

Gestire i processi di cambiamento

# USCIRE DAGLI SCHEMI E SUPERARE L'IMPASSE

**L**a scommessa sulle nuove tecnologie rappresenta un impulso per ridurre l'impatto del credit crunch, specialmente alle PMI, e creare nuove opportunità di business. Quante volte abbiamo sentito frasi come questa? E quante volte abbiamo pensato che le nuove tecnologie, l'ICT, l'innovazione, sono tutte cose belle, ma rimangono una scommessa, cioè qualcosa il cui rapporto valore/investimento non è predicibile? Sia che si tratti di implementare un nuovo sistema informativo, una nuova tecnologia produttiva, un nuovo sistema di gestione documentale o un nuovo modo di fare marketing, il nocciolo del problema non è la tecnologia utilizzata ma la capacità di superare le resistenze al cambiamento. Tutti, infatti, credo

La resistenza al cambiamento comporta mediamente costi doppi rispetto all'investimento nella nuova tecnologia

di poter dire, abbiamo sperimentato uno o più mezzi fallimentari a causa non della tecnologia, ma della resistenza al cambiamento. Se non si superano queste le resistenze il valore generato dalla tecnologia è molto ridotto, se non addirittura nullo in alcuni casi. La nostra esperienza (più che decennale) ci dice che i costi delle resistenze al cambiamento sono mediamente pari al doppio del costo della nuova tecnologia e del nuovo sistema che si vuole installare.

Un esempio su tutti: negli anni passati, come docente dell'università di Brescia (facoltà di Ingegneria), ho sviluppato alcuni progetti di collaborazione con le imprese, sia sul tema dell'innovazione sia su quello dello sviluppo nuovi prodotti. Le resistenze al cambiamento ci sono state, e in grande quantità, da tutte le parti. Da parte delle imprese (che vedevano in questa collaborazione una minaccia al loro know how), da parte dell'università (che temeva uno sconvolgi-

60



## I problemi aperti sul tavolo dei CIO

- L'importanza strategica dell'IT è la stessa cosa o è diversa dall'importanza strategica del CIO?
- Il CIO è un innovatore (pusher dell'innovazione) o è subordinato ai creatori di innovazione?
- CIO collaborativo o conflittuale nei confronti dei responsabili funzionali?
- Le LOB devono essere autonome oppure no nell'adozione dell'IT (chi decide come spendere i soldi)?
- Il CIO deve essere autonomo rispetto al CFO (chi decide in ultima istanza)?
- Con quali KPI si misura la strategicità del CIO e dell'IT, e su quale orizzonte temporale?
- Stanno emergendo CIO con competenze di business e responsabili funzionali con competenze tecnologiche, dov'è il confine del ruolo?
- In che misura il CIO può collaborare per realizzare l'innovazione a livello dell'impresa estesa?
- Come costruire un team con competenze tecnologiche e di business, come tenerle aggiornate?
- Come evolverà nel tempo il rapporto con i fornitori?

mento dei piani didattici) e anche da parte degli studenti (che sembravano interessati più che altro ai crediti formativi). Il fatto che le imprese fossero tra le migliori del territorio, che le tecnologie in ballo fossero di assoluto interesse (anche al di fuori del progetto specifico) ha contato molto poco. Oggi Google sta lanciando in tutto il mondo l'ennesima killer application: il Cloud Computing. Si spreca i convegni, gli eventi, gli articoli; tutti si concentrano sulle potenzialità della tecnologia, sulle meraviglie che saranno possibili. Gli investimenti sono colossali, poco o nulla si sta facendo per capire a fondo le ragioni di chi si "oppone passivamente" a questa rivoluzione. Si cerca anche di coinvolgere ancora una volta il mondo accademico (sperando di cooptare i CIO del futuro). Ci si

scontra ancora una volta con grandi resistenze. Avere metodi e strumenti per gestire i processi di cambiamento è quindi condizione sine qua non per assicurare il successo alla implementazione di nuove tecnologie, nuovi sistemi informativi, ecc...

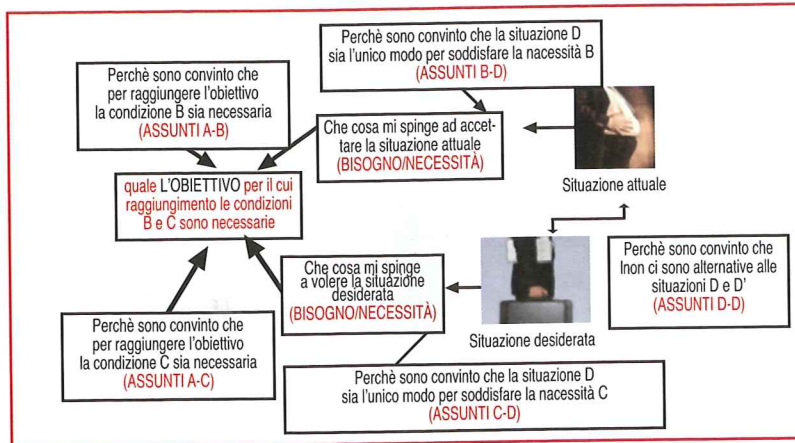
Con gestione intendiamo le due fasi collegate di pianificazione e controllo. Che cosa va pianificato e controllato allora? I fattori che concorrono al successo di un processo di cambiamento (vedi figura 1) sono 5 e sono strettamente correlati l'uno con l'altro. Questi fattori devono essere sempre presenti per garantire un buon ritorno sull'investimento in tecnologia/innovazione.

Per dare concretezza al discorso analizziamo un caso reale partendo da un dato di fatto: i risultati della CIO Survey 2008, che ha

raccolto le opinioni e i punti di vista sull'ICT e sulla sua capacità di essere fattore strategico per il business. Che l'ICT sia un fattore critico di successo è una volontà e insieme una necessità sia dei professionisti dell'ICT che dei reggitori dei business (siano essi imprenditori o manager). Un altro fatto innegabile è che l'ICT non è ancora, in molte aziende, un fattore di successo o strategico per il business. E tutti, professionisti dell'ICT e reggitori del business auspicano un cambiamento. I CIO intervistati hanno stilato un elenco di problemi aperti (vedi box 1) ciascuno dei quali, se non risolto, rappresenta un fattore che rallenta il ritorno sull'investimento, qualunque sia la tecnologia o il prodotto o il processo che si va ad innovare.

In ogni azienda, per ciascuno di questi problemi, ogni responsabile funzionale (dal direttore generale al direttore logistico) avrà un suo punto di vista che spesso non coincide con il punto di vista dei suoi colleghi. Una delle cose più difficili è capire perché un collega assume alle volte posizioni che a noi sembrano assurde, visto che siamo nella stessa barca e remiamo, almeno sulla carta, per lo stesso obiettivo. Alcuni di questi problemi aperti possono sfociare o sono già sfociati in conflitti veri e propri. Per ognuno di essi, una veloce analisi aziendale riporterebbe o a mancata condivisione della vision, o a scarsa motivazione delle persone, o a mancanza-incapacità di sfruttare i talenti, o all'incapacità di utilizzare al meglio le risorse o infine all'aver trascurato di fare un buon piano d'azione. È facile vedere allora che gestire i processi di cambiamento vuol dire possedere metodi e strumenti che, superando le tradizionali barriere (fisiche e mentali) ci aiutino a:

- definire un problema in modo che siano chiare le reciproche posizioni, i perché le assumiamo e l'obiettivo in comune;
- integrare in un disegno comune punti di vista diversi;



- evidenziare le barriere (o altrimenti detti schemi mentali pre-costituiti e considerati assolutamente validi) che ci impediscono di adottare l'innovazione senza remore;
- pianificare il raggiungimento di un obiettivo tenendo conto delle risorse a disposizione;
- risolvere conflitti e dilemmi;
- comunicare efficacemente soluzioni non banali.

Prima di passare al metodo e agli strumenti che consentono di fare tutto ciò, ancora poche parole per chiarire ulteriormente il concetto chiave di schema men-

tale preconstituito e limitante. Pensate a che cosa ha generato l'accettazione del fatto che la terra è rotonda, eppure solo 600 anni fa tutti era convinti che la terra fosse piatta!!! La convinzione, ferrea, era basata sul fatto che tutti finora l'avevano pensata così. Nella nostra vita, anche in quella professionale, moltissime di queste convinzioni (limitanti) ci guidano, spesso in maniera inconsapevole, nel prendere decisioni e nell'intraprendere azioni. A fronte di questo, si capisce bene l'importanza fondamentale di assicu-

rarsi che queste convinzioni non siano limitanti.

Per la TOC - Theory of Constraints (una teoria manageriale che è stata sviluppata a partire dalla fine degli anni '70) individuare i fattori limitanti è la chiave di volta per garantirsi un Roi elevato. La TOC è una tecnologia soft (fatta da metodi e strumenti) molto potente e di facile apprendimento per la gestione dei processi di cambiamento. Per individuare i fattori limitanti "intangibili", come i nostri schemi mentali pre-costituiti (che in gergo TOC vengono chiamati "assunti"), trovare soluzioni che li eliminino - e stabilire piani per la realizzazione di dette soluzioni - la TOC offre un insieme di strumenti chiamati Thinking Processes Tools, organizzati in una procedura base a 6 passi (vedi box).

Che si tratti del problema della pancetta, o di uno dei dilemmi dei CIO, o delle difficoltà che sorgono nelle implementazioni degli ERP, o ancora di un qualsiasi miglioramento/innovazione che di per sé genera cambiamenti, siamo sempre di fronte alle stesse problematiche. I passi da fare per gestire in maniera efficace i processi di cambiamento sono 6, semplici e efficaci. Quanto più, grazie a metodi e strumenti adeguati, riusciremo a focalizzarci sugli aspetti chiave, tanto più velocemente e efficacemente riusciremo a gestire i processi di cambiamento comunicando chiaramente la vision, evitando di demotivare le persone, non sprecando i talenti, utilizzando in maniera ottimale le risorse e definendo opportuni piani d'azione.

**Claudio Vettor**

Partner Assetwork  
c.vettor@assetwork.it

## Che cosa cambiare

### 1 Disaccordo sul problema

*Conflitto di fondo, assunti, albero della realtà corrente*

## In che cosa cambiare

### 2 Disaccordo sulla direzione della soluzione

*Injections*

### 3 Mancanza di fiducia nella completezza della soluzione

*Albero della realtà futura*

### 4 Paura di conseguenze negative generate dalla soluzione

*Nuvola delle implicazioni negative*

## Come rendere possibile il cambiamento

### 5 Troppi ostacoli sulla strada che conduce al cambiamento

*Albero dei prerequisiti*

### 6 Riserve sulla nostra capacità/volontà di implementare la soluzione (e su quella degli altri)

*Albero della transizione*