

# Cultura d'impresa Le aziende open crescono di più

**Strategie.** Lo studio e il valore del "comportamento" Porta (ComoNext): «L'importanza del saper ascoltare»

LOMAZZO

LEA BORELLI

Il comportamento è l'insieme degli atteggiamenti con cui un individuo esterna la propria personalità e si rapporta con gli altri e con l'ambiente: osservando i comportamenti dei dipendenti le aziende possono migliorare diversi aspetti della propria organizzazione, osservando i clienti un'attività commerciale può rendersi più performante e il comportamento stesso può influire sulla nascita di un'impresa o sull'inserimento lavorativo in una realtà già esistente.

**Il focus**

Maria Cristina Porta, responsabile Incubazione e Open Innovation di ComoNext Innovation Hub, in veste di orientatore e tutor nelle attività di incubazione accompagna le persone a trasformare una buona idea in un'impresa, a capire come valorizzare le proprie competenze a fini imprenditoriali, a presentarsi in pubblico, a gestire risorse e personale.

«La sfera comportamentale - spiega - interessa molte imprese di servizi: alcune aziende hanno sviluppato attività utili ad osservare il comportamento della persona in un luogo di lavoro, in un punto vendita come spettatrice di un evento, altre invece osservano l'aspetto motivazionale dei modelli organizzativi». Il file rouge attorno a cui ruotano le



Maria Cristina Porta

esperienze condotte dalle startup sono le reazioni del singolo in un certo contesto: «Queste imprese si occupano di organizzazione del lavoro e di flussi e questa attività può fornire metriche utili a migliorare per esempio la propria proposta, il punto vendita, o la propria organizzazione, i processi».

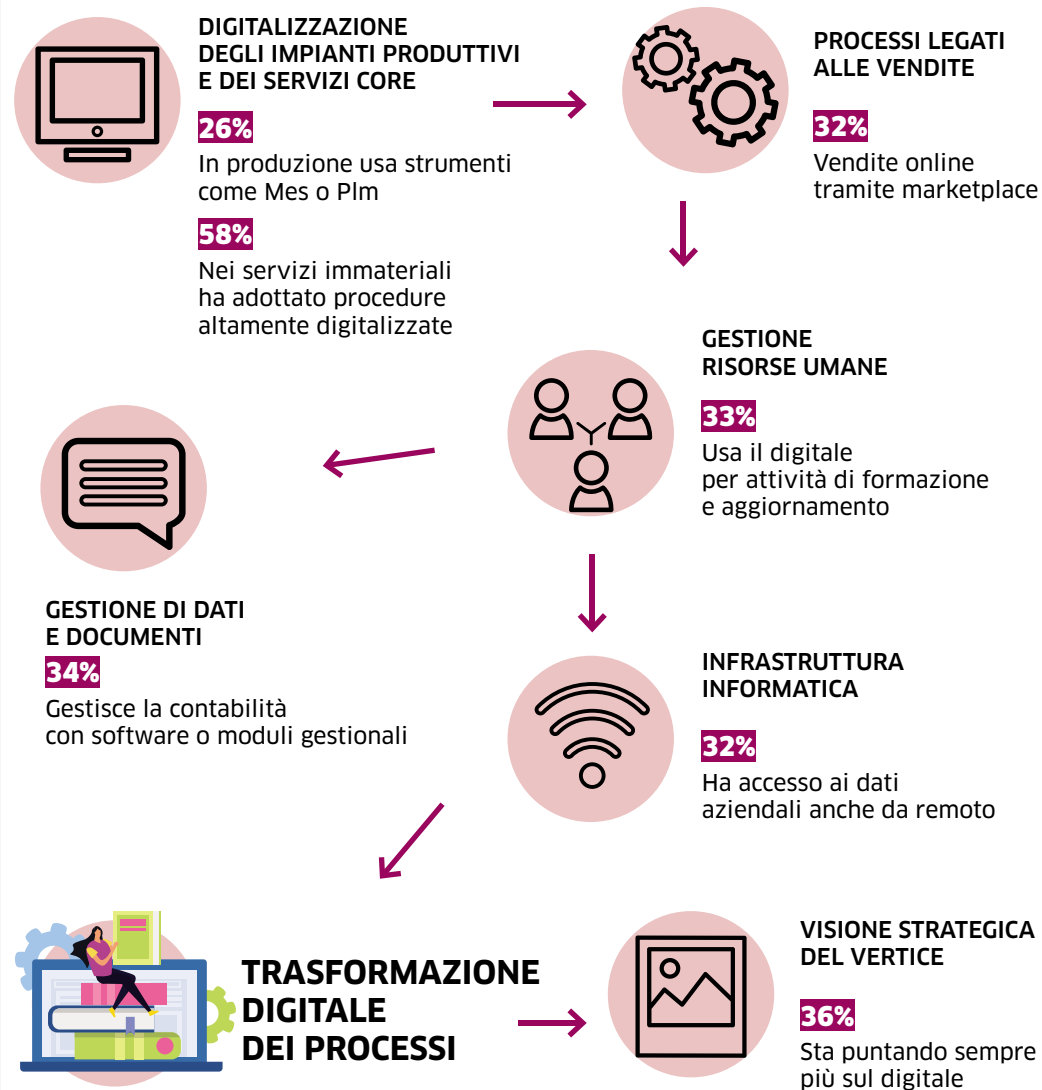
Il comportamento spesso viene osservato all'interno di un'azienda in merito al raggiungimento di obiettivi ma è un elemento importante anche un passo prima, quando l'impresa ancora non c'è: «Lavorando con le startup si inizia a lavorare con la persona, non si ha ancora un'organizzazione da osservare sono le persone che vengono osservate».

ComoNext entra in contatto soprattutto con giovani prevalentemente post laurea, che vogliono avviare un'attività di impresa oppure che mirano a inserirsi in aziende già esistenti. «In

merito alle persone che si mettono in gioco per costruire un'azienda, non c'è ancora un sistema relazionale ma si forma un team, il primo ostacolo da superare è che difficilmente arrivano già con un'anima poliedrica: abbiamo team totalmente tecnici o di formazione economica o umanistica. La prima cosa che devono fare è distogliere lo sguardo dal verticale che hanno sulla loro idea di business pensando di poterla padroneggiare completamente e aprirsi a competenze diverse».

**Le relazioni**

La stessa cosa capita nel caso in cui si tratti di giovani che si propongono di entrare a far parte di un'azienda: «Nella programmazione dei corsi universitari più attuali si nota, generalmente verso la fine del percorso di studi, la compresenza di tematiche diverse: tecniche, economiche e organizzative, grazie alle quali ai ragazzi viene data un'apertura mentale migliore rispetto a che cosa vuol dire agire e relazionarsi all'interno di un'impresa. Anche qui come nel caso di orientamento alla costituzione di una startup, quello che viene apprezzato di più è il fatto che siano consapevoli della qualità e quantità delle competenze apprese ma che allo stesso tempo non sono sufficienti per potersi mettere in gioco senza considerare la sfera comportamentale».

**La cultura digitale nelle Pmi**

Il comportamento personale è la chiave anche in fase iniziale quando l'azienda sta prendendo forma: «Il lavoro da fare è sull'apertura personale, sulla disponibilità a condividere le proprie competenze e ad accogliere le competenze di soci e colleghi. Così come ComoNext fa con la Next Innovation mettendo a sistema le competenze di tutte le aziende e le persone che operano nell'Innovation Hub, generando una biblioteca di saperi a disposizione del mercato. Qui siamo un passo prima, la startup ancora non esiste e le persone devono condividere le competenze che hanno con altre persone per costruire team d'impresa e avere comportamenti che siano cor-

retti, coerenti, funzionali, efficienti».

In ogni caso, dentro le aziende o nella speranza di farne parte, l'attitudine migliore è l'apertura. «Aprirsi facendo domande e soprattutto fermarsi ad ascoltare, dobbiamo tornare a giocare sulla relazione, sull'essere aperti, sul dare e sul saper ascoltare, soprattutto in questo anno così complesso di lockdown dove siamo abituati alla frenesia di una call dietro l'altra, l'aspetto relazionale deve tornare. L'apertura verso gli altri è fondamentale sia nella costituzione dei nuovi team che nell'inserimento in un'azienda già esistente».

La determinazione sul lavoro, anche se spinta dalle migliori in-

tenzioni, a volte rischia di essere un paraocchi: «Le persone che incontriamo hanno una grande determinazione e il rischio tante volte è che siano così determinate da essere limitate nella loro visione da non capire che ci sono dei segnali da fuori o che devono integrarsi con altre competenze: l'esempio più ricorrente è il team esclusivamente tecnico, talmente sicuro della propria soluzione che fatica ad aprirsi al mondo più rivolto al marketing che chiede: la soluzione è ottima ma esiste un mercato? Un consiglio per tutti, anche all'imprenditore maturo: è sempre più necessario aprirsi, fare domande, ascoltare, apprendere competenze diverse».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**K-REV RISORSE UMANE**

## Una piattaforma digitale per valutare le persone

Una piattaforma attraverso la quale è possibile digitalizzare il processo di valutazione dei collaboratori per evidenziare talenti o intervenire con corsi di formazione. Le persone all'interno dell'azienda diventano centrali: «se fai star meglio l'individuo sta meglio l'organizzazione».

K-Rev punta a rivoluzionare la cultura della valutazione nelle aziende, il metodo con cui le stesse valorizzano le proprie risorse umane e a migliorare il modo in cui le varie funzioni interagiscono tra di loro, il tutto attraverso una

proposta integrata di piattaforme software, una formazione specifica e una consulenza nell'ambito del change management. «La "rivoluzione" è portata avanti sia grazie a una suite di applicazioni proprietarie con cui è possibile adottare le più avanzate tendenze nella valutazione delle performance e nella gestione degli obiettivi, sia grazie a una squadra di formatori e consulenti con 20 anni di esperienza» spiega Paolo Sinigaglia amministratore delegato K-Rev. La piattaforma permette di digitalizzare il processo di valutazione dei collaboratori, presente in tutte le grandi realtà con modalità per lo più cartacea: «Abbiamo

introdotto un procedimento più rapido per inserire la valutazione sui comportamenti predefiniti in modo da abilitare la cosiddetta "valutazione continua": questo consente di generare automaticamente la scheda di valutazione a fine anno, risparmiando tempo. La piattaforma permette di mostrare le competenze in tempo reale per evidenziare i talenti e ricavare gli indicatori sull'andamento dell'organizzazione, sia per correlarli con gli indicatori numerici, come il fatturato, sia per colmare eventuali lacune con corsi di formazione». Il team sta lavorando a una suite di applicazioni integrate aggiungendo un'applicazione per gesti-

re questionari e una piattaforma innovativa per la gestione degli obiettivi «che permetta di ideare, memorizzare e quantificare il raggiungimento dei target nel tempo, sia di tipo qualitativo che quantitativo, in modalità OKR, Objective Key Results, una metodologia diventata famosa poiché è alla base dell'organizzazione di Google».

La pandemia e lo smart working hanno accelerato i processi già in atto, quello che è cambiato nelle aziende è lo specchio di quello che è cambiato fuori: «Il lavoro da remoto, obbligato a causa della pandemia, ha dimostrato che in quelle condizioni, per molti aspetti peggiori, spesso si produce di più. I manager vecchio stile hanno dovuto cedere le armi ed ammettere che il controllo in presenza fosse una falsa garanzia rispetto alla produttività. In conseguenza anche della parziale de-globalizzazione si sono valorizzati di più gli ambiti locali, i dipartimenti, rispetto alle funzioni centrali. Si è andati verso l'azienda-rete: non coman-



Paolo Sinigaglia, fondatore di K-Rev

da più il centro sulla periferia ma al contrario la rete locale acquisisce informazioni che manda al centro il quale adatta continuamente la strategia».

La direzione è verso la centralità delle persone: «si tenterà di dotarle di strumenti perché se fai star meglio l'individuo sta meglio l'organizzazione, ci sarà più

attenzione al benessere del dipendente, i capi si trasformeranno in coach. L'orientamento sarà nel dare feedback sui comportamenti non generici: anche grazie alla cloudizzazione saranno premiati i comportamenti collaborativi poiché funzionano meglio per raggiungere gli obiettivi».