Costruiamo un luogo di lavoro incentrato sulle persone

La roadmap di BroadVoice verso il cambiamento positivo

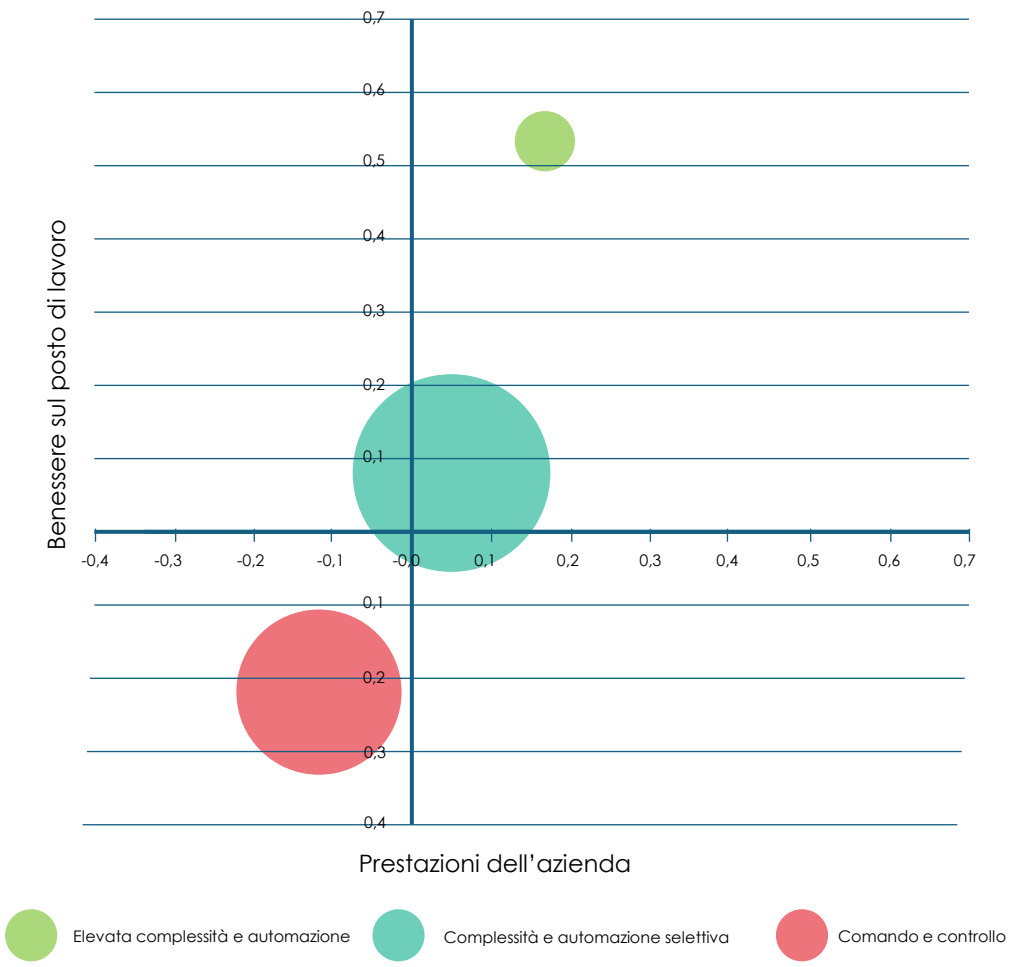
Giugno 2025

Premessa

Perché una roadmap?

Le prove scientifiche e l'esperienza pratica di molte organizzazioni ci dimostrano che **è possibile ottenere contemporaneamente prestazioni elevate, una maggiore capacità di innovazione e una migliore qualità della vita lavorativa**. **La chiave sta nell'adozione di pratiche sul posto di lavoro che responsabilizzino i lavoratori** di ogni livello in modo che possano esercitare un elevato livello di autonomia, lavorare in team auto-organizzati, imparare e svilupparsi e portare le proprie idee al lavoro.

Tuttavia, questa vasta mole di prove ed esperienze sta avendo un impatto minimo sulla maggior parte delle imprese europee e delle organizzazioni del settore pubblico. Indagini successive ci dicono che solo una piccola percentuale dei luoghi di lavoro europei adotta queste pratiche in modo sistematico in tutta la propria organizzazione. **Date uno sguardo** ai seguenti risultati, basati sulla *European Company Survey* del 2019 condotta su circa 20.000 luoghi di lavoro europei:



Come si può vedere, i **luoghi di lavoro in cui i dipendenti godono di maggiore autonomia e hanno regolarmente l'opportunità di affrontare nuove sfide ("Elevata complessità e autonomia") ottengono risultati significativamente migliori rispetto agli altri in termini di performance aziendale** *e* **benessere sul posto di lavoro**. Ma poi guardate le dimensioni rispettive dei diversi cerchi. **I lavori ad alta complessità e autonomia caratterizzano solo il 6% dei posti di lavoro europei**.

Ciò rappresenta una perdita significativa di crescita economica e di innovazione, nonché uno spreco di potenziale umano e di benessere. È sorprendente che questo mancato sfruttamento del potenziale economico e sociale non sia oggetto di maggiore attenzione da parte dei responsabili politici, delle parti sociali, delle imprese e degli altri soggetti interessati in tutta Europa.

I risultati del progetto **BroadVoice** evidenziano una conoscenza e una consapevolezza limitate da parte di diversi attori, non ultimi i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro. Naturalmente esistono esempi di buone pratiche in Europa, che hanno contribuito in modo determinante a definire l'impostazione della presente Roadmap.

BroadVoice è stato creato per contribuire a colmare il divario tra la pratica basata su dati concreti e la pratica comune a livello aziendale e per favorire una migliore comprensione tra i dirigenti aziendali e le parti sociali di "ciò che funziona" in termini pratici. **Questa Roadmap offre una guida operativa per gli operatori del settore basata sui nostri risultati.**

Fonte: https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019

Dare un senso alle prove

Come dovrebbero quindi orientarsi i decision-maker aziendali, i leader del cambiamento e i sindacati nell'ambito della vasta e crescente mole di dati scientifici che risale almeno agli anni '50? E come dovrebbero imparare dalle esperienze delle aziende europee e di altre organizzazioni che sono riuscite a ottenere questi risultati vantaggiosi per le prestazioni aziendali e il benessere dei dipendenti?

Il concetto di ***innovazione del luogo di lavoro (workplace innovation)*** è stato sviluppato per aiutare a dare un senso a queste evidenze ed esperienze. Può essere compreso in termini di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, nei rapporti di lavoro e nelle tecnologie basati sull'empowerment (responsabilizzazione) della forza lavoro. L'innovazione sul posto di lavoro è un quadro sistemico basato su dati scientifici, ma è orientato all'azione e rivolto ai responsabili delle decisioni organizzative e ai leader del cambiamento.

Nonostante la diversità in termini di dimensioni, settore e contesto nazionale, le organizzazioni che raggiungono prestazioni esemplari, elevati livelli di innovazione e ottime condizioni di vita lavorativa hanno in genere una cosa in comune: lavori e luoghi di lavoro in cui i dipendenti a tutti i livelli utilizzano e sviluppano appieno le loro competenze, conoscenze e creatività nella loro vita lavorativa quotidiana. La chiave di tutto ciò è la ***partecipazione diretta***: dare ai lavoratori la possibilità di decidere come svolgere le proprie mansioni e consentire il loro coinvolgimento nel processo decisionale, nella risoluzione dei problemi, nel miglioramento continuo, nell'innovazione e nell'apprendimento.

Tuttavia, anche la voce dei dipendenti, sotto forma di ***partecipazione rappresentativa***, svolge un ruolo fondamentale. Nelle organizzazioni che godono di relazioni realmente collaborative con i sindacati e i dipendenti, possono emergere comitati congiunti in cui le conoscenze tacite e l'esperienza dei lavoratori si fondono con le innovazioni strategiche e le priorità della direzione, dando vita a nuove sinergie e risultati creativi.

Come vedremo dai **casi di studio** irlandesi, italiani e svedesi, questi comitati possono sia guidare l'introduzione della partecipazione diretta sia garantire la loro resilienza contro gli shock esterni.

La peculiarità dell'approccio BroadVoice

Restano due domande: come fanno le organizzazioni a passare dalle forme tradizionali di organizzazione del lavoro e dalle pratiche di leadership di tipo "comando e controllo" all'innovazione del luogo di lavoro? E qual è il ruolo delle relazioni industriali nello stimolare, alimentare e sostenere questo cambiamento?

Cominciamo con il ruolo delle relazioni industriali.

Le relazioni industriali cooperative creano livelli più elevati di fiducia tra il management e i lavoratori e possono portare a un clima in cui il cambiamento e l'innovazione avvengono attraverso il dialogo piuttosto che attraverso il conflitto. Questo clima può anche riconoscere i lavoratori stessi come motori del cambiamento sul posto di lavoro, accogliendo le loro idee per nuove pratiche lavorative.

Tuttavia, i rappresentanti dei lavoratori devono anche mantenere una prospettiva critica, che dia priorità alla promozione degli interessi dei lavoratori rispetto agli imperativi del management. Questo è stato descritto come "la nuova contrattazione collettiva", in cui la liberazione del talento e della creatività dei lavoratori è subordinata a miglioramenti tangibili della qualità della vita lavorativa, che prevedono in particolare la partecipazione diretta.

In Paesi come la Svezia, i modelli di cooperazione a livello di impresa, radicati da tempo e applicati per legge, costituiscono condizioni favorevoli alla partecipazione diretta. I comitati congiunti riuniscono dirigenti e sindacati, sia per consentire modelli partecipativi di gestione quotidiana, sia per definire approcci consensuali al cambiamento sul posto di lavoro con risultati positivi sia per i lavoratori che per le aziende.

Tuttavia, la regolamentazione giuridica delle relazioni industriali non garantisce di per sé una diffusione capillare della partnership sul posto di lavoro.

D'altro canto, le partnership sul posto di lavoro sono relativamente poco diffuse nei Paesi in cui non hanno una base giuridica. Tuttavia, in Irlanda, ad esempio, vi sono casi di accordi di partnership sul luogo di lavoro stabiliti ex novo, proprio come mezzo per costruire le condizioni di base necessarie per la partecipazione diretta. Il più grande sindacato irlandese, SIPTU, ha creato l'*Istituto per lo sviluppo dei servizi di avanzamento dei dipendenti* (Institute for the Development of Employees Advancement Services, IDEAS) per introdurre un nuovo modo di pensare sul posto di lavoro a vantaggio reciproco dei dipendenti e della direzione attraverso la facilitazione, l'istruzione, la formazione e la ricerca all'interno dell'azienda.

I **casi di studio** irlandesi, italiani e svedesi dimostrano il potenziale di intervento attivo dei sindacati nel guidare l'introduzione della partecipazione diretta, a volte attraverso i forum di partnership esistenti o altrove attraverso l'istituzione di nuovi comitati congiunti tra sindacati e dirigenti. Anche in questo caso, si basa su un clima di fiducia a livello di luogo di lavoro.

Sebbene siano disponibili altre guide e narrazioni relative all'introduzione di forme partecipative di organizzazione del lavoro, **il contributo specifico di questa Roadmap è quello di offrire un approccio pratico al cambiamento incentrato sulle persone e fondato sulla partnership collaborativa sul posto di lavoro.**

Fase 1

Creazione di un comitato congiunto tra lavoratori e dirigenti

1

Le decisioni importanti vengono discusse apertamente con i dipendenti e il loro feedback influenza i risultati

2

I dipendenti sono rappresentati in modo efficace nelle discussioni con l'alta direzione

3

Il comitato promuove la partecipazione diretta e il coinvolgimento dei dipendenti nell'innovazione

4

La condivisione delle conoscenze tra sindacati, lavoratori e dirigenti fa parte della cultura organizzativa.

Vi sono molte ragioni per cui le conoscenze, le intuizioni e le opinioni dei dipendenti di ogni livello dell'organizzazione dovrebbero essere ascoltate dai team dirigenziali e nelle sale riunioni, non da ultimo perché ciò porta a un processo decisionale migliore.

***La voce dei dipendenti* descrive l'allineamento delle priorità strategiche e del processo decisionale a livello senior con le conoscenze pratiche, l'esperienza e l'impegno dei dipendenti in tutta la forza lavoro. Essa riunisce la *partecipazione diretta*, ad esempio attraverso team autogestiti e gruppi di miglioramento, e la *partecipazione rappresentativa* sotto forma di comitati congiunti tra rappresentanti dei lavoratori e dirigenti.**

La partnership tra direzione, dipendenti e sindacati può assumere diverse forme, ma richiede sempre apertura, trasparenza e comunicazione bidirezionale. Come minimo può essere uno strumento efficace per relazioni industriali positive, riducendo al minimo i conflitti e la resistenza al cambiamento, assicurando una consultazione tempestiva su retribuzioni e condizioni, cambiamenti occupazionali e ristrutturazioni organizzative. I comitati congiunti cercano di ottenere risultati vantaggiosi per l'organizzazione e i suoi dipendenti, creando momenti e spazi in cui i dirigenti e i sindacati o i rappresentanti dei lavoratori si riuniscono per affrontare le grandi questioni in un clima di apertura e fiducia.

L'esperienza irlandese dimostra che la partnership sul posto di lavoro non sostituisce i tradizionali ruoli di contrattazione sindacale. Alcuni ricercatori utilizzano i termini "boxe" e "danza" come metafore delle relazioni industriali rispettivamente conflittuali e cooperative, sostenendo che i sindacati efficaci sono in grado di combinare abilmente attività di entrambi i tipi, che dovrebbero essere considerate complementari e non in contrapposizione tra loro. In diverse aziende, i rappresentanti sindacali dimostrano una certa destrezza nel muoversi tra contrattazione e occasioni di partnerhip all'interno del luogo di lavoro.

Date uno sguardo a questi interessanti **casi di studio** provenienti da Irlanda, Italia e Svezia, che illustrano come e perché sono stati istituiti i comitati congiunti e le azioni intraprese per portare avanti l'innovazione sul posto di lavoro nelle loro organizzazioni.

Come creare un comitato di successo

L'esperienza maturata in diversi Paesi coinvolti in BroadVoice dimostra come sia possibile ottenere notevoli vantaggi per i dipendenti e il management attraverso la collaborazione sul posto di lavoro. Tuttavia, riunire per la prima volta i rappresentanti dei lavoratori e i dirigenti richiede un'attenta riflessione e preparazione. Dovrete attendervi potenziali ansie, mancanza di fiducia e scetticismo da entrambe le parti. Le persone devono avere la certezza di poter parlare apertamente e senza timore di ritorsioni.

I feedback sinceri e diretti dei dipendenti in prima linea possono risultare scomodi da ascoltare per i team dirigenziali. La tentazione di mettere in discussione l'autenticità dei feedback può essere forte, ma deve essere evitata se non si vuole compromettere la legittimità del comitato. L'ascolto efficace e le domande costruttive sono abilità vitali da acquisire per i membri del comitato.

Una regola importante per una partnership di successo è che "vince l'argomento migliore, indipendentemente da chi lo espone".

L'acquisizione di competenze esterne può fare una differenza significativa nell'evitare le insidie e nello stabilire buone prassi. Diversi **casi di studio** di BroadVoice dimostrano gli importanti benefici che si ottengono quando i membri della direzione, del sindacato e i lavoratori coinvolti in un comitato lavorano insieme, esplorando i principi del lavoro di squadra, della risoluzione collaborativa dei problemi e dell'intelligenza emotiva, oltre a "imparare facendo" (learning by doing) attraverso la loro applicazione pratica.

In Paesi come la Svezia, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro possono apportare notevoli competenze e risorse al processo di creazione di un comitato congiunto, in particolare attraverso organismi bilaterali come il Suntarbetsliv, che si basa su un'esperienza nazionale di diversi decenni. Allo stesso modo in Irlanda, come dimostrano i casi di studio di FSW Coatings e Kirchhoff Automotive, IDEAS (un'organizzazione derivata dal SIPTU, il più grande sindacato irlandese) ha fornito una formazione approfondita, combinando in modo armonioso la partecipazione rappresentativa e diretta per ottenere risultati vantaggiosi sia per la direzione che per i lavoratori. Agenzie governative come Anact (Francia) o Scottish Enterprise possono essere in grado di aiutare fornendo competenze tecniche o sovvenzioni.

In altri casi, come in Italia, la formazione può essere impartita da consulenti specializzati, nel qual caso è necessaria un'accurata preparazione:

- Scegliete con cura il vostro consulente. Assicuratevi che abbia esperienza di lavoro con i sindacati e i dipendenti, nonché con il management, e che sia in grado di facilitare un cambiamento "dal basso" piuttosto che fornire progetti tecnocratici o altamente prescrittivi.
- Siate chiari sull'aspetto del successo. Concordate fin dall'inizio risultati tangibili con i membri del comitato.
- Concordate un mandato chiaro per il potenziale consulente prima di chiedergli di partecipare alla gara d'appalto, includendo linee guida sia per il processo che per i risultati.
- Coinvolgete tutte le parti nel processo di selezione e garantite la trasparenza della scelta finale.

È fondamentale che i rappresentanti dei lavoratori dispongano di un tempo sufficiente per assentarsi dal lavoro e che la direzione dia adeguata priorità al comitato congiunto. Può anche essere importante garantire che le attività di collaborazione siano prioritarie nelle misure di performance come i KPI. L'inadeguatezza delle priorità è uno dei motivi principali per cui i comitati non funzionano o falliscono.

Comitati congiunti di successo

- **Sostenete i rappresentanti dei lavoratori.** Rendete il ruolo stimolante fornendo ai rappresentanti tempo e risorse sufficienti per svolgere correttamente il loro lavoro, piuttosto che lasciare che diventi un peso che devono portare avanti nel loro tempo libero.
- **Formatevi insieme** per acquisire le conoscenze e le competenze necessarie a rendere il comitato efficace e sostenibile.
- **Definite le regole di base e applicatele in modo coerente.** Ecco un esempio tratto da un comitato congiunto:
  - Si tratta di un processo bidirezionale
  - Condividere idee e informazioni piuttosto che dare consigli
  - Essere pronti ad ascoltare le critiche su di sé
  - Riconoscere gli errori del passato
  - Fare in modo che tutti i commenti siano costruttivi
  - Utilizzare prove a sostegno di un'affermazione
  - Mantenere la calma e non gridare.
- **Iniziate e finite dal basso.** I rappresentanti dei lavoratori hanno bisogno di tempo e spazi per coinvolgere i colleghi nella riflessione e nel dialogo sulle questioni lavorative, comprese le sfide imminenti, le politiche aziendali e le loro idee di miglioramento. Devono anche riportare ai dipendenti le questioni sollevate dal comitato. L'accesso alle riunioni di gruppo, alle whiteboard e ad altre risorse è inestimabile. Senza questo ponte con l'intera forza lavoro, i comitati congiunti diventano presto stantii.
- **Identificate gli obiettivi e i confini.** Chiarite come il comitato si inserisce nella struttura decisionale dell'organizzazione e definitene il mandato.
- **Siate fantasiosi.** Divertitevi, siate creativi e non lasciate che le riunioni diventino noiose.
- **Trovate risultati rapidi** per dimostrare a tutti che sta funzionando. Ma dimostrate di saper affrontare insieme anche le questioni più spinose.
- **Non mettete in agenda solo "macchinetta del caffè e bagni".** I comitati congiunti possono essere bloccati in discussioni interminabili su questioni minori che è meglio risolvere altrove.
- **Comprendete la differenza tra boxe e danza.** Alcune questioni potrebbero ancora dare adito a negoziazioni conflittuali tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori, ma il comitato congiunto non è la sede adatta per farlo. Risparmiate le questioni controverse per un altro tipo di riunione e concentratevi sui potenziali risultati vantaggiosi per tutti.
- **Imparate dagli altri.** Stabilite contatti con altre organizzazioni aziendali che sperimentano diverse modalità di collaborazione.
- **Anticipate le battute d'arresto.** È altamente improbabile che il lavoro di partnerhip si svolga sempre senza intoppi. Il cambiamento è disordinato e se vi accorgete che l'entusiasmo e l'eccitazione iniziali cominciano a scemare, riconoscete che è una cosa comune. Se, all'inizio del processo, prevedete che incontrerete ostacoli e delusioni, sarete meglio preparati ad affrontarli.
- **Comunicate, comunicate, comunicate.** Celebrate i successi, tenete tutti informati sugli intoppi e spiegate gli insuccessi.
- **Pianificate la successione.** Evitate il collasso quando le persone chiave lasciano l'organizzazione. Cerca ovunque i migliori talenti.

Riflessione

In che modo un comitato congiunto può favorire un cambiamento positivo nella vostra organizzazione?

Fase 2

Fare succedere il cambiamento

1. **Co-creare il cambiamento attraverso il comitato congiunto**
2. **Identificare e assimilare i driver esterni**
3. **Coinvolgere la forza lavoro nella definizione e nella costruzione del cambiamento**
4. **Responsabilizzare i lavoratori per realizzare il cambiamento**
5. **Monitoraggio, revisione e sostegno del cambiamento**

Ecco due visioni alternative del cambiamento:

Le persone odiano i cambiamenti: *Preferiscono ciò che già conoscono.*

Il cambiamento è un'occasione per crescere: *è un'occasione per liberarsi dalle frustrazioni e un'opportunità di sviluppo personale.*

Qual è il vostro caso? Vale la pena ricordare che, secondo diversi studi, **oltre il 70% delle iniziative di cambiamento falliscono, spesso perché non assicurano la partecipazione attiva dei dipendenti** e di altri stakeholder chiave. Quando il cambiamento viene imposto dall'alto, c'è il rischio di perdere le intuizioni, le conoscenze e le idee che potrebbero garantirne il successo. È anche probabile che crei resistenza e disimpegno.

Un cambiamento di successo può essere ispirato dall'alto, liberando al contempo le idee e l'esperienza della forza lavoro. Allo stesso modo, può partire da idee generate da comitati congiunti, team o gruppi di innovazione guidati dai dipendenti; in entrambi i casi, combina le intuizioni strategiche dei senior con le conoscenze tacite dei dipendenti responsabilizzati a tutti i livelli.

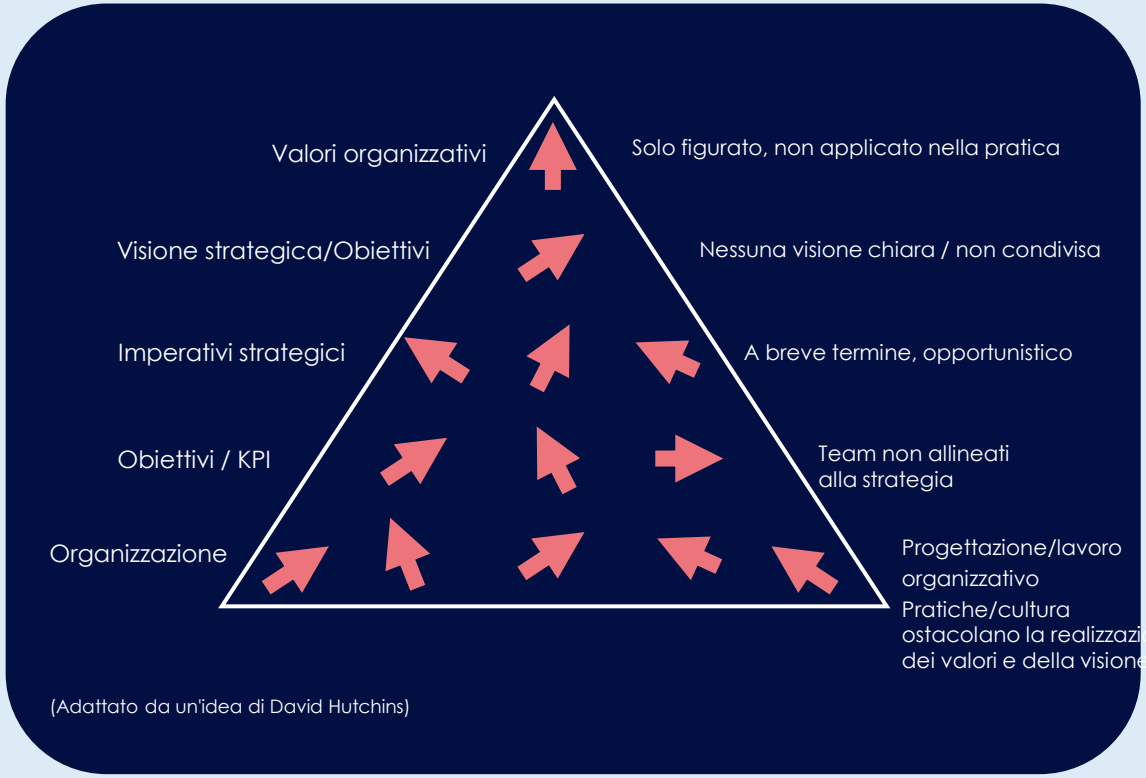
Non esiste un modello comune per il successo del cambiamento. Ogni azienda intraprende il proprio viaggio di esplorazione, scoperta, sperimentazione, fallimento e apprendimento, prima di arrivare a un approccio che rifletta il proprio contesto e le proprie aspirazioni. Tuttavia, è possibile individuare diversi filoni che si intrecciano in molti percorsi di cambiamento di successo, tutti indicanti l'importanza di un dialogo inclusivo volto a generare intuizioni critiche e impegno da parte della forza lavoro e degli altri stakeholder.

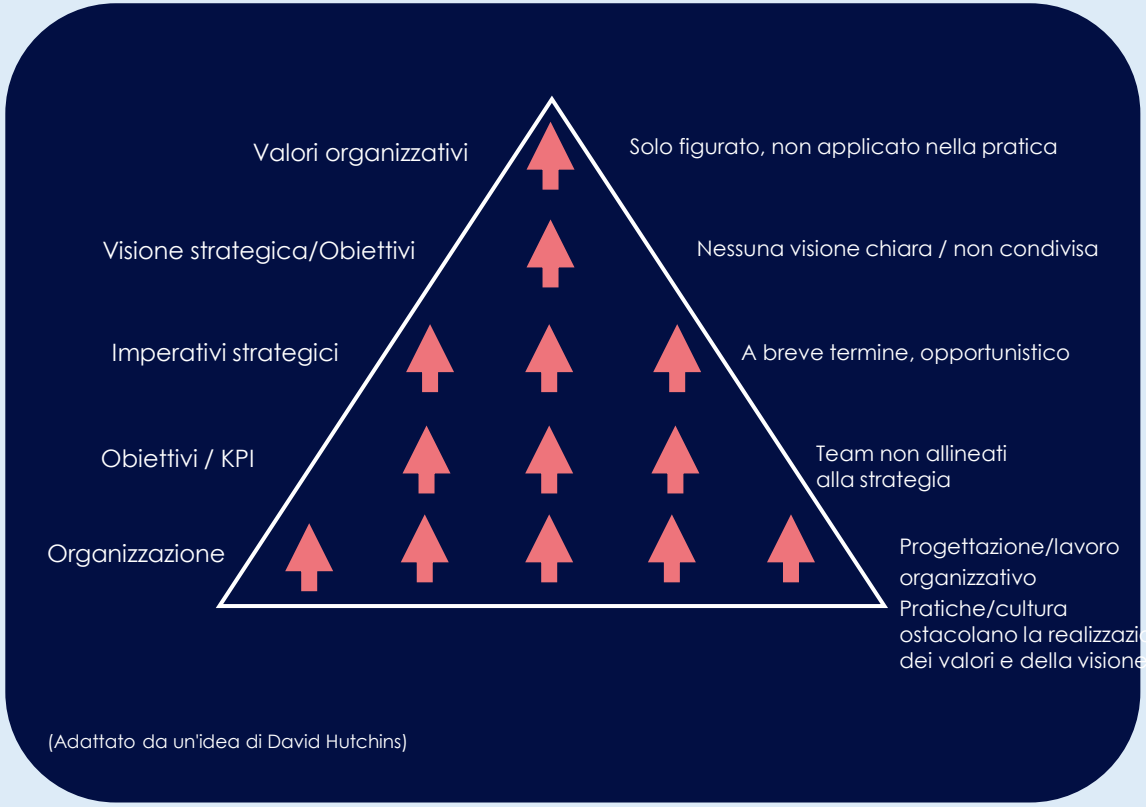
Qual è dunque il ruolo dei comitati congiunti nel guidare il cambiamento?

I comitati congiunti possono svolgere un ruolo fondamentale nell'introduzione della partecipazione diretta sul posto di lavoro.

In primo luogo, possono mettere insieme le priorità strategiche dell'organizzazione con le esperienze quotidiane e le conoscenze tacite della forza lavoro che, in molti casi, sono disallineate. Non è affatto raro che i team dirigenziali siano fuori dalla realtà quotidiana della vita lavorativa in prima linea, e tale distanza organizzativa può portare a un vero e proprio disallineamento con i valori e la strategia.

Le gerarchie e le divisioni funzionali all'interno di un'organizzazione creano facilmente comportamenti perversi in grado di minare la strategia. Ogni reparto o team si concentra sui propri obiettivi specifici, creando mentalità ristrette e culture incompatibili all'interno dell'organizzazione. Le diverse parti dell'organizzazione iniziano a tirare in direzioni diverse e, anche quando ciascuna riesce a realizzare con successo i propri KPI, i comportamenti collaborativi e lo sforzo comune necessari per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione scompaiono. Questo è ciò che si definisce un'organizzazione non allineata.





Creando uno spazio in cui è possibile riunire le prospettive dei dirigenti senior e del personale in prima linea, i comitati congiunti possono identificare le aree di disallineamento attraverso un dialogo aperto che porta a una revisione approfondita delle pratiche organizzative a ogni livello della piramide. Alcuni degli strumenti descritti nelle sezioni seguenti possono aiutare a realizzare questo riallineamento.

In secondo luogo, i comitati congiunti aiutano a legittimare il cambiamento all'interno della forza lavoro e ad incoraggiare l'impegno attivo. Diventa un cambiamento "nostro", piuttosto che qualcosa che "ci viene fatto". Le sezioni dedicate al *coinvolgimento* e all'*empowerment* (di seguito) approfondiscono questo aspetto.

Terzo, e forse più importante, i comitati congiunti *co-creano la* leadership del cambiamento. La sezione precedente *(Fase 1: Creazione di un comitato congiunto*) sottolinea l'importanza di programmi di formazione congiunti per i membri del comitato, in cui apprendere i principi e i comportamenti associati alle forme partecipative di organizzazione del lavoro, come il lavoro di squadra auto-organizzato. **Ciò significa che i membri del comitato partecipano *con cognizione di causa* alla progettazione e all'implementazione di modalità partecipative di organizzazione del lavoro**, mescolando la conoscenza concettuale delle pratiche lavorative basate sull'evidenza con la conoscenza pratica e l'esperienza dell'organizzazione stessa. Questa fusione di concetti e pratiche consente all'organizzazione di dare forma a innovazioni del luogo di lavoro che si adattano esattamente al contesto specifico di ciascuna organizzazione.

Tuttavia, è importante riconoscere che i comitati congiunti non possono guidare il cambiamento in modo isolato. La sezione *Empowerment* (di seguito) tratta l'istituzione di una più ampia partecipazione dei dipendenti, identificando e sfruttando le idee e l'energia di coloro che, all'interno della forza lavoro, hanno la passione di realizzare una o più aree di cambiamento.

Da qui a lì

I leader del cambiamento hanno spesso fretta. L'obiettivo è quello di arrivare a destinazione, e loro devono solo identificare e implementare le azioni giuste per ottenere il risultato. Guidare il cambiamento farà bella mostra di sé nei loro CV e potranno rivendicare tutto ciò come proprio lavoro.

Goal → **Action** → **Result**

Ma la vita raramente è così semplice, soprattutto quando i cambiamenti riguardano le persone. Ecco alcune domande che mettono in discussione questo approccio lineare e unidimensionale alla pianificazione dell'azione:

- **Il contesto più ampio è stato analizzato e compreso appieno prima di fissare l'obiettivo?** Riflette (ad esempio) le tendenze e le opportunità dei mercati emergenti, i clienti, la concorrenza, il potenziale tecnologico e i fattori sociali?
- **L'obiettivo è allineato a una visione comune condivisa con i dipendenti e gli altri stakeholder?** I cambiamenti che contribuiscono a valori e risultati strategici compresi e condivisi dagli altri hanno maggiori probabilità di essere accettati e di suscitare un coinvolgimento attivo.
- **La ricerca di azioni è stata sufficientemente ampia e creativa?** Si tratta di un'opportunità per pensare in modo nuovo. Perché precipitarsi verso la soluzione più ovvia quando potrebbero essere disponibili opzioni più potenti?
- **Ha prevalso la forza dell'argomento migliore?** Il cambiamento è di solito rafforzato da un dialogo aperto e inclusivo e da una reale disponibilità ad accettare che le persone più anziane possano non avere le risposte migliori.
- **C'è spazio per la sperimentazione?** Stabilite in anticipo la direzione da seguire, ma permettete a chi è coinvolto nel cambiamento di usare la propria discrezione, testare alternative e imparare sia dai successi che dai fallimenti.
- **Come facciamo a sapere se sta funzionando?** Misurate i progressi rispetto a tappe e indicatori predefiniti, ma assicurate anche un feedback da parte delle persone a ogni livello su ciò che funziona, ciò che non funziona e ciò che può essere migliorato. Tenete tutto sotto controllo: il modo in cui il cambiamento viene realizzato, le azioni scelte per implementare l'obiettivo e persino l'obiettivo stesso, e siate sempre pronti a ripensare e rifare.
- **Come possiamo continuare a farlo funzionare?** Prendete atto che l'innovazione sul posto di lavoro non è un processo unico. Ogni fase dell'innovazione sul posto di lavoro genera apprendimento condiviso e amplia l'orizzonte delle possibilità, creando uno slancio sostenibile in cui la continua ricerca di modi migliori di lavorare permea il lavoro di tutti. Ricordate che l'innovazione sul posto di lavoro è anche un sistema di parti che si rafforzano a vicenda.
- **Quando tutte le pratiche organizzative vanno nella stessa direzione, non solo si ottengono risultati notevoli, ma si contribuisce anche a prevenire il "declino dell'innovazione" che si verifica quando i nuovi modi di lavorare sono in contrasto con pratiche più vecchie e interdipendenti.**

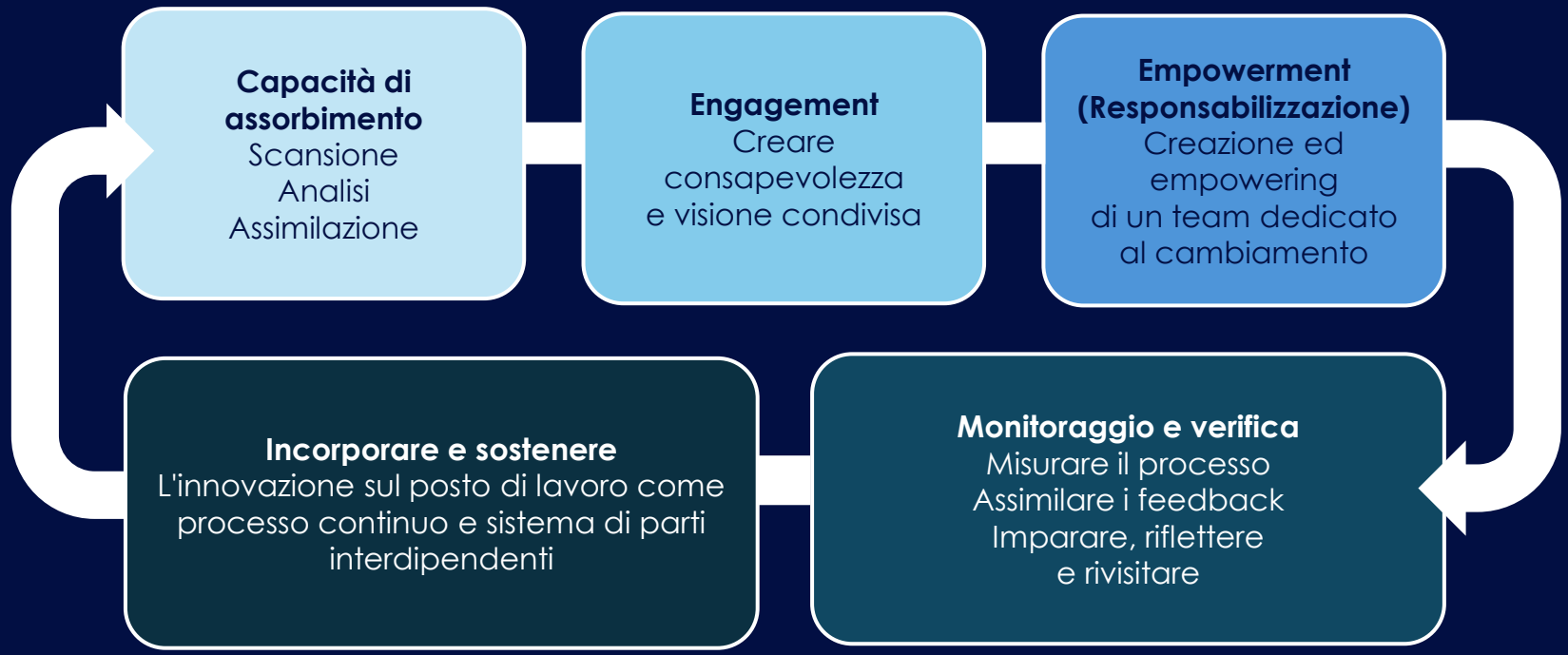
Riflessione

Pensate a una precedente iniziativa di cambiamento che avete sperimentato sul lavoro. Avete affrontato queste domande e, se sì, come? In caso contrario, qual è stato l'impatto?

Cambiamento incentrato sulle persone

Al fine di perseguire questo slancio sostenibile verso il miglioramento e l'innovazione sul posto di lavoro, **la Roadmap di BroadVoice si basa su cinque gruppi di attività interconnesse e cicliche** che chiamiamo "*Cambiamento incentrato sulle persone*". Ognuno di questi cinque gruppi di attività viene analizzato nelle sezioni seguenti della Roadmap.

Sebbene sembri formare una catena sequenziale, come vedremo in una sezione successiva, la linearità si interrompe alla fine quando la sperimentazione e l'apprendimento alimentano l'ampliamento degli orizzonti e la continua innovazione del luogo di lavoro.



Capacità di assorbimento

1

Scrutare l'orizzonte per individuare le tendenze emergenti, le opportunità, le pratiche di punta e le sfide

2

Riconoscere e utilizzare al meglio le conoscenze e le esperienze interne

3

Comprendere le implicazioni delle nuove conoscenze per la strategia aziendale

4

Assimilare le lezioni nella pratica quotidiana

Capacità di assorbimento - Esplorazione, analisi e assimilazione

"Le organizzazioni crescono grazie a ciò che conoscono. . ."

I comitati congiunti costituiscono un punto di riferimento per l'apprendimento condiviso tra sindacati, lavoratori e dirigenti, in particolare nei periodi di cambiamento e innovazione organizzativa. Per sopravvivere e prosperare è necessaria la capacità di assorbimento, ovvero la capacità di riconoscere il valore delle conoscenze e delle esperienze esterne e di utilizzarle per fini strategici o tattici.

La capacità di assorbimento è l'abilità di osservare l'orizzonte per individuare innovazioni emergenti, tendenze di mercato, strategie dei concorrenti e movimenti sociali, di assimilare informazioni eterogenee all'interno dell'organizzazione nel suo insieme e di rispondere in modo creativo. Significa porsi domande frequenti su come gli sviluppi della globalizzazione, dei mercati, della tecnologia, dei cambiamenti climatici, della demografia e dei valori sociali (tra gli altri fattori) rappresentino opportunità o minacce e su come dovrebbero influenzare il pensiero strategico dell'organizzazione.

La capacità di assorbimento si riflette in molti aspetti del funzionamento di un'organizzazione, ma alcune semplici misure includono:

- scouting di pratiche nuove e innovative sia online che attraverso reti locali e contatti personali;
- chiedere ai nuovi dipendenti cosa ha funzionato bene nelle loro precedenti organizzazioni;
- creare occasioni regolari per i manager e i team di discutere ciò che hanno scoperto dai clienti, dai social media, dalle conferenze o da qualsiasi altra fonte;
- garantire che il comitato congiunto sia in grado di valutare, assimilare e agire sulla base delle informazioni ricevute da queste e altre attività.

La capacità di assorbimento richiede una **continua apertura alle nuove idee**, una caratteristica culturale che richiede la disponibilità dei leader a essere sfidati dal nuovo pensiero, nonché un comitato congiunto - e idealmente un'intera forza lavoro - motivata dall'impegno a migliorare e sviluppare l'organizzazione oltre che a svolgere compiti funzionali.

Riflessione

Quanto è capace la vostra organizzazione a identificare e utilizzare nuove conoscenze di valore, sia da fonti esterne che interne?

Engagement

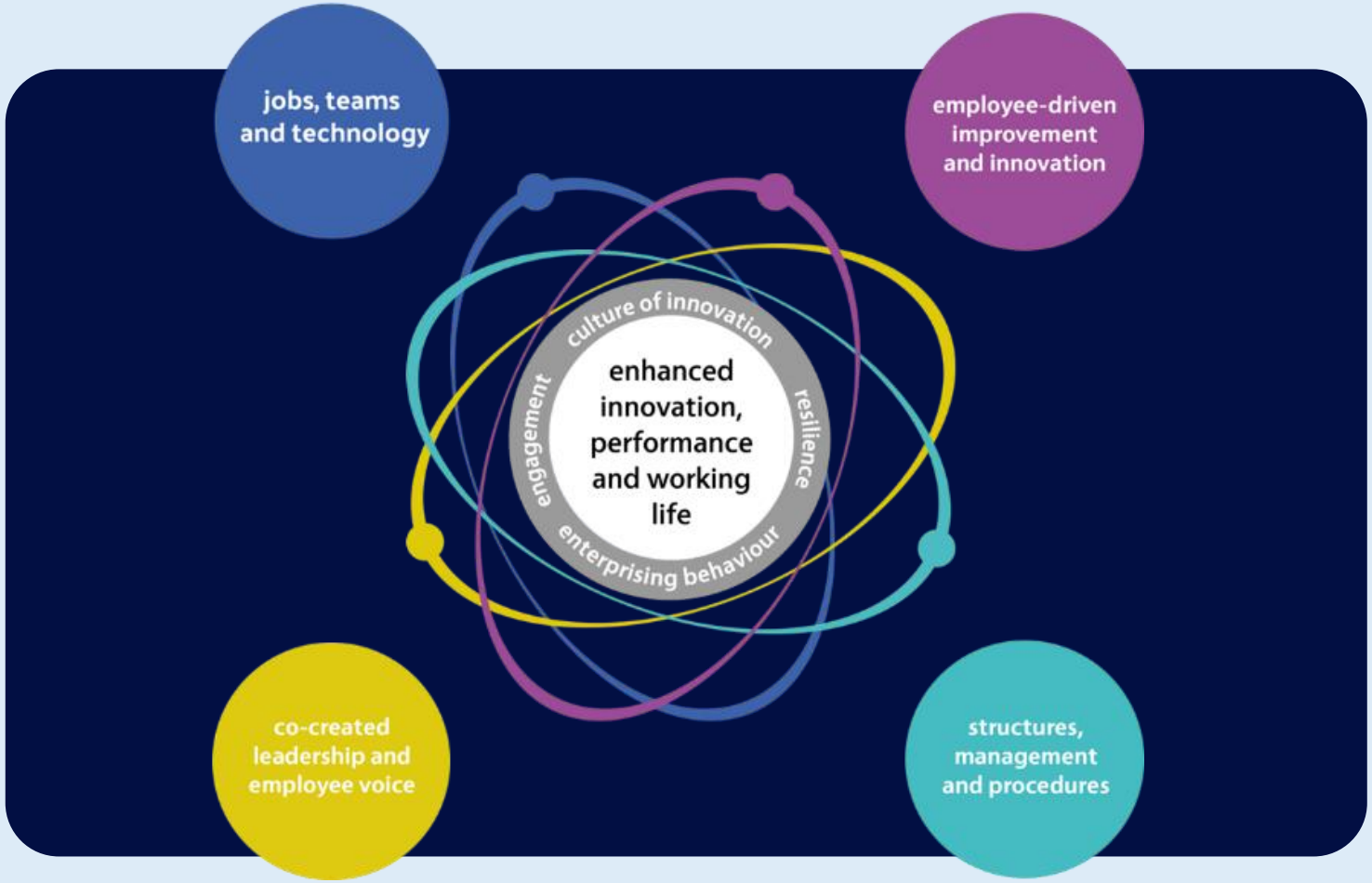
1. Valutare criticamente le attuali pratiche organizzative
2. Coinvolgere i lavoratori nell'identificazione degli obiettivi di cambiamento
3. Argomentare il cambiamento
4. Costruire una visione condivisa
5. Inquadrare le azioni

Engagement - Identificare le opportunità di cambiamento positivo

Un quadro di riferimento per l'autovalutazione

La forte interdipendenza tra i comitati congiunti sul posto di lavoro e le pratiche di partecipazione diretta che osserviamo in molti dei casi studio riflette chiaramente la definizione di innovazione sul posto di lavoro delineata nel ***Quinto elemento***. In questa formulazione, tre gruppi di pratiche sul posto di lavoro riguardano la partecipazione diretta dei dipendenti, mentre il quarto si concentra sulla partecipazione rappresentativa (tipicamente sotto forma di comitati congiunti) e sulla leadership condivisa come fattore chiave:

- **Progettazione del lavoro, team autogestiti e tecnologia incentrata sulle persone**
- **Strutture, sistemi e processi organizzativi**
- **Innovazione e miglioramento guidati dai dipendenti**
- **Leadership co-creata e voce dei dipendenti.**



Quando i quattro elementi sono allineati tra loro, creano un sistema di parti che si rafforzano a vicenda e che porta a un impulso autosufficiente di miglioramento e innovazione: in breve, il *Quinto* ***e****lemento*.

Questo allineamento è fondamentale. Ad esempio, i team autogestiti sono efficaci solo quando i manager di linea si concentrano sul coaching piuttosto che sulla microgestione; allo stesso modo, l'innovazione guidata dai dipendenti non decollerà davvero finché i parametri di rendimento individuali e di squadra non rifletteranno il valore del tempo dedicato alla riflessione produttiva e alla generazione di idee.

L'incapacità di allineare anche solo un'area della pratica con la visione generale può portare troppo facilmente al "decadimento dell'innovazione", ovvero alla graduale erosione dei nuovi metodi di lavoro. La ricerca sostiene con forza un approccio sistemico al cambiamento e dimostra che le iniziative di cambiamento isolate raramente raggiungono i risultati attesi senza l'allineamento delle altre pratiche interdipendenti sul posto di lavoro che esistono a ogni livello dell'organizzazione. Uno studio condotto in tutta Europa nel 2002 ha dimostrato che una delle maggiori cause di fallimento dell'innovazione sul posto di lavoro è il "cambiamento parziale", ovvero il mancato riconoscimento della portata di queste pratiche interdipendenti. È come se gli anticorpi attaccassero le idee nuove e sconosciute che minacciano i modi di fare consolidati.

Il Quinto elemento fornisce un quadro di riferimento sia per comprendere la natura della partnership e della partecipazione diretta, sia per misurare le pratiche attuali di un'organizzazione rispetto a quelle basate sull'evidenza.

jobs, teams and technology

I dipendenti hanno fiducia nell'esercizio dell'autonomia e della discrezione nel lavoro quotidiano, compresa la risoluzione dei problemi e le regolari opportunità di affrontare nuove sfide. Allo stesso modo, i team auto-organizzati incoraggiano la collaborazione e il sostegno reciproco e si assumono la responsabilità del miglioramento continuo. La tecnologia viene selezionata e implementata per migliorare, anziché sostituire, le competenze e l'autonomia dei lavoratori.

employee-driven improvement and innovation

Il miglioramento e l'innovazione guidati dai dipendenti sottolineano l'importanza della conoscenza e della creatività della forza lavoro nel migliorare e sviluppare prodotti, servizi e processi. Si concentra sui modi pratici in cui le idee dei dipendenti possono essere catturate e utilizzate, dando la possibilità ai lavoratori a tutti i livelli di istigare e "possedere" idee pratiche per il miglioramento e l'innovazione.

structures, management and processes

Le strutture organizzative più piatte abbattono i silos che impediscono il lavoro interfunzionale, migliorando la flessibilità, la risoluzione dei problemi e l'innovazione. I manager fanno emergere le migliori prestazioni allenando le persone e i team, delegando il processo decisionale e incoraggiando i comportamenti di miglioramento e innovazione.

co-created leadership and employee voice

La voce dei dipendenti, soprattutto se incanalata attraverso organismi rappresentativi dei dipendenti, può essere una risorsa potente. La leadership co-creata e la voce dei dipendenti significa stimolare la voce dei dipendenti e utilizzarla come risorsa positiva per il cambiamento, nonché favorire i comportamenti di leadership necessari per supportarla.

Il raggiungimento di questo obiettivo richiede tenacia. Significa mettere in discussione atteggiamenti e comportamenti profondamente radicati, porre domande difficili ed essere aperti a idee e pratiche diverse provenienti da un'ampia gamma di altre organizzazioni.

Ogni elemento può fornire il punto di partenza per la trasformazione. Tuttavia, da qualunque parte si cominci, il percorso finale comporterà l'esame critico e l'allineamento di ogni aspetto delle pratiche di lavoro e della cultura in tutta l'organizzazione.

Come abbiamo descritto nell'introduzione, l'innovazione del luogo di lavoro è un processo dinamico senza un punto di arrivo. Si inizia con l'introduzione di pratiche sul posto di lavoro (come descritto in ciascuno dei quattro elementi) che mettono le persone in condizione di pensare e agire in modo creativo, inserendo la riflessione e la sperimentazione nella vita lavorativa quotidiana come individui, team o comitati interfunzionali.

Il Quinto elemento non è un progetto. Ogni organizzazione intraprende il proprio percorso di dialogo interno, riflessione, esplorazione e scoperta, tentativi ed errori, sperimentazione e apprendimento, prima di arrivare infine a un approccio che riflette il proprio contesto specifico e le proprie aspirazioni.

Comprendere dove ci troviamo ora

Le organizzazioni possono arrivare alla decisione di cambiare da molte direzioni diverse. Alcuni saranno spinti a farlo da una "piattaforma ardente". Alcuni saranno stati ispirati dalle evidenze empiriche presentate nell'Introduzione. Per altri si tratta di "sensazioni di pancia" (un termine usato con sorprendente frequenza), in altre parole un generale disagio nei confronti di modi di fare consolidati e la sensazione che il cambiamento sia necessario per sopravvivere e prosperare in futuro.

Per molti si tratta di frustrazione per il persistere di problemi e per l'apparente incapacità di individuare le cause alla radice di ritardi, problemi di qualità o scarsa produttività. **Un buon punto di partenza è lo strumento di autovalutazione dell'innovazione sul luogo di lavoro, disponibile gratuitamente**. Lo strumento, basato sul Quinto elemento, invita gli utenti a valutare le pratiche specifiche nella loro organizzazione, ognuna delle quali è fortemente legata sia alle prestazioni che alla qualità della vita lavorativa.

Il feedback che viene restituito, basato sui risultati, indirizza gli utenti verso azioni pratiche che portano al miglioramento. Invitate ogni membro del vostro comitato congiunto(e magari anche i dipendenti) a fare una propria valutazione e a confrontare i risultati.

I risultati variano a seconda della posizione del singolo dipendente all'interno dell'organizzazione? Perché?

Ora rileggete le risposte con il punteggio più basso. È possibile quantificare in termini finanziari il costo diretto di queste inefficienze? Oppure un costo in termini di morale dei dipendenti, fidelizzazione e spreco di talenti?

Uno degli strumenti più semplici e comuni è l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), che può essere facilmente condotta come esercizio di autovalutazione. Consenti ai diversi stakeholder di condurre la propria analisi SWOT, poiché genereranno prospettive molto diverse a seconda della loro posizione all'interno dell'azienda.

Soprattutto, il processo deve essere a più voci, attingendo alle intuizioni e alle conoscenze di manager e dipendenti a tutti i livelli e in tutte le aree funzionali.

Trovare le risposte

Individuare le opportunità di cambiamento positivo sul posto di lavoro non è un compito che spetta solo ai team senior. I lavoratori stessi hanno molte risposte quando si tratta di eliminare le frustrazioni che sperimentano nella vita lavorativa quotidiana. Creando un clima di apertura e fiducia, un comitato congiunto efficace può scatenare un ricco flusso di idee su come ottimizzare i processi in modo da utilizzare e sviluppare meglio il talento dei lavoratori. Coinvolgere i dipendenti sin dalle prime fasi dell'ideazione e della pianificazione dell'innovazione sul posto di lavoro consente di sfruttare le conoscenze e l'esperienza di tutta l'organizzazione e di costruire una comprensione comune della necessità di cambiamento, e forse anche un senso condiviso di urgenza.

Il dialogo aperto è fondamentale per coinvolgere i dipendenti. Pensare al cambiamento è spesso più facile lontano dalle pressioni delle urgenze quotisiane, da qui il valore dei momenti di pausa sia per il management che per i team operativi (che si tratti di eventi formali o anche di riunioni nel pub locale!). I dirigenti hanno un ruolo chiave nel creare e proteggere tempi e spazi in cui il dialogo sulla necessità e sul potenziale di cambiamento possa avvenire in modo aperto, inclusivo e creativo.

I manager e i dipendenti a diversi livelli vivono inevitabilmente l'azienda in modo diverso e avranno una diversa comprensione di ciò che funziona e di ciò che può essere migliorato. Per molti lavoratori in prima linea, impegnarsi nel dialogo può comportare un significativo cambiamento di mentalità. Spesso si sente dire dai manager che "I nostri dipendenti vogliono solo venire al lavoro per svolgere il proprio lavoro e poi tornare a casa alla fine del turno. Non vogliono dover pensare a nient'altro".

Naturalmente questo può essere superficialmente vero, ma ci si chiede perché possa esserlo. I dipendenti la cui vita lavorativa è stata caratterizzata da mansioni con scarsa autonomia decisionale in organizzazioni di comando e controllo, con poche opportunità di contribuire al miglioramento o all'innovazione, potrebbero aver bisogno di coaching e di rafforzare la propria autostima per mettere in pratica le proprie idee e intuizioni.

Un passo essenziale è creare ambienti di ascolto sicuri in cui le persone possano descrivere la loro vita lavorativa e le frustrazioni che vivono. Storie e aneddoti sulla vita lavorativa offrono preziosi spunti di riflessione sulla cultura e sulle pratiche organizzative. Creare spazi per ascoltare apertamente le esperienze quotidiane delle persone al lavoro genera invariabilmente intuizioni preziose. Il passo successivo è quello di coinvolgerli nella generazione di idee per risolvere queste frustrazioni.

Esistono diversi metodi per valutare la possibilità di migliorare l'efficienza o la capacità di risposta dei clienti all'interno dell'organizzazione. La modellazione dei processi, ad esempio, può basarsi sulle esperienze quotidiane dei dipendenti per analizzare l'attuale sistema di produzione di beni o servizi, comprese le innovazioni delle pratiche locali, nonché gli ostacoli e i colli di bottiglia. Può anche fornire opportunità ludiche per esplorare come le cose potrebbero essere diverse, riconoscendo che attori diversi hanno esperienze, aspettative e idee diverse. È possibile intraprendere esercizi che coinvolgono diversi gruppi fino a quando non vengono identificate e articolate innovazioni sul posto di lavoro che godono di ampio consenso.

DS Smith è un produttore leader in Europa di imballaggi specifici per i clienti, con sede a Lockerbie, in Scozia. Il direttore operativo David Murdoch voleva coinvolgere il suo personale nella ricerca di modi per migliorare l'azienda.

È stata organizzata una sessione di Mini-FabLab facilitata con i rappresentanti in prima linea di ciascun team del processo produttivo. Il gruppo ha raccolto la sfida e ha creato un modello della linea di produzione esistente. . . utilizzando cartone e carta! Hanno messo delle bandierine rosse nei punti in cui si verificavano regolarmente problemi di qualità o colli di bottiglia. I lavoratori hanno quindi rimodellato la fabbrica per eliminare o ridurre al minimo il verificarsi di questi problemi.

L'immagine qui accanto li ritrae mentre discutono, condividono esperienze e creano soluzioni. Hanno affrontato i problemi di produzione, suggerito miglioramenti per il lavoro di squadra e identificato le possibilità di miglioramento della qualità. Alcune idee hanno dato risultati immediati ("*quick win*"), mentre altre hanno comportato cambiamenti a più lungo termine.

Hanno presentato il nuovo layout della fabbrica a David, che si è dimostrato molto positivo e ricettivo alle loro idee.

Ha accolto con favore l'idea che i team di operatori dovrebbero avere la facoltà di interrompere la produzione non appena viene individuato un problema, consentendo loro di risolverlo immediatamente anziché alla fine della linea, concordando che ciò ridurrà gli sprechi e migliorerà il controllo della qualità. David ha continuato a sostenere il gruppo che si riunisce ogni mese per individuare e realizzare ulteriori miglioramenti.

Quindi, tante idee creative da portare avanti e tutti si sono divertiti per tutto il processo!

Costruire una visione condivisa

Una comprensione condivisa della necessità di cambiamento costituisce la base su cui leader, dipendenti e rappresentanti sindacali possono co-creare una visione del futuro posto di lavoro. **Consentire a tutti di essere coinvolti e ascoltati è utile per incoraggiare la generazione di idee e di iniziative e per garantire il conseguente "consenso".** Allo stesso modo, i comitati congiunti possono aiutare ad analizzare i risultati degli esercizi di dialogo discussi in precedenza, contribuendo alla creazione di aspirazioni comuni per migliorare le modalità di lavoro.

La ricerca di risultati "win-win" è al centro di una visione sostenibile. Per i dipendenti, il "win" non è necessariamente di natura finanziaria, ma può tradursi in una maggiore soddisfazione sul lavoro, maggiori fiducia e riconoscimento e condizioni di lavoro più salutari.

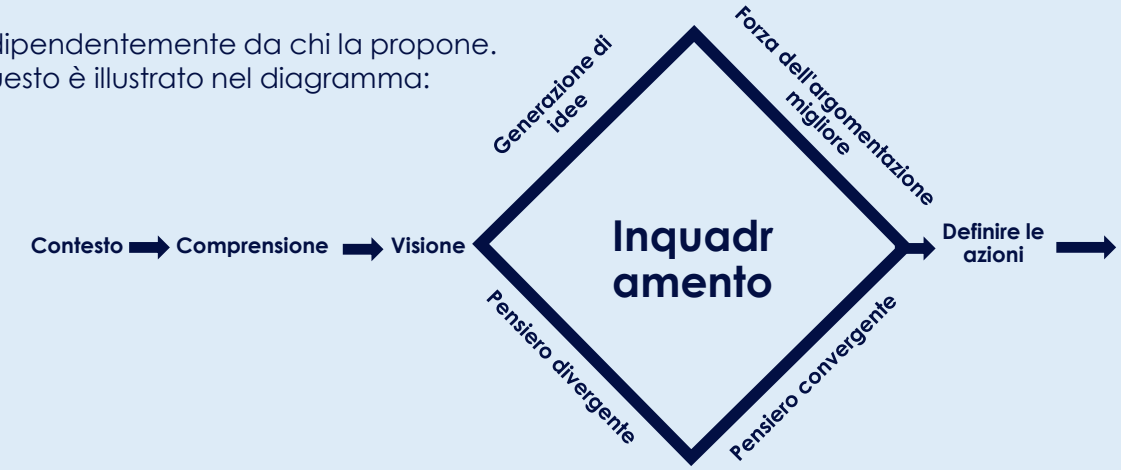
Inquadrare le azioni

Le idee possono nascere ovunque e tutti hanno il potenziale per essere creativi. Nell'innovazione sul posto di lavoro, l'ideazione è il processo di stimolo della creatività per generare azioni innovative e praticabili. Nella maggior parte delle organizzazioni è difficile allontanarsi dalle attività quotidiane per pensare in modo creativo a nuovi modi di fare le cose o a come realizzare il cambiamento. Le sessioni di pausa sono particolarmente preziose, soprattutto quando si considerano le soglie di cambiamento importanti.

L'innovazione sul posto di lavoro è più efficace quando si avvale delle conoscenze, dell'esperienza e dell'impegno di manager e dipendenti di tutta l'azienda. Ma molte persone potrebbero non aver avuto tali opportunità in precedenza e potrebbero aver bisogno di essere rassicurate sul fatto che va tutto bene. L'**alta dirigenza deve dare l'esempio**, anche se le persone che si trovano altrove nella catena di gestione devono trasmettere messaggi positivi e creare opportunità specifiche per il coinvolgimento dei loro team nel cambiamento. Allentare o modificare gli obiettivi per creare un certo "margine di manovra" per il coinvolgimento è di solito un fattore importante. Anche i rappresentanti dei lavoratori possono rappresentare una preziosa fonte di rassicurazione e incoraggiamento.

In generale, più ampia e diversificata è la rappresentanza delle persone coinvolte nella generazione delle idee e nella pianificazione delle azioni, più innovative e sostenibili sono le soluzioni. Le persone che lavorano in diversi settori dell'organizzazione porteranno prospettive diverse e potrebbero voler riformulare il problema in modi che portino a soluzioni più inclusive.

È importante iniziare con un'esplorazione libera di idee e soluzioni divergenti in cui nessuna idea è cattiva. In poco tempo si esplorano molte soluzioni possibili e si tracciano connessioni inaspettate. In queste idee diverse si possono individuare temi comuni che alla fine possono portare alla convergenza verso un'unica soluzione consensuale. Il principio fondamentale è che deve prevalere la *forza dell'argomentazione migliore*, indipendentemente da chi la propone. Questo è illustrato nel diagramma:



La metodologia ***Design Sprint*** di Google può essere utile anche come processo per la generazione e la verifica rapida delle idee.

Riflessione

Come potete coinvolgere tutti i membri della vostra organizzazione nell'identificazione delle opportunità di cambiamento positivo?

Empowerment (Responsabilizzazione)

1. Responsabilizzare i dipendenti affinché contribuiscano al cambiamento
2. Costruire un mandato per il cambiamento
3. Comunicare
4. Ripensare i ruoli di leadership e di gestione

Empowerment - Creare una spinta verso il cambiamento

Il cambiamento spesso funziona meglio quando è uno sforzo inclusivo e collaborativo. Le persone più adatte a pensare in modo costruttivo o a innovare rispetto alle sfide e alle opportunità si trovano in diverse parti dell'organizzazione e a diversi livelli.

In diversi **casi di studio** di BroadVoice, i comitati congiunti hanno trasceso il ruolo di attori delle relazioni industriali per diventare i motori di una partecipazione diretta - si veda in particolare l'esempio di Kirchhoff Automotive, in cui i membri del comitato hanno seguito una formazione approfondita sul lavoro di squadra, un programma che alla fine è stato esteso a tutta la forza lavoro. In questo caso, il sindacato stesso è diventato il partner esperto nel processo di cambiamento, fornendo formazione e facilitando le iniziative di cambiamento iniziali. Altri casi di studio illustrano anche il ruolo trainante dei comitati congiunti nello stimolare e sostenere l'introduzione di forme partecipative di organizzazione del lavoro.

Allo stesso tempo, un processo di cambiamento partecipativo deve coinvolgere una fascia più ampia della forza lavoro rispetto ai soli membri del comitato, al fine di garantire un'ampia titolarità del processo di innovazione sul luogo di lavoro e la capacità di sfruttare una gamma più ampia di idee ed energie. **Le persone a tutti i livelli dell'azienda possono, quando le condizioni sono favorevoli, cogliere le opportunità di fare la differenza nelle aree che le interessano o le entusiasmano.** Gli "imprenditori del cambiamento" provenienti da tutta l'organizzazione possono elaborare soluzioni creative e imprevedibili, spesso negli spazi tra le strutture organizzative formali e i protocolli. È probabile che siano dei networker naturali, che riuniscono combinazioni insolite di persone per affrontare i problemi in modo nuovo. Questi "leader naturali" spesso emergono dai processi di visioning e framing descritti in precedenza.

Tuttavia, il sostegno visibile da parte del comitato congiunto e il supporto dell'alta direzione, insieme all'assegnazione di tempo e a un mandato chiaro, sono fondamentali per stimolare e sostenere il comportamento imprenditoriale. Nelle organizzazioni che hanno tradizionalmente sperimentato una cultura gerarchica o autoritaria, le persone avranno bisogno di essere incoraggiate a parlare, a contestare in modo costruttivo e a condividere le proprie conoscenze e idee senza sentirsi in colpa. In questi casi, si può pensare di ricorrere a un facilitatore esterno o a una persona diversa da un manager di linea.

Una combinazione di persone che possiedono collettivamente sufficiente entusiasmo, conoscenza e influenza, lavorando insieme come una squadra, può guidare il cambiamento in modo efficace. Il comitato congiunto continuerà ad avere il compito di raccogliere e classificare in ordine di priorità i potenziali progetti di innovazione sul luogo di lavoro, ma molti di questi progetti possono anche coinvolgere e sfruttare le idee e l'energia di gruppi più ampi di lavoratori, in particolare quelli più colpiti dal cambiamento.

Costruire un mandato

Guidare il cambiamento può essere estremamente gratificante, ma a volte può essere un'attività solitaria e stressante. I membri del team di cambiamento dovranno sfidare le pratiche consolidate, porre domande difficili e portare le persone fuori dalla loro zona di comfort. Preparatevi ad affrontare resistenze, rifiuti, critiche e persino momenti di dubbio su voi stessi.

Come discusso nella sezione *Engagement* sopra, coinvolgere un ampio gruppo rappresentativo di persone sin dalle prime fasi può aiutare a evitare reazioni negative: spesso le persone reagiscono male ai cambiamenti quando sentono che vengono imposti loro, ma possono diventare loro sostenitori quando vengono progettati e implementati insieme a loro. Gli strumenti e gli approcci descritti in questa Roadmap sono pensati per dare voce alla vostra forza lavoro, consentendole di esprimere le proprie frustrazioni sul lavoro e di esplorare soluzioni creative.

Allo stesso tempo, sappiamo per esperienza che una minoranza di persone molto rumorose può far perdere moltissimo tempo durante i processi di cambiamento, se glielo permettete. È necessario gestire queste persone con attenzione, evitando di allontanarle ma anche di privilegiarle con un'attenzione eccessiva solo perché sono vocali e persistenti.

Ai team incaricati del cambiamento viene spesso consigliato di considerare che qualsiasi forza lavoro (compreso il team dirigenziale!) è probabilmente composta da tre gruppi diversi, ciascuno dei quali richiede una risposta diversa:

1. **Quelli che riconoscono la necessità di un cambiamento e lo accettano con pochissima persuasione.**	Sfruttate il loro entusiasmo, reclutateli come campioni e date loro voce.
2. **Quelli che vogliono aspettare e vedere come va a finire.**	Comunicate continuamente e offrite opportunità di coinvolgimento.
3. **Coloro la cui reazione iniziale è di scetticismo e resistenza.**	Non perdete troppo tempo in discussioni individuali, ma ascoltate le preoccupazioni e affrontatele collettivamente attraverso le comunicazioni interne. Date tutte le opportunità ai singoli di salire a bordo, ma fate capire loro che se non lo fanno saranno lasciati indietro..

Su internet si possono trovare molte indicazioni su come gestire le situazioni difficili durante il cambiamento, ma ecco i nostri migliori suggerimenti basati sull'evidenza e sull'esperienza:

Guida rapida alla resilienza per i membri dei team di cambiamento

1. SCOPO

Siate chiari su ciò che state cercando di ottenere e perché è importante, prima di cercare di convincere gli altri.

2. PROSPETTIVA

Capite perché le altre persone possono vedere le cose in modo diverso: la posizione all'interno di un'organizzazione influenza il modo in cui la si vive e il modo in cui si percepiscono le sfide e le opportunità. I problemi immediati sono di solito solo temporanei: non lasciate che vi facciano perdere di vista l'obiettivo a lungo termine e i benefici che ne deriveranno.

3. CAPITALE SOCIALE

Imparate a conoscere l'organizzazione nel suo complesso, ascoltate il maggior numero possibile di persone, trovate alleati e amici ovunque possiate e instaurate la fiducia attraverso l'apertura e il dialogo. E divertitevi nel farlo!

4. SUPPORTO

Trovate persone che condividano i vostri problemi, che trovino il tempo di ascoltarvi e che celebrino i vostri successi. Decidete chi tra i vostri amici e familiari può sostenervi in caso di difficoltà e parlatene con loro fin dall'inizio.

Sperimentate!

Questa Roadmap fornisce prove, idee e alcuni esempi significativi, ma non fornisce un piano d'azione. Tutto ciò che avete scoperto qui è una risorsa per generare nuove idee da parte vostra e dei vostri colleghi di lavoro, in modo che possiate a vostra volta innovare il vostro posto di lavoro. L'esito dell'innovazione non è mai certo e il fallimento è inevitabile e rappresenta un'opportunità di apprendimento. Secondo un leader del cambiamento:

La cultura dell'azienda . . . è il permesso di fallire e l'aspettativa del fallimento; se non ci impegniamo abbastanza, non falliamo, quindi assicuriamoci di essere al limite e di spingerci oltre i nostri limiti. . .

Se non riusciamo a rendere visibili gli errori, sia individuali che collettivi, saremo condannati alla mediocrità.

Evitare la mediocrità significa andare oltre le nostre conoscenze per esplorare nuovi territori. L'innovazione sul posto di lavoro si concentra sulla fiducia e sulla responsabilizzazione delle persone in tutta l'organizzazione per testare diversi modi di lavorare e per condividere l'apprendimento che ne deriva, sia che si tratti di fallimenti che di successi. Se non altro, uccidere un'idea troppo presto rischia di rafforzare la dipendenza dallo status quo e di chiudere l'opportunità di ottenere nuove intuizioni, oltre a scoraggiare ulteriori innovazioni. **Le persone devono sapere che è giusto provare qualcosa di diverso senza temere biasimo, critiche o punizioni.**

Comunicazione

I membri del team di cambiamento devono coinvolgere il resto del management e del personale. Per questo è importante che siano ampiamente rappresentativi di coloro che sono coinvolti nel cambiamento. Ma i rappresentanti hanno anche la responsabilità di mantenere il dialogo la loro "base". Per farlo in modo efficace, potrebbero avere bisogno di supporto, mentoring e di un'adeguata quantità di tempo sottratta alle attività ordinarie.

La comunicazione della visione e dei cambiamenti associati deve essere promossa anche a livello dirigenziale. Coinvolgere pienamente il comitato congiunto è fondamentale, così come lo sono i briefing regolari attraverso i canali consueti, come newsletter, intranet, riunioni di team e simili. Le strutture di comunicazione e dialogo potrebbero dover essere reinventate periodicamente per mantenere la loro efficacia.

Ripensare la leadership e il management

Non sorprende che una leadership illuminata svolga un ruolo chiave nel consentire e ispirare l'innovazione sul posto di lavoro all'interno delle imprese. La teoria della leadership è molto controversa, ma lo sviluppo della leadership ha acquisito sempre più importanza.

Le prime teorie sulla leadership si concentravano principalmente sulla distinzione tra "orientamento al compito" e "orientamento alle persone" e questa rimane una distinzione utile. Più recentemente le teorie hanno posto l'accento sulla leadership "trasformazionale", "carismatica", "visionaria" e "ispirazionale". Ben presto sono cominciati a emergere i lati oscuri di questi approcci alla leadership, tra cui il potenziale di abuso di potere, narcisismo, destabilizzazione, obbedienza cieca e paura di mettere in discussione.

Approcci alternativi si concentrano sulla leadership come processo creativo e collettivo, sono meno interessati alla figura centrale e carismatica dell'individuo e più alla creazione di opportunità per i dipendenti di prendere l'iniziativa e contribuire al processo decisionale. **Quando la leadership è condivisa e distribuita, contribuisce direttamente all'empowerment dei dipendenti e al miglioramento delle capacità organizzative, aiutando a liberare tutto il potenziale in termini di conoscenze, competenze, esperienza e creatività della forza lavoro.**

Tali prospettive sono pienamente in linea con la partecipazione diretta, consentendo ai lavoratori a tutti i livelli di assumere un ruolo guida in compiti o azioni imprenditoriali che riflettono la loro competenza, creatività e passione, comprendendo e allineando le loro azioni con quelle degli altri.

Leadership co-creata

Edwin van Vlierberghe è stato Amministratore Delegato della divisione ferroviaria di Bombardier nell'Europa nord-occidentale, dove ha instaurato rapporti produttivi con i lavoratori e i sindacati. Ecco il suo consiglio ai leader:

Non preoccuparti...

del carisma
della personalità
della strategia globale
dell'eroismo
di avere tutte le risposte

Preoccupati..

dell'empowerment dei lavori
della delega ai team
della cultura dei manager di linea
del pensiero strategico
della voce dei dipendenti

I manager di linea come risorsa positiva per il cambiamento

I dati della ricerca sui manager di linea e sul cambiamento ci portano in due direzioni opposte. Da un lato c'è un ampio corpus di evidenze che rivela come i manager siano una barriera al cambiamento organizzativo. In queste analisi, le politiche e gli approcci illuminati adottati a livello di consiglio di amministrazione o di alta dirigenza vengono vanificati dall'inerzia e dalla resistenza dei manager di livello intermedio e di linea, che possono avere un forte investimento psicologico nello status quo.

La mancanza di un impegno positivo nei confronti del cambiamento può assumere diverse forme, tra cui il dissenso esplicito, l'eccessiva attenzione al rispetto degli obiettivi di cambiamento a scapito dell'integrazione di nuovi modi di lavorare nella pratica organizzativa e, occasionalmente, persino il sabotaggio attivo. Ciò è particolarmente evidente quando il cambiamento comporta un impegno al coinvolgimento attivo dei dipendenti, sia nel processo che come risultato ricercato. In breve, fonti di resistenza al cambiamento possono essere individuate tra i dirigenti che sentono che il loro status e la loro autorità sono minacciati da iniziative volte a responsabilizzare i dipendenti.

L'evidenza e l'esperienza suggeriscono che la resistenza dei manager di linea tende a derivare da:

- essere sommersi da e-mail e documenti, con una scarsa differenziazione tra comunicazioni "prioritarie" e "di routine";
- ricevere poche indicazioni su come risolvere obiettivi contrastanti e stabilire le priorità tra richieste concorrenti a fronte di risorse limitate;
- ricevere informazioni insufficienti sulle motivazioni alla base delle nuove iniziative, rendendo difficile comprenderne l'importanza;
- scarsa opportunità di apportare le proprie conoscenze ed esperienze al processo di elaborazione delle strategie;
- scarsa informazione da parte dell'alta dirigenza sugli approcci efficaci per l'attuazione delle strategie;
- avversione al rischio per paura di essere incolpati e di ottenere valutazioni negative;
- mancanza di opportunità di sostegno da parte dei colleghi per discutere problemi comuni, condividere pratiche di successo e sollevare questioni di interesse con l'alta dirigenza;
- mancanza della formazione e delle competenze necessarie per gestire con successo il cambiamento.

D'altra parte, quando la progettazione delle iniziative di cambiamento anticipa e affronta tali questioni, è possibile riscontrare risposte imprevedibili ma vantaggiose, come l'emergere di comportamenti imprenditoriali. Tale comportamento imprenditoriale è associato all'allineamento di tre fattori principali: supporto da parte del consiglio di amministrazione e dell'alta dirigenza verso comportamenti autonomi o non convenzionali; sufficiente flessibilità o ambiguità nelle procedure organizzative per consentire la risoluzione individuale dei problemi e l'iniziativa personale; esperienza individuale del lavoro come fonte di empowerment e sviluppo, che promuove identità creative e imprenditoriali.

Soluzioni strutturali relative al ruolo dei dirigenti possono essere appropriate. Questo può includere l'appiattimento delle gerarchie tradizionali e il ricollocamento orizzontale degli ex manager di linea in ruoli, ad esempio, di sviluppo del business o specialistici, mantenendo così conoscenze ed esperienza senza ostacolare l'empowerment dei lavoratori in prima linea.

Laddove i ruoli dei responsabili diretti devono cambiare in modo sostanziale, è necessario fornire alle persone una formazione e un sostegno adeguati e rassicurarle sul loro valore all'interno della nuova struttura.

La checklist del cambiamento

Prima di avviare la vostra iniziativa di cambiamento, consultate la seguente checklist. La checklist è stata elaborata sulla base di studi relativi ai fallimenti nell'innovazione sul posto di lavoro, quindi è uno strumento utile per garantire che i vostri piani evitino le insidie note e siano sufficientemente solidi per avere successo!

Potete scaricare qui un questionario basato su questa checklist.

Riflessione

La vostra organizzazione è pienamente allineata alla necessità di cambiamento? Cosa deve ancora accadere?

Monitoraggio e verifica

1. Misurare i progressi
2. Imparare dai successi e dai fallimenti
3. Costruire uno slancio per il cambiamento
4. Fornire feedback a tutti i livelli

Misurazione e apprendimento

La misurazione e la revisione di ogni fase dell'introduzione di pratiche partecipative sul posto di lavoro è una funzione essenziale del comitato congiunto, che consente di mantenere il processo di cambiamento sulla strada giusta e di imparare da ciò che funziona - e da ciò che non funziona.

Meccanismi formali e opportunità di monitoraggio e controllo assicurano che l'apprendimento dalle battute d'arresto e dai successi sia adeguatamente assimilato e condiviso. In una fase iniziale, il comitato dovrà concordare tappe e obiettivi significativi e raggiungibili per i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

Le milestone segnano i punti di avanzamento o le fasi significative di un progetto di cambiamento. Sono stadi in cui ci si può soffermare a guardare quanto si è fatto e a riflettere sul viaggio fatto finora. Le milestone sono importanti nella pianificazione di un progetto perché stabiliscono le aspirazioni ("entro questa data avremo. . .") e contribuiscono a coordinare gli sforzi del team per il cambiamento. Identificate delle date per il raggiungimento di determinati avanzamenti nel percorso di cambiamento, ma non abbiate paura di ripensarle a intervalli regolari. Ci possono essere ottime ragioni per fare una deviazione.

I **target** sono obiettivi specifici relativi a fasi chiave del percorso di implementazione (ad esempio, il numero di dipendenti che ricevono una formazione sul lavoro di squadra) e a risultati quantitativi o qualitativi (ad esempio, misure di produttività e feedback dei dipendenti).

In genere si ritiene che gli obiettivi debbano essere SMART (Specifici, Misurabili, Attuabili, Rilevanti, Tempificati), e questo ha senso anche per i processi di cambiamento. Tuttavia, ci sono due avvertenze:

In primo luogo, assicuratevi che gli obiettivi siano SMART per tutti gli stakeholder: la raggiungibilità e la rilevanza possono essere diverse a seconda delle posizioni in azienda;

In secondo luogo, non lasciate che gli obiettivi diventino fini a se stessi, distorcendo il comportamento del management: la mera conformità è la morte di un cambiamento reale e sostenibile.

e:

Pianificate e create risultati a breve termine, compresi miglioramenti visibili delle prestazioni. Quando raggiungete questi miglioramenti, date il giusto riconoscimento ai dipendenti coinvolti e congratulatevi con loro.

Alcune aziende offrono incentivi economici ai dipendenti per stimolare la proposta di idee innovative o di miglioramento. Tuttavia, vi sono poche evidenze che dimostrino l'efficacia reale di queste pratiche, che possono anzi generare effetti indesiderati. È preferibile creare una cultura in cui portare idee sul lavoro sia la norma, non un'azione transazionale, come espressione naturale dell'empowerment del personale. Eventuali premi economici dovrebbero essere legati alla performance complessiva dell'organizzazione, valorizzando il lavoro di squadra e la collaborazione.

E non dimenticate di festeggiare i successi!

Osservate i modelli di attività e i risultati di eventi apparentemente non correlati. Rendete visibile il cambiamento alle persone, raccogliendo e condividendo le storie che raccontano come l'organizzazione sta evolvendo.

Utilizzate le lezioni apprese e le esperienze di cambiamento per mettere in discussione le norme consolidate.

Imparate dai successi e dai fallimenti

L'apprendimento è centrale nella creazione di un'organizzazione che mira costantemente a migliorare le proprie operazioni e a valorizzare e sviluppare il talento del personale. Sia i successi che gli insuccessi generano nuove conoscenze, forse in egual misura. Gli ostacoli sono del tutto prevedibili e inevitabili, ma non dovrebbero quasi mai diventare un pretesto per ritardare o abbandonare il progetto di cambiamento.

Il consiglio di Kipling per:

". . . incontrare il Trionfo e il Disastro

e trattate questi due impostori allo stesso modo"

ha un significato particolare per chi è coinvolto in un processo di cambiamento organizzativo. Questa Roadmap presenta il cambiamento come un processo di sperimentazione e apprendimento. La sperimentazione offre la possibilità di ottenere innovazioni di grande successo nella pratica lavorativa, ma corre il rischio di non avere successo. Mentre alcuni potrebbero intendere i risultati insoddisfacenti come un "fallimento", le organizzazioni innovative li considerano invece come fonti di apprendimento.

È fondamentale, tuttavia, che l'apprendimento avvenga solo in un ambiente aperto, privo di giudizi negativi, in cui la sperimentazione sia prevista e incoraggiata e in cui le lezioni apprese possano essere condivise apertamente senza ripercussioni. I comitati congiunti hanno un ruolo essenziale nel promuovere e difendere tale cultura dell'apprendimento.

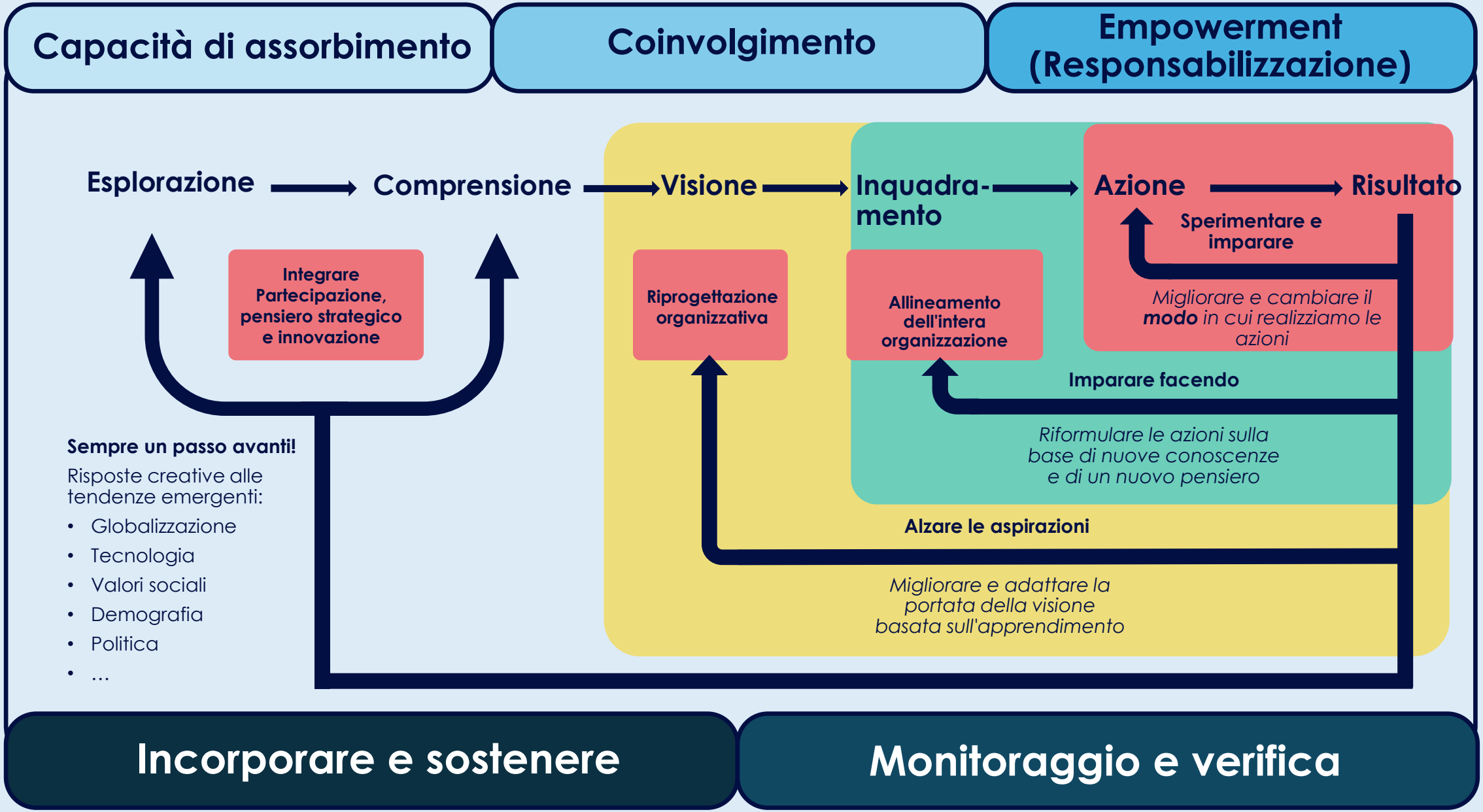
Il cambiamento ispira altri cambiamenti

Guardate, ad esempio, il caso di studio di Kirchhoff. Gli obiettivi iniziali del gruppo congiunto sindacato-direzione erano quelli di coinvolgere persone a diversi livelli dell'organizzazione in un lavoro collaborativo per risolvere problemi urgenti. Da quell'esperienza, l'azienda ha imparato che responsabilizzare i lavoratori può semplificare il processo decisionale quotidiano ed eliminare il management intermedio improduttivo, portando gradualmente all'introduzione di team autogestiti. La struttura organizzativa piatta e altamente efficiente che ne è derivata non ha mai fatto parte del progetto iniziale, ma si è evoluta in modo incrementale attraverso la sperimentazione e l'apprendimento.

L'esperienza di Kirchoff dimostra come l'innovazione sul posto di lavoro possa diventare un processo continuo, anziché un caso isolato. Più introducete pratiche lavorative che coinvolgono le persone nel processo decisionale e nella generazione di idee, più ampliate le possibilità.

"Imparare facendo" è fondamentale nel processo di cambiamento partecipativo sul posto di lavoro. Sebbene le prime fasi del cambiamento possano essere caratterizzate da una progressione sequenziale dall'esplorazione all'azione, il processo di monitoraggio e revisione genera ben presto cicli continui di attività in ogni fase del percorso.

Lo schema seguente mostra come ogni fase del percorso venga rivisitata per stimolare la successiva ondata di cambiamento:


Capacità di assorbimento
Coinvolgimento
Empowerment (Responsabilizzazione)
Esplorazione
Comprensione
Visione
Inquadra-mento
Azione
Risultato
Integrare Partecipazione, pensiero strategico e innovazione
Riprogettazione organizzativa
Allineamento dell'intera organizzazione
Sperimentare e imparare
Migliorare e cambiare il modo in cui realizziamo le azioni
Imparare facendo
Riformulare le azioni sulla base di nuove conoscenze e di un nuovo pensiero
Alzare le aspirazioni
Migliorare e adattare la portata della visione basata sull'apprendimento
Sempre un passo avanti!
Risposte creative alle tendenze emergenti:
• Globalizzazione
• Tecnologia
• Valori sociali
• Demografia
• Politica
• …
Incorporare e sostenere
Monitoraggio e verifica

I quattro cicli di feedback illustrati nella figura rappresentano la natura continua del percorso di innovazione sul posto di lavoro, che prevede una revisione e una rimessa in discussione costanti del "perché", " cosa" e "come" del piano originale.

In questa tabella approfondiamo i quattro cicli di feedback illustrati:

Riflessione

Quali sono gli ostacoli all'apprendimento organizzativo dai successi e dai fallimenti nella vostra esperienza? Esistono spazi in cui è possibile condividere l'apprendimento e integrare le lezioni apprese in tutta l'organizzazione?

I quattro feedback (4F)

F1 **Sperimentare e imparare.** Le azioni concordate sono state attuate nel miglior modo possibile, utilizzando metodi efficaci e livelli adeguati di partecipazione e responsabilizzazione? Sono stati riscontrati ostacoli imprevisti che hanno richiesto approcci nuovi o perfezionati, oppure un coinvolgimento più ampio?

F2 **Imparare facendo.** L'apprendimento creato e condiviso durante il percorso di cambiamento richiede una riformulazione delle azioni originali? È necessario adottare altre pratiche organizzative per rendere i cambiamenti efficaci e sostenibili?

F3 **Alzare le aspirazioni.** Dopo aver realizzato le azioni iniziali, come è possibile migliorare ulteriormente le prestazioni, la capacità di innovazione e la qualità della vita lavorativa? Le azioni iniziali possono aver mirato a risultati relativamente rapidi, ma i veri vantaggi saranno ottenuti da una visione più ambiziosa che preveda una riprogettazione organizzativa fondamentale per migliorare le competenze e responsabilizzare la forza lavoro.

F4 **Sempre un passo avanti.** Il piano d'azione rappresenta ancora una risposta efficace a fattori esterni quali le tendenze del mercato globale, l'innovazione tecnologica o la concorrenza? Per rimanere all'avanguardia, la capacità di assorbimento, il pensiero strategico e la reattività devono permeare l'intera organizzazione.

Incorporare e sostenere

1

Un approccio sistemico al cambiamento

2

Evitare il decadimento dell'innovazione

3

La forza lavoro come garante della partecipazione diretta

Un approccio sistemico

Nelle numerose organizzazioni in cui le persone si recano ogni giorno al lavoro per migliorare l'azienda e svolgere le loro normali mansioni, lo slancio verso l'innovazione sul posto di lavoro è integrato nel *modus operandi* di:

- I **alti dirigenti** come promotori visibili della cultura dell'innovazione, che garantiscono capacità di assorbimento e riflessione produttiva a livello di consiglio di amministrazione, direzione e team;
- **comitati congiunti** come promotori e custodi di pratiche di potenziamento del luogo di lavoro e innovazione guidata dai dipendenti;
- **dipendenti responsabilizzati** e impegnati in comportamenti legati all'innovazione.

Evitare il decadimento dell'innovazione

Il decadimento dell'innovazione è una causa comune del fallimento a lungo termine dell'innovazione sul posto di lavoro. Come discusso nell'Introduzione alla presente Roadmap, una delle cause più comuni è il "cambiamento parziale", ovvero il mancato riconoscimento del fatto che alcune pratiche residue del passato possono fungere da anticorpi contro l'innovazione sul posto di lavoro. Ad esempio, il lavoro di squadra auto-organizzato difficilmente avrà successo se i manager di linea non assumeranno nuovi ruoli di coaching o sviluppo, invece di continuare a microgestire le attività quotidiane.

I team incaricati del cambiamento non solo devono adottare una visione sistemica dell'organizzazione affinché la partecipazione diretta possa prosperare e sopravvivere, ma anche anticipare e mitigare le minacce future. Una volta che lo slancio del cambiamento svanisce, spesso si verifica una tendenza inesorabile a tornare ai vecchi comportamenti.

Le crisi e i problemi inaspettati spesso inducono le persone a ritornare alla sicurezza dei modi "tradizionali".

I neoassunti non coinvolti nella transizione possono non comprendere le motivazioni dei nuovi metodi di lavoro.

I manager appena assunti spesso mostrano una particolare tendenza a ricorrere a "ciò che conoscono" piuttosto che ad adottare metodi di lavoro diversi.

Non esiste un'unica soluzione per prevenire il decadimento dell'innovazione, ma occorre innanzitutto riconoscere che i cambiamenti positivi sul posto di lavoro devono essere costantemente alimentati. **La partecipazione diretta dei lavoratori responsabilizzati è un processo vivo, non uno stato fisso.**

Una forza lavoro adatta al futuro

Integrare la partecipazione diretta come "il modo in cui facciamo le cose qui", in altre parole come parte della cultura dell'organizzazione, inizia e finisce con le persone. Riprogettare i lavori in modo tale da consentire a tutti i dipendenti di trovare e sviluppare i propri punti di forza sul posto di lavoro può creare dei "campioni" per la partecipazione diretta di tutto il personale, riducendo il rischio di decadimento dell'innovazione.

La partecipazione diretta è veramente radicata nella cultura e nella pratica di un'organizzazione quando la maggioranza dei dipendenti dimostra abitualmente questi comportamenti:

Agilità

Passa facilmente da un ruolo all'altro e impara sul posto di lavoro.

Risoluzione dei problemi

Si assume la responsabilità della risoluzione dei problemi e applica il pensiero critico.

Intelligenza emotiva

Consapevole di sé, riflessivo, capace di ascoltare, consapevole dei sentimenti e delle prospettive altrui, collaborativo, aperto alle sfide.

Creatività

È curioso, pronto a sfidare lo status quo, intraprendente, capace di lavorare oltre i confini e aperto a nuove idee.

Cosa significa questo in pratica?

Passare da un approccio incentrato sui ruoli lavorativi a uno orientato ai compiti e all'agilità. In passato abbiamo limitato l'uso e lo sviluppo dei talenti individuali assegnando alle persone ruoli funzionali relativamente ristretti, con conseguente sottoutilizzo delle competenze e del potenziale della forza lavoro e frammentazione delle culture organizzative. Il posto di lavoro del futuro dovrà essere costruito su competenze polivalenti e su lavoratori che esercitano agilità e iniziativa per portare a termine il lavoro.

Incorporare l'apprendimento e lo sviluppo personale nel lavoro quotidiano assicurando che i posti di lavoro contengano sfide e opportunità sufficienti per la risoluzione dei problemi, attraverso la rotazione delle mansioni, garantendo un "tempo di esplorazione" e il coaching, oltre che attraverso la formazione formale. Assicurarsi che gli investimenti in tecnologia rafforzino le competenze e l'autonomia individuali piuttosto che sostituirle.

Concentrarsi sulla "selezione del personale in base all'atteggiamento e sulla formazione delle competenze". La responsabilità collettiva è un attributo fondamentale. Assumete persone che pensano che "il mio lavoro non è finito finché il lavoro di tutti non è finito". Le persone dotate di intelligenza emotiva, con una passione per l'apprendimento e la scoperta, alimentano l'innovazione e liberano la versatilità di cui le aziende hanno bisogno per sopravvivere e prosperare in un ambiente in rapida evoluzione.

La rappresentanza dei lavoratori e la contrattazione collettiva possono svolgere un ruolo significativo in questo ambito, ad esempio aggiornando i sistemi di classificazione dei lavoratori per riflettere strutture organizzative più moderne, promuovendo una cultura della formazione continua sul posto di lavoro e introducendo metodi innovativi di retribuzione finanziaria che non siano legati esclusivamente all'orario di lavoro, ma anche alle competenze e agli obiettivi raggiunti. Il cambiamento nei contratti collettivi è facilitato quando la rappresentanza dei lavoratori è coinvolta fin dall'inizio.

Inserimento dei nuovi dipendenti

I leader, i manager e i dipendenti che hanno vissuto con successo la transizione verso l'innovazione sul posto di lavoro, passando da culture tradizionali basate sul comando e sul controllo, avranno imparato molto, forse più di quanto credano, e avranno cambiato il loro modo di pensare e di lavorare in modi sia percepibili che impercettibili. Inoltre, l'esperienza trasformativa del cambiamento è collettiva, condivisa con i colleghi di tutta l'organizzazione.

I nuovi leader, manager e lavoratori non avranno il beneficio di questa esperienza collettiva. Questo può farli sentire un po' isolati. Nel corso del tempo ciò può anche significare che i nuovi arrivati erodano gradualmente la cultura e le pratiche che sono state create, non necessariamente in modo intenzionale, ma perché non sono riusciti a comprendere intuitivamente il significato del cambiamento.

Modificare le procedure di inserimento del nuovo personale per riflettere la nuova cultura e le nuove pratiche create durante il processo di cambiamento, è quindi una dimensione importante della sostenibilità. I dipendenti di tutti i livelli possono contribuire a identificare "ciò che conta" in termini di messaggi da trasmettere ai nuovi arrivati.

Riflessione produttiva

In questa guida abbiamo sottolineato il valore delle opportunità di riflessione che portano al miglioramento e all'innovazione. Una volta superate le soglie principali, dare agli stakeholder l'opportunità di riflettere sul "prima e dopo" consente loro di riconoscere i progressi compiuti e contribuisce a consolidare i cambiamenti come "il modo in cui facciamo le cose qui". Questi spazi di riflessione possono rapidamente diventare una parte indispensabile della pratica aziendale.

Riflessione

Quali sono le potenziali fonti di decadimento dell'innovazione nella vostra organizzazione e come possono essere eliminate?

Considerazioni finali

Questa Roadmap vuole essere una fonte di ispirazione e di provocazione. L'evidenza e l'esperienza ci dimostrano che lavorando in partnership possiamo creare luoghi di lavoro migliori e più produttivi, nonché posti di lavoro più sani e gratificanti. Il tutto si basa su una semplice domanda:

Se l'innovazione sul posto di lavoro funziona, perché non lo fate?

La Roadmap contiene molte idee e indicazioni, ma non è un piano precostituito.

Vi stimola ad ampliare le vostre conoscenze, sia sulle tendenze emergenti che sulle pratiche innovative adottate da altre organizzazioni (anche in settori e Paesi diversi).

Vi esorta a porre domande difficili sul perché le cose sono come sono sul posto di lavoro e a invitare la dirigenza e la prima linea a fare lo stesso.

Vi invita a sperimentare, riconoscendo che sia il successo che il fallimento generano conoscenze e intuizioni preziose.

Invita voi e tutti i membri della vostra organizzazione ad andare al lavoro per migliorare l'azienda oltre che svolgere le vostre mansioni quotidiane.

Infine, l'ispirazione e l'apprendimento non si fermano qui. Potete accedere a un ricco portafoglio di risorse ed entrare a far parte della community di BroadVoice sulla piattaforma Fresh Thinking Labs. **Iscrivetevi ora**.

Risorse

Il progetto BroadVoice

- Sito web: https://workplaceinnovation.eu/broadvoice/
- Caso di studio Kirchhoff e video: https://bridges5-0.eu/kirchhoff-case-study/
- Unitevi alla community: https://freshthinkinglabs.com/broadvoice/

Innovazione sul luogo di lavoro

- Sintesi e download: https://workplaceinnovation.eu/this-is-workplace-innovation/
- Video: https://workplaceinnovation.eu/category/our-videos/
- Il quinto elemento: https://journal.uia.no/index.php/EJWI/article/view/166
- European Journal of Workplace Innovation: https://journal.uia.no/index.php/EJWI
- Strumento di autovalutazione: https://workplaceinnovation.eu/short-survey/?survey_id=1
- Checklist delle modifiche: https://workplaceinnovation.eu/wp-content/uploads/2025/07/Change_Checklist.pdf

European Company Survey 2019

- https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019

Co-funded by the European Union

Views and opinions expressed are those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them.