

# Sperimenta.

# Apprendi.

# Adatta.

Guida per i dirigenti IT:  
come affrontare il cambiamento

Da *"Organize for Innovation"* di Jim Whitehurst

Senior Advisor ed ex Presidente di IBM ed ex Presidente e CEO di Red Hat



# Crea le basi per un'azienda florida

Sperimenta, apprendi, adatta.

In seguito alla pandemia da COVID-19, le aziende di tutto il mondo si stanno rendendo conto che, negli odierni ambienti in rapida evoluzione, le tradizionali tecniche di pianificazione, le strutture gerarchiche e i processi rigidi non sono adatti a raggiungere gli obiettivi desiderati.

Secondo il terzo sondaggio annuale sulla trasformazione digitale condotto da Harvard Business Review Analytic Services, il 95% dei dirigenti intervistati in tutto il mondo ha dichiarato che, nell'ultimo anno, la trasformazione digitale è diventata più importante per il successo nel proprio settore.<sup>1</sup> Tuttavia, solo il 58% afferma che le strategie di trasformazione adottate dalla propria organizzazione dall'inizio della pandemia sono state efficaci, percentuale in aumento rispetto al 20% prima dell'epidemia.<sup>1</sup>

Per adattarsi ai cambiamenti in atto e affrontare l'incertezza diffusa è necessario che le aziende focalizzino nuovamente l'attenzione sui piani di trasformazione digitale, rivedendo le strategie al fine di individuare i modi migliori per rispondere alle priorità aziendali nella nuova realtà.

# Il 95%

del campione di dirigenti intervistati in tutto il mondo ha dichiarato che la trasformazione digitale è diventata più importante<sup>1</sup>

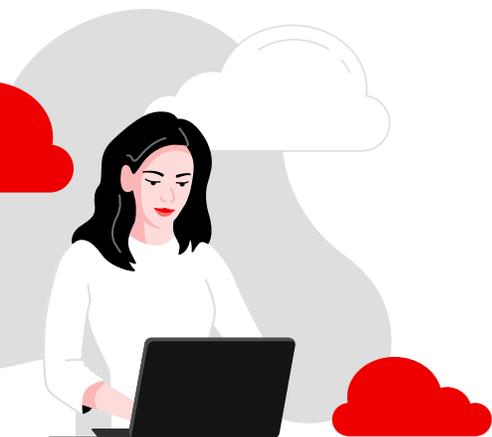
Oggi, la trasformazione comporta una ricerca di soluzioni più efficaci per un'era economica molto diversa rispetto al passato, che richiede nuovi modelli e culture organizzative. Questo significa che non è più possibile fare affidamento su sistemi strutturati dall'alto verso il basso per promuovere il cambiamento. Al contrario, si richiede alle organizzazioni di operare dal basso verso l'alto, rispondendo agilmente a circostanze in costante evoluzione.



Ora più che mai le **organizzazioni moderne devono sviluppare la resilienza aziendale come competenza chiave** e renderla un elemento fondamentale della propria cultura organizzativa.

**Mike Walker**

Senior Director e Global Lead, Red Hat Open Innovation Labs



<sup>1</sup> Harvard Business Review Pulse Survey, sondaggio sponsorizzato da Red Hat, "[Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World.](#)" 2021.

Se in passato le aziende di successo si dedicavano alla pianificazione per poi dettare e applicare i metodi discussi, in un mercato in costante evoluzione è necessario sperimentare, apprendere e adattare nuovi approcci.

Le organizzazioni più capaci di adottare questa formula sono le organizzazioni aperte.

Guidare un'organizzazione aperta, in cui la gerarchia cede gran parte del controllo a strutture dinamiche e collegate in rete, è come prendersi cura di un giardino perenne. Consiste nel riprodurre le condizioni ideali (ad esempio preparando il terreno e individuando le aree da irrigare), più che nel fornire delle istruzioni precise.

Significa creare un contesto adatto a eventi imprevedibili o situazioni che non erano state considerate.

Occuparsi dell'innovazione dell'organizzazione come di un giardino, ovvero creare un ambiente favorevole ad una crescita spontanea, garantisce il successo dell'organizzazione. I leader capaci riconoscono di avere un nuovo ruolo nel mondo di oggi: aiutare la propria azienda ad adattarsi all'ambiente attuale, anticipando al tempo stesso eventi inattesi e imprevedibili.

Sostituisci la pianificazione a lungo termine con la sperimentazione.

Sperimenta, apprendi e adatta: è questo l'approccio migliore da seguire in tempi incerti.



Scarica il report "IT Leadership in the Next Normal", di Harvard Business Review Analytic Services, che descrive le priorità principali dei CIO.

Scarica l'ebook



# La cultura aziendale

Oggi non possiamo più chiedere ai leader di determinare ogni comportamento o prendere ogni decisione per raggiungere gli obiettivi. Invece, è importante che creino una cultura organizzativa che consenta agli individui di agire tenendo presenti lo scopo e i valori dell'organizzazione e di promuovere l'innovazione seguendo i propri processi creativi.



I leader devono rafforzare la cultura organizzativa attraverso comportamenti osservabili.

**Delinea la cultura della tua organizzazione.**

La cultura di un'organizzazione, fatta dei principi alla base delle nostre azioni e della nostra motivazione, e dai modi di lavorare che ne derivano, è fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo ed è diventata sempre più importante. Le organizzazioni che sperano di gestire i cambiamenti inattesi e di innovare, invece di subire il cambiamento, dovranno cercare di sviluppare nuove abilità culturali oltre a quelle tecniche.

**Allinea il modo di operare ai valori.**

Se i valori che promuovi si riflettono nelle azioni che compi, significa che stai coltivando una cultura organizzativa in grado di affrontare la situazione attuale di costante cambiamento.



## La cultura come stimolo all'innovazione.

Quando i valori si riflettono nelle azioni, la cultura organizzativa opera in un ambiente positivo, spingendo le organizzazioni a maggiori innovazioni più rapidamente. Quando valori e comportamenti non sono allineati, accade il contrario: le organizzazioni tendono ad arenarsi. I team competenti danno il meglio se comprendono la missione, lo scopo e i valori dell'organizzazione e se hanno la libertà di prendere quelle che ritengono siano le migliori decisioni per raggiungere gli obiettivi.



Per promuovere ambienti innovativi, i leader devono **dare l'esempio, adottando i comportamenti che desiderano incoraggiare nei loro team** e nei collaboratori. Devono essere aperti anche alle conversazioni più difficili.

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>2</sup>*



Scarica "Come rendere agile un'architettura monolitica", un riepilogo sulla trasformazione digitale che offre un quadro di riferimento pratico per la creazione di un'organizzazione più reattiva.

[Scarica l'ebook](#)

La tua azienda è nata con una determinata idea di successo.

Tuttavia, man mano che gli obiettivi aziendali cambiano, anche la definizione di successo dovrebbe cambiare. La leadership adattiva favorisce ambienti in cui le persone possono lavorare al meglio, innescando comportamenti innovativi nei propri dipendenti senza dover prescrivere tutte le loro mansioni.



<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.

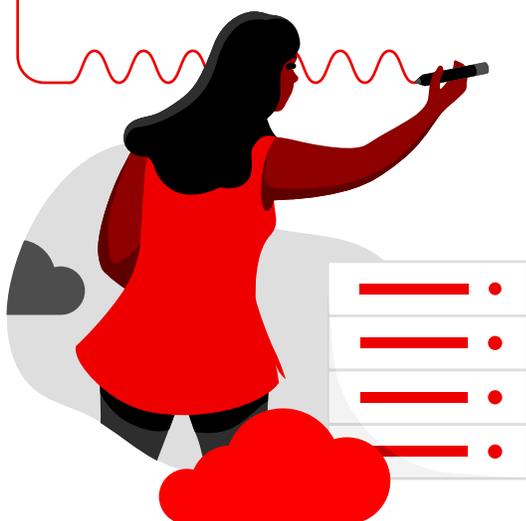
# Premia le idee migliori

Le organizzazioni innovative producono idee innovative. Tuttavia, ciò è possibile solo se chiunque, indipendentemente dal ruolo svolto, può proporre le proprie idee. È così che si presenta la meritocrazia in ambito aziendale. Significa che:



## Chiunque può proporre idee innovative.

La struttura dell'organizzazione deve essere flessibile. Non si dovrebbero porre limiti a ciò che le persone possono fare o offrire. Tutti, all'interno dell'organizzazione hanno la possibilità di condividere idee. Quando le persone si esprimono, dovrebbero sentirsi ascoltate. Un'organizzazione può essere certa di aver trovato l'idea migliore solo quando prende in considerazione un insieme di idee diverse provenienti da persone con formazione, prospettive ed esperienze diverse.



## È necessario premiare le idee migliori.

A emergere dovrebbero essere le idee che garantiscono i maggiori benefici o risolvono un problema in modo più efficace, non solo quelle che provengono dai manager o dai collaboratori che fanno parte dell'organizzazione da più tempo. Il confronto dovrebbe essere frequente e accolto con favore, ma dovrebbe sempre riguardare le idee, non le persone.





## La propositività conta più del titolo.

Ciò che le persone offrono, e il valore che forniscono, contano più della loro qualifica. Il potere e l'influenza sono facoltà che il personale di un'organizzazione deve guadagnarsi, non qualcosa che si ottiene semplicemente con una promozione.

Trattandosi di un cambiamento culturale, promuovere la meritocrazia nei tuoi team e reparti potrebbe richiedere tempo, ma accrescerà la capacità innovativa della tua organizzazione.



Creare una cultura innovativa in un'organizzazione significa dover **sempre bilanciare le nuove idee con la preziosa esperienza che i leader dell'organizzazione hanno maturato nel tempo.**

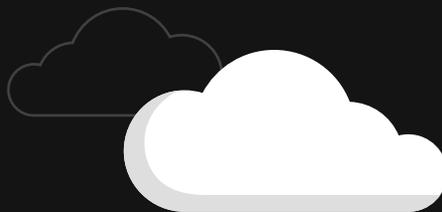
**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>2</sup>*



Scarica Open Decision Framework, una guida dettagliata per sfruttare le idee migliori e prendere decisioni trasparenti e inclusive.

[Scarica la guida](#)



<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.



# (Ri)definire il futuro

Fare progetti per il futuro potrebbe essere più difficile di quanto non sia mai stato prima. La velocità crescente dell'innovazione e il passaggio a stili di produzione e organizzazione più aperti stanno spingendo molte aziende a ripensare i modi in cui definiscono, conseguono e misurano i risultati rispetto agli obiettivi presenti e futuri.

I grandi leader non solo aiutano le proprie organizzazioni a tenersi pronte per le incognite, ma creano anche aziende in grado di fare i conti con forze che sono fundamentalmente sconosciute.



## Innovazione, passo dopo passo.

I cambiamenti progressivi verso un approccio aperto contribuiscono molto a promuovere una cultura dell'innovazione in cui le persone possono esprimere liberamente le proprie prospettive e opinioni. Si tratta di creare un ambiente aperto e trasparente in cui tutti si sentono coinvolti e stimolati e hanno la possibilità di suggerire nuove idee e nuovi modi di realizzarle.



## L'innovazione richiede coraggio

Essere innovativi implica l'assunzione di rischi calcolati. Le organizzazioni innovative lasciano ai team la libertà di partecipare a iniziative e progetti nuovi, senza il timore di contraccolpi forti e negativi, che potrebbero scoraggiare la sperimentazione.





## Affrontare sfide favorisce il progresso.

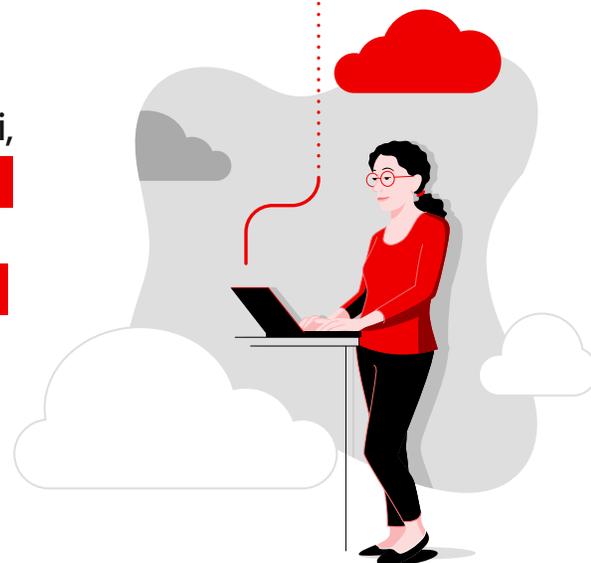
I leader devono essere in grado di suscitare motivazione nei team, poiché è una fonte importante di innovazione. Tuttavia, la motivazione non è evidente o quantificabile come i risultati. Per questo, il management tradizionale non le dà l'importanza che merita.



Non si può pianificare l'adattamento agli imprevisti, ma **attraverso la pratica e la ripetizione è possibile acquisire la capacità di adattarsi per sfruttarla al meglio, incorporandola nella cultura organizzativa.**

### Mike Walker

Senior Director e Global Lead, Red Hat Open Innovation Labs



Una delle sfide più impegnative nella gestione del cambiamento è motivare le persone. Leggi [Culture Matters: The IT executive's guide to building open teams](#).

Scopri di più su come affrontare la **trasformazione digitale** leggendo studi, ebook e altri contenuti.



### Vuoi saperne di più?

Scarica l'ebook completo di Jim Whitehurst intitolato "Organize for Innovation".

Scarica l'ebook