Tempo di lettura: 3 min
Autore: Marco Giachino
https://www.peoplechange360.it/change-management/strategie-ambidestre-modelli-per-massimizzare-innovazione/

Strategie ambidestre: modelli organizzativi per favorire l’innovazione

Nell’era dell’innovazione e dell’evoluzione continua del mercato, l’importanza dell’”Open Innovation” (secondo il celeberrimo paradigma di Henry Chesbrough) è ormai un assioma consolidato e riconosciuto, e non solo dagli esperti del settore. L’apertura all’innovazione proveniente dall’esterno, tramite collaborazioni, partnership e acquisizioni, è diventata un fattore cruciale per il successo e la sopravvivenza di qualsiasi organizzazione.

Questa consapevolezza non deve far dimenticare però che, se è vero che l’esterno dell’organizzazione contamina l’interno e genera i presupposti dell’innovazione, senza un contesto

interno pronto a riceverla, l'Open Innovation non ha speranza di successo. La cultura aziendale è il fondamento su cui si poggia l'innovazione. Le persone che lavorano in un'azienda sono le prime a poter generare idee innovative e ad applicarle al meglio nel loro contesto o, al contrario, a rifiutare le buone suggestioni che arrivano dall'esterno e rendere vano ogni tentativo di cambiamento.

Grazie al lavoro di consulenza focalizzato sulla "People Driven Innovation", è possibile osservare come l'innovazione possa essere generata solo all'interno di un contesto culturale preparato, con il supporto di una leadership consapevole e l'adozione di processi strutturati per gestirla.

Per ragionare in termini reali di innovazione, ed evitare il rischio di interventi superficiali, vale la pena soffermarsi sulle contraddizioni intrinseche del concetto stesso di innovazione, per capire qual è il lavoro da fare per venire a capo di tali contraddizioni.

Navigare tra due mondi: le strategie ambidestre e il tessuto organizzativo

Innovare non è un'azione scontata per un'azienda. Nella maggior parte dei casi si tratta di un processo addirittura contraddittorio. Se da una parte ogni impresa deve cercare di

massimizzare il proprio vantaggio competitivo, dall'altra, l'esigenza altrettanto urgente di innovare la distoglie dal primo compito, per esplorare nuovi campi su cui ampliare il business. Questi due obiettivi sono spesso in aperto conflitto.

La capacità di un'azienda di bilanciare lo sfruttamento del proprio vantaggio competitivo (exploitation) e l'esplorazione di nuovi campi per innovare (exploration) è detta "ambidestrismo organizzativo". Le strategie ambidestre, capaci di superare la contraddizione tra presente e futuro, possono concretizzarsi operativamente in uno di questi 3 modelli:

Ambidestrismo strutturale

È, probabilmente, la modalità tradizionale per affrontare la contraddizione di cui abbiamo parlato. Essa prevede l'adozione di strutture organizzative distinte, dedicate rispettivamente all'exploitation e all'exploration (tipicamente produzione e R&D). In questo modo, l'azienda può concentrare le risorse e gli sforzi in modo separato per massimizzare i risultati in entrambe le dimensioni.

Tuttavia, un approccio di questo tipo presenta non poche criticità. Ad esempio, la separazione tra le strutture può generare tensioni interne e ostacolare la comunicazione e la collaborazione tra funzioni, possono nascere difficoltà nel

coordinare il flusso di attività o nel definire le priorità.

Ambidestrismo sequenziale

Per superare alcuni limiti, sono stati sviluppati modelli alternativi di ambidestrismo, come quello sequenziale o quello contestuale. L'ambidestrismo sequenziale prevede l'adozione di strutture temporanee che consentono di esplorare e sperimentare (Hackathon, Task Force etc…), seguite da attività di implementazione e sfruttamento delle soluzioni identificate.

Ambidestrismo contestuale

Una risposta ancora più efficace arriva dall'ambidestrismo contestuale: in questo caso le strutture sono integrate e l'organizzazione è costretta ad affrontare contemporaneamente le esigenze di entrambe le dimensioni. Unico criterio per la realizzazione di un tale contesto: coltivare una cultura dell'innovazione che promuova l'autonomia di azione, la cooperazione e la capacità di gestire situazioni incerte.

Ambidestrismo contestuale: come favorire l'innovazione

L'ambidestrismo contestuale è un modello capillare, che si

fonda sulla possibilità di abilitare tutte le persone dell'organizzazione ad innovare, promuovendo comportamenti ambidestri. Ovviamente, questo tipo di configurazione può nascere solo in presenza di alcuni specifici prerequisiti:

- **Cultura dell'innovazione**: un mindset diffuso rivolto al miglioramento continuo di tutte le persone dell'organizzazione (Growth Mindset), che metta al riparo dall'inutile e controproducente ricerca dell'innovatore come *genio solitario*. Questa cultura può essere stimolata e coltivata attraverso workshop, formazione, programmi di sensibilizzazione e coinvolgimento dell'intera popolazione.
- **Leadership preparata**: i leader devono essere in grado di comunicare una visione strategica e promuovere, allo stesso tempo, una cultura dell'apprendimento continuo e della sperimentazione. Ciascun manager dovrebbe agire come coach delle risorse e come mentore per le figure meno esperte. Sotto questo aspetto si può lavorare con iniziative di formazione specifica per i leader, aiutandoli a sviluppare competenze orientate all'innovazione.
- **Contesto organizzativo "contraddittorio"**: è importante creare spazi di lavoro aperti che favoriscano l'interazione e l'informalità, adottare tecnologie di

comunicazione interna (anche, a volte, ridondanti) e dedicare tempo all'innovazione.

- **Strumenti, metodologie e processi di gestione dell'innovazione**: processi ben strutturati per la gestione delle fasi di esplorazione generativa e sperimentazione sono essenziali; si tratta di valutare le idee, selezionare le più promettenti e creare poi le condizioni per la loro implementazione. Per favorire questi processi si possono implementare ad esempio piattaforme digitali ad hoc, che permettono una gestione organizzata dell'innovazione.

Strategie ambidestre, è sempre una questione di cultura

In un mondo in cui l'innovazione è la chiave per il successo aziendale, diventa fondamentale coltivare una cultura dell'innovazione che parta dall'interno delle organizzazioni.

Non basta solo trovare da qualche parte un'idea geniale, bisogna anche saperla implementare. Sarebbe come venire a sapere dell'esistenza di un tesoro nascosto, senza avere la mappa per trovarlo: potreste trovarvi con una o molte idee brillanti, ma senza la giusta cultura interna, non avrete la possibilità di trasformarle in un successo.