





## Capacità al centro

a cura di

**Sara Bonesso**

Professoressa associata presso Venice School of Management  
e vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

**Laura Cortellazzo**

Professoressa associata presso Venice School of Management  
e membro del Ca' Foscari Competency Centre

**Fabrizio Gerli**

Professore associato presso Venice School of Management  
e Direttore del Ca' Foscari Competency Centre

# Oltre il mito dell'innovazione spontanea: le competenze trasversali che guidano il cambiamento

Quando si parla di innovazione si tende spesso a credere che le idee rivoluzionarie emergano da un processo casuale e spontaneo, frutto di pura ispirazione o della genialità individuale. Pensando a grandi innovatori, ci viene naturale immaginare che le loro scoperte siano frutto di momenti di illuminazione improvvisa. Questa visione, per quanto affascinante, trascura la complessità e l'organizzazione necessarie per generare innovazioni efficaci e durature. In realtà, la ricerca dimostra che l'innovazione nasce raramente da eventi fortuiti. Pur essendo indiscutibile il ruolo dell'intuizione e della creatività individuale, l'innovazione è il risultato di un processo collaborativo, che richiede metodologie specifiche, strumenti di analisi e uno sforzo coordinato. In altre parole, per innovare, il talento individuale non è sufficiente: sono necessari dei processi organizzativi strutturati e una serie di competenze da parte degli individui coinvolti nelle attività di generazione dell'innovazione. Questa riflessione porta a comprendere come l'innovazione sia un fenomeno complesso, che va coltivato attraverso un approccio strutturato e l'impiego di soft skills

specifiche, essenziali per gestire le sfide che sorgono nel corso del processo innovativo. Nel contesto attuale, le organizzazioni di successo strutturano il processo di innovazione come una pratica organizzata, utilizzando team interdisciplinari, metodologie formalizzate – come ad esempio il *design thinking* – e tecniche per generare nuove idee. Tuttavia, affinché questi strumenti siano efficaci, le persone coinvolte devono possedere non solo competenze tecniche, ma soprattutto competenze trasversali, di tipo emotivo, sociale e cognitivo, che vanno a costituire quella che viene definita come la dimensione intangibile del capitale umano. Questo insieme di soft skills permette di comprendere meglio il contesto organizzativo, collaborare efficacemente e sperimentare soluzioni nuove. Il Ca' Foscari Competency Centre ha analizzato 227 casi di innovazione, ovvero situazioni in cui sono state generate con successo innovazioni di prodotto, di processo, di marketing, organizzative o strategiche. Per ognuna di queste situazioni, sono state esplorate le condizioni organizzative, le figure coinvolte e le determinanti. Un focus particolare è stato dedicato

alle competenze trasversali utilizzate delle persone – imprenditori e manager – che, all'interno delle organizzazioni, avevano avuto un ruolo determinante per il successo di quelle innovazioni. Queste competenze trasversali si sono dimostrate fondamentali per l'ottenimento di risultati efficaci nei processi di innovazione, dal momento che hanno consentito di superare ostacoli, affrontare incertezze, esplorare ambiti nuovi, analizzare criticità e rischi, tutte situazioni tipiche dei contesti creativi e di cambiamento. Ma quali competenze trasversali si sono dimostrate utili per supportare i processi innovativi? In realtà, sono numerose le competenze messe in campo dagli individui analizzati. Tuttavia, di seguito ne descriviamo alcune tra le più ricorrenti.

La prima è l'*orientamento al risultato*, che è la competenza che consente di perseguire obiettivi con determinazione, anche in presenza di ostacoli e difficoltà. Questa competenza si rivela cruciale nei processi innovativi, dove il raggiungimento di risultati significativi può richiedere un lungo percorso, fatto di prove, errori e miglioramenti successivi, e permette di mantenere la motivazione

e la concentrazione sull'obiettivo finale. Ad esempio, in un progetto innovativo, una persona orientata al risultato, di fronte a ostacoli tecnici o budget limitati, trova soluzioni alternative o risorse aggiuntive per completare il progetto con successo. Il valore aggiunto dell'orientamento al risultato risiede anche nella capacità di definire e mantenere chiari gli obiettivi lungo il percorso. Chi possiede questa competenza riesce a tracciare una roadmap precisa, monitorando i progressi e identificando le deviazioni rispetto al percorso ideale. Questo approccio è particolarmente utile in contesti di innovazione, dove è frequente incorrere in tentativi poco fruttuosi: l'orientamento al risultato aiuta a restare focalizzati sull'obiettivo.

Un'altra competenza importante per supportare l'innovazione è il *pensiero diagnostico*. Esso consiste nell'abilità di analizzare situazioni complesse e individuare le cause alla radice dei problemi. Nei processi innovativi, spesso ci si confronta con situazioni nuove o problemi per i quali le soluzioni standard non funzionano. Il pensiero diagnostico permette di affrontare queste sfide con un

approccio sistematico, basato su analisi approfondite e su un'attenta comprensione delle variabili in gioco. Questa competenza è essenziale per sviluppare soluzioni innovative, poiché consente di identificare i veri ostacoli all'innovazione. Inoltre, permette di evitare approcci superficiali e di concentrarsi sui 'perché' dei problemi. In un ambiente di innovazione, dove i problemi tendono a essere complessi e multidimensionali, il pensiero diagnostico è essenziale per comprendere non solo il sintomo, ma la radice del problema. Avere questa capacità consente di progettare soluzioni che affrontano direttamente le cause reali, migliorando la probabilità di successo.

Una terza competenza fondamentale è *l'observing*. La capacità di osservare attentamente il contesto è un'abilità chiave per l'innovazione. L'osservazione permette di identificare dettagli e intuizioni che potrebbero sfuggire. Inoltre, questa capacità permette di cogliere idee, stimoli, suggerimenti anche da contesti completamente diversi da quelli relativi al problema che si sta affrontando, e quindi di sfruttare soluzioni sviluppate in ambiti

lontani dal proprio. Nei processi di innovazione, *l'observing* richiede un'attenzione costante, una curiosità continua verso contesti non familiari, e la capacità di trovare il modo di riportare al proprio ambiente gli stimoli e le intuizioni colti altrove.

Infine, una quarta competenza è *l'agente di cambiamento*. Possedere questa competenza significa avere la capacità e la motivazione per sfidare lo status quo, influenzando positivamente l'ambiente e ispirando altre persone a fare lo stesso. Questa competenza è essenziale nei contesti innovativi, poiché permette di superare le resistenze interne e di promuovere un mindset aperto alle novità; riesce a far accettare il cambiamento come un'opportunità di crescita e miglioramento per tutti, facilitando l'adozione delle novità. Usare questa competenza implica anche la capacità di ispirare fiducia e di mostrare con i fatti i benefici del cambiamento. È una competenza che, in contesti innovativi, diventa fondamentale per superare le resistenze culturali e per incoraggiare una partecipazione attiva e costruttiva verso nuove iniziative. In conclusione, l'innovazione non è un processo casuale,

ma richiede metodo, organizzazione e, soprattutto, competenze trasversali che permettano di agire efficacemente e affrontare gli ostacoli caratteristici dei processi innovativi. Le competenze trasversali che abbiamo descritto sono alcune tra quelle necessarie per creare un ambiente favorevole all'innovazione e per valorizzare al massimo le risorse tecniche disponibili. Riconoscere l'importanza di queste competenze può fare la differenza per imprenditori, manager, professionisti e per chi si sta preparando a ricoprire questi ruoli, permettendo loro di contribuire attivamente allo sviluppo di idee innovative.



