



fondirigenti



Iniziativa Strategica IS_11_2021 (CIG 8893803669)

Open MOOd Extendend

Report finale



Il progetto Open Mood

Il Progetto Open Mood è una significativa azione di sistema promossa da Fondirigenti nel triennio 2020-2022 (Open Mood + Open Mood extended) con l'intento di esplorare le competenze dei manager più performanti nei contesti di Open Innovation, inquadrandoli nella categoria dell'Open Manager. La ricerca di fatto si è sviluppata in un periodo di particolare intensità culturale e sociale coniugando le tensioni di un'economia sempre più digital e sostenibile con le sollecitazioni proposte alle realtà economiche italiane. Quest'ultimo aspetto ha fatto sì che la ricerca e i suoi spazi di confronto coi manager e le istituzioni diventasse anche un momento di elaborazione dei cambiamenti in atto nelle organizzazioni di lavoro.

La ricerca è stata sviluppata da un'ATI che ha visto come capofila CIS, società di consulenza e formazione di Unindustria Reggio Emilia e come partner SFC Sistemi Formativi di Confindustria e Forma del Tempo.

Gli obiettivi che la ricerca ha perseguito sono stati

- Individuare il set di competenze che caratterizza il profilo dell'Open Manager
- Progettare e implementare uno strumento di assessment per l'individuazione in azienda dei fabbisogni formativi in tema di competenze manageriali per l'Open management
- Progettare un modello formativo atto a sviluppare le competenze manageriali dell'Open Manager

Le risorse messe in campo da Fondirigenti e quelle coagulate dai partner, nella prima parte, hanno consentito di conseguire un risultato significativo, ovvero colmare un gap accademico sulle competenze dei Manager che favoriscono processi di Innovazione Aperta nella propria organizzazione. Oltre 400 manager coinvolti e più di 300 imprese hanno consentito di mettere a fuoco un profilo basato su due macro dimensioni.

Di seguito la definizione di Open Manager:

L'Open Manager è una figura che favorisce e sviluppa l'Innovazione Aperta in azienda. Adotta uno stile che coniuga due dimensioni. All'interno dell'azienda lavora in modo agile, facilita la trasparenza, la collaborazione, la sperimentazione e la leadership diffusa. All'esterno è pronto a cogliere opportunità, contribuisce al disegno di soluzioni innovative e si impegna per la loro implementazione in azienda. L'Open Manager favorisce la vitalità e la crescita armonica dell'Organizzazione.

La ricerca quantitativa (questionari raccolti in tre diverse fasi) e qualitativa (focus group) hanno portato a identificare 5 fattori caratterizzanti i Manager Aperti¹:

Positive Expansion. Riconducibile all'accettazione cognitiva ed emotiva del cambiamento; fiducia in sé e fiducia verso gli altri; cogliere delle opportunità di business dentro e fuori l'organizzazione. L'analisi statistica indica la particolare rilevanza di questo fattore rispetto agli altri. Per tale motivo, viene definito l'open factor.

¹ Essendo un approccio multidimensionale non è necessario che i fattori coesistano contemporaneamente per definire un Manager Open. Al variare delle tipologie delle imprese sono diversi gli stili manageriali che conducono ad un'innovazione aperta e il modello tiene conto di questa complessità.

Peer to Peer Leadership. Dà particolare valore al contributo dei collaboratori, allo sviluppo delle loro potenzialità di crescita in azienda; comporta **relazioni tra pari** rispettose, non basate sulla dominanza, ma sulla collaborazione tra capo e collaboratore;

Pro Agonism. Focus sulla competenza tecnologica e sulla comprensione dei processi organizzativi; stimolo al team ad autogestirsi sulla base di obiettivi indicati chiaramente; forte, proiezione verso l'esterno del proprio perimetro, orientamento ad affrontare anche situazioni competitive.

Innovation Purpose. Visione del business; propensione a reagire velocemente; spinta a mettersi in discussione; ricerca dell'armonia (più che dei conflitti).

Evolution Drive. Riflettere sull'esperienza per produrre apprendimento. mettere in discussione le proprie opinioni.

Il modello sviluppato e validato ha prodotto un questionario per la valutazione delle competenze che restituisce su una scala da 1 a 100 il proprio livello di Openness sui 5 fattori nonché un profilo personalizzato. Il questionario gratuito è disponibile qui: <https://economicircolare.confindustria.it/open-mood/>

Open Mood Extended (Ottobre 2021 – Ottobre 2022)

I positivi esiti della ricerca hanno suggerito l'anno successivo di proseguire l'investimento, nella direzione di un'opera di disseminazione dei risultati ottenuti. In particolare, si è ritenuto utile focalizzarsi su due obiettivi: da un lato coinvolgere un maggior numero di soggetti nella conoscenza del modello, dall'altro creare degli spazi di elaborazione dei contenuti del modello stesso, per cogliere nuove implicazioni e possibili sviluppi.

In questa prospettiva sono stati creati momenti e strumenti adeguati alla divulgazione del modello, soprattutto attraverso le piattaforme social. Sono stati anche creati momenti utili di ascolto dei punti di vista di soggetti interessanti, già a conoscenza del modello (ad esempio testimoni eccellenti che hanno partecipato alla prima fase) a cui è stato chiesto di dare una maggiore tridimensionalità ai dati raccolti.

La fasi

(i risultati ottenuti, se la metodologia ha funzionato, se potrebbe essere replicabile per eventuali altri progetti)

Apertura gruppo linkedin e somministrazione del questionario a nuovi soggetti.

La prima fase di Open Mood extended ha visto il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nella prima fase. Di questi e di altri, che nel frattempo sono venuti a conoscenza del modello, 153 hanno compilato il questionario sulla piattaforma (agg. al 23/11/22). Un risultato significativo considerando l'enorme offerta sul web di proposte indifferenziate che distraggono l'utenza.

Un'altra iniziativa proposta è stata la creazione di un gruppo LinkedIn dedicato a questa nuova fase. Pur essendone avvertiti, il gruppo su LinkedIn è stato un contenitore solo in parte soddisfacente. Il numero dei contributi, al di là di quelli prodotti dallo staff, è stato limitato. Solitamente le piattaforme si animano se vi è stata un'adeguata attività in presenza in precedenza, tale da creare un tessuto affettivo tra i partecipanti. Si può probabilmente adottare questo strumento dedicandolo ai lavori di un gruppo che è già nato in presenza e che ha un compito di lungo periodo per il quale ha bisogno di uno spazio di conversazione.

Focus group

Molto interessanti gli esiti dei focus group in cui la consulenza ha potuto raccontare gli esiti della ricerca e raccogliere l'opinione dei testimoni sull'applicabilità. Metodologia come sempre molto potente e che consente di andare in profondità coinvolgendo diverse competenze.

Questi in sintesi sono i temi emersi durante i focus group

Cosa significa aprire l'organizzazione? Mantenere l'identità, tuttavia aprirsi (innovare) per mantenere il sistema vitale

Manager Open? Sono pochi, ma vi sono sempre più esempi. Un po' ovunque, nelle piccole e grandi imprese, in tutto il Paese, nei diversi settori.

Il tempo della Fiducia. La complessità toglie spazio al controllo del manager. Serve un controllo diffuso, un'intelligenza diffusa. La fiducia che il sistema si autocontrolli

Team working – peer working. Il manager sa gestire un team ma sa lavorare in team? La diversità come valore. All'interno dell'azienda, ma anche verso l'esterno (quando l'innovazione è Open)

Bisogna prendersi cura. Performance, fiducia, collaborazione, lavoro tra pari: il lavoro oggi è più complesso e ci affatica molto di più. Dobbiamo prenderci cura delle persone.

Imparare anche attraverso gli errori. Cambiando continuamente, è più facile sbagliare. Non demonizzare gli errori.

Innovazione: dal dreaming, all'execution, al learning. Il PDCA (Deming-Toyota) aumentato.

Imprenditività (o intraprendenza). Dare più libertà, dare spazio all'estro, al prendersi rischi. Sbagliare, imparare, andare avanti.

Futuro dell'Open Manager. Gentilezza, ottimismo, positività, cura, innovazione collettiva: valori temporanei oppure onda lunga?

Blog - Delphi

Il progetto ha previsto anche il coinvolgimento di una molteplicità di testimoni – opinion leader attraverso la metodologia Delphi. Nel Delphi un certo numero di esperti e Manager (nel nostro caso 5 per ogni Delphi) ricevono disgiuntamente 3 domande senza conoscere le identità degli altri. Il redattore confeziona le risposte in un file unico. Gli intervistati ricevono il file e possono modificare il loro contributo. A valle il tutto è stato pubblicato sul blog [Aziende Invisibili](#) (Sole 24 Ore) a cura di Marco Minghetti. Sono stati effettuati 6 Delphi dedicati uno alla figura dell'Open Manager e 5 ai fattori.

Una metodologia interessante che ha consentito di amplificare i risultati della ricerca cogliendo le opinioni di soggetti dalle provenienze molto articolate.

Può essere replicata nei progetti knowledge intensive, ma con un profilo sufficientemente generalista, in modo tale da sfruttare il traino mediatico sul grande pubblico del Sole 24 ore.

Il punto critico della metodologia è rappresentato proprio dalle personalità interpellate. La scelta delle persone da coinvolgere deve tener conto della loro centratura rispetto al tema e la disponibilità a contribuire al processo redazionale, rivedendo se necessario i propri contributi nella prospettiva della comprensibilità degli stessi.

Video story telling

La fase iniziale di coinvolgimento dei manager ci ha consentito di ricontattare quelle personalità che si sono rivelate distintive. Il loro coinvolgimento ha rappresentato un punto simbolicamente importante della fase Extended. I 7 soggetti identificati hanno assunto il ruolo di Ambasciatori dell'Open Management interpretandone attraverso la loro storia ed esperienza i valori fondativi.

Nei video gli ambasciatori parlano dell'importanza dell'ottimismo e della positività. Di come di fronte ai dubbi sono gli altri a darci un supporto. Hanno parlato dell'importanza dell'autonomia della cultura di team, della leadership diffusa e dell'intelligenza collettiva. Ciò è possibile se si interpreta il proprio ruolo in modo nuovo, più come coach come allenatore. Questo significa prendersi cura dello sviluppo dei collaboratori per favorirne la crescita. Temi molto importanti nella prospettiva della nuova zeta generation che sta entrando nelle aziende, sicuramente molto più sensibile ad un'innovazione bottom up. Si tratta di creare un ambiente più dinamico, più libero e quindi meno gerarchico. La openness, tuttavia è anche aprire la collaborazione con soggetti esterni all'azienda, partner, ma anche competitor, per creare le condizioni per una collaborazione che aumenti la capacità di competere di tutti. Questa è la Open Innovation.

Lo story telling con testimoni è stato molto significativo perché il progetto Open Mood ha un forte connotato emotivo e simbolico. È stato un progetto importante con una lunga gestazione. Questi testimoni sono saliti a bordo gradualmente e hanno portato nel progetto i loro valori personali. Per tale motivo questa metodologia è stata molto efficace.

Eventi finali

Anche i due eventi finali svolti a Reggio Emilia (il primo) e interamente on line (il secondo) hanno reso possibile un positivo scambio attraverso il modello di interazione del world caffè supportato da graphic recording per una visualizzazione grafica e immediata dei temi trattati.

Con il world caffè i partecipanti ruotano su diversi tavoli portando il proprio contributo su "n=numero dei tavoli" argomenti diversi.

Questa elaborazione è stata molto densa di contributi che hanno complessivamente confermato il frame di riferimento dell'Open Manager. E' stato in qualche modo possibile stringere le fila di una comunità di persone che hanno in comune una stessa visione dell'organizzazione e che sono disponibili a investire del tempo per scambiare punti di vista e lavorare per divulgarne i principi fondamentali. Negli eventi finali in particolare in quello di Reggio Emilia, è emersa una dimensione che non ha trovato uno spazio adeguato nel progetto e che è interessante citare. Il ruolo svolto dai dati rispetto alla diffusione della cultura Open. La raccolta e l'elaborazione dei dati rende consapevoli circa i processi dell'organizzazione e fa comprendere come progettare soluzioni innovative. La nuova scienza dei dati è quindi un elemento che bisogna continuare a perseguire per favorire l'innovazione. Inoltre, è proprio la costruzione e l'accesso a dashboard condivise (nello spirito della democrazia dei dati) a rendere possibili quei processi di autocontrollo che favoriscono la distribuzione della leadership e la permeabilità dell'organizzazione all'innovazione.

Esiti evolutivi tra le prima e la seconda fase.

Complessivamente lo scopo di disseminazione di questa seconda fase ha consentito di perseguire l'obiettivo primario di riconoscimento dei soggetti che si sentono consonanti rispetto all'approccio Open. Tali soggetti sono stati progressivamente in grado di "nominare i valori" adottando il linguaggio che il progetto ha creato. Abbiamo sentito frequentemente parlare di Positive Expansion ad esempio, oppure di Pro Agonism.

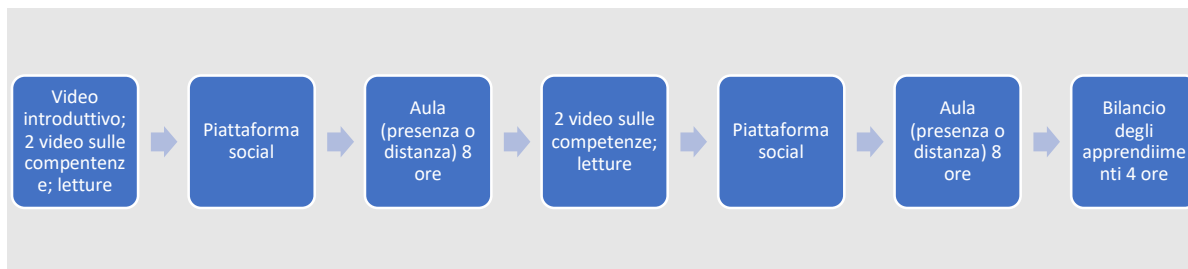
Ma vi è, poi, una riflessione significativa che si è sviluppata nella fase Extended e che è meritevole di attenzione. In particolare, nello scambio tra opinion leader attraverso il metodo Delphi sul blog del Sole 24 Ore. Approfondendo il tema della tecnologia rispetto all'Innovazione (Innovation Purpose) ci si è domandati quali sono i confini dell'Innovazione. In particolare, se le nuove tecnologie hanno un impatto decisivo per il ridisegno delle relazioni e degli ambienti di lavoro, qual è il limite nel loro perseguimento. E' giusto porsi la domanda, perché nel nome del progresso, abbiamo visto che si sono create nella storia dell'umanità, specificatamente dal XX secolo, situazioni "insostenibili"

come la corsa all'armamento nucleare, oppure l'inquinamento globale. Ebbene in un tempo in cui siamo a un passo dal Metaverso, un nuovo iper mondo in cui vi sarà un profondo impatto sensoriale ed emotivo, è necessario assumersi delle responsabilità. Qual è la responsabilità del management, della classe dirigente di fronte a tecnologie che possono avere impatti molto critici sull'identità, l'equità, i processi di partecipazione? La fiducia che sembra accompagnare il "progresso" richiede una profonda capacità di riflessione sugli impatti. Si apre dunque una prospettiva di una leadership che è "wise" saggia. Non ci si può aprire incondizionatamente. Se non si è saggi, si potrebbe inseguire l'illusione di un mondo che non è scontato sia fatto per noi.

Come sviluppare un approccio Open

Uno dei tre output della prima tranche della ricerca (marzo 2021) era un modello formativo per introdurre all'Open Management. Il modello disegnato prevedeva l'adozione del metodo della classe capovolta, la Flipped classroom. Il modello si presta a ben interpretare la finalità di ripensare la gerarchia, poiché si tratta di un modello di apprendimento centrato sull'allievo molto più che sulla docenza. Progettare un corso per sviluppare un mindset Open attraverso slide, lezioni standardizzate ed esercitazioni di scuola rappresenterebbe, infatti, una vera e propria contraddizione concettuale. Stare seduti in aula ad ascoltare un docente che mostra slide per un'ora e, successivamente, ancora discutere seduti al proprio posto per poi affrontare qualche esercitazione in sottogruppo da restituire in plenaria non è un modello didattico che suggeriamo. Per ridurre i tempi di apprendimento e rendere possibile l'autonomia degli allievi sarebbe opportuno collocare la parte teorica dell'apprendimento in asincrono, riservando alle attività sincrone in presenza o a distanza gli approfondimenti le esercitazioni il trasferimento alla realtà professionale. Gli allievi sono stimolati a muoversi in autonomia e ad apprendere insieme ai loro colleghi.

Di seguito presentiamo la struttura didattica consigliata:



Cosa si può fare se si vuole investire in formazione, su quali punti sarebbe utile investire

Investire sull'apertura dell'organizzazione significa investire sul tema della **fiducia**. Questo sembra il mindset generatore di un nuovo mondo che supera i confini e sviluppa valore attraverso le connessioni.

Un tema importante sembra la **revisione della concezione di potere**: da un potere verticale condizione della dimensione gerarchica, verso un potere orizzontale che legittima un sistema eterarchico.

Gioca un ruolo importante anche il tema dell'intraprenditorialità o, meglio, dell'**intraprendenza**. Bisogna lavorare perché le figure abbiano sempre più autonomia e si responsabilizzino. La condizione necessaria è che vi sia una revisione dei modelli di potere e una fiducia diffusa.

Un altro aspetto che sembra decisivo è quello dell'**apprendimento continuo**. In questa nuova era, è vincente moltiplicare le esperienze, prendersi dei rischi e fermarsi a ragionare sul cosa si è appreso: il triangolo dreaming-execution-learning.

Come proseguire l'attività di ricerca

A valle della ricerca sull'Open Management si possono intraprendere due percorsi evolutivi. Da un lato disponendo di un questionario che misura l'Open Management (ulteriormente raffinato dagli autori nel corso del 2022) si potrebbe restringere l'analisi alla sola popolazione dei Manager che hanno pratiche Open Innovation nella propria organizzazione. Studiando accuratamente di cosa si occupano questi manager e in che misura vivono i valori della Openness, sarebbe possibile raffinare lo strumento e costruire un percorso formativo più efficace.

La seconda prospettiva riguarda la Wise Leadership. Sarebbe interessante ricostruire le caratteristiche di questa "saggezza", esplorandone i confini con i temi della Ethical Leadership e della Authentical Leadership.

Temi questi di grande interesse nella cultura anglo sassone, ma in qualche modo, non pienamente considerati nel nostro Paese. Dunque, la stringente necessità di un dibattito rispetto allo sviluppo della tecnologia, imporrebbe la ripresa di questi temi per la formazione della classe dirigente italiana.