferibile a tutti quei lavori soggetti a rapidissima evoluzione, riprendendo e aggiornando un tema che è stato oggetto di alcuni articoli sul blog 6MEMES nel 2017.

La competenza professionale

Gli standard sulla formazione, ad esempio l'E-Compence Framework sulla competenza IT, definiscono le competenze in relazione a specifici ambiti, sia relativamente alle conoscenze (ossia la conoscenza della materia o delle materie), sia relativamente alle abilità (ossia al saper fare, cioè al saper mettere in opera le proprie conoscenze per realizzare compiti, progetti ecc...).





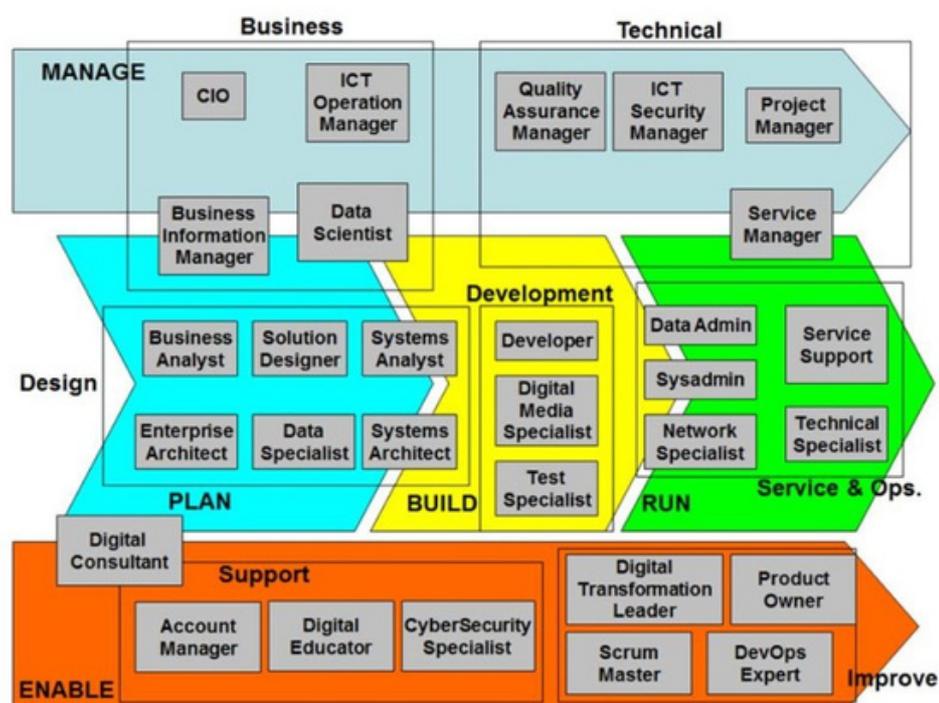
In ogni ambito possiamo poi identificare alcune altre specifiche categorie di competenze:

- **Le conoscenze, comuni a più ambiti;** sono quelle che potremmo definire formanti la cultura di base, comunque molto utile (quando non indispensabile) anche negli ambiti specifici. Ad esempio, per chi si occupa di reti informatiche wireless, conoscere le nozioni di base della fisica delle onde elettromagnetiche è fondamentale per fare progettazioni ed installazioni corrette.
- **Abilità trasversali, comuni a più ambiti;** sono quelle che potremmo definire abilità di base, fra cui sono i cosiddetti soft skill. Tali abilità sono ad esempio necessarie per il lavoro di gruppo, ma non sufficienti per la maggior parte dei compiti, se non accompagnate da adeguate competenze specifiche.
- **Conoscenze ed abilità di base specifiche del settore,** ad esempio, nel settore IT sono i concetti di file, sistema operativo ecc... ed i comandi di base (ad esempio, il doppio click per aprire un file) che servono per l'utilizzo comune degli strumenti; tali competenze sono quindi necessarie, ma si devono accompagnare a competenze molto più specifiche su elementi ristretti del settore, che devono essere possedute ad un buon livello di dettaglio.
- **Conoscenze ed abilità "verticali" su un sottoinsieme specifico del settore** e che identificano la specializzazione specifica associata ad un determinato ruolo professionale. Ad esempio, in un contesto manifatturiero possiamo avere l'operaio generico, l'operaio specializzato nell'uso di macchine a controllo numerico, il saldatore ecc...

Nei settori tecnologici, e in particolare nell'IT, oggi alla base del nostro mondo, si sono creati tantissimi ruoli specializzati, ognuno dei quali richiede conoscenze ed abilità "verticali" specifiche. La normativa italiana UNI11621-2 sulle professioni ICT, basata sull'E-Competence

Framework europeo, che è stata oggetto di un articolo nel 2017, quando comprendeva ancora 23 profili professionali.

Aggiornata nel maggio 2021, oggi definisce ben 30 diversi profili professionali, ognuno dei quali richiede conoscenze ed abilità di tutti i tipi sopra descritti, come mostrato in figura. E' importante osservare che alcuni dei profili professionali aggiunti con la nuova edizione non esistevano ancora nel 2012, anno della prima definizione della norma.



Questi profili professionali specializzati sono specifici di una o più aree di azione, rappresentate con le frecce colorate con gestione (manage), pianificazione e progettazione dei sistemi IT (plan), realizzazione dei sistemi IT (build), esercizio dei sistemi IT (run) e fornitura di azioni di abilitazione (enable); allo stesso tempo ciascuno fa riferimento ad una categoria specifica come il design o il development, rappresentati dai rettangoli trasparenti a bordo nero.

Queste specializzazioni, in molti casi, si suddividono in ulteriori sotto-specializzazioni, come definito ad esempio dalla norma UNI11621-3 per le professioni specifiche del mondo web, e sono necessarie per gestire e padroneggiare con l'adeguato livello di competenze specifiche degli strumenti la cui complessità è aumentata continuamente nel tempo.

Questa iperspecializzazione, comune a molti settori, pur necessaria, spesso tende a creare problemi di comunicazione fra le persone.

Problemi che non sono dovuti soltanto a linguaggi specifici, per cui chi riceve la comunicazione può non essere a conoscenza dei concetti presenti dietro alle parole, ma anche alla percezione “deformata” dal ruolo professionale specialistico che le persone tendono ad avere.



**L'IPERSPECIALIZZAZIONE,
COMUNE A MOLTI SETTORI, PUR
NECESSARIA, SPESSO TENDE A
CREARE PROBLEMI DI
COMUNICAZIONE FRA LE
PERSONE.**

In sostanza, dato un problema, una questione, un obiettivo ecc... nel contesto lavorativo è frequente che le persone tendano a valutarlo principalmente per ciò che riguarda la loro competenza, talvolta sottovalutando aspetti molto importanti ma estranei alla propria competenza specifica.

La competenza in un mondo complesso

Il nostro mondo tende sempre più ad essere VUCAniano, ossia Volatile, Incerto, Complesso ed Ambiguo.

Uno degli ambiti dove questo si è manifestato maggiormente è stato l'evoluzione dei lavori. Molti dei ruoli lavorativi che oggi sono comuni nel mercato del lavoro semplicemente non esistevano 30 o 40 anni, così come molti bambini di oggi, da adulti, svolgeranno lavori che oggi ancora semplicemente non esistono. Questa rapidissima evoluzione può produrre anche ampi effetti di instabilità.

A titolo di esempio, consideriamo una professione con una storia di decenni, il programmatore informatico.



IL PROGRAMMATORE INFORMATICO

- **Nello specifico del mondo Web, se vi sono specializzazioni in cui il “tempo di vita” delle competenze è piuttosto lungo (come per esempio il programmatore di back-end Java o .NET), ve ne sono altre, come nel caso del programmatore di interfaccia utente o front-end, dove il tempo di vita è di pochi anni** e dove le scelte di evoluzione di strumenti da parte delle aziende che li hanno creati, possono in un attimo rendere obsoleta ed inutile dal punto di vista del curriculum vitae una seniority di 4 o 5 anni di lavoro su una data tecnologia.
- Un esempio di questo fenomeno è stato il passaggio dal framework AngularJS (supportato tra 2010 e 2016) al nuovo Angular, con esso incompatibile, che ha portato la necessità di riconvertire completamente la professionalità accumulata negli anni.

L'evoluzione delle carriere professionali delle persone, inoltre, spesso porta al cambiamento di ruolo. Ma una persona che passa da un ruolo tecnico-operativo ad uno di coordinamento-dirigenziale, ha tutte le competenze necessarie per il nuovo ruolo? Il fatto che spesso le competenze non ci siano, né vengano previsti adeguati piani per aiutare le persone ad acquisirle, porta al paradosso del Principio di Peter: le persone salgono di livello fino a che non risultano inadeguate all'ultimo ruolo raggiunto.

E' questo uno dei motivi per cui negli ultimi anni le aziende più attente alla efficienza ed efficacia delle proprie persone hanno iniziato a privilegiare il cosiddetto profilo T-Shaped (a forma di T), dove il tratto orizzontale rappresenta l'insieme delle conoscenze ed abilità di base e trasversali, mentre il tratto verticale rappresenta la profondità delle competenze specifiche. In alcuni casi si parla anche di profilo a Pi-greco quando le competenze verticali sono relative a più ambiti diversi.

Crescita professionale, formazione continua e ruolo della scuola

Quanto visto sopra ci dice che, anche se vi sono alcune abilità e conoscenze di base la cui validità è perenne, moltissime invece “invecchiano” e devono essere sostituite con nuove. Quindi, **nel corso della propria vita, lavorativa e non, è indispensabile continuare ad imparare, concetto espresso con il termine inglese lifelong learning tradotto di solito in italiano come apprendimento permanente**. E, purtroppo, per la maggior parte delle persone, apprendere non è una dote “naturale”, ma qualcosa che, a sua volta, deve essere acquisito, preferibilmente durante i primi anni di vita.

NEL CORSO DELLA PROPRIA VITA, LAVORATIVA E NON, È INDISPENSABILE CONTINUARE AD IMPARARE, CONCETTO ESPRESSO CON IL TERMINE INGLESE LIFELONG LEARNING.

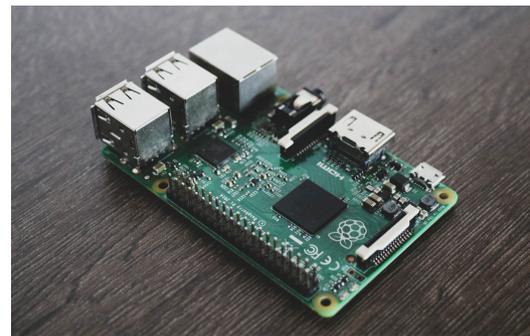
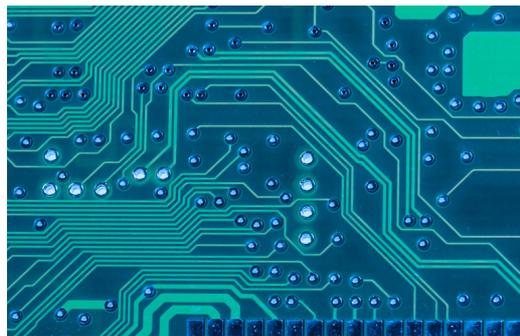
A questo punto però sorge una domanda: scuola e università preparano le persone, sia al mondo delle nuove competenze (ad esempio quelle digitali), sia, soprattutto, all'apprendimento permanente?

La risposta è, purtroppo, non a sufficienza, almeno nella maggior parte dei casi. Per quanto riguarda le scuole superiori a carattere professionalizzante (che quindi dovrebbero consentire di trovare un lavoro anche senza l'università), **l'alternanza scuola-lavoro, ha, io credo, esaurito nei fatti la sua validità**. Nei settori a forte evoluzione, infatti, gli studenti spesso acquisiscono nozioni in parte obsolete, che non consentono loro di essere produttivi in azienda durante i brevi periodi di permanenza e anche di non apprendere sul campo come potrebbero. Perciò in azienda tali studenti sono visti quasi come un fastidio, non essendoci nemmeno il tempo di addestrarli ed ottenere da essi un valore, e si trovano relegati a ruoli marginali come il fare fotocopie o scansioni, generando quindi negli studenti frustrazione ed ulteriore aversione per la scuola. Quel tempo, invece, potrebbe essere usato molto meglio per costruire un solido insieme di competenze di base, fra cui l'abitudine ad imparare continuamente.

Per quanto riguarda invece l'università, **esistono sì corsi di laurea che, indirettamente, mostrano (e quindi fanno acquisire) la cosiddetta abilità all'apprendimento permanente**, ma in molti casi università (e, prima di essa, la scuola superiore) sono ancora concepiti come una parte della vita in cui si studia per poter poi “vivere di rendita” nel resto della propria esistenza. Concezione, questa, che è completamente superata dalla situazione che abbiamo sopra descritto.

A livello universitario inoltre in moltissimi corsi di laurea non vengono date (e dovrebbero invece essere fornite) nozioni (almeno di base) di project management, team management e lavoro di gruppo, analisi delle situazioni e problem solving, che invece quasi sempre le persone devono acquisire con fatica in seguito nel mondo del lavoro.

Questa evoluzione del sistema formativo è necessaria se vogliamo mantenere la competitività del nostro sistema produttivo nei prossimi anni. **Insieme a tale evoluzione, per evitare pericolose tensioni sociali, dovrà anche essere organizzata la riqualificazione di migliaia di persone le cui competenze tendono a diventare obsolete** e che rischiano o rischieranno in un futuro non lontano di perdere il proprio lavoro.



3

IL VALORE DELLA FLESSIBILITÀ





Le competenze da allenare e condividere anche nell'organizzazione del lavoro

Tra i Valori derivati dai tag di Calvino, il presente capitolo prende spunto dal Valore della Flessibilità. Questo termine, secondo il dizionario Treccani, un significato letterale e diversi figurati:

1. la proprietà o la caratteristica di essere flessibile, facilità a piegarsi,
2. in senso fig., *facilità a variare, a modificarsi, ad adattarsi a situazioni o condizioni diverse.*

Ad esempio:

- **adattarsi con flessibilità** alle circostanze della vita;
- **flessibilità di macchine**, apparecchiature, sistemi elettronici, ecc., ampia possibilità di utilizzazione e di adattamento a condizioni diverse d'impiego;
- **flessibilità di un sistema economico**, la variabilità della sua configurazione reale per effetto di variazioni avvenute nei suoi elementi determinanti, e anche la sua capacità di adattamento a mutamenti della situazione.

In questo capitolo ci occuperemo della flessibilità nel mondo del lavoro e delle aziende in generale, proseguendo il tema dei due capitoli precedenti.

Il lavoro e la sua organizzazione in attività

Come in parte già descritto nel capitolo sulla agilità, le attività lavorative, in qualunque contesto, possono tipicamente dividersi in due grandi categorie:





1. Attività ripetitive, svolte secondo regole più o meno rigide, organizzate in sequenze, che devono essere svolte idealmente producendo sempre lo stesso risultato (ad esempio il prodotto, nel caso delle aziende manifatturiere), oppure con parametri di azione simili (ad esempio, il tempo necessario per espletare una pratica, come aprire un conto corrente bancario per un cliente, dovrebbe non superare una determinata soglia) e rispettando appropriati criteri di qualità del risultato ottenuto;

2. Attività non ripetitive, a loro volta suddivisibili tra:

- *Attività che si svolgono una volta sola o molto di rado, come per esempio l'assunzione da parte della persona che viene assunta;*
- *Attività necessarie per affrontare emergenze;*
- *Attività orientate alla progettazione e realizzazione di nuovi prodotti o nuovi modi di lavorare*
- *Attività orientate in generale alla realizzazione di cambiamenti, di cui le precedenti sono casi particolari.*

Per molto tempo, soprattutto nella pubblica amministrazione, nei comparti amministrativi delle aziende, in alcuni casi anche in quelli produttivi, si è posta l'enfasi sulle attività ripetitive e sulla loro organizzazione in procedure, più o meno rigide.

Questo ha portato ad un modo di concepire il lavoro in termini di una sequenza di operazioni, in cui ognuno ha un compito preciso, stile catena di montaggio. In casi estremi, ad esempio, questo porta alla parcellizzazione delle competenze: in un ufficio ognuno conosce i propri compiti e qualora manchi la persona che svolge abitualmente un compito nessuno è in grado di svolgerlo in sua vece.

Questo tipo di problema non è solo italiano, ma in Italia assume talvolta conseguenze paradossali per il fatto che non viene gestito, ad esempio, tramite una organizzazione in cui almeno due persone sono in grado di svolgere un compito, per cui il malcapitato cliente o cittadino si sente dire *“Richiami (o torni) domani, quando il/la collega che si occupa di questo sarà presente”*.

Anche l'inserimento delle procedure entro un sistema di gestione della qualità ISO9001 spesso è stato vissuto nelle aziende come una procedurizzazione burocratica del lavoro e nulla più, tralasciando i due importantissimi aspetti di analisi del rischio e impostazione del miglioramento continuo.

Sii flessibile per non perire.

La situazione economica corrente non ci consente, almeno nei settori produttivi e dei servizi, di mantenere questo modus operandi. Consideriamo due esempi, tratti da casi reali incontrati nella mia attività di consulenza organizzativa:



- 1. Azienda manifatturiera, che produce prodotti principalmente per il mercato estero.** Negli anni è stato necessario impostare un cambiamento radicale, passando da una visione procedurale orientata alla pura produzione di prodotti prefissati ad una visione basata su progetti, in cui si segue un metodo di analisi delle necessità del cliente e si riesce ad impostare rapidamente una produzione ad hoc. Questo ha consentito non soltanto la sopravvivenza dell'azienda, ma anche la sua espansione anche in anni di crisi, occupando nicchie di mercato dove aziende più grandi e strutturate non avrebbero convenienza ad operare.
- 2. Azienda che fornisce servizi di elaborazione e gestione documenti per grandi clienti.** Dovendo rispettare condizioni di livello di servizio sempre più stringenti imposte dai clienti esistenti l'azienda ha cambiato il proprio modo di lavorare, inserendo analisi del rischio e flessibilità entro i gruppi di lavoro e, soprattutto, costruendo un metodo di adattamento rapido a circostanze mutevoli. Questo ha consentito sia di espandere il proprio campo di azione verso nuove tipologie di clienti, sia di reggere bene all'impatto della pandemia.

Che lezione possiamo trarre da questi esempi? Che, in un contesto VUCAniano come quello corrente, dove mercati, situazione economica ecc... cambiano molto rapidamente, la capacità di cambiare ed adattarsi è fattore chiave per la sopravvivenza di qualsiasi azienda, così come dell'intero sistema-paese Italia.

Come costruire la flessibilità professionale.

Nelle aziende è necessario “procedurizzare il cambiamento”, ovvero costruire metodologie ripetibili, basate sugli standard internazionali di Business Analysis, Risk Management ad una situazione e di Project Management.

In questo modo si organizza la gestione del cambiamento, e si possono affrontare le problematiche associate aumentando la probabilità di ottenere successo negli obiettivi legati al cambiamento stesso.

Ovviamente il cambiare verso la “gestione del cambiamento continuo” è un processo che deve partire dall'alto, ossia avere l'appoggio, quando non addirittura l'organizzazione, da parte della direzione e/o della proprietà. E questo pone diverse necessità:

- **In primis di cultura aziendale:** nel panorama italiano purtroppo le conoscenze degli importanti ambiti sopra citati e dei relativi standard di è ancora troppo poco diffusa.
- **In secondo luogo di flessibilità mentale dei decisori:** se un'azienda ha ottenuto successo nei decenni precedenti operando sempre in uno stesso modo, non c'è alcuna garanzia che continuare ad operare nello stesso modo sia ancora foriero di successo, entro un mondo che cambia; in sostanza questo significa superare la cultura del “si è sempre fatto così” per affrontare un modo di pensare più flessibile. Ove questo cambiamento mentale si è verificato, sono nate le eccellenze italiane che il mondo ci invidia, come Dallara e Loccioni.

Il cambiamento di modo di pensare non deve essere limitato ai decisori, ma anche alle persone che svolgono il lavoro. E va gestito adeguatamente nel suo verificarsi.



**NELLE AZIENDE È NECESSARIO
“PROCEDURIZZARE IL
CAMBIAMENTO”, OVVERO
COSTRUIRE METODOLOGIE
RIPETIBILI, BASATE SUGLI
STANDARD INTERNAZIONALI
DI BUSINESS ANALYSIS, RISK
MANAGEMENT AD UNA
SITUAZIONE E DI PROJECT
MANAGEMENT.**

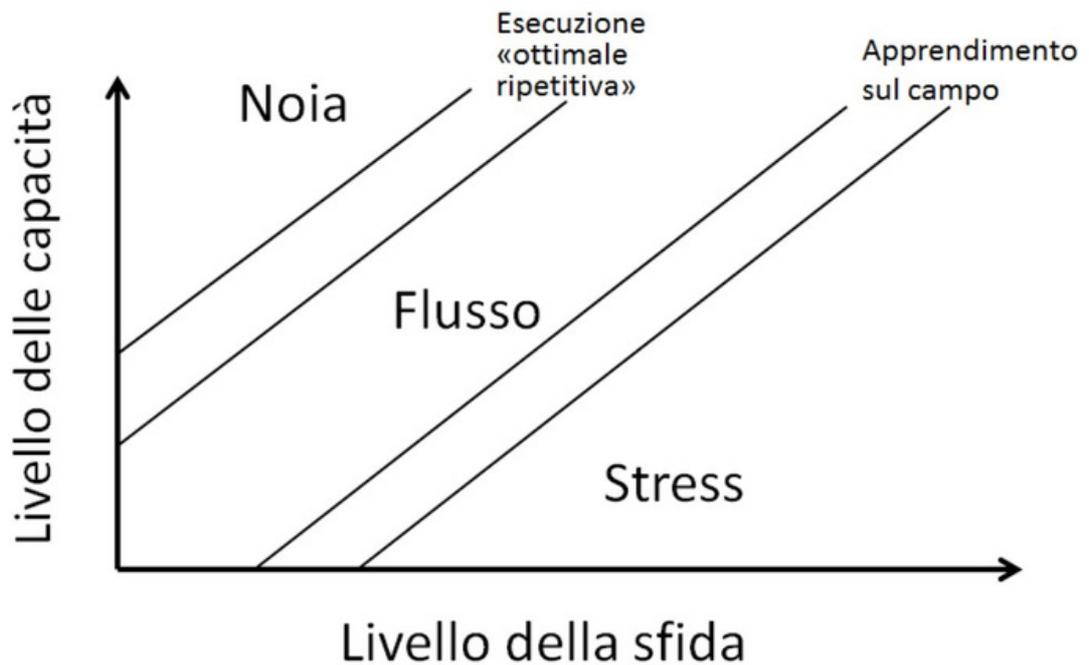
Flessibilità mentale e zona di comfort: superare lo stress del cambiamento

Negli anni scorsi si è parlato tanto di uscire dalla propria zona di comfort, di mettersi alla prova, di essere adattabili, di essere imprenditori di sé stessi, di essere motivati...

Purtroppo in molti casi questi si sono rivelati essere meri messaggi pubblicitari, che in alcuni casi non hanno sortito l'effetto sperato nelle persone che hanno tentato di applicarli alla propria vita e in altri addirittura hanno prodotto dei danni.

In tutte le cose è necessaria gradualità: così come atleti come Marcel Jacobs o Martina Caironi non arrivano ad ottenere i loro risultati in un attimo ma con un duro allenamento, così è necessario “allenarsi” al cambiamento con una giusta gradualità. Come spiegato in [questo articolo](#), da cui è tratto il grafico sotto riportato, la sfida, nel caso corrente traducibile con la distanza della novità da quello che sappiamo fare o comunque abbiamo già affrontato, non deve essere eccessiva.

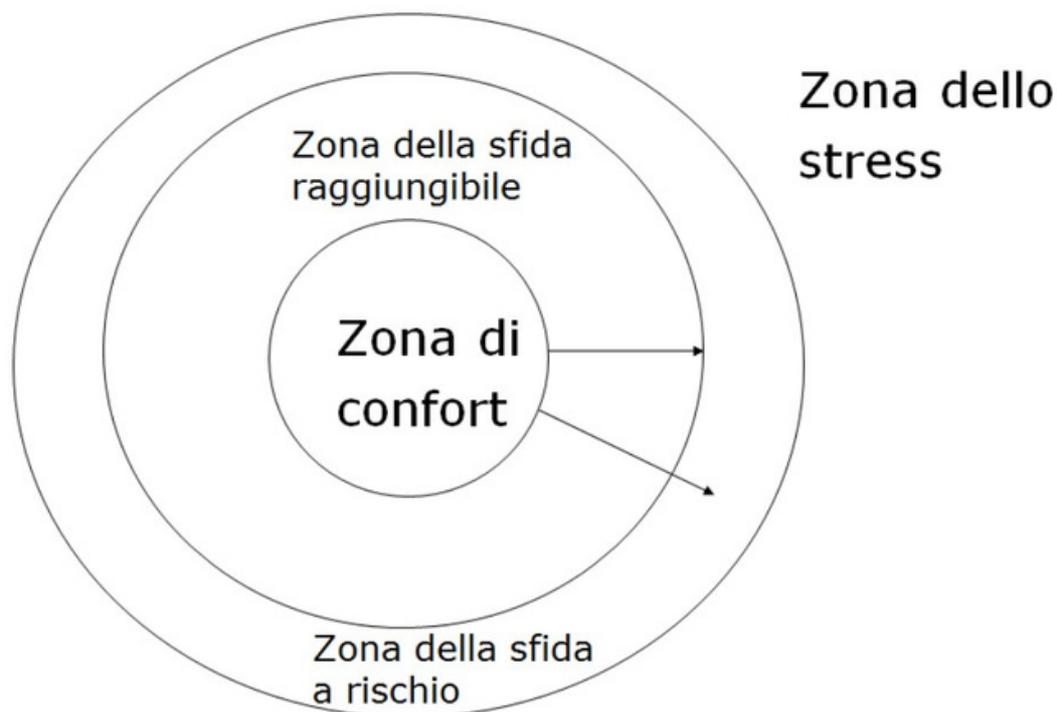
L'analisi neurologica ed ormonale associata alla PNEI ha dimostrato che, quando si esce dalla zona di comfort, **esiste un ambito ristretto in cui la sfida del nuovo produce ormoni positivi e quindi può essere vista come una “gara” con gli aspetti positivi che questo comporta.**



Ma, se ci si allontana troppo dalla propria zona di comfort (il che nella figura sopra indicata può essere visto come uscire dalla “striscia” dell’apprendimento sul campo per entrare nell’area dello stress) **lo stress può produrre tutta una serie di problemi, specialmente se ripetuto nel tempo.**

La ristrettezza dell’ambito intorno alla zona di comfort in cui non si ha ancora stress può essere ulteriormente diminuita da fattori quali:

- **Convinzione che le cose devono rimanere costanti** (si pensi ad esempio ad impiegati nella pubblica amministrazione che hanno sempre svolto lo stesso lavoro per decenni).
- **Convinzione che una volta finite le scuole e/o l’università si può smettere di imparare** e vivere di rendita (purtroppo trasmessa molto spesso nei decenni precedenti).
- **Paura per il nuovo, per il diverso**, spesso alimentata volutamente da campagne politiche e/o da mass-media solo in cerca di audience.
- **Messaggi distorti sul cambiamento**, quali “tu sei responsabile di tutto quello che accade” o “se vuoi fortemente una cosa la otterrai senz’altro” (magari non considerando lo sforzo che questo richiede e gli impatti su altri settori della vita...).
- **Senso di responsabilità per la propria famiglia**, che dipende dal proprio stipendio.



Pertanto come può e deve procedere una persona per **“allenarsi al cambiamento”**: con riferimento alla figura sotto mostrata, come un atleta, deve individuare i limiti della zona di confort ed esplorare gradualmente la zona della sfida, per capire:

- quale livello di sfida, con uno sforzo accettabile, è affrontabile e permette di raggiungere gli obiettivi,
- quale livello di sfida può anche non portare a raggiungere gli obiettivi, imparando anche ad analizzare il rischio,
- provando ed allenandosi entro questi limiti, espandere progressivamente la propria zona di confort, senza raggiungere il livello dello stress se non per momenti limitati.

Chiaramente questo processo richiede motivazione. Entro l'azienda questa deve essere costruita in modo opportuno da un'azione coordinata di direzione, organi di gestione e ufficio risorse umane.

Nella vita personale le persone che devono imparare ad affrontare il cambiamento possono farlo tramite formazione o seguendo percorsi di coaching appositi, che tengano presente anche vincoli cui le persone sono sottoposte, come impegni familiari, problemi di salute e, soprattutto, lo status quo e le esperienze precedenti delle persone stesse.

In sostanza **occorre imparare ad essere flessibili, a cavalcare il cambiamento come fa il surfista con l'onda.**

Ma questo va fatto con gradualità, seguendo un percorso che considera anche la propria situazione di partenza.



4

SENSIBILITÀ E LAVORO





Le relazioni interpersonali come leva partecipativa agli obiettivi comuni

Tra i Valori derivati dai tag di Calvino, **il presente capitolo prende spunto dal Valore della Sensibilità**. Ancora una volta, chiediamo aiuto al [dizionario Treccani](#) per l'insieme dei significati di questo termine.

E troviamo:

1. *In psicologia, la facoltà di un essere vivente di conoscere per mezzo dei sensi e di provare il piacere o il dolore accompagnanti le sensazioni.*
2. *L'insieme delle operazioni sensitive, in contrapposizione alle operazioni intellettive.*
3. *Sensitività, particolare attitudine a risentire gli affetti, i sentimenti, le emozioni.*
4. *In senso più ampio, considerando non solo le disposizioni affettive ma anche le tendenze attive dell'animo, si parla di sensibilità morale, di sensibilità sociale, di sensibilità politica, e simili, per indicare la capacità a comprendere, sentire, elaborare i fatti morali, sociali, politici, ecc.*
5. *Delicatezza di sentimento e finezza di giudizio estetico.*

Collegando fra loro queste varie definizioni, possiamo indicare con sensibilità la qualità di osservare le cose, con *partecipazione emotiva oltre che intellettuale* e, in particolare, di partecipare emotivamente alle relazioni, con attenzione alle emozioni delle altre persone coinvolte, e quindi anche di provare empatia verso le altre persone. In questo capitolo ci occuperemo della sensibilità nel mondo del lavoro e delle aziende in generale, proseguendo il tema degli articoli precedenti.

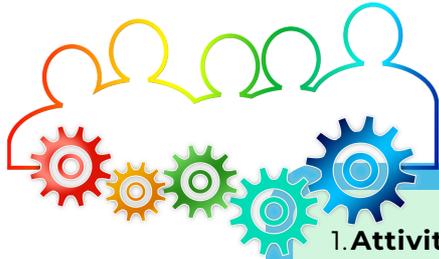
Le relazioni interpersonali nel lavoro

Come già descritto in diversi articoli passati, **le relazioni fra le persone sono molto importanti per condurre al successo iniziative che coinvolgano più di una persona.**



Apparentemente questo potrebbe essere in contraddizione con quanto si osserva nel mondo del lavoro, dove in molti casi, nonostante le persone non vadano particolarmente d'accordo fra loro, "comunque le cose vengono fatte". Vero, ma con che sforzo in più, da parte dei partecipanti, rispetto a quello che ci sarebbe se le persone andassero d'accordo?

A completamento con l'analisi delle attività svolta nel capitolo precedente sulla flessibilità, le attività lavorative possono anche essere divise fra:



1. **Attività puramente individuali**, che possono essere svolte da una sola persona dal loro inizio sino alla loro fine; la persona deve quindi disporre di tutte le risorse e le informazioni necessarie per il completamento delle attività stesse;
2. **Attività individuali con contributo** "piccolo" da parte di altre persone, che possono essere svolte dalla persona con una sequenza di azioni individuali, richiedendo solo in momenti specifici (ad esempio, all'inizio ed a metà) il risultato di azioni di altre persone (ad esempio, approvazione, fornitura di un dato, consegna di semilavorati all'inizio, passaggio di consegne);
3. **Attività individuali inquadrate entro flussi di processo** o di progetto, in cui sono frequenti azioni di confronto/coordinamento/scambio di risorse ecc... con altre persone, ma che comunque sono portate avanti principalmente da una sola persona;
4. **Attività individuali ben delimitate facenti parte di un insieme da svolgere**, magari assegnate da un coordinatore o "scelte" da una coda (ad esempio, lavoro sulla prima pratica non ancora evasa presente in una coda), che richiedono coordinamento e passaggio di consegne con altri, anche se svolte principalmente da una sola persona;
5. **Attività che richiedono il lavoro simultaneo di almeno due-tre persone**, ad esempio, il trasportare un mobile durante un trasloco;
6. **Attività collettive**, come riunioni, presentazioni, cui devono partecipare un numero anche ampio di persone.

Accanto alle comunicazioni necessarie per lo svolgimento delle attività, vi sono comunque comunicazioni più o meno “informali” che le persone possono avere fra loro semplicemente perché si trovano in uno stesso spazio (ad esempio, ufficio, reparto...), fisico o logico. Che impressione vi farebbe un luogo in cui le comunicazioni fra tutte le persone presenti sono, solo ed esclusivamente, quelle minime necessarie per lo svolgimento delle attività, come sopra descritto?

Il fatto che in molte aziende, con l'isolamento forzato legato ai primi tempi della pandemia, siano stati inseriti momenti “informali” di collegamento remoto che corrispondessero alla pausa caffè forse ci dà una risposta...

Ed è opportuno citare in questo caso anche il primo valore agile:

Le persone e le loro interazioni sono più importanti dei processi e degli strumenti, e quindi le persone e le loro interazioni sono il primo fattore che permette di ottenere i risultati.

La “buona colleganza”: vedere la persona oltre il/la collega

Come già descritto in diversi articoli passati, **le relazioni fra le persone sono molto importanti per condurre al successo iniziative che coinvolgono più di una persona.**

In ogni ambiente (di lavoro e non) possiamo trovare:

- **persone con cui**, magari fin dal primo incontro, **ci si trova bene**, e spesso si hanno rapporti anche oltre il lavoro (“amici”),
- **persone con cui** comunque **si va d'accordo e si ha rispetto reciproco**, pur non avendo rapporti “approfonditi” (“buoni colleghi”),
- **persone con cui si dialoga**, ma senza particolare trasporto emotivo (“indifferenti”/“semplici colleghi”),
- **persone con cui non si hanno rapporti costruttivi**, e che magari ci ispirano, probabilmente da subito, una profonda antipatia, molto spesso reciproca.

Le relazioni tra colleghi quindi, a maggior ragione se operanti nel contesto di rapporti gerarchici (ad esempio, coordinatore di area

con suoi sottoposti) possono influire grandemente sulla produttività del team entro cui avvengono. Oltre che rendere poco felice la vita di coloro che le vivono in modo conflittuale: pensiamo a tutti quei casi in cui lo stress originato da un ambiente di lavoro conflittuale rovina la salute delle persone coinvolte, a cominciare da quanti sono più in basso nella scala gerarchica dell'azienda.

Accanto a problemi originati da relazioni "approfondite", è utile citare il caso di relazioni legate al fatto di operare nella stessa stanza, il famigerato Open space. Se, da un lato, è innegabile che questo ambiente favorisca il passaggio delle informazioni e, talvolta, anche la trasmissione di concetti "per osmosi", dall'altro forza la maggioranza delle persone ad isolarsi dall'ambiente stesso (ad esempio, per esperienza diretta, indossando auricolari e/o cuffie con musica tale da coprire il rumore dell'ambiente stesso, permettendo di concentrarsi sul proprio lavoro).

Questa necessità di isolarsi è stata addirittura esaltata dal fatto che **in molte aziende, il passaggio forzato al lavoro remoto ha prodotto un incremento di produttività anche a causa dell'eliminazione delle fonti di disturbo ambientale legate agli open space.** E questo fatto può dare, a sua volta, un contributo alla decisione di dimissioni della persona nelle situazioni in cui l'azienda decide di tornare completamente al modo di lavorare pre-pandemia e le persone, abituate ai vantaggi del lavoro da remoto, non riescono più a tornare alla situazione precedente.

IN MOLTE AZIENDE, IL PASSAGGIO FORZATO AL LAVORO REMOTO HA PRODOTTO UN INCREMENTO DI PRODUTTIVITÀ ANCHE A CAUSA DELLA ELIMINAZIONE DELLE FONTI DI DISTURBO AMBIENTALE LEGATI AGLI OPEN SPACE.

In sostanza, per potersi concentrare sul proprio lavoro, le persone tendono a isolarsi e a comunicare meno e, generalizzando, a porre meno attenzione gli uni agli altri.

Se poi alcune persone, per il tipo di lavoro che fanno, tendono a produrre rumore (ad esempio, telefonate) allora ecco che si possono attivare emozioni negative come fastidio, irritazione o addirittura rabbia nei

confronti.

E in generale, dovendo sottostare a ritmi frenetici, **diventa difficile ricordare che il collega è anche una persona, con tutte le sue sfaccettature,** problematiche, debolezze, fragilità... e magari basta un minimo screzio perché lo si investa di male parole...

Sensibilità ed efficacia dei team e delle aziende.

Tornando al primo valore agile sopra citato, pensiamo ad un gruppo di lavoro coeso, dove le persone hanno rispetto e stima reciproca, dove vedono, gli uni negli altri, persone oltre il/la collega. Dove le persone con problemi personali possono avere supporto dai colleghi invece di essere attaccate. Dove le persone si aiutano l'un l'altra a raggiungere gli obiettivi svolgendo le attività legate al lavoro. Dove le persone sono trattate come tali, e non semplicemente come "risorse" dai propri superiori [1] e dove atti di prevaricazione non sono favoriti e nemmeno tollerati, ma immediatamente fermati.

Le statistiche dimostrano che, entro un ambiente di lavoro dotato di queste qualità, la produttività è più elevata, lo stress minore, e quindi anche le malattie ad esso legate. In sostanza quindi le persone vivono positivamente il proprio lavoro [1]. In un contesto di questo tipo, un team con un buon livello di coesione fra i suoi membri è una buona "macchina da guerra", in grado di affrontare collettivamente compiti complessi in ambienti complessi e di portarli a termine [3]. Le persone possono esprimere al meglio le proprie risorse e raggiungere risultati importanti.



UN TEAM CON UN BUON LIVELLO DI COESIONE FRA I SUOI MEMBRI È IN GRADO DI AFFRONTARE COLLETTIVAMENTE COMPITI COMPLESSI IN AMBIENTI COMPLESSI E DI PORTARLI A TERMINE. LE PERSONE POSSONO ESPRIMERE AL MEGLIO LE PROPRIE RISORSE

E allora, perché in molti ambienti tutto questo non accade e invece esistono difetti cronici, sia nell'organizzazione, sia nelle relazioni tra le persone?

Non esiste una risposta semplice a questa domanda.

In alcuni casi, specialmente in contesti fortemente basati sul controllo e su una cultura manageriale fortemente gerarchica, **il “divide et impera” viene considerato uno strumento necessario per mantenere il controllo sulle persone** e quindi, quantomeno, non viene favorito il crearsi di team coesi “che potrebbero un giorno rivoltarsi, o comunque minare il potere del capo”.

In altri ambienti, totalmente orientati sul fatturato nel breve-medio termine, viene premiato, e fatto salire nella scala gerarchica, chi ottiene risultati in fretta, indipendentemente dai modi e dalle conseguenze. In altri casi ancora il management è poco presente ed orientato solo al mantenimento della propria posizione e quindi non prende posizione in caso di conflitti fra propri sottoposti (“mantenimento del quieto vivere”)... in effetti, impegnarsi nel seguire veramente le persone e trattarle come tali, richiede tempo ed energie.

Il fenomeno delle cosiddette “grandi dimissioni”, successivo alla pandemia, ha spesso come causa principale ambienti di lavoro non proprio salutarì come questi sopra descritti. E gli ambienti da cui la gente (le persone con capacità migliori, che possono più facilmente trovare collocazione altrove) scappa, tendono sempre più a diventare invivibili per coloro che rimangono. Se la tendenza non viene affrontata intervenendo sulle cause, gli effetti potrebbero essere molto gravi anche per la sopravvivenza stessa delle aziende in cui questo avviene.

Il settore dove la relazione col cliente, se non si tiene in conto la sensibilità, diventa potenzialmente devastante per chi la gestisce in prima linea, è l'assistenza post vendita, o meglio l'intero settore della customer care.

Anche in questo caso spesso questo settore è stato visto come un fastidio da gestire con il minore costo possibile, creando mostruosi “muri di gomma” in cui il cliente bisognoso di assistenza viene rimbalzato da Erode a Pilato più volte, attraverso menu vocali, caselle email che non rispondono... e ingenerando in questo modo una totale non fidelizzazione dei clienti che, nella convinzione che “tanto tutti gli operatori sono ladri e non funzionano”, passano da un fornitore di servizi ad un altro solo sulla base del costo, garantendo in tal modo profitti per chi ha percentuali in base alle vendite.

E questo genera anche un lavoro massacrante per gli operatori di help desk che si trovano in prima linea ad affrontare rabbia e frustrazione dei clienti quando questi riescono a prendere la linea.

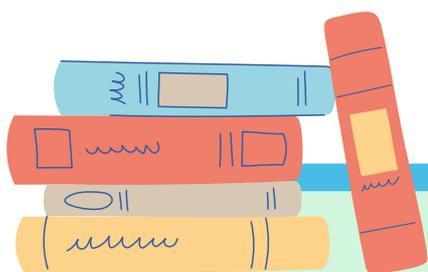
IL SETTORE DOVE LA RELAZIONE COL CLIENTE, SE NON SI TIENE IN CONTO LA SENSIBILITÀ, DIVENTA POTENZIALMENTE DEVASTANTE PER CHI LA GESTISCE IN PRIMA LINEA, È LA ASSISTENZA POST VENDITA, O MEGLIO L'INTERO SETTORE DELLA CUSTOMER CARE.

Aziende più oculate ed orientate al rapporto duraturo invece mettono in pratica nella formazione del proprio personale di supporto un'attenzione per il cliente in quanto persona e non solo "limone da spremere".

Una interessante serie di casi, descritta in [2], dimostra che questa politica paga nel lungo termine, sia dal punto di vista della soddisfazione e quindi della fidelizzazione del cliente, sia nel miglioramento delle condizioni di lavoro del personale di help

desk, con minore stress e malattie conseguenti.

In conclusione, quindi, possiamo affermare che nel lavoro **la sensibilità verso gli altri, sia interni, sia esterni all'azienda, ripaga sul lungo termine gli investimenti in energia e tempo che richiede.** Formare le proprie persone anche verso la sensibilità nei rapporti interpersonali è un investimento necessario per l'azienda orientata alla durabilità nel tempo.



BIBLIOGRAFIA

- [1]** Stefano Greco - **Da risorse umane a persone** - Ed. FrancoAngeli, 2009.
- [2]** Shelle Rose Charvet - **Non ci sono più i clienti di una volta** - Ed. FrancoAngeli, 2016.
- [3]** Jeff Sutherland - **Fare il doppio in metà tempo** - Ed. RCS Libri, 2015.
- [4]** Robert Cialdini - **Le armi della persuasione** - Ed. Giunti, 2010.

5

ACCURATEZZA E LAVORO





La cura nell'esecuzione come metodo per raggiungere gli obiettivi

Tra i Valori derivati dai tag di Calvino, il presente capitolo prende spunto dal Valore dell'Accuratezza. Chiediamo aiuto al prezioso dizionario Treccani per l'insieme dei significati di questo termine. E troviamo:

1. **Cura attenta e assidua nel compiere qualche cosa.**
2. **Esecuzione accurata (di lavoro, di opera ecc...).**
3. **Talora usato, impropriamente, come sinonimo di precisione.**

Collegando fra loro queste varie definizioni, possiamo indicare con accuratezza la qualità di eseguire compiti o realizzare obiettivi con cura, impiegando al meglio le proprie capacità, per ottenere il risultato migliore possibile dati circostanze, risorse a disposizione e vincoli. O, se vogliamo, di fare in modo che quanto dipende da noi venga eseguito con la massima cura e porti al risultato migliore possibile.

In questo capitolo ci occuperemo del significato dell'accuratezza entro il mondo del lavoro e delle aziende in generale, proseguendo il tema degli articoli precedenti.

Lavorare per obiettivo

Come già trattato nel capitolo sull'agilità, il lavoro deve essere finalizzato ad un obiettivo. Questo comporta che a tutti i livelli (sia di chi definisce il lavoro, sia di chi lo svolge) il lavoro va concepito come un insieme di attività, collegate nel tempo e nello spazio, svolte da una o più persone focalizzato su un obiettivo. L'obiettivo può essere:

- **non ripetitivo**, nel qual caso le attività fanno parte di un progetto, che magari deve produrre un cambiamento;



- **oppure ripetitivo**, nel qual caso le attività formano un processo, che dovrebbe essere sempre ripetuto in modo tale da ottenere gli stessi risultati con lo stesso livello di qualità.

Ognuno dei partecipanti al lavoro deve essere consapevole del fatto che il lavoro da lui o lei svolto contribuisce (o realizza completamente, nel caso in cui l'intero lavoro sia svolto da una sola persona) all'obiettivo ed al risultato finale. In altri termini ognuno deve fare la sua parte per ottenere il risultato finale e dalla qualità del suo contributo dipende, più o meno fortemente in base alla importanza di tale contributo, la qualità del risultato finale.



E LA QUALITÀ DEL CONTRIBUTO DA COSA DIPENDE? DA TANTI FATTORI:

- **Strumenti utilizzati** per svolgere il lavoro e loro caratteristiche di qualità.
- **Input all'attività** (nel caso di costruzione di prodotti materiali si tratta di materie prime o semilavorati utilizzati, mentre nel caso di lavoro intellettuale si tratta delle informazioni di ingresso) e loro caratteristiche di qualità.
- **Ambiente di lavoro** dove opera la singola persona e le sue caratteristiche.
- **Capacità ed abilità** lavorativa della persona.

Accuratezza posta dalla persona nello svolgere l'attività (che deve essere ovviamente fattibile in base alle capacità ed abilità lavorative della persona stessa).

Ad esempio, un programmatore dispone delle capacità necessarie per realizzare un programma e la cura posta nello scrivere il codice influenza grandemente la qualità dell'applicazione ottenuta con quel programma.



E COSA INFLUENZA L'ACCURATEZZA? ANCHE IN QUESTO CASO PIÙ FATTORI, COME:

- **capacità di attenzione e di concentrazione** sul compito della persona,
- **capacità di mantenimento** nel tempo di tale concentrazione,
- **resistenza alla fatica della persona** (la concentrazione costa energia e non può essere mantenuta per un tempo indefinito),
- **motivazione della persona** nello svolgere il compito,
- **tempo assegnato** per il compito di durata adeguata,
- **altri impegni ed interruzioni** che la persona subisce, in particolare quando sono assegnati,
- **più risultati distinti da realizzare** "simultaneamente".

Come ormai dimostrato ampiamente (ad esempio, in [1]), il lavoro focalizzato su un solo obiettivo è molto più efficace rispetto al lavoro suddiviso su più obiettivi. Infatti, i tempi necessari per il passaggio mentale dallo svolgimento dei compiti relativi ad un obiettivo a quelli relativi ad un altro non sono mai zero. E, in più, si devono spendere energie mentali per il passaggio da un contesto all'altro (passaggio talvolta indicato, con un'analogia con quanto fanno i computer, come context switching).

Infatti **il massimo rendimento della persona si ha nello stato di flusso, dove la persona svolge un lavoro commisurato alle proprie capacità e focalizzato su un singolo obiettivo.**

Allontanarsi da questa situazione, o perché il lavoro non è commisurato alle capacità o perché gli obiettivi sono molteplici, o perché i tempi sono troppo compressi rispetto al compito da svolgere produce stress e prima ancora minore accuratezza e quindi minore qualità.



**È MOLTO INTERESSANTE NOTARE CHE
ALCUNI PRINCIPI DEL MANIFESTO AGILE
TENGONO CONTO PROPRIO DEI FATTORI
DELL'ACCURATEZZA SOPRA INDICATI.**

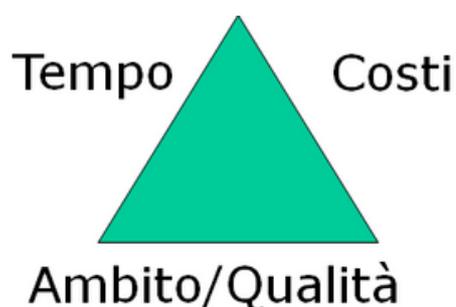
- **Ritmo sostenibile**, sia rispetto all'impegno nel tempo, sia rispetto al tempo necessario per svolgere i compiti: I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo costante.
- **Motivazione**: Fondare i progetti su individui motivati. Dare loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e confidare nella loro capacità di portare il lavoro a termine. Questo tema, nello specifico, si riallaccia al concetto di fiducia come presentato nel capitolo sul lavoro agile.
- **Accuratezza e svolgimento dei compiti** al meglio delle capacità: La continua attenzione all' eccellenza tecnica e alla buona progettazione esaltano l'agilità. La semplicità – l'arte di massimizzare la quantità di lavoro non svolto – è essenziale. In merito alla seconda parte del principio, possiamo leggerla come:
 - **Mantenere le attività il più possibile semplici.**
 - **Evitare complicazioni inutili.**
 - **Essere concentrati sull'obiettivo e sulla qualità del risultato** che si realizza, mantenendo la strada aperta a miglioramenti e semplificazioni delle attività quando possibili.

Per realizzare tutto questo, sia in caso di processi, sia in caso di progetti, una volta definiti obiettivi realistici, occorre pianificare il lavoro con tempi realistici ed adatti ai compiti da svolgere, con risorse adeguate.

Il mondo reale e le risorse finite: la pianificazione soggetta ai vincoli

Nella formazione sul Project Management viene spesso considerato il caso "ideale" di risorse infinite, tempi infiniti e budget infinito. È, appunto, un caso ideale proprio perché impossibile a verificarsi nel mondo reale e serve a stimolare idee sui risultati migliori possibili che si potrebbero ottenere in teoria. Ma non è mai un approccio da tenere nel mondo reale.

Nel Project Management infatti viene usato il modello del "triangolo di ferro" fra tempi, costi, estensione e qualità del risultato. Il triangolo non è estendibile e quindi un tirare troppo sui tempi implica il crescere dei costi o il diminuire della qualità.



Purtroppo, in tante occasioni, sembra che le pianificazioni di progetti o l'organizzazione di processi vengano fatte senza tenere conto di almeno uno dei fattori suddetti. Si mettono in campo troppe attività rispetto ai tempi, si sovraccarica l'agenda delle persone, si espande l'obiettivo... con il risultato di

perdere in qualità di quanto si ottiene, di aumentare i tempi ed i costi.

E, magari, di provocare le dimissioni e la fuga delle persone, a partire dalle migliori e più qualificate, come il fenomeno delle Grandi Dimissioni sta in parte dimostrando sul campo. In molti casi, infatti, le persone lasciano, magari senza ancora una nuova opportunità di lavoro, perché si sentono totalmente estranei rispetto ad un modo di lavorare loro non consono, o addirittura che giudicano negativo per la propria salute. E questo peggiora ulteriormente le condizioni di chi resta, favorendo un estraniamento e un calo della motivazione e dell'impegno nelle attività (e quindi, in primis, della accuratezza posta nello svolgimento delle attività stesse).

Quindi **per poter garantire l'accuratezza necessaria ad ottenere il risultato ottimale servono tempi adeguati e risorse (umane, materiali, economiche) adeguate.** E il risultato ottimale dovrebbe produrre il massimo valore per i destinatari del risultato stesso. Ma cosa è il valore?

Il valore del risultato

Cosa significa valore? Prendendo spunto dalla definizione data in [ITIL](#), possiamo definire il valore di “qualcosa” (e quindi di un risultato che viene consegnato) come **il suo beneficio percepito o la sua utilità percepita o la sua importanza percepita** da parte del destinatario, o una combinazione di più di uno di questi fattori.

Cosa ci dice questo? Che il valore dipende fortemente dalla “percezione” del destinatario. **E, quindi, che è necessario non soltanto porre l’accuratezza massima possibile nella realizzazione del risultato (materiale, come per esempio un utensile, o immateriale, come per esempio una app), ma anche porre l’accuratezza massima possibile nel comprendere, a monte, come questo risultato può arrecare beneficio e/o essere utile e importante per il destinatario.**

Questo è il compito della [Business Analysis](#), già trattata in diversi articoli precedenti. La Business Analysis deve infatti:

- **individuare i bisogni** (effettivi o potenziali) dei destinatari,
- **tradurre questi bisogni in requisiti**, prima di alto livello, poi sempre più precisi,
- **definire una soluzione** la cui implementazione segua tali requisiti e che sia fattibile considerando vincoli esistenti.

E la soluzione può essere l’obiettivo di un progetto, come ad esempio un nuovo prodotto, o l’organizzazione di un processo per realizzare in modo ottimale il prodotto su scala industriale.

I passaggi necessari per raggiungere la soluzione devono essere svolti con estrema accuratezza, che è addirittura elencata tra le caratteristiche professionali che il Business Analyst deve avere negli standard internazionali di Business Analysis [2][3][4]. Il realizzare con accuratezza un risultato che non è stato progettato con accuratezza e che non è portatore di valore per i destinatari significa un insuccesso, con oltre al danno le beffe.

Ma, nel mondo [VUCAniano](#) in cui ci troviamo a vivere e lavorare, come arrivare in tempi utili ad un risultato di valore? Ancora una volta ci viene in aiuto l’approccio agile ai progetti.

Il concetto di MVP e l'approccio iterativo.



MVP O MINIMUM VIABLE PRODUCT, RAPPRESENTA UN PRODOTTO

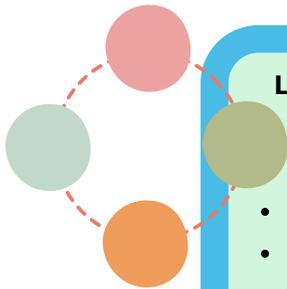
- **“Piccolo” e fattibile** (dati i vincoli di tempi e costi).
- **Portatore di un valore** accettabile per i destinatari.

È quindi un obiettivo raggiungibile, che può procurare valore (e che quindi può essere venduto e/o consegnato) ed essere il punto di partenza per successivi sviluppi che forniranno altro valore.

Ad esempio, nello sviluppo di un'applicazione alcune funzionalità sono sicuramente indispensabili e il disporre di esse può rendere l'applicazione stessa usabile (spartana e senza fronzoli, ma funzionante e portatrice di un valore, seppur minimo).

E, ancora una volta, i principi agili codificano il procedere puntando ad un MVP come primo obiettivo e ad arricchirlo poi di successive funzionalità e valore. In particolare:

- **La massima priorità è soddisfare il cliente** rilasciando valore, fin da subito e in maniera continua.
- **Consegna frequente di soluzioni funzionanti**, con cadenza variabile da un paio di settimane a un paio di mesi, preferendo i periodi brevi.



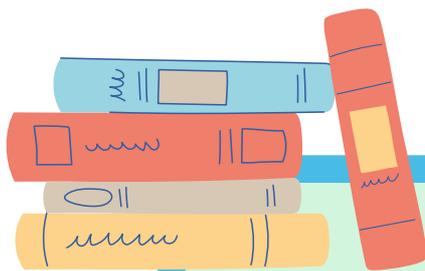
L'analisi delle funzionalità da realizzare secondo il metodo dello **Story Mapping & Slicing di Jeff Patton** prevede di:

- **Individuare le funzionalità.**
- **Raccoglierle in gruppi secondo la sequenza logica d'uso** all'interno di una sessione di lavoro e, entro tali gruppi, dare alle funzionalità una priorità in base alla frequenza di uso.
- **Scegliere un primo insieme di funzionalità** che offra il minimo necessario per gli utilizzatori della soluzione, questo sarà il MVP.
- **Definire successivi gruppi di funzionalità** che saranno aggiunti nei rilasci successivi, aumentando il valore del prodotto.

Ovviamente tutti questi passaggi devono essere svolti con estrema accuratezza.

Abbiamo quindi visto che **l'accuratezza, per garantire un buon risultato, deve essere presente in tutte le fasi del lavoro e, ovviamente, anche nel coordinamento tra le persone.**

Per poterla applicare le persone devono poter operare in un ambito conforme alle loro capacità e che consenta il mantenimento del ritmo nel tempo.



BIBLIOGRAFIA

- [1] David Allen - **Detto, Fatto!** - Ed. Pickwick, 2001
- [2] IIBA - **BABoK (Business Analysis Body of Knowledge) v. 3** - Ed. IIBA, 2015
- [3] Stefano Orfei, Antonio Marino - **Il Professionista di Business Analysis: Guida alla certificazione PMI-PBA®** - Ed. PMI Central Italy Chapter, 2018
- [4] UNI (Ente Italiano di Normazione) - **Normativa UNI11621-2: i profili professionali dell'informatica** - UNI, 2021

6

VISIONARIETÀ E ATTIVITÀ LAVORATIVA





innovare e giocare di anticipo rispetto agli scenari del futuro

Tra i Valori derivati dai tag di Calvino, il presente capitolo prende spunto dal Valore della Visionarietà. Chiediamo aiuto ad un dizionario per l'insieme dei significati di questo termine. E troviamo, tra i significati "positivi e costruttivi" (in quanto sono presenti anche significati legati a problemi psicologici):

1. **Disposizione a inoltrarsi in mondi utopistici e fantastici.**
2. **Capacità di cogliere immagini al di là del presente.**

Collegando fra loro queste varie definizioni, possiamo indicare con visionarietà la qualità di **vedere oltre il presente, di cogliere trend nascenti, ma anche di creare soluzioni** (ad esempio, prodotti o situazioni) completamente nuove rispetto a quanto prima esistente. Il che significa tre capacità distinte ma strettamente collegate:

- trovare soluzioni nuove e innovative ad esigenze preesistenti,
- predire l'andamento di evoluzioni in corso,
- inventare qualcosa di completamente nuovo, che magari rende possibili nuovi mercati.

La Visionarietà è una qualità riconosciuta in molti personaggi del passato o dell'epoca contemporanea. Solo per citare alcuni nomi, **Steve Jobs**, che, pur non essendo stato il primo a costruirli, ha creato il mondo degli smartphone ed i connessi ecosistemi di contenuti e tecnologie, ed **Elon Musk**, che, fra le tante cose, ha contribuito a fare dell'auto elettrica, pur con tutti i suoi limiti, un prodotto industriale. O, in tempi più lontani, **Adriano Olivetti**, precursore della responsabilità sociale di impresa.

In particolare ci occuperemo in questo capitolo della visionarietà nel mondo del lavoro, intesa sia come capacità di trovare soluzioni innovative a esigenze esistenti, sia capacità di creare nuovi mercati (ricordando la metafora dell'oceano blu [1]), oggi sempre più connessa con la capacità di estrapolare informazioni dai dati raccolti.

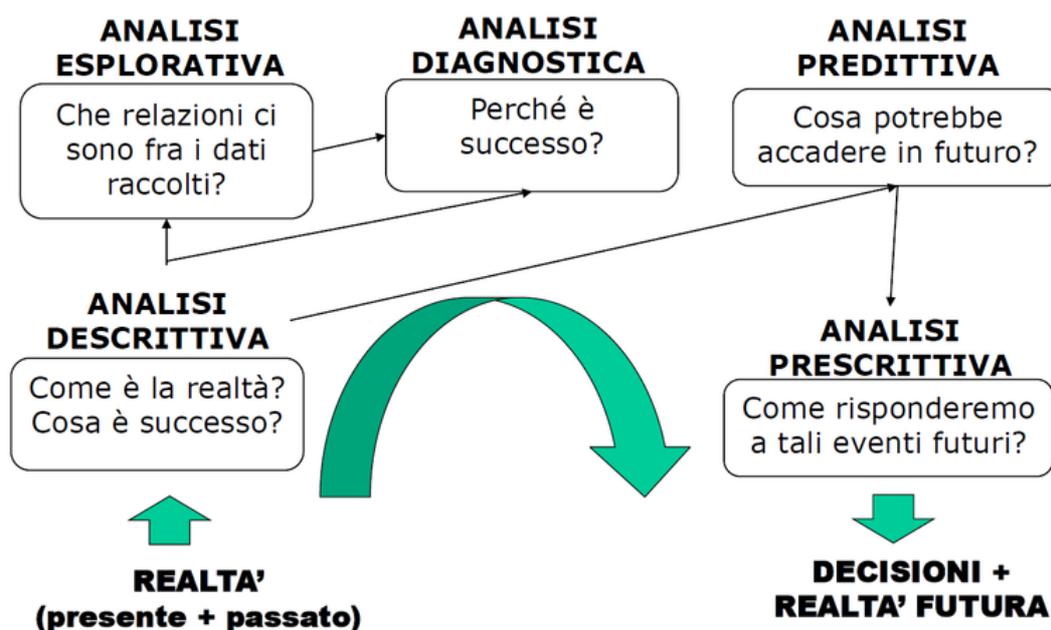
Analisi dei dati e analisi predittiva.



La data science, le cui tematiche sono state tante volte oggetto del presente blog, è sicuramente una delle conquiste più importanti che scienza e tecnologia ci hanno messo a disposizione.

La data science ha lo scopo di estrarre informazione e conoscenza dai dati (seguendo il percorso della Piramide DIKW rappresentata in figura a lato) permettendo, ad esempio, di prendere decisioni con consapevolezza e saggezza, basandosi sulla conoscenza acquisita.

Sono state codificati diversi tipi di analisi dei dati entro la data science, distinte e collegate fra loro, ognuna delle quali ha obiettivi diversi, come riportato in figura:



Dalla figura notiamo in particolare l'obiettivo dell'analisi predittiva che, mentre l'analisi descrittiva e le sue collegate tendono a descrivere la realtà corrente, come dice il nome, fa previsioni sul futuro su base statistica. Quindi futuri possibili, non certi.

Dalla figura notiamo in particolare l'obiettivo della analisi predittiva che, mentre l'analisi descrittiva e le sue collegate tendono a descrivere la realtà corrente, come dice il nome, fa previsioni sul futuro su base statistica. Quindi futuri possibili, non certi.



**LA DATA SCIENCE HA LO SCOPO
DI ESTRARRE INFORMAZIONE
E CONOSCENZA DAI DATI
PERMETTENDO, AD ESEMPIO,
DI PRENDERE DECISIONI
CON CONSAPEVOLEZZA
E SAGGEZZA**

L'uso dell'intelligenza artificiale per l'analisi predittiva ne ha enormemente migliorato le performance, rendendo possibile, ad esempio, previsioni meteo sempre più accurate. In particolare, le applicazioni di intelligenza artificiale sembrano in grado di prevedere con ottima approssimazione il comportamento futuro di sistemi più o meno complessi, estrapolando tendenze presenti entro moli di dati impossibili da analizzare per un essere umano

Ma allora, possiamo definire l'intelligenza artificiale come dotata della visionarietà? Anzi, di una visionarietà "analitica"? Prima esaminiamo l'approccio "predittivo" in un essere umano.

La capacità umana di analizzare ed estrarre risultati in modo "istintivo"

L'essere umano possiede, normalmente, la capacità di prevedere il futuro sia in modo "completamente razionale" sia in modo "istintivo". Vediamo un esempio per entrambi i modi.

Supponiamo di essere in auto e di accelerare la nostra velocità. Conoscendo numericamente la nostra velocità istantanea, la nostra accelerazione e la velocità dell'auto che ci precede, se applichiamo le

formule numeriche, come si fa negli esercizi di fisica classica, siamo in grado di sapere esattamente fra quanto tempo raggiungeremo l'auto che ci precede.

D'altro canto, anche osservando visivamente l'evolversi della situazione, pur non in modo numericamente esatto, siamo in grado di capire approssimativamente entro quando possiamo raggiungere l'auto che ci precede e, soprattutto, siamo in grado di capire se, non potendo sorpassare tale auto, dobbiamo rallentare (evitando così un tamponamento e "cambiando" il futuro, a nostro favore).

Salendo di livello nella complessità delle "previsioni" di tipo intuitivo e, in particolare, arrivando alla comprensione di leggi della natura che permette di usarle per predire comportamenti futuri nella realtà, è **opportuno ricordare due frasi attribuite ad Albert Einstein:**



“Una nuova idea arriva all'improvviso e in maniera piuttosto intuitiva”,

“Non ci sono vie logiche che conducono a quelle leggi naturali, solo l'Intuito che si basa sulla comprensione può raggiungerle”.

che ricordano che lui stesso ha più volte dichiarato di essere giunto in modo “intuitivo” all'espressione delle leggi della relatività ristretta e generale. Il che significa essere arrivato alla “intuizione” che porta al risultato attraverso uno stato mentale di flusso, orientato all'obiettivo della comprensione.

Gli stati di flusso tipicamente usano più funzionalità della mente, combinate insieme per il raggiungimento dello scopo, in modo olistico.

L'approccio olistico all'analisi del mondo

La scienza olistica stabilisce che le proprietà di un sistema non possono essere spiegate esclusivamente tramite le sue singole componenti, poiché la sommatoria funzionale delle parti è sempre maggiore, o comunque differente, delle medesime parti prese singolarmente. E questo implica che, sebbene sia possibile studiare una singola parte, per comprendere l'insieme delle parti occorre studiarlo nel suo insieme.

**LA SCIENZA OLISTICA
STABILISCE CHE LE PROPRIETÀ
DI UN SISTEMA NON POSSONO
ESSERE SPIEGATE
ESCLUSIVAMENTE TRAMITE
LE SUE SINGOLE COMPONENTI,
POICHÉ LA SOMMATORIA
FUNZIONALE DELLE PARTI È
SEMPRE MAGGIORE**

Questo è vero anche per quanto riguarda l'azienda, come spiegato in questo articolo. E, in questi ultimi anni, le circostanze ci hanno ricordato ancora una volta quanto ormai l'intera civiltà umana globalizzata sia interdependente, oltre che esistente entro l'ecosistema globale e interconnesso del pianeta Terra. E per questo è necessario usare una visione di insieme nell'affrontare i problemi.

Le reti neurali, su cui si fonda sia il comportamento del nostro cervello

sia il funzionamento della maggior parte delle intelligenze artificiali (che dovremmo più correttamente chiamare capacità artificiali, come spiegato in questo articolo) oggi in uso, sono sistemi olistici. La singola unità costitutiva, il neurone, è abbastanza semplice da spiegare (o da costruire), nel suo comportamento "individuale", mentre a tutt'oggi non riusciamo ancora a spiegare completamente il funzionamento interno di reti neurali complesse, né naturali né artificiali, che realizzano compiti come la comprensione del linguaggio parlato o l'analisi predittiva.

Con queste premesse, come "stimolare" e sviluppare la visionarietà nel contesto lavorativo?

Occorre, olisticamente, mettere insieme i due estremi, quello ad approccio razionale e quello "istintivo".



Cacciatori di tendenze vs data scientist

Con una metafora, **possiamo definire “istintivo” l’approccio dei cacciatori di tendenze “tradizionali”** che, dall’osservazione all’interno di una città che spesso anticipa tendenze che si diffonderanno (ad esempio, Londra), sono in grado di cogliere tali tendenze e capire se si svilupperanno anche su larga scala a livello mondiale. E, dall’altra parte, “razionale” l’approccio dei data scientist che, usando metodi scientifici ed “analitici”, analizzano i dati alla ricerca di correlazioni, dimostrazioni e verifiche, trend e quanto serve per sviluppare un’analisi predittiva.

I due metodi, apparentemente in contrapposizione, in realtà non lo sono. Oggi possono (e devono) essere usati entrambi per predire evoluzioni il prima possibile.

E anche **per trovare soluzioni innovative e inventare qualcosa di completamente nuovo occorre un approccio sia razionale sia creativo, integrato**. Il diffondersi a livello aziendale di strumenti come il Design Thinking, metodologia di ricerca di soluzioni in gruppo che combina empatia e comprensione dei bisogni del cliente finale, creatività e collaborazione, ragionare con l’azione e la prototipazione delle soluzioni, con strumenti e verifiche oggettive dei risultati raggiunti, prova che questi approcci che combinano aspetti istintivi e razionali, sono oggi vincenti nel nostro mondo VUCAniano.

Per cui ora possiamo rispondere alla domanda del paragrafo precedente. Per “allenare” verso la visionarietà servono diversi elementi:

1. **Curiosità e intuizione;**
2. **Collaborazione** (anche se la soluzione o il nuovo prodotto possono essere pensati/ideati da una sola persona, la sua valutazione di fattibilità e l’implementazione richiedono senz’altro l’intervento di più professionalità);
3. **Empatia e capacità di vedere le cose da più punti di vista** (soprattutto per capire l’esigenza originale nel caso di problemi o di intuire le esigenze “latenti” nel caso di nuovi prodotti); a questo proposito ricordiamo che anche in Business Analysis esiste l’analisi dei “segnali deboli” proprio per questo [2];
4. **Capacità analitiche e logiche;**
5. **Conoscenza e abilità nell’uso degli strumenti di analisi dati;**
6. **Conoscenza di metodologie di comprovata efficacia;**

1. **Un ambiente aperto alle novità** e che non giudica le proposte, ma da semplicemente feedback;
2. **Studio di esempi e case history** del passato.

Rimane un dubbio: il visionario “vero” deve prevedere il futuro o crearlo? Ricordiamo una frase attribuita a Henry Ford: *“Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volevano, mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce”.*

Prevedere il futuro o crearlo?

La nostra realtà è complessa, ossia, secondo il senso generale dell’aggettivo, composta da più parti, interdipendenti. Nell’ambito della meccanica quantistica, operando quindi alle dimensioni delle particelle subatomiche, l’attività di osservare la realtà modifica la realtà stessa. Ma anche nel mondo macroscopico della economia, un’attività di osservazione può modificare la realtà. Ad esempio, una grande azienda fa alcune analisi di mercato molto specifiche, la notizia si diffonde generando interpretazioni della notizia stessa che possono influire sulla evoluzione del mercato.

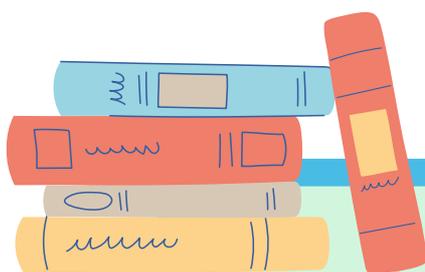
In modo ancora più semplice, pensiamo a cosa succede tutte le volte che si diffonde la notizia di una offerta pubblica di acquisto di azioni da parte di un grande attore del mercato... Oppure quando qualche personaggio fa osservazioni od esprime giudizi, magari con lo scopo preciso di influenzare il mercato azionario.



**PREVISIONE ED AZIONE
SUL FUTURO SPESSO SONO
STRETTAMENTE COLLEGATE
E IL “GRANDE VISIONARIO”
(OSSIA IL PERSONAGGIO
PUBBLICO CUI È RICONOSCIUTA
LA QUALITÀ DELLA VISIONARIETÀ)
È ANCHE UN INFLUENCER.**

Se poi pensiamo alla creazione di nuovi mercati, da quello automobilistico sopra citato, a quello degli smartphone o dei servizi digitali, oggi viviamo in un'ambiente dove vengono creati continuamente prodotti e servizi nuovi, talvolta rispondenti a bisogni effettivi o latenti del pubblico, talvolta invece accompagnati dalla creazione di bisogni indotti. E spesso con la creazione di veri e propri nuovi mercati, che magari durano poche stagioni, per poi essere sostituiti da qualcosa d'altro.

Possiamo quindi concludere che previsione ed azione sul futuro spesso sono strettamente collegate e che **il “grande visionario”** (ossia il personaggio pubblico cui è “universalmente” riconosciuta la qualità della visionarietà) **è anche un influencer**, come nel caso di Elon Musk.



BIBLIOGRAFIA

[1] Renée Mauborgne e W. Chan Kim – **Strategia oceano blu: Vincere senza competere**, 2005.

[2] Stefano Berti – **Business analysis ed analisi per i sistemi informativi**, 2017

ABOUT

MAPS GROUP

Dai Big Data ai Relevant Data, **il gruppo sviluppa sistemi software che creano conoscenza a supporto dei processi decisionali.**

I prodotti Maps Group strutturano il patrimonio di informazioni di aziende private e Pubbliche Amministrazioni in Data Warehouse, gestionali ed analitici, che si pongono come strumenti di governance e di business.

6MEMES

Quando si parla di Dati, l'attenzione si sposta su questioni numeriche o al limite statistiche, ma sotto a quest'algida apparenza la realtà è un'altra.

Il blog 6Memes, **dedicato all'opera Six Memos for the Next Millennium di Italo Calvino**, vuole mettere a nudo le potenzialità dei Dati, traducendoli nei linguaggi dell'Uomo: Cultura, Natura, Economia, Arte e, perché no, Ironia.

AUTORE: GIULIO DESTRI

Giulio Destri è **ingegnere elettronico e Ph.D. in ingegneria informatica.**

Opera come Digital Transformation Advisor e Innovation Manager per aziende e pubbliche amministrazioni. Dal 2003 è professore a contratto di Sistemi Informativi presso l'Università di Parma, per la



“Il nostro pensiero leggero, rapido quanto esatto, ben visibile - qui e altrove - in una molteplicità di modi, coerentemente dedicato al genio italiano che, circa trent'anni fa, se ne è andato, lasciandoci in dono le sue opere memorabili: Italo Calvino, e le sue indimenticabili Lezioni americane.”

- GRUPPO MAPS -

ABOUT

Quale ha scritto anche il libro di testo *'Sistemi informativi. Il pilastro digitale di servizi e organizzazioni'*.

Dal 2008 svolge anche attività di mentoring e business coaching, diventate parte integrante del suo lavoro di advisor.

È certificato ISO27001LA, ISO27021, ITIL, COBIT, SCRUM Master, NLP Coach con specializzazione in Business e Team Coaching, NLP AMP, Oracle, ECF Professional Business Analyst ed esaminatore UNI11506-UNI11621.

Appassionato di arti marziali e trekking, scrive articoli, racconti e poesie e gli piace fare fotografie di viaggi e paesaggi.



“Il nostro pensiero leggero, rapido quanto esatto, ben visibile - qui e altrove - in una molteplicità di modi, coerentemente dedicato al genio italiano che, circa trent'anni fa, se ne è andato, lasciandoci in dono le sue opere memorabili: Italo Calvino, e le sue indimenticabili Lezioni Americane.”

- GRUPPO MAPS -

CREDITS IMMAGINI

Credits immagini copertina

Foto di

Immagine rielaborata, PAG. 4

ID Immagine: 109255288. Di: [funtap](#)
ID Immagine: 56399803. Di: [robuart](#)

Immagine rielaborata, PAG. 12

ID Immagine: 124154684. Di: [jegas](#)
ID Immagine: 35121957. Di: [lightwise](#)
ID Immagine: 104448472. Di: [peshkov](#)

Immagine rielaborata, PAG. 20

ID Immagine: 151684996. Di: [peshkova](#)
ID Immagine: 140463509. Di: [melnik58](#)

Immagine rielaborata, PAG. 29

ID Immagine: 89431460. Di: [nexusplexus](#)
ID Immagine: 79257405. Di: [bialasiewicz](#)
ID Immagine: 133168878. Di: [esoxx](#)

Immagine rielaborata, PAG. 37

ID Immagine: 50115462. ID Immagine: 75183174.
ID Immagine: 83814954.

Immagine rielaborata, PAG. 46

ID Immagine: 110388364. ID Immagine: 75183174.
ID Immagine: 83814954.



Vuoi seguire
i nostri MEMES?

ISCRIVITI A
MEMEnto 

**LA NEWSLETTER
DEL BLOG 6MEMES**
Quando l'innovazione
tecnologica incontra
la cultura.

CREDITS IMMAGINI

Immagini, PAG. 1-4, 16, 19, 22, 23, 28, 34, 49, 51, 53, 57 e 58 da CANVA

Immagini Vettoriali, PAG. 6, 9, 11, 14, 17, 25, 31, 36, 39-41, 43-45, 50, 54 da CANVA



Vuoi seguire
i nostri MEMES?

ISCRIVITI A

MEMEnto 

**LA NEWSLETTER
DEL BLOG 6MEMES**

Quando l'innovazione
tecnologica incontra
la cultura.

