



a cura di Fabio Surra

Praxi SpA - Consulente Senior Sviluppo Risorse Umane e Formazione

Aumentare l'efficacia aziendale con l'interfunzionalità

Da meno di un mese era partito il nuovo progetto di miglioramento del clima aziendale.

La decisione presa dalla Direzione dell'azienda per risolvere gli indici di benessere e soddisfazione lavorativa era stata innovativa, a suo modo coraggiosa: istituire dei tavoli di lavoro tematici che prevedessero la partecipazione diretta di un campione di dipendenti in rappresentanza delle diverse funzioni aziendali.

Ogni tavolo di lavoro, sotto la guida di facilitatori esperti, aveva il compito di individuare e sviluppare autonomamente proposte e soluzioni utili a migliorare uno specifico ambito aziendale, tra quelli che erano emersi come più problematici dall'ultima indagine di clima.

Quella mattina in particolare partiva il gruppo di lavoro che avrei gestito in qualità di facilitatore: "Sviluppare l'innovazione attraverso lo sviluppo della collaborazione interfunzionale". Fin dalle prime fasi di avvio, dal giro di tavolo iniziale, mi accorsi che il compito era per il mio gruppo al limite della "panic zone": in alcuni casi, infatti, le persone non soltanto non si conoscevano o non si erano mai incontrate prima, in altri non sapevano neanche bene spiegare di cosa si occupasse il collega o quali fossero le principali responsabilità del suo ente.

Come avrebbero potuto persone che non disponevano di una pur minima conoscenza a livello professionale, sviluppare processi di collaborazione efficaci, tali da generare innovazione per l'azienda?

Decisi, anzi decidemmo insieme, che l'occasione non andava persa: quel tavolo rappresentava un'opportunità straordinaria per evidenziare l'importanza di sviluppare nuovi livelli di conoscenza interpersonale e organizzativa.

Moltissimi studi e ricerche in ambito organizzativo dimostrano come le imprese che hanno una maggiore capacità di innovare e competere sui mercati sono quelle che, a prescindere dal business in cui operano, investono in misura maggiore nel creare un contesto che offra opportunità alle persone di conoscersi per attivare o consolidare rapporti professionali significativi con colleghi di altre funzioni.

Nonostante questo fatto sia ampiamente diffuso e consolidato nell'"inconscio collettivo" della maggior parte delle imprese, poche sono le aziende che realmente si occupano - con strategie e politiche attive - di incentivare e valorizzare i processi di collaborazione interfunzionale e di far emergere un sostanziale spirito di gruppo in grado di far interagire ogni parte dell'azienda in modo organico.

Quali sono le cause di questo comportamento non adattivo da parte delle imprese?

Tra le principali cause vi è senza dubbio il fatto che per decenni è stato vincente il paradigma della specializzazione. Vincevano sul mercato le imprese che erano maggiormente in grado di sviluppare specialisti del settore, straordinariamente competenti in un ambito circoscritto. Questo fatto

si è tradotto a livello organizzativo nel proliferare di micro unità organizzative, e a livello relazionale nella propensione delle persone a dialogare con i "propri simili", con cui condividere linguaggi, competenze e, in molti casi, obiettivi introdotti da sistemi di valutazione della performance "miopi". Da almeno un decennio si sta affermando un nuovo paradigma. Accanto all'esigenza di specializzazione, si impone la necessità di disporre in misura crescente di nuove competenze legate alla capacità di *knowledge sharing*, visione a 360° dell'azienda, *focus* sui mercati, opportunità per fare *cross selling* al fine di risolvere problemi sempre più complessi e generare un maggior valore aggiunto. Si impone, dunque, il paradigma dell'interfunzionalità.

Le aziende che vincono sono quelle che investono su conoscenza diffusa, condivisione di *best practice* tra le diverse funzioni, gestione del lavoro per processi, sviluppo di un'effettiva cultura di *Project Management*, sistemi di valutazione con *focus* prioritario non su obiettivi e risultati funzionali, ma su obiettivi di processo e competenze trasversali.

Per verificare quanto tu e la tua azienda risponderete efficacemente al nuovo paradigma dell'interfunzionalità ti proponiamo un piccolo esercizio.

Innanzitutto scegli un collega che opera in un'altra funzione aziendale, un collega con cui non hai necessità pratica di interagire quotidianamente.

Bene. L'hai individuato?

Prendi un foglio e dividilo in tre colonne. Nella prima colonna scrivi il tuo nome e quello della tua posizione di lavoro, nella terza il nome del collega selezionato e la sua posizione di lavoro. Nella colonna al centro scrivi domande di conoscenza della posizione:

1. Quali sono gli obiettivi della posizione?
2. Quali sono le principali responsabilità della posizione?
3. Quali sono i principali ostacoli/criticità che si incontrano nello svolgere tali attività?
4. Quali competenze tecniche e attitudini personali sono necessarie per fare bene il lavoro?
5. Quanto tempo ci vuole per gestire in autonomia il lavoro?
6. Quanto è importante la posizione di lavoro per l'azienda? E perché?
7. Se potessi scegliere un animale per ricoprire la posizione quale sceglieresti? Per quali caratteristiche?

Prova poi a rispondere alle domande pensando alla posizione di lavoro ricoperta dal tuo collega. Stessa cosa fai con la tua posizione.

Infine vai a cercare il tuo collega e chiedigli di fare le stesse cose analizzando la propria posizione e la tua.

Una volta che anche lui avrà completato il suo foglio, confrontate le risposte...

Il confronto fra voi farà emergere una miniera d'oro di scoperte!

Buona conoscenza reciproca e buon valore aggiunto!