

Lezione del 2024-10-07-20241007_192108-

Registrazione della riunione

0:08

Allora brava Angelica, grazie che ti sei ricordata a beneficio di chi seguirà questa questa lezione in differita. Stavamo analizzando e chiudendo il caso di studio che avevamo iniziato la lezione scorsa e stavamo in qualche modo vedendo le considerazioni che come gruppo di lavoro sono state fatte da da voi e che rientrano in qualche modo hanno colto alcuni aspetti.

0:34

Che poi nella mia personalissima check list arricchita dal contributo di chi vi ha preceduto, diciamo in questa, in questo gioco che che stiamo cercando di fare, che poi in realtà insomma ci fa riflettere su tante cose, i punti che avete in qualche modo individuato e poi i punti che vi vi lascerò comunque su canvas, che per costruire una check list diciamo completa.

0:58

Rispetto rispetto a questi temi, completa rispetto alle osservazioni che ci sono venute in mente e sono venute in mente alle persone che prima di voi hanno seguito il corso. Però insomma è una check lista abbastanza ricca. Chiaramente in alcuni casi voi avete evidenziato come spinte qualcosa che in negativo avete invece inserito, anzi in positivo diciamo io le ho inserite in negativo come freno, ma insomma non è questo il tema.

1:26

Il tema è capire quali sono le cose che creano problemi, i freni e gli atteggiamenti EE quelle componenti della cultura organizzativa che invece determinano nelle varie sotto i vari aspetti. In questo momento stiamo parlando della strategia, delle spinte a realizzare un qualcosa che sia di positivo e attivo e promuovere la reale innovazione, la reale trasformazione digitale del di quella organizzazione.

1:54

Vediamo un attimo. Per quanto riguarda la leadership, allora, secondo me voi avete centrato come freni il tema della burocratizzazione, quindi è un freno, una organizzazione gerarchico funzionale, in cui sostanzialmente il ragionamento è del tipo non non siete pagati per pensare estremo molto.

2:21

È venuto fuori il tema dell'orientamento al controllo, quindi una stile di leadership più orientata al controllo che alla verifica dei risultati. E il terzo aspetto che secondo me avete identificato è la difficoltà a coinvolgere i collaboratori e le altre strutture aziendali, cioè le diverse, diciamo, strutture aziendali. Questi evidentemente sono stili di di leadership che complicano l'avvio di un processo coerente di trasformazione digitale.

2:51

Qua trovate altre cose dalla parte dei freni, la mancanza di una predisposizione al cambiamento, l'incapacità di gestione del rischio, il fatto che dalla strategia non derivano priorità chiare e obiettivi operativi. Quindi è una strategia magari di troppo alto livello, la carenza di competenze soft e tecniche digitali, perché chiaramente la carenza di competenze crea un problema, il conferimento di carichi manageriali a soggetti non adeguati.

3:20

Questo è un tema importante perché spesso sono diventati manager nelle realtà organizzative degli ottimi Professional. Tipico il caso delle direzioni informatiche. Un bravo capo progetto prima o poi diventa people manager, ma non è detto che abbia le competenze distintive per fare il people manager. Un bravo capo progetto non necessariamente è un bravo capo di persone, perché magari non riesce a interpretare quello stile di leadership orientato al coaching di cui abbiamo parlato nelle lezioni scorse.

3:51

Dal punto di vista delle spinte io ho sottolineato che secondo me voi l'avete cotto. La capacità di dare delega alle persone, l'empowerment, cioè assegnare responsabilità in relazione al ruolo importanti e evidenziate riconosciute, consente di avere.

4:13

Da parte di tutti, anche ai livelli non manageriali, un'autorevolezza e una leadership nello svolgimento del proprio lavoro, così come anche il Commitment, cioè misurare i risultati delle persone, farli sentire ingaggiati rispetto agli obiettivi e che gli si chiede di raggiungere.

4:30

E questo senso di responsabilità dei risultati che posso portare all'interno dell'organizzazione, sicuramente una spinta importante, se nella cultura organizzativa questa cosa viene diciamo ricercata e in qualche modo valutata positivamente, perché questo è una componente di uno stile di leadership positivo, aperto al cambiamento, all'innovazione.

4:54

Al alla possibilità di stabilire quel circolo virtuoso tra iniziative top down e iniziative bottom up, una organizzazione olistica, un'organizzazione in cui i principi di allocazione delle risorse sono sia umane che finanziarie, sono legati al fatto di avere e costruire squadre che lavorino come organismi in qualche modo funzionali al risultato che devono raggiungere.

5:24

In un organismo le le parti da sole non pensate al corpo umano. Il corpo umano funziona perché tanti organi lavorano all'interno di un organismo complesso e svolgono la loro funzione a beneficio del tutto a beneficio del corpo umano. Ecco, questa logica è una logica assolutamente contraria a quella dei silos troppo verticali, delle organizzazioni troppo gerarchiche.

5:49

Un'altro tema che non avete declinato così, ma l'avete detta questa cosa? E io la traduco un po' a modo mio. Ma ci sta, è la capacità, una cultura aziendale capace di attrarre talenti. Attrarre talenti è una cosa estremamente positiva, perché questi talenti che vengono nell'organizzazione, che entrano nell'organizzazione, sviluppano se vengono riconosciuti come tali.

6:16

E quindi riconosciute le competenze del personale che già c'è in azienda. Ma anche attrarre dall'esterno talenti fa sì che si sviluppi ulteriormente questa cultura legata, questa leadership legata al coaching e alla capacità di giocare di squadra piuttosto che andare ognuno per conto proprio.

6:37

La capacità di interpretare i trend tecnologici parliamo di tecnologie digitali, quindi ci sta che se è un'attitudine ricercata nel nell'organizzazione aiuta a interpretare gli stili di leadership aperti anche alla ricerca tecnologica e organizzativa. E poi l'attenzione al grado di soddisfazione dei collaboratori e in generale degli stakeholder con cui ci si relaziona.

7:03

Questo è un aspetto importante di una leadership positiva, cioè quello di metterci nella situazione e di cercare di valorizzare le competenze delle persone che abbiamo intorno EE valutare il grado di soddisfazione dei collaboratori rispetto allo stile di leadership, allo stile di management che si stabilisce all'interno dell'organizzazione, anche qui se avete osservazioni.

7:36

Altrimenti vado avanti sulle competenze. Allora secondo me voi avete individuato anche qui? Gli ho identificati in verde.

7:44

I punti certamente è un freno allo sviluppo delle competenze e la poca formazione per il personale in termini di tempi di costi o oppure poco mirata. Cioè mi scrivono al corso, qualcuno mi iscrive al corso, però purtroppo lo vado a seguire dopo un anno che mi serviva, che mi sarebbe servito, perché a quel punto la competenza me la sono costruita sul campo.

8:08

Torna il tema di incapacità di attrarre talenti, perché se non ho, se non riconosco le competenze, se non sviluppo le competenze non sono un'organizzazione che attrae talenti e lo scarso coinvolgimento del personale sulle nuove logiche organizzative. Secondo me questi tre aspetti li avete più o meno identificati dal punto di vista delle spinte.

8:34

Io mi ricordo che avete parlato di crescita di profili specifici e nel campo dell'informatica. Tanti mestieri sono nati nel corso di questa quarta rivoluzione industriale del mondo. 4.0. Per esempio, il data Scientist è una realtà, una competenza è una realtà di questo, di questi tempi, la necessità di avere esperti che sappiano navigare nei dati aziendali per poterne trarre informazioni a supporto delle decisioni.

9:04

E facilitare la condivisione delle competenze in processi di questo tipo, per esempio facendo lavorare le persone in focus Group specifici che indirizzano vari percorsi, varie possibilità di innovazione che vengono in qualche modo definiti. E poi ci sono tutta un'altra serie di considerazioni, non ve le sto a leggere tutte, poi ve le potete vedere con calma. Se ce n'è qualcuna che vi salta all'occhio ne ne parliamo.

9:30

A me verrebbe da sottolineare, per esempio, il tema di rafforzare la terza riga delle spinte, l'attitudine a rafforzare competenze di project management e di contract management e di rating, cioè di analisi della prestazione dei fornitori per per per verificarne le performance, sono tematiche che hanno forte rilievo.

9:56

E nel momento in cui si avvia un processo di trasformazione digitale, perché vanno tenute sotto

controllo una serie di linee di attività, quindi rafforzare le competenze di project management, di contract management e diventare rating è una roba importante se la l'impresa, se la pubblica amministrazione in cui siamo inseriti.

10:18

Ha questa cultura, ha dei programmi specifici per la formazione, ad esempio di competenze di questo tipo, di rafforzamento di competenze di questo tipo, processi di certificazione e quant'altro. Sicuramente questa è una spinta per valorizzare le competenze di quella realtà organizzativa. Una cosa che è stata aggiunta in uno dei forse proprio lo scorso anno.

10:44

È stata quest'ultima riga che sembra un po' però è particolare, l'ho segnata perché mi ha colpito una capacità di nel contesto della cultura aziendale di esprimere riconoscimenti, ringraziamenti e premialità economica. La sulla premialità economica, più o meno le strutture sono abituate a riconoscere qualcosa nei limiti del possibile, delle norme, delle regole.

11:14

In sia nel pubblico che nel privato. Ma la cultura del ringraziamento e del riconoscimento, non strettamente legata a cose economiche, è un aspetto che spesso viene sottovalutato, ma fa parte di una modalità di riconoscimento delle competenze delle persone con cui lavori e quindi riconoscersi le competenze reciprocamente.

11:42

Non è una moina, diciamo, ma è un'effettiva, è un effettivo tassello di costruzione di una cultura aziendale basata sulle competenze delle persone e ed è la base per esprimere in un team quel concetto di cui abbiamo già parlato.

12:04

In cui è bravo a lavorare in team. Non sono quello, non sono quello che mette le proprie competenze a servizio del team, ma quello che cerca di fare di più, cioè cerca di valorizzare anche le competenze degli altri componenti del team, con la consapevolezza che se tutti riusciamo a esprimere le migliori competenze che abbiamo, hard e soft, più facilmente raggiungeremo gli obiettivi di squadra che ci sono stati assegnati.

12:33

Alla base di questa ricerca della valorizzazione delle competenze dei colleghi, secondo me, c'è proprio questa capacità di riconoscimento e di ringraziamento per lo sforzo che ciascuno fa all'interno di una squadra. Qui vedete altre altre, diciamo punti di di questa di questa check list identificati o come freni o come spinte.

13:08

Vabbè, direi che non ce li stiamo a leggere tutti. Se avete osservazioni ho visto Ludovico che ha alzato la mano. Ma quindi diciamo la parte di riconoscimenti e ringraziamenti. Si intende sia gratitudine nei confronti dell'azienda che investe su di te? No, no, tra colleghi, proprio tra colleghi. Proprio la consapevolezza che se siamo in team.

13:34

E tu hai fatto una nottata per riportare la mattina dopo in ufficio 111, cosa che non eravamo riusciti a comprendere OA gestire la sera prima. Beh, i colleghi di quel di quel team devono avere la sensibilità

di di esprimere un ringraziamento, perché non è che tutto è dovuto. Non so se mi spiego, non non sempre negli ambienti di lavoro c'è questa attitudine.

14:02

E per cui vi dico, per esperienza diretta, che la capacità di riconoscere quando qualcuno sta facendo uno sforzo al di là di quello che era strettamente dovuto, lo sta facendo in una maniera, diciamo particolarmente efficace ed efficiente, quello che comunque avrebbe dovuto fare, perché magari lo fa più velocemente, perché magari lo fa con maggiore passione, con maggiore entusiasmo.

14:28

Qui siamo dentro una questione che è molto importante e che è legata al cercare di fare le cose. Forse questa frase forse viene fuori dopo perché questa è una mia fissazione, no? Viene fuori dopo fare le cose con la testa e con il cuore.

14:46

Cioè per essere autorevoli, per lavorare in una logica di di di partnership con i colleghi, per per interpretare lo stile di leadership necessario a portare avanti progetti di questa complessità. Non basta lavorare solo con la testa, bisogna metterci anche empatia, bisogna metterci anche passione. E è un po' quel tema della qualità che che dicevamo la lezione scorsa che un qualcosa di qualità si capisce perché è sentita.

15:13

L'autorevolezza che che voi dovrete esprimere portando avanti le vostre attività, sarà dovuta in gran parte anche alla passione che ci metterete e alla convinzione di riuscirci a spostare la montagna.

15:26

Ma non perché siete dei folli, non è che a noi non ci servono i Don Chisciotte che che che vanno contro i mulini a vento col ronzino a noi, a noi serve a noi, a voi servirà gente che con passione e con disponibilità e poi col senso del commitment e con la voglia di partecipare, con la responsabilità di mettervi a disposizione le le proprie competenze, vi aiuti a portare avanti progetti e processi di trasformazione digitale. E questa cosa va fatta con la testa e con il cuore, perché se non la fai col cuore si vede.

15:57

Si capisce. Quindi è un fatto importante questo, di motivazione. Quindi riconoscimenti e ringraziamenti. Non non perché stiamo a fare la liturgia e gli inchini, ma perché siamo intimamente convinti che una persona che sta sforzandosi di dare il meglio di sé bisogna ringraziarla. Bisogna che sappia che il team si è reso conto che sta facendo uno sforzo quella persona, in modo che tutti lavorino non solo con la testa ma anche col cuore.

16:28

Qui non si sa perché ho cambiato colore, oggi non so. Ludovico ti sei dovuto staccare, però questo è un concetto importante se se ti sei dovuto staccare, quindi fa parte di questo aspetto legato al modo con cui si fanno le cose, alla passione che si esprime, alla partecipazione che si esprime, che si alimenta attraverso un riconoscimento quotidiano e costante degli sforzi che si stanno facendo per.

16:57

Io ho cambiato colore, in realtà le cose gialle sono quelle che ci stavano già. Ho aggiunto in verde quello che secondo me avete detto in più voi e se l'ho capito bene ce lo inseriamo allora. Centralità

degli utenti, un freno è questo. Forse lo diceva adesso non mi ricordo Ludovico, forse la scarsa o nulla conoscenza reale dei bisogni per motivi vari, però la verità è che.

17:21

Non sappiamo granché dei e non ce ne frega niente. Non siamo non siamo mai stati troppo interessati diciamo ad avere conoscenza dei reali bisogni degli utenti e dei clienti. Noi sviluppiamo al meglio i nostri prodotti con le migliori tecnologie possibili e vedrai che qualcuno se li comprerà perché riconosceranno questo valore, quello che gli serve e anche in termini proprio di ampliamento dell'offerta.

17:45

Perché insomma, capire le le esigenze degli utenti può anche dire poter ampliare la propria offerta. Viviamo in una cultura aziendale che non ce ne siamo mai preoccupati, le cose sono sempre andate bene così. Assenza dell'utente nella fase di progettazione dei processi e dei servizi, perché non viene mai coinvolto in queste fasi? Vincoli organizzativi e procedurali che comportano? Voi avete usato la parola dovuti vincoli e organizzativi sociali che escludono gruppi di utenti.

18:14

Quindi qualcuno di voi diceva, ci rivolgiamo sempre agli utenti fidelizzati in qualche modo, ma non allarghiamo mai lo spettro delle nostre analisi per potere cogliere altre categorie di utenti, altre fasce di utenti. Io l'ho interpretata così, qui ci sono altre cose, comportamenti organizzativi, diciamo così, analogici, 1.0, rigidità nelle politiche aziendali verso l'adozione delle nuove tecnologie, se non se non terrore.

18:43

Difficoltà di coinvolgimento dell'utente digital divide, utilizziamo un call center piuttosto che chatbot. Non non sappiamo bene se e come differenziare, magari le due possibilità e così via. Per quanto riguarda le spinte, io ho segnato questa convenienza economica che a un certo punto avete detto e l'ho legata alla valutazione di impatto delle soluzioni.

19:11

Cioè se le soluzioni, se io valuto l'impatto delle soluzioni, posso anche arrivare a determinare la convenienza economica nell'implementazione di quella soluzione. Era uno dei temi che avevate messo come spinte? Perché se valuto la convenienza economica ho una spinta a farla quella cosa, la semplificazione di processo per l'utente che può essere del processo di acquisto, del del processo di acquisizione del servizio. Che che che offro?

19:41

Poi evidenzio quelle scritte, quelle colorate in giallo e in verde, il coinvolgimento e l'informazione degli utenti. Qua qualcuno di voi ha pronunciato una parola magica, feedback. La stessa parola magica stava scritta qui, per cui ho segnato questa cosa. Magari voi lo pensavate in una modalità un po' diversa, ma la logica del coinvolgimento degli utenti per ottenere un feedback è una cosa fondamentale.

20:06

E quindi è una forte spinta quella di avere una o struttura organizzativa orientata a coinvolgere gli utenti, a informarli, e a ricevere dei feedback, e a valutare questi feedback. E poi ho aggiunto questa cosa in verde e l'ho scritta così e l'ho scritta pure male. Cultura organizzativa, ditemi se l'ho capita bene orientata alla soddisfazione dell'utente.

20:33

Non ci siamo mai preoccupati di valutare il livello di soddisfazione degli utenti. Come possiamo dire che siamo orientati a garantire la centralità? Allora al contrario, forse questo l'avete detto. Al contrario non mi ricordo una cultura organizzativa orientata alla soddisfazione dell'utente è sicuramente un fattore di spinta che dà effettiva centralità all'utente.

20:57

Però bisogna tassarsi per raccoglierla, questa soddisfazione in qualche modo per analizzarla, gestire queste informazioni e quant'altro. Un tema che è molto importante e che non avete detto, e per questo motivo lo dico io, è la valorizzazione del patrimonio dei dati aziendale.

21:17

Se sono in una realtà organizzativa in cui si è compreso il valore che possono avere i dati che raccolgo sotto diverse forme, dai fornitori, dai contratti, dai servizi che erogo, dai prodotti che vendo, ecco tutto questo patrimonio dati mi può dare una grossa spinta dal punto di vista della centralità dell'utente perché per esempio, li posso mettere a disposizione in una logica di open data. Questo è importantissimo per le pubbliche amministrazioni, una logica di accesso civico.

21:47

Quindi capire del mio patrimonio dati aziendale o della pubblica amministrazione, quali sono quelli che posso ritornare ai miei utenti perché magari è importante per loro avere conoscenza di questi dati e farli in una forma gratuita, nella logica degli open data, nella logica dell'accesso civico ai processi della pubblica amministrazione, è una cosa estremamente importante per in qualche modo qualificare questo obiettivo di.

22:16

Mettere al centro della mia attenzione i miei utenti, i miei clienti. Giovanni, ma può essere inteso anche come un'esperienza che è stata avuta con altri clienti? Per esempio abbiamo avuto un lavoro simile, facciamo un PowerPoint che in un open day, come diceva lei, noi presentiamo i risultati che abbiamo ottenuto con questi clienti. Pensiamo che nel nostro contesto possa dare lo stesso risultato anche meglio. Viene viene fatto molto spesso nei siti poi Internet. Perché?

22:46

Devo anche utilizzato dal all'interno di un'azienda, anche da un'altro gruppo di lavoro che mette a disposizione. Per esempio anche noi abbiamo una piattaforma dove si condividono le idee, dove noi per dove qualsiasi persona all'interno dell'azienda delle idee di progetti che sono stati fatti. Però attenzione, qua stiamo parlando con gli utenti. Eh sì sì no. Quindi per quanto riguarda gli utenti, molto spesso quel se l'ho capito bene quello che stai dicendo tu si traduce con una visibilità rispetto a storie di successo. Esatto.

23:15

Eh, esatto, sì, sì, perfetto. Qui siamo proiettati verso gli utenti esterni, Eh, non verso i dipendenti sì, sì, il calcolo di utente verso clienti, quello che faccio io, sì questo motivo? Sì, sì, sì, sì, sì, sì, sì, sì, sì, fa, sì fa però. E anche qui è una cultura, cioè la logica è andare un pochino oltre la storia di successo.

23:38

Perché la storia di successo? Voglio dire, mi faccio pubblicità tra virgolette, quindi all'universo mondo spiego che questa cosa per un cliente l'ho realizzata e ha dato questi risultati stratosferici. Quindi

fatela anche voi. Ecco qua. Insomma è un pensiero che va un po' oltre, cioè quello di dire ti ritorno dei dati, caro utente, che possono essere utili a te per decidere anche le strategie di acquisto nei confronti dei miei prodotti e dei miei servizi.

24:06

Quindi non è soltanto marketing, è qualcosa di più quando orientamento ai prodotti che io offro al cliente per per fare 1 1, scelta accurata delle tecnologie da acquistare nel servizio magari sì, sì, sì, esatto, anche modalità di utilizzo, modalità innovative di fruizione di quel servizio. Oh, la cosa che più vi ha entusiasmato? Come dicevo prima, era l'ultima.

24:32

Che però non riesco a girare pagina. Vediamo un po' eccola qua, era quella della cultura organizzativa. Adesso qui sicuramente io ho fatto un po' confusione. Qualcosa che voi avete identificato come spinte da me sta rivoltato ed è un freno. Ma al di là di questo, secondo me voi avete centrato come freno la scarsa cultura dell'innovazione e della collaborazione all'interno di quell'organizzazione. Certamente questo è proprio.

24:56

Un pezzo importante di cultura organizzativa, l'attitudine a innovare e a collaborare che ovviamente frena la crescita di modalità di lavoro aperte all'innovazione. Questo l'avete detto?

25:18

Lavorare meno e lavorare meglio, l'avete detto, non so come l'avete declinato. Io lo declinerei come un freno, la mancanza di tempo o di attitudine a pensare a come lavorare meno e lavorare meglio. Cioè siamo sempre in emergenza, non non possiamo mai sollevare la testa e guardarci dal di fuori. E se non ci guardiamo dal di fuori non riusciamo a capire come potremmo lavorare meglio.

25:40

Difficoltà a organizzare diversamente il lavoro uno dei processi più destructive, come si dice in questo contesto di questi ultimi anni, è lo smart working. Lo smart working ribalta completamente le logiche organizzative perché ingaggia le persone sul raggiungimento degli obiettivi, non sul fatto di stare inchiodati alla scrivania. Ovviamente le figure professionali che possono lavorare in smart working. Non tutte le figure professionali in una realtà organizzativa possono lavorare in smart working, ma chi lo può fare? Evidentemente.

26:11

Riesci a coniugare meglio tutta una serie di esigenze, anche aziendali e l'esperienza del lavoro da remoto, che non era smart working, era semplicemente lavoro da remoto. Nel periodo di pandemia questa cosa l'ha confermata in giallo. Abbiamo anche scarsa propensione a mettersi in gioco, forse qualcuno l'ha declinato a rischiare, ma insomma è lo stesso tema.

26:33

Ovviamente la propensione al rischio, se la vediamo come una spinta, induce una cultura organizzativa aperta, va da sé. E guardiamo le spinte in giallo che avete identificato, secondo me pensare all'innovazione necessaria prima che alla digitalizzazione inefficace. Questo è un tema che avevate in qualche modo esplicitato? E una cultura organizzativa che va oltre il processo di lavoro.

27:01

E arriva a ripensare il modello di business o il modello di servizio, a rimettere in discussione anche le

cose che fino ad oggi sono andate bene al più alto livello. Poi andando sulle altre due, sull'altra riga in giallo, la spinta e la capacità di manovrare delle leve.

27:23

Che secondo me sono indispensabili alla crescita culturale dell'organizzazione come la formazione, ma non solo la formazione. Ne avete parlato tanto, ma io ci metterei la job Protection, cioè la rotazione. Farei vedere alle persone pezzi diversi delle attività in cui di cui si occupa la propria area organizzativa.

27:46

O addirittura passare da aree organizzative. Un tema importante nella crescita professionale delle persone e anche nello sviluppo di una cultura organizzativa più flessibile, più aperta, perché si amplia il panorama delle competenze che acquisisco della conoscenza delle attività dell'azienda, quindi acquisisco cambiando settore.

28:10

Una conoscenza più ampia, una conoscenza a 360 ° e di quello che fa quella realtà organizzativa quell'impresa, quella pubblica amministrazione, lo smart working, abbiamo detto, e nuovi programmi di valutazione che non siano, se siamo un'azienda, solo la valutazione del fatturato o del profitto, ma siano la valutazione di come si è realizzato quel fatturato e quel profitto, quindi delle competenze soft.

28:36

Ecco, il tema sta qui, è la penultima riga, la cultura di fare con la testa e con il cuore e ed è molto importante perché, perché quando qua si potrebbero fare tante metafore sportive, squadre che non giocano col cuore, se si vedono subito, insomma che che che non esprimono il livello di efficacia ed efficienza che potrebbero esprimere.

29:05

Per quanto riguarda i freni, una cosa che voglio sottolineare è questo punto, non so se vedete il cursore approccio reattivo verso la Proattività, questo è un freno enorme in una cultura organizzativa, cioè si reagisce quando c'è un problema e non si pensa mai a come magari quel problema prevenirlo.

29:27

E questa fa un po' il paio col tema che dicevamo prima, la cultura dell'emergenza continua, siamo sempre un'emergenza, tutto è urgente, alla fine nulla è urgente e l'emergenza continua non garantisce l'efficacia operativa di una struttura organizzativa. Questa check list ve la metto a futura memoria su su canvas, quindi se avrete necessità o voglia di scorrerla ogni tanto.

29:55

È un lavoro artigianale, quindi come tutti i lavori artigianali ha tanti pregi e tanti difetti. Il pregio è quello che è uno sforzo che avete fatto e che abbiamo fatto insieme e quindi lo ricorderemo meglio.

30:06

E il difetto che ovviamente non è una metodologia così strutturata per poter essere in qualche modo brevettata. Ecco, non la brevetteremo come una metodologia di approccio alla transizione digitale, però intanto c'abbiamo una check lista di cose che è meglio tenere a memoria ricordarsele piuttosto che perdersene per strada. Questo era l'obiettivo che e con questo, con questa esercitazione, intendevo in qualche modo conseguire.

30:36

Domande, oh, adesso noi cambieremo. Lo dico, Dimmi allora. Io non so se c'era effettivamente un punto nella lista che potesse corrispondere a questa cosa, ma ha senso. Noi avevamo messo anche il restare competitivi sul mercato, rischiare di essere tagliati fuori dal mercato.

30:58

Se non si, se se si piantona troppo per terra e c'è un rigetto di qualsiasi progetto di innovazione perché si lo si ritiene inutile, si rischia di cadere molto presto nella cioè di non essere più competitivi sul mercato, quindi di rimanere tagliati fuori dalle altre aziende che vanno. È un po' è un po' il punto della prospettiva con cui questo esercizio è impostato. Qui stiamo parlando di quello che.

31:27

Blocca, frena, la costruzione di una cultura organizzativa fatta in un certo modo e quello invece che lo favorisce. Allora dove? Come la vogliamo declinare questa cosa? Perché secondo me è una scarsa cultura dell'innovazione e della collaborazione. Il primo punto, cioè se io non ho la cultura dell'innovazione, poi quali sono le cause?

31:54

Magari la causa è una scarsa attenzione, come come come hai detto tu, l'incapacità di gestire i trend di mercato. Però, e quella è la causa, l'effetto è una freno. Perché questa mancanza di cultura dell'innovazione e della collaborazione non mi fa sviluppare una cultura organizzativa coerente con gli obiettivi di trasformazione che dovrei perseguire. Non so se mi sono spiegato.

32:21

E non potrebbe essere. Invece la paura di rimanere tagliati fuori dal mercato finisce indirettamente a diventare una spinta per portare l'azienda AA vedere l'innovazione come una cosa positiva. Cioè non perché innovazione è buona di per sé, ma perché gli apicali hanno sentono la strizza. Diciamo del di vedere le altre aziende che si innovano di continuo e di rimanere poi indietro.

32:45

In un mercato morente magari sì, sì, però io questo la vedrei un po' ribaltata, cioè questo vuol dire che c'hai comunque un'attenzione ai trend di mercato? Non so se mi spiego, non è che non è che noi possiamo dire che è una spinta o una paura. E la paura non è mai la spinta, perché la paura è quando tu c'hai paura. Vuol dire che casino già l'hai fatto. Una cultura organizzativa open non deve arrivare.

33:14

Al al fatto che siamo sull'orlo del baratro perché lì abbiamo già perso. Quindi quello che tu dici io lo comprendo. Ma se siamo arrivati a questa cosa siamo stati già tanto frenati da tutto quello che ci sta scritto sopra, che siamo al fondo proprio. Abbiamo toccato il fondo del barile. A quel punto non riesco ad avere neanche il tempo di costruirla. Una cultura organizzativa, perché la cultura organizzativa richiede tempo.

33:41

E quindi una serie di azioni innescate nel tempo. Quindi questa, questo discorso qui non è tanto, forse sta addirittura a Monte nella strategia. Cioè devo disegnare una strategia che in qualche modo, se ho questo problema, lo rimuova. Tant'è che secondo me questa cosa nella strategia l'avevamo detta, l'attenzione ai trend di mercato, approcci, approcci all'innovazione, vedi come freno, frenare l'innovazione. E forse c'era proprio questa cosa dei trend di mercato da qualche parte.

34:13

L'avevamo detta, forse non era qui. Tenete conto che poi queste categorie non è che ci hanno delle barriere l'una all'altra. Io io il concetto l'ho capito, Ludovico, ho detto la cosa giusta, però la trovo diciamo mal collocata dal punto di vista.

34:29

E cioè è 1 1 freno la mancanza di attenzione ai trend di mercato perché poi ti porta alla situazione che dici tu che vado fuori mercato senza manco manco accorgermene se ho capito la tua osservazione la capacità di seguire trend di mercato anticipa il problema che poni tu e quindi in un contesto di questo tipo dei ragionamenti che stiamo facendo, siccome il fattore tempo è importante.

34:57

E va giocata in anticipo. Quando sto sull'orlo del baratro non riesco a fare nulla delle cose di cui stiamo parlando, devo anticipare i tempi. Del resto, se partiamo da una strategia, una strategia è una cosa che si implementa nel tempo, le competenze si devono accrescere nel tempo. Per questo parliamo di una cultura aziendale, perché comunque è un approccio che richiede tempo. Quindi in sostanza, il punto che tu dici lo condivido.

35:27

Quello che nel ragionamento che stiamo facendo mi sembra sfasato rispetto alla tua osservazione è la variabile tempo. Quindi se mi muovo perché se io ho paura vuol dire che già sto in ritardo, allora proviamo un attimo a condividere un'altra cosa, così cambiamo discorso. Poi se avete domande ce le ce le poniamo EE ci ragioniamo.

35:55

E continuiamo a ragionarci su queste cose. Vediamo un po' dove sta quello che vi vorrei far vedere. Allora questa era la scheda e va bene, mi compare sempre questa cosa che mi dà fastidio. Vediamo se riesco a toglierla di mezzo.

36:36

Allora vorrei farvi vedere questa presentazione, allora prima di andare avanti sui metodi di progettazione che faremo nelle prossime settimane, io vorrei fare una riflessione con voi sulla creatività e sull'innovazione.

36:58

Con degli esempi vedremo per esempio su quali elementi si basa il modello di creatività delle aziende del made in Italy in Italia, perché troveremo, facendo questo ragionamento alcuni aspetti che sono importanti nella progettazione della road map di trasformazione digitale di un'organizzazione, nella progettazione di una soluzione innovativa.

37:26

Ho utilizzato questo testo che è stato scritto nel non è non è recentissimo perché è una roba del 2004 e dal ministero della Cultura, che all'epoca si chiamava dei beni culturali, che commissionò a una commissione di esperti.

37:47

Questo Libro bianco, un Libro bianco sulla creatività lo potete trovare su Internet a quell'indirizzo se nel frattempo non è cambiato, ma se andate sul sul su Google lo trovate sicuramente Libro bianco

sulla creatività ed è una riflessione importante che purtroppo per per certi versi non è stata poi in questi vent'anni così diciamo sviluppata e seguita.

38:11

Però ci sono una serie di elementi che a mio modo di vedere, sono importanti per la nostra riflessione sull'innovazione e di conseguenza sulla trasformazione digitale, che poi alla fine è quel l'innovazione di carattere organizzativo abilitata ad alcune tecnologie digitali.

38:30

Ho riportato in queste slide le figure che sono dentro quel libro che sono particolarmente, sono tutte opere di di di, di Pistoletto, Scultore, fotografo, artista. Quindi ho ho ricalcato proprio quello che era un po' il la forma grafica di quel di quel di quel documento. Allora, come sempre, qui non c'è niente da imparare a memoria, Eh? Sono stimoli, sono riflessioni.

38:57

Alcuni elementi sono importanti, lì bisogna soffermarsi un attimo e ve li sottolineo, vanno compresi, vanno metabolizzati. Però c'è tanta informazione, tanta roba e poi vi darò dei casi di studio che ho tirato fuori da questo documento, che magari possono esservi utile dargli una scorsa per decidere che tipo di project work o di tesina di approfondimento volete realizzare ai fini dell'esame.

39:21

Questo volume c'ha quattro parti, sostanzialmente una parte che riguarda creatività, cultura e industria e parla del modello italiano delle delle industrie creative, una parte che riguarda l'importanza del territorio in generale, quindi città e provincia.

39:38

Dal punto di vista proprio della cultura e dell'attitudine che i territori, molti territori con tutti i territori del nostro paese, hanno costruito nei secoli proprio rispetto a certe attività produttive. Poi c'è una terza parte e un terzo capitolo che riguarda proprio i settori.

39:59

Quindi c'è un'analisi, questo ve lo darò come documentazione, una sintesi di queste cose ve la darò come documentazione, così da da consultare sul design, sul sui media, sul sull'architettura EE altre e altri settori proprio di industria che sono fortemente condizionati dalla dalla creatività che riescono a esprimere.

40:25

E poi ci sono in conclusione la quarta quarto capitolo, diciamo la terza parte perché poi due capitoli stanno insieme, l'avete visto nella prima parte. Il quarto capitolo è quello sulle raccomandazioni che alla fine questa commissione ha espresso in termini di strategie e di azioni per promuovere come paese la creatività in questi settori. Allora vediamo un po' sto modello italiano di creatività su che cosa si regge.

40:54

Innanzitutto nel 2004 vediamo di che cosa parlavamo. Le percentuali sono un po' cresciute in questi anni, c'è stato un po' un crollo nei nei due anni di pandemia. Ma poi quando parliamo di queste industrie culturali e creative, parliamo di un qualcosa che vale da tra il 10 e il 15% del PIL italiano e impiega qualche milione di addetti. Qualche milione di addetti.

41:23

Quindi è un settore +1 dei settori più importanti al mondo dal punto di vista delle industrie culturali e creative, quello italiano nel cuore delle imprese del made in Italy, se pensate alla moda, alla ristorazione, alla cultura, in senso lato i beni culturali è un settore molto importante quello coperto dalle industrie culturali e creative in Italia.

41:48

E il modello di creatività italiano ha delle specificità. Adesso andiamo a ricostruirlo questo modello. Ecco, queste figurine che sono mie e spero che siano comprensibili, fanno un po' parte, sintetizzano un po' la riflessione importante che volevo condividere con voi. Allora il modello di creatività italiano è un qualcosa che privilegia la qualità sociale dei beni e dei servizi che vengono sviluppati da questa impresa?

42:17

Nei settori di punta, nei settori tipici del made in Italy, la qualità sociale è qualcosa che riguarda la cultura materiale, cioè l'insieme di beni e servizi finalizzati al benessere delle persone, e non si fonda soltanto sull'utilizzo delle tecnologie più spinte nel settore di appartenenza. Questo è un tema fondamentale perché è la matrice di quell'approccio.

42:46

Che unisce la funzionalità di un bene al valore immateriale che a quel bene viene riconosciuto e che sostanzialmente ne aumenta il valore anche economico.

43:05

Questo benessere a cui punta la qualità sociale, per esempio faccio un esempio stupido, l'abbiamo già fatto nella presentazione del corso. Se vi ricordate il tema della funzionalità, il tema del design, il tema della sedia, il corso si chiama Design perché c'è dentro questo concetto. Il design è qualcosa che unisce una funzione che quel che un oggetto deve avere.

43:28

Ad un valore immateriale che a quell'oggetto viene riconosciuto. Quindi io compro una sedia di design deve reggere, mi ci devo ***** devo stare comodo. Ma per la forma, per i materiali, per un richiamo culturale esprime un valore ulteriore. Questo valore ulteriore, in una certa forma, è il riconoscimento della qualità sociale di quel bene.

43:56

Quindi la creatività del modello italiano di creatività è in grado di associare più di quanto non avvenga in altri paesi, per esempio l'innovazione tecnologica legata magari alla tecnologia dei materiali utilizzati per fare quella sedia. La sua leggerezza, per esempio, lo unisce a qualcosa che è un pezzo di cultura materiale, un pezzo di cultura legata a quell'oggetto.

44:25

Per la quale, ripeto, riconosco un valore alla emozione, alla sensazione, all'esperienza, che la fruizione di quell'oggetto di quel servizio dà a me che l'ho acquisito. Quindi questa attenzione alla qualità sociale ha un valore sociale immateriale, sociale.

44:51

Quando pensiamo alla catena di produzione del valore di queste imprese dobbiamo pensare a

diciamo dei dei dei pezzi di processo nella loro produzione, quindi partiamo dalla concezione del bene, quindi dalla progettazione.

45:11

Dalla loro conservazione, costruzione, produzione e conservazione. Se parliamo di un bene culturale, il tema della conservazione acquisisce ovviamente in questa macro catena di produzione del valore 1 1, aspetto importante. E poi abbiamo tutta una serie di attività collaterali ma non secondarie che in genere riguardano le le realtà dell'indotto che gira attorno a quella produzione, che possono essere la distribuzione, il consumo, l'imballaggio e altre questioni.

45:45

La New economy vi ricordo che questo documento è collocato nel 2004, quindi quando nel 2004 si parlava di New economy, erano gli anni successivi alla nascita, allo sviluppo delle prime società che si occupavano di utilizzo di tecnologie digitali, per esempio.

46:04

Per supportare tutta una serie di fasi di produzione e di marketing e di vendita e di post vendita di prodotti e servizi, la New economy in qualche modo ha stabilito queste nuove questi nuovi criteri di di valorizzazione dei prodotti e dei servizi costruiti.

46:27

In qualche modo ne ha ha consentito lo sviluppo di una nuova fase di valutazione della qualità di quei prodotti, non legata soltanto alla qualità materiale, come dicevamo, ma anche alla qualità dell'esperienza e quella economia dei beni per la persona e per il suo habitat che si è sviluppata in quegli anni.

46:50

Tutta una serie di prodotti che erano di fortemente di design, riservati a un'utenza privilegiata economicamente extra ricca, si sono diffusi a livello di disponibilità economiche inferiori, senza perdere comunque questa questa qualità collegata al valore immateriale che veniva riconosciuto.

47:14

E quindi tutti noi ci siamo trovati anche persone comuni, non soltanto miliardari americani, AA poter acquisire oggetti che in qualche modo avessero queste caratteristiche legate al benessere della persona e la diffusione, la diffusione.

47:38

E di tutta una serie di tecnologie di produzione e di diffusione dell'informazione e della comunicazione hanno favorito questo fenomeno. In particolare, questa New economy costruita sulle tecnologie digitali ha trainato la domanda per quello che riguarda l'industria dei contenuti.

48:02

Quindi televisione, editoria, cinema, musica, audiovisivi, musei, biblioteche. Perché si è fatta più informazione, più diffusa informazione con prodotti anche di qualità migliori. Oggi si è cominciato in quegli anni a visitare i musei stando seduti davanti a un computer, in un certo senso come esempio che che mi viene in mente.

48:25

E i mercati dei beni culturali e creativi, quindi la pubblicità, i sistemi legali, i sistemi di formazione, quindi i primi impatti, diciamo così i più importanti impatti dal punto di vista delle tecnologie digitali applicate al business di queste, di queste, di questa tipologia di imprese.

48:44

Quindi stiamo parlando delle imprese che si occupano di culturali EE creative e in particolare legato a questa tipologia di prodotti e di servizi. Giovanni.

48:57

Ah, io penso che possiamo come esempio. Giusto perché per vedere se ho capito bene, un esempio potrebbe essere Spotify che dà accessibile la musica a tutti, che magari comprare 1 CD 1 volta addirittura un vinile costava tantissimo e non tutti se lo potevano permettere. Oppure un'altro esempio?

49:15

Io potrei considerare anche l'espansione dell'e commerce, cioè per esempio L'Ikea che io L'Ikea più vicina in Calabria, ce l'ho a Salerno che dovrei fare 500 km per vedere una cosa. Adesso con l'e commerce ordine mi arriva a casa, me lo portano loro stessi fino a casa e lo montano anche. Certo, certo, ma infatti questi sono quei nuovi modelli di business alla fine, che tra l'altro se ci pensi l'esempio di Spotify che facevi è un esempio proprio di.

49:43

Dematerializzazione del bene, perché tu non ti devi comprare, nessun supporto, non ti compri più, l'hai detto prima, non ti compri né il CD né la video che qui siamo nel 2004. Ancora dovevano nascere ste cose, ma già se ne coglieva in qualche modo il potenziale. Quindi l'esempio è correttissimo. Esisteva Napster che scaricavano pirata, ma forse nel 2004 neanche.

50:10

Ah no, secondo me ancora ancora no, no. Che ricordo? Che i metallica quegli anni avevano fatto una causa contro Napster che scaricavano pirata la musica. Secondo me stavamo ancora ai siti russi dove si scaricava in modo piratesco, si potevano scaricare appunto tracce CD e quant'altro ancora prima di Napster, ancora prima ancora? Prima sì, ovviamente.

50:39

Anche la capacità di competere sul mercato internazionale è stata favorita dall'utilizzo di queste tecnologie e quindi si è anche ampliata la possibilità di entrare e affacciarsi al commercio internazionale, per esempio da parte delle imprese del made in Italy. Ma la cosa ancora più importante è quella che vi dicevo prima, quindi la capacità che anche sul mercato internazionale si riconoscesse il valore simbolico.

51:09

Tanto per fare un esempio e per capirci, del made in Italy e quindi i clienti nazionali e internazionali accettano, hanno cominciato ad accettare di pagare di +1 prodotto o un servizio, perché era quel prodotto e quel servizio che gli dava la possibilità non solo di avere una funzionalità materiale, ma anche qualcosa di più da un punto di vista culturale, da un punto di vista di esperienza, di fruizione.

51:38

E questa cosa ha cominciato a spostare l'asse, che era molto sbilanciato in quegli anni e lo è tutt'ora, su certi prodotti, dalla globalizzazione che portava a esternalizzare le produzioni in paesi che

garantivano minori costi di produzione, alla valorizzazione della qualità dell'esperienza di questi beni e quindi alla possibilità di avere.

52:03

Un fatturato maggiore collegato al riconoscimento del controvalore economico di queste caratteristiche e magari potersi permettere di non delocalizzare le produzioni in paesi dell'Est europeo. L'esempio l'India, la Cina, l'Est europeo in cui i costi di produzione erano inferiori in questi anni sta subentrando un'altro meccanismo che sta in qualche modo.

52:29

Diciamo toccando questo aspetto che riguarda anche una questione etica, perché noi sappiamo che poi in quei paesi lo scandalo scoppiò. Scoppiò con le scarpe di calcio prodotte dalla Nike, vi ricorderete no perché di fatto venivano prodotti in stabilimenti, credo in Sud America, in cui venivano utilizzati dei minorenni per cucire le scarpe di calcio che noi compravamo riccamente sfruttando il lavoro dei di di di di minori.

52:58

E quindi questa consapevolezza anche di favorire imprese che, da un punto di vista di sostenibilità etico ambientale, in tutti i sensi, garantiscono anche produzioni eco sostenibili in senso nel senso più ampio possibile, sta diventando anche.

53:15

Una modo di qualificare quel valore diciamo sì, purtroppo tangibile, perché se fai lavorare un minorenne la sua sofferenza è molto tangibile per il minorenne, non è tangibile per noi perché non lo vediamo con i nostri occhi, ma magari siamo più disponibili a spendere qualcosa in più perché sappiamo che viene viene garantita la produzione seguendo certi standard e certe e certi criteri.

53:42

Ovviamente quando parliamo di made in Italy parliamo di design e di moda, di casa, di stili di vita, di turismo, industria enogastronomica, meccanica leggera. Questo è il mondo del made in Italy italiano, delle multinazionali tascabili come come, come si chiamano, perché sono le realtà di punta della nostra economia, delle piccole e medie imprese italiane che riescono anche a esportare i loro beni e i loro, i loro sì, i loro beni e i loro servizi. Io mi fermerei qui perché sono le 08:15 precise.

54:12

E vediamo poi di aggiungere altri pezzi a questo modello che abbiamo cominciato a costruire stasera, continueremo mercoledì, vi faccio rivedere questo schema perché abbiamo fissato, abbiamo cominciato a fissare 2: precisi. Creatività vuol dire spinta nel modello italiano al raggiungimento di una qualità sociale ad ad diciamo, ad aggiungere al valore materiale di un bene, qualcosa che riguarda aspetti sociali, aspetti di benessere legato alla cultura.

54:42

Materiale e non solo all'innovazione tecnologica. Questo è un aspetto che ci caratterizza rispetto ad altri paesi in Europa, rispetto ad altri paesi del mondo. E la cosa diciamo su cui ci ci fermiamo stasera e proseguiremo nel nostro ragionamento. Mercoledì altre osservazioni domande.

55:08

Questa sembra un po' una parentesi a sé stante, un discorso sull'innovazione, sulla creatività, però siccome alla fine noi dovremmo esprimere creatività nella fase di progettazione delle nostre soluzioni

di trasformazione digitale delle organizzazioni, cominciare a ragionare su questi aspetti secondo me ci dà una base di una sensibilità diversa per realizzare poi progetti che abbiano.

55:38

Che colgano appieno le finalità di questa trasformazione. Quindi ci stiamo girando un po' intorno, ma vedrete che poi quando parleremo per esempio di metodologie di progettazione, design thinking, alcune logiche le ritroviamo. Se non avete domande vi lascio cenare in pace. Grazie dell'attenzione. Ludovico, non hai una domanda se ci mandi via senza una domanda, stasera ci.

56:06

No, sta sta voltando no vabbè abbiamo lasciato a metà il discorso no avessimo finito, sei stanco, ti abbiamo stroncato con con l'esercitazione, confessa, Eh sì, ho parlato però ho finito il Monte Pensieri per no una domanda la posso fare io se abbiamo tempo, ma una domanda si vuole, chi si vuole scollegare si scollega Giovanni tu la domanda falla che resta registrata che magari è utile AA chi ascolterà la lezione per suscitare altre riflessioni.

56:34

Cioè, per esempio, il chilometro zero nell'agricoltura può essere considerata una cosa del genere? Cioè l'agricoltura a chilometro zero acquistata cioè? Per certi versi sì, per certi versi sì, perché comunque sono prodotti che nell'ambito della filiera agroalimentare garantiscono teoria, dovrebbero garantire quantomeno una qualità maggiore e quindi si accetta, anche perché poi sono.

56:56

Allora il piccolo produttore che ha delle colture che magari non usa gli insetticidi più velenosi del mondo, non fa morire tutte le api ne ne che che che passano per i campi che gestisce?

57:11

E che dovrebbe dare di conseguenza, una qualità di prodotto anche meno. Insomma, più più più sana, più salutare. E poi? Magari però il prezzo a cui te lo fa pagare è un po' superiore a quello che trovi la mela di un produttore a chilometri zero. Magari costa di più di quella che trovi al supermercato, che è figlia di una cultura intensiva fatta con logiche più tra virgolette industriali e con tecnologie, magari anche a livello tecnologico, meno sostenibili, produzioni diciamo massive di energia. Quindi. Quindi l'esempio secondo me.

57:41

È corretto, accettiamo di pagare qualcosa in più perché siamo convinti e speriamo che sia così, che la qualità del prodotto che utilizziamo. Poi nel caso delle cose che mangiamo lo possiamo verificare anche da tutta una serie di fattori di cui ci rendiamo conto. Ma mangiandole le cose, insomma. E quindi accettiamo di pagare qualcosa in più perché siamo consapevoli del valore che ha una filiera agroalimentare, le regole di una filiera agroalimentare più sostenibile anche per il nostro benessere.

58:11

Quindi perfetto. Tieni conto che anche le tecnologie digitali possono aiutare un'agricoltura di questo tipo, Eh, perché comunque tu puoi consentire, conseguire una serie di risparmi nella produzione, controllando tutta una serie di grandezze, dall'erogazione dell'acqua, all'utilizzo dei concimi e quant'altro in modo informatico. Perché questa cosa, questa cosa si fa? La rivoluzione industriale dell'agroalimentare è una cosa seria.

58:38

È importante se viene utilizzata coscientemente e coerentemente al raggiungimento di questi obiettivi di qualità. Aiuta molto bene. Grazie a te per l'esempio interrompo la registrazione ci vediamo mercoledì, buona serata a tutti buona serata grazie ancora grazie buona serata.