

IBM Institute for Business Value

Far funzionare il cambiamento ... mentre il lavoro continua a cambiare

In che modo gli Architetti del cambiamento guidano e gestiscono il cambiamento organizzativo



Attivare capacità di cambiamento aziendale e una efficace trasformazione organizzativa

IBM Talent & Change consente alle organizzazioni di servirsi della scienza comportamentale, degli strumenti di collaborazione social e dell'analisi per identificare i migliori talenti, Accrescere il coinvolgimento dei dipendenti e gestire il cambiamento. Aiutiamo i clienti a pensare in modo diverso al modo in cui lavorano e a gestire con successo le dimensioni, l'ambito e il ritmo dei progetti di trasformazione, per soddisfare la domanda del mercato in continuo movimento. Attraverso il Better Change Method, il nostro approccio alla trasformazione pratico e comprovato, aiutiamo i leader a tradurre strategie e iniziative in risultati. La nostra esperienza nella Costruzione e fornitura di efficaci capacità di cambiamento deriva da oltre un decennio di trasformazioni in IBM, oltre che dalla lunga storia di fornitura di soluzioni Talent & Change per i clienti che implementano una vasta gamma di cambiamenti strategici, organizzativi, culturali e della forza lavoro. Con capacità globali in 170 paesi, aiutiamo a offrire risultati costanti ad aziende e settori in tutto il mondo.

Di Hans-Henrik Jorgensen, Oliver Bruehl e Neele Franke

Il divario tra la portata del cambiamento e la capacità delle organizzazioni di gestirlo continua ad allargarsi. Numerosi fattori creano sfide che richiedono alle organizzazioni di lavorare oltre i confini delle proprie esperienze. In che modo le organizzazioni stanno reagendo a questi enormi cambiamenti? Stanno sostenendo i leader del cambiamento, coinvolgendo i dipendenti nelle conversazioni sul cambiamento o creando una cultura che faciliti il cambiamento nell'organizzazione? Esistono organizzazioni che spiccano nella riduzione, o almeno nel Contenimento, del divario tra il ritmo e la portata del cambiamento e lo sviluppo delle capacità di gestione del cambiamento? Il più recente studio Making Change Work di IBM, nel quale vengono intervistati 1.400 responsabili dello Studio, della creazione o dell'implementazione del cambiamento all'interno delle proprie organizzazioni, risponde a queste domande e identifica un gruppo di aziende - gli Architetti del Cambiamento - che sono riuscite a far funzionare il cambiamento mentre il lavoro continua a cambiare.



Il lavoro continua a cambiare

“Non possiamo risolvere i nostri problemi con lo stesso modo di pensare che avevamo quando li abbiamo creati.”

Albert Einstein¹

Il disordine è diventato un compagno costante di ogni organizzazione. La rapida evoluzione della tecnologia, una quantità sempre maggiore di dati e la crescente necessità di integrazione globale rendono difficile anche per le aziende più lungimiranti tenere il passo con il cambiamento che avanza. Tuttavia, la capacità di anticipare, gestire e capitalizzare un cambiamento pervasivo fa spesso la differenza tra la leadership di mercato e l'estinzione. La storia è piena di insegnamenti forniti da aziende che hanno dovuto rinnovare completamente il modo in cui competono per restare in vita.

Per esempio, un'iconica casa editrice statunitense è sopravvissuta alla bancarotta dopo aver capito che i consumatori desideravano vedere i loro eroi preferiti sul grande schermo. L'azienda iniziò a utilizzare le sue pubblicazioni come banchi di prova per storie e personaggi che potevano essere adattati in film e forme di intrattenimento digitale. Realizzando una notevole inversione di tendenza, questa azienda si circondò dei migliori talenti a disposizione. Includere un programma di trasformazione che iniziò a livello di Consiglio di Amministrazione e permeò tutti i livelli organizzativi. Oggi, dopo essersi ripresi dalla quasi estinzione, i prodotti offerti dalla società sono molto richiesti da numerosi produttori di film di successo. Dall'altro lato dell'equazione, ci sono fin troppi esempi di organizzazioni scese decisamente in basso nel proprio settore a causa della loro incapacità di riconoscere e gestire un cambiamento radicale.²

Qual è la differenza tra le aziende che gestiscono con successo il cambiamento e quelle che falliscono? Come fanno le aziende a differenziarsi e persino a prosperare in un ambiente in cui il lavoro continua a cambiare? Per scoprirlo, IBM ha condotto l'ultimo Making Change Work - Far funzionare il cambiamento, uno studio che esamina il modo in cui le organizzazioni gestiscono il cambiamento in questo nuovo e disordinato contesto. Il report si basa sui risultati del primo Making Change Work, pubblicato nel 2008, in cui abbiamo notato che le aziende non possono più permettersi il lusso di prevedere che... le attività quotidiane rientrino in un modello statico o prevedibile interrotto solo occasionalmente da brevi sprazzi di cambiamento. Invece, come è stato sottolineato, il cambiamento costante è la nuova norma.³

Oggi vediamo che il ritmo e l'entità del cambiamento hanno accelerato e sono andati ben oltre anche le nostre aspettative. Il disordine penetra in tutti gli aspetti del business. Prendiamo come esempio il modo in cui è cambiato l'ambiente competitivo. In passato, i settori venivano rivoluzionati quando i rivali entravano per attaccare grandi pezzi della catena del valore. Ora, però, più di due amministratori delegati (CEO) su cinque ritengono che la loro prossima minaccia in termini di concorrenza proverrà da organizzazioni esterne ai loro settori. Questi nuovi concorrenti non sono solo determinati a rubare quote di mercato, ma vogliono capovolgere i settori.⁴ Per molte organizzazioni, questo richiederà un ripensamento del disegno organizzativo e dei processi, nonché un cambiamento nella mentalità degli individui all'interno dell'azienda stessa.

E i CEO di quasi ogni settore hanno imparato che la collaborazione è spesso la chiave per una costante reinvenzione. Clienti, partner e dipendenti che collaborano possono andare oltre, più velocemente, in un'epoca di innovazione rapida e continua.⁵ Alcuni stanno spingendo i confini delle loro organizzazioni, potenziando la collaborazione tra gli individui e allontanandosi dalle gerarchie di comando e controllo.⁶ I dipendenti di nuova generazione ("Millennials") esistono già. Collaborazione digitale, flessibilità e creatività fanno parte del loro DNA.⁷

Tuttavia, la maggior parte delle aziende non ha ancora permesso ai dipendenti di entrare in questa nuova era di collaborazione. Nel nostro studio, il 74 per cento degli intervistati ha dichiarato che le persone nelle loro organizzazioni non sono completamente pronte ad adattarsi ad un ambiente di lavoro sempre più digitale, sia online che offline. Allo stesso tempo, per l'88%, un obiettivo importante per i prossimi cinque anni sarà quello di sfruttare le nuove tecnologie consentendo alle organizzazioni di essere più incentrate sul cliente. Questo crea una notevole separazione tra il desiderio dei responsabili di adottare la tecnologia e la capacità delle loro organizzazioni di stare al passo.

Soprattutto, però, la parte più critica riguarda il modo in cui le organizzazioni interagiscono con i clienti e i metodi e i mezzi per farlo sono sempre più complessi. Alimentati dalla tecnologia, sia i clienti business sia i consumatori non sono più solo parte della conversazione: essi guidano la relazione ed esigono sempre di più esperienze fluide attraverso i diversi canali di coinvolgimento. Inoltre la loro fedeltà al marchio diviene labile quando possono rivolgersi a una organizzazione che meglio soddisfa le loro esigenze.⁸

L'integrazione e la rapida diffusione della tecnologia, come ad esempio gli analytics avanzati, il cloud e il cognitive computing, devono essere un obiettivo fondamentale per le organizzazioni al fine di progettare programmi di business orientati al cliente. Per fare ciò, le organizzazioni dovranno allineare le funzioni aziendali rivolte verso il cliente e le funzioni aziendali interne di tutta l'organizzazione al fine di ottenere una performance al di sopra della media in un'epoca caratterizzata dalla trasparenza. Il 77% delle organizzazioni conferma che uno dei principali obiettivi per i prossimi cinque anni sarà quello di integrare ulteriormente i processi e le tecnologie su scala globale.

Questa integrazione comporta enormi cambiamenti e un riallineamento a livello di Consiglio Direttivo. I dirigenti devono esaminare attentamente il modo in cui loro e i loro team si interfacciano gli uni con gli altri. Ad esempio, Marketing e IT dovranno collaborare come parte del front office digitale. Supply Chain, Marketing e IT dovranno lavorare insieme per la trasformazione omni-channel. HR, Finance e praticamente tutti le Operation dovranno collaborare con l'IT per capitalizzare le soluzioni cloud.

Mentre le aziende si spostano verso un'infrastruttura più collaborativa, l'attenzione e l'importanza delle competenze di gestione del cambiamento si dovrebbero spostare in modo significativo da implementazioni IT tradizionali a implementazioni più orientate verso il business. Ad esempio, nel corso degli ultimi cinque anni, le organizzazioni guardavano alla trasformazione delle imprese, all'Enterprise Resource Planning (ERP) e alle altre implementazioni del sistema IT come le tre principali iniziative di trasformazione.

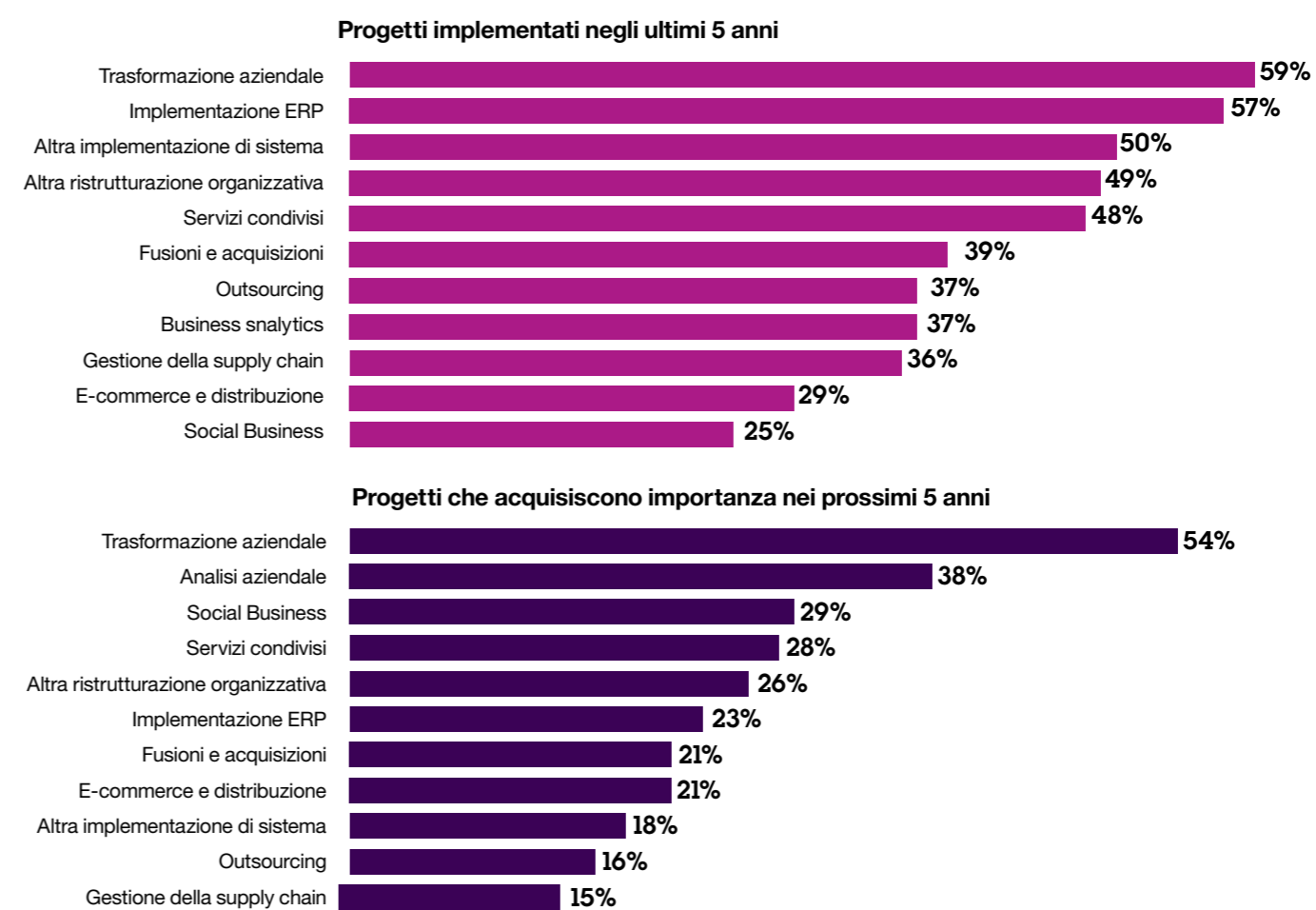


Figura 1: La trasformazione aziendale resta una priorità elevata ma l'analisi aziendale e il Social Business dovrebbero acquisire importanza nel corso dei prossimi cinque anni.

Fonte: IBM Organization Change Management.

Quando agli intervistati è stato chiesto di selezionare i progetti che ritengono assumeranno sempre maggiore importanza nel corso dei prossimi cinque anni, la trasformazione aziendale si è attestata ancora in cima alla lista (vedi Figura 1). Tuttavia, business analytics e social business seguivano immediatamente dopo.

In che modo le organizzazioni di successo gestiscono le sfide inevitabili comportate dal cambiamento? Ed esistono organizzazioni che si adattano rapidamente e riescono a contenere il divario tra ritmo e portata del cambiamento e la loro capacità di gestirlo? Se sì, come fanno queste organizzazioni a creare e implementare progetti di successo in un ambiente dinamico e competitivo, guidato da un mercato globale, clienti esigenti, tecnologia in evoluzione e una quantità sempre crescente di dati?

Metodologia di studio

Per scoprire in che modo le organizzazioni percepiscono le sfide del cambiamento nel clima economico odierno e per identificare le organizzazioni che hanno sviluppato la capacità di stare al passo con il cambiamento, il team IBM Organization

Change Management Practice e l'IBM Institute for Business Value hanno condotto il secondo Making Change Work - Far funzionare il cambiamento. Da settembre 2013 e febbraio 2014, sono state completate 1.390 interviste e sondaggi on-line. Gli intervistati rappresentavano 48 paesi, più di 20 settori d'industria, e professionisti responsabili per la progettazione, la creazione o l'implementazione del cambiamento all'interno delle loro rispettive organizzazioni (vedi Figura 2).

Presentiamo gli Architetti del cambiamento

Il nostro studio su quasi 1.400 professionisti rivela il modo in cui le organizzazioni che spiccano per il loro successo fanno funzionare il cambiamento nel contesto di business odierno. Anche se le aziende hanno aumentato le loro capacità di gestione del cambiamento nel corso degli anni, il ritmo del cambiamento continua a dilatare il divario tra necessità e capacità. Nel nostro studio, osserviamo che solo il 20% delle organizzazioni abbia molto successo in questo senso. Chiameremo queste organizzazioni "Architetti del Cambiamento". Essi hanno dichiarato che almeno il 75% dei loro progetti sono stati un successo completo; ovvero, almeno tre progetti su quattro hanno soddisfatto tutti gli

obiettivi predefiniti (vedi Figura 3).⁹ Tra le aziende dalle prestazioni minori, il 35% può essere considerato discretamente di successo. Tutti gli altri intervistati (45%) rappresentano organizzazioni con un successo sotto la media.

Gli Architetti del cambiamento si stanno preparando per raccogliere i vantaggi sull'onda del cambiamento che permea ogni aspetto del business. Sono più efficaci nel gestire dinamicamente i progetti. Rispetto alla media del nostro sondaggio, gli Architetti del Cambiamento hanno almeno il 56% in più di progetti che sono stati un successo completo. Per fare questo, spesso si pongono in uno stato di continua trasformazione. Questi Architetti del Cambiamento stanno progettando i modelli che gli altri dovranno padroneggiare se desiderano difendere la loro competitività in un ambiente sempre più complesso. In questo report, vedremo cosa gli Architetti del

Cambiamento fanno in modo diverso affinché il cambiamento funzioni nelle loro organizzazioni. Dall'analisi delle risposte al nostro sondaggio, abbiamo scoperto che gli Architetti del Cambiamento adottano tre imperativi fondamentali che permettono loro di attuare cambiamenti efficaci. Essi:

- **Guidano a tutti i livelli**
- **Fanno sì che il cambiamento sia importante**
- **Creano la struttura**

Diventare un Architetto del Cambiamento richiede l'integrazione a livello aziendale dei tre elementi costitutivi della gestione del cambiamento. In sostanza, è la capacità di rispondere a cambiamenti rapidi e significativi che deve essere incorporata nella cultura aziendale. Nelle pagine seguenti, esaminiamo come gli Architetti del cambiamento

Ruoli



Figura 2: Il più recente studio Making Change Work si basa sull'analisi di 1.390 risposte raccolte in 48 paesi e oltre 20 settori.

Nota: Per via dell'arrotondamento, la somma dei numeri potrebbe non essere 100.

Fonte: IBM Organization Change Management.

Sulla base della vostra esperienza, valutate il tasso di successo medio dei progetti nella vostra organizzazione

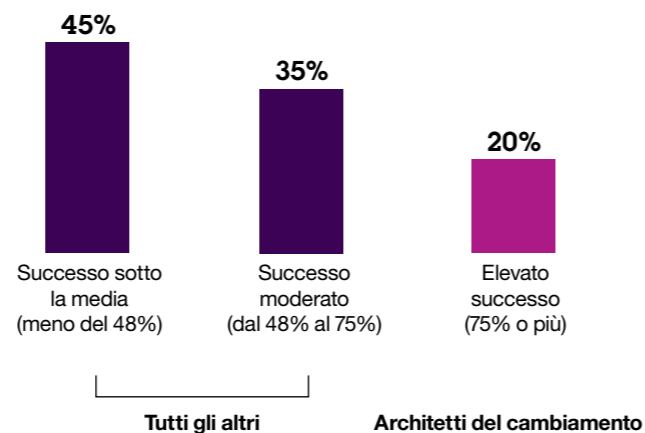


Figura 3: Gli Architetti del Cambiamento ottengono risultati in maniera coerente, sorpassando spesso i colleghi dalle prestazioni più basse con un margine notevole.

Fonte: IBM Organization Change Management.

Tre elementi costitutivi per diventare un Architetto del cambiamento



“Non si possono cambiare le cose lottando contro la realtà esistente. Per cambiare qualcosa, è necessario un nuovo modello che renda obsoleto quello esistente.”

Richard Buckminster Fuller, “Operating Manual for Spaceship Earth”¹⁰



lavorano su questi elementi costitutivi e forniscono una tabella di marcia che gli altri devono seguire.

Guidano a tutti i livelli

Il cambiamento è l'unica costante che ogni organizzazione deve affrontare. Eppure, allo stesso tempo, è qualcosa che poche organizzazioni riescono a gestire con successo. La nostra ricerca mostra chiaramente che ciò è principalmente dovuto al fatto che la maggior parte delle imprese non promuove una cultura incentrata al cambiamento. L'implementazione di un

Gli aspetti più importanti di un cambiamento di successo

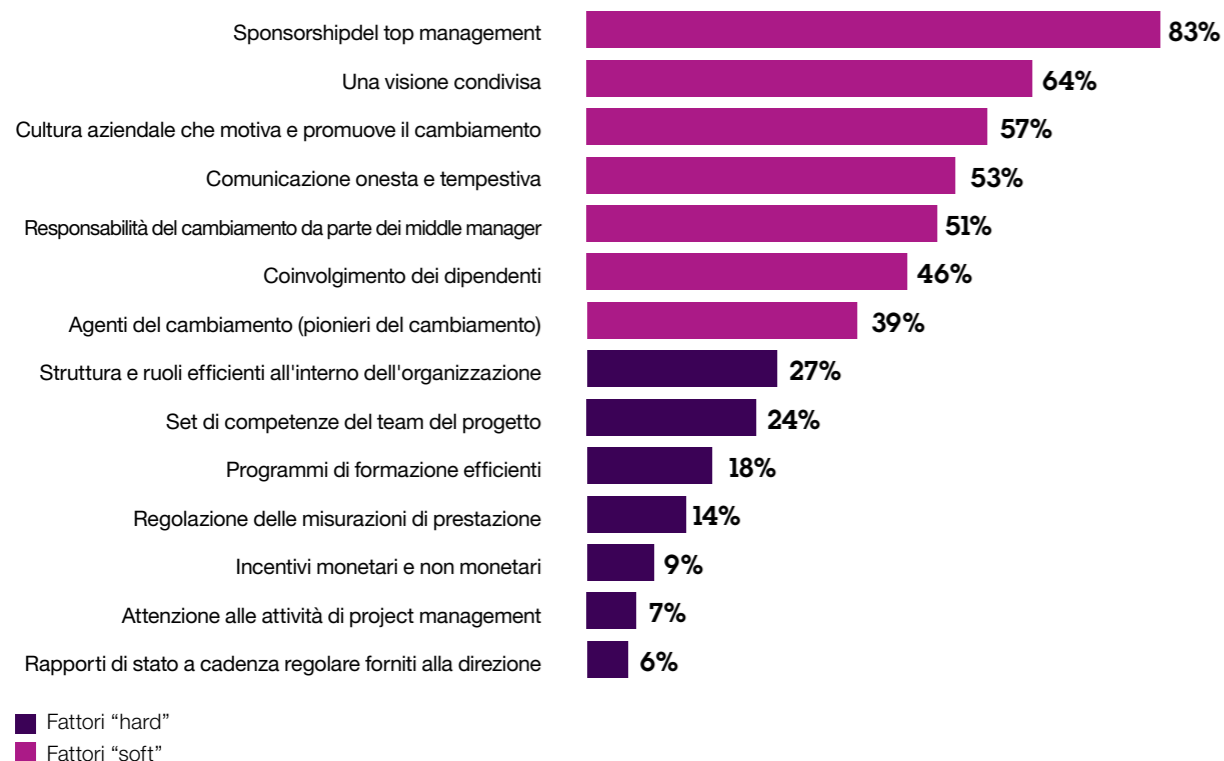


Figura 4: Le organizzazioni ritengono che la sponsorship del top management sia l'aspetto più importante per un cambiamento di successo.

Fonte: IBM Organization Change Management.

cambiamento di successo inizia dall'alto e comprende la sponsorship dell'intero top management aziendale, la responsabilizzazione del middle management e una cultura aziendale che promuova il cambiamento ad ogni livello dell'organizzazione (vedi Figura 4).

Diventare un Architetto del Cambiamento costituisce un importante cambiamento organizzativo di per sé e richiede un cambiamento di mentalità e comportamento per l'intera organizzazione. L'analisi dei risultati dello studio ha rivelato tre caratteristiche fondamentali che permettono ai leader di guidare il cambiamento all'interno dell'organizzazione (vedi Figura 5):

1. Dare l'esempio ovunque nell'organizzazione
2. Coinvolgere i dipendenti con un valido motivo per cui adottare il cambiamento
3. Responsabilizzare nuovi e motivati leader del cambiamento a tutti i livelli dell'organizzazione

1. Dare l'esempio ovunque nell'organizzazione

Consentire al top management di agire come leader del cambiamento è un requisito fondamentale per il successo del progetto, come dichiarato dal 73% degli intervistati. Questi leader devono agire da esempio, credibile ed esplicativo, di cosa l'organizzazione si aspetta dalle persone in termini di leadership, gestione e adozione di un cambiamento di successo.

Tuttavia, solo il 66% degli intervistati dichiara che il top management è messo nelle condizioni di agire da leader del cambiamento. Per gli Architetti del Cambiamento, la percentuale raggiunge il 77% (vedi Figura 6). Un divario ancora più significativo esiste nell'abilitazione dei middle manager come leader del cambiamento. Essi sono coloro che fanno la vera differenza in prima linea, responsabili della creazione di una mentalità propensa al cambiamento ad ogni livello dell'azienda. Mentre i dirigenti impostano la strategia, sono i middle manager che devono favorire l'azione. Eppure,

I metodi più efficaci per cambiare attitudini e comportamenti



Figura 5: Dare l'esempio e definire e comunicare un valido motivo per il cambiamento sono ritenuti i due mezzi più efficaci per cambiare attitudini e comportamenti nell'organizzazione.

Fonte: IBM Organization Change Management.

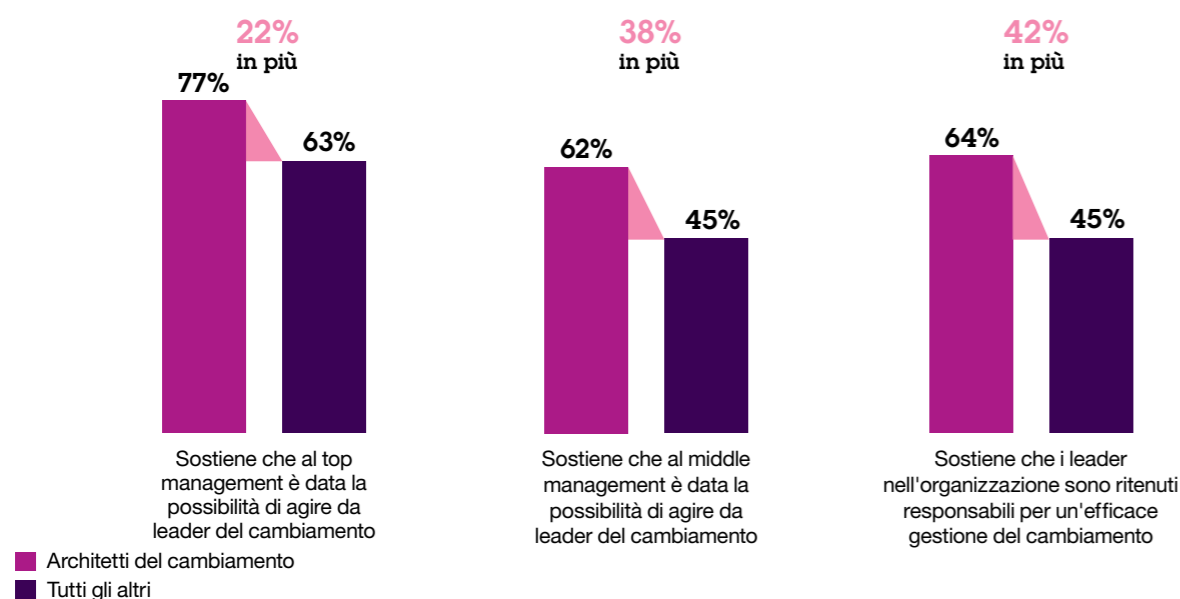


Figura 6: Gli Architetti del cambiamento fanno un lavoro migliore nel consentire ai top manager e ai middle manager di agire da leader del cambiamento. Hanno inoltre più possibilità di dare ai leader la responsabilità per la gestione del cambiamento.

Nota: Aumento percentuale relativo mostrato.
Fonte: IBM Organization Change Management.

meno della metà degli intervistati dichiara che i middle manager sono nelle condizioni di guidare il cambiamento. Anche tra gli Architetti del cambiamento, solo il 62% lo fa.

Sia che si tratti del top management sia che si tratti del middle management, il cambiamento deve divenire una responsabilità personale. Infatti, quando viene chiesto di individuare l'approccio più efficace per consentire ai manager di agire come leader del cambiamento, la risposta più quotata (65%) è stata che le attività di leadership del cambiamento e la creazione delle competenze devono essere incluse negli obiettivi e nei piani di sviluppo personali. La maggioranza degli intervistati ha anche citato la necessità di un programma di coaching che incorpori gli elementi chiave della gestione del cambiamento, come coinvolgere utenti diversi in maniera coerente e costante durante tutto il percorso di cambiamento, nonché come coinvolgere i dipendenti ad ogni livello.

I leader che concorrono alla gestione efficace cambiamento devono essere ritenuti responsabili dell'avanzamento dell'organizzazione. Tuttavia, solo il 49% delle organizzazioni nel nostro studio ritiene che i leader siano responsabili di gestire efficacemente il cambiamento. Come ha affermato un esperto del cambiamento in Canada, "La maggior parte dei leader è ritenuta responsabile del programma, del budget per i progetti e delle implementazioni, ma non delle transizioni e delle trasformazioni." Diversa è la situazione degli Architetti del Cambiamento, tra cui il 64% chiede ai propri leader una assunzione di responsabilità.

2. Coinvolgere i dipendenti con un valido motivo per il cambiamento

Gli Architetti del Cambiamento si distinguono poiché coinvolgono costantemente i dipendenti durante il processo di cambiamento. In un'epoca di comunicazioni rese possibili dalla tecnologia e di crescente potere attribuito alle persone, concentrarsi unicamente su una comunicazione di tipo unidirezionale e top-down non è sufficiente per stimolare il

coinvolgimento nell'intera organizzazione. Mentre la comunicazione dall'alto di tipo gerarchico è ancora fondamentale nel cambiamento, lo stile della comunicazione deve incoraggiare il dialogo a tutti i livelli affinché il progetto possa avere successo.

Eppure, nel nostro studio, il 74% delle organizzazioni afferma di avere un approccio comunicativo per il cambiamento di tipo top-down, con pochi, quando presenti, canali per ricevere i feedback dei dipendenti (vedi Figura 7). Una percentuale molto più bassa (18%) dispone di più canali istituzionalizzati per i feedback, e solo pochissimi (8%) promuovono il dialogo nell'intera organizzazione attraverso strumenti di collaborazione.

Non sorprende il fatto che gli Architetti del Cambiamento adottino un approccio diverso. Non si limitano a inviare annunci o a comunicare sporadicamente con i loro dipendenti. Al contrario, hanno il 50% in più di probabilità delle altre organizzazioni di trarre vantaggio da molteplici canali di comunicazione e promuovono la collaborazione nell'intera

organizzazione. I leader di queste organizzazioni ascoltano, richiedono feedback e lavorano su ciò che apprendono. Un intervistato nell'ambito dello studio ha sintetizzato: "Abbiamo bisogno di creare una vera e propria rete di cambiamento e iniziare a pensare alla nozione di agenti di cambiamento virtuali. Concedere concretamente tempo alle persone e permettere loro di creare e partecipare ad una rete di cambiamento virtuale è una soluzione per operare in modalità 'continua' invece che progetto per progetto."

Gli strumenti social e di collaborazione sono sempre più importanti per gestire il cambiamento e coinvolgere il pubblico. Eppure, esiste una grande discrepanza tra coloro che riconoscono l'importanza di nuove forme di comunicazione nel coinvolgimento dei dipendenti e coloro che effettivamente le usano. Nelle nostre interviste, il 73% degli intervistati ha convenuto che i canali social e gli strumenti di collaborazione consentono di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative del cambiamento, e il 59% è stata d'accordo nell'affermare che questi stessi strumenti accelerino l'adozione dei cambiamenti (vedi Figura 8).

Comunicazione del cambiamento nelle organizzazioni

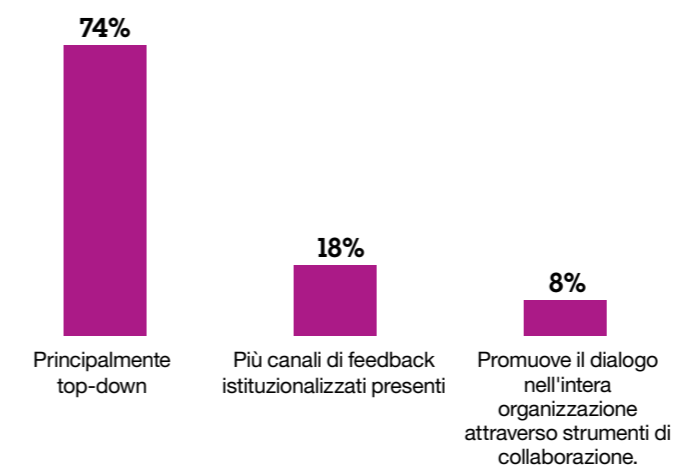


Figura 7: La comunicazione del cambiamento è ancora principalmente di tipo top-down.

Fonte: IBM Organization Change Management.

Nuovi strumenti di comunicazione

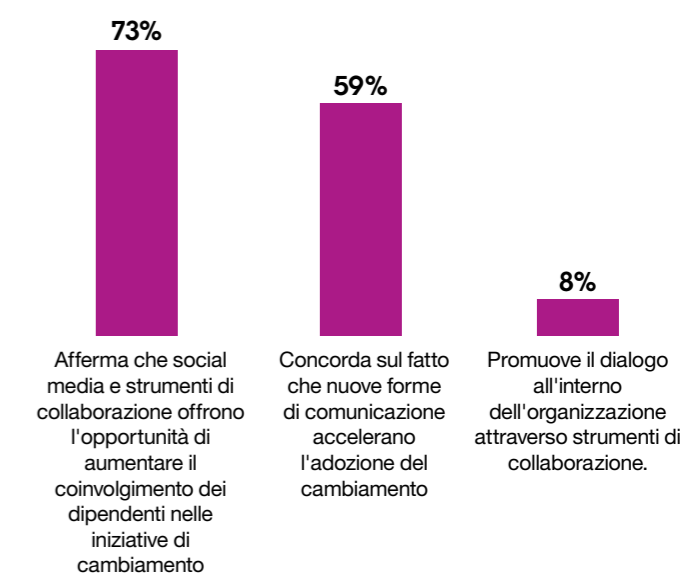


Figura 8: Il coinvolgimento social e collaborativo sta diventando sempre più diffuso e importante.

Fonte: IBM Organization Change Management.

L'uso corretto di questi nuovi strumenti e tecniche richiede nuovi set di competenze e responsabilità di leadership. Gli Architetti del Cambiamento hanno più probabilità di fare uso di strumenti e tecnologie social e incorporarli nelle competenze di base. Si servono di approcci social non solo per comunicare meglio con i propri clienti, ma anche per guidare il cambiamento all'interno delle loro organizzazioni. In breve, stanno rapidamente progredendo verso una trasformazione più ampia e sostanziale del loro modo di lavorare.¹¹ Questa sfera collaborativa di comunicazione è una leva promettente per favorire il coinvolgimento dei dipendenti, ma non sarà sufficiente a rimediare a una strategia di comunicazione del cambiamento in generale mal gestita. Come ha affermato un esperto del cambiamento in Canada, "Può essere un forte strumento per accelerare l'adozione del cambiamento, ma solo se è utilizzato in maniera intelligente. Per avere un obiettivo chiaro e armonizzato, deve essere progettato un piano prima di passare ai social network."

Questo quindi diventa un requisito fondamentale per consentire ai leader di impiegare attivamente la tecnologia digitale e le nuove forme di comunicazione per favorire il coinvolgimento. Il 65% degli intervistati ritiene che permettere ai leader di impegnarsi attivamente nella sfera digitale sia una priorità assoluta per accelerare l'adozione dei cambiamenti. Questa risposta è seguita con breve scarto (61%) dalla necessità di creare consapevolezza all'interno dell'organizzazione relativamente all'impatto delle attività sociali e collaborative.

Ad ogni modo, il coinvolgimento in una conversazione non è abbastanza. Ascoltare, prendere in considerazione e lavorare sui suggerimenti dei dipendenti è il fattore di differenziazione chiave che fa di un progetto un successo. Tra gli Architetti del Cambiamento, coloro che meglio incarnano eccellenti pratiche di comunicazione, il 71% riflette sui suggerimenti dei dipendenti e li attua. Si tratta del 37% in più rispetto a tutte le altre organizzazioni (Figura 9).

3. Responsabilizzare nuovi e motivati leader del cambiamento a tutti i livelli dell'organizzazione

Oltre ai dirigenti in posizioni formali di autorità, è sempre più importante nelle organizzazioni di oggi concedere maggiore potere agli emergenti leader del cambiamento a tutti i livelli. I leader delle comunità collaborative di interesse e gli opinion leader di reti formali e informali

I suggerimenti dei dipendenti sono presi in considerazione e attuati

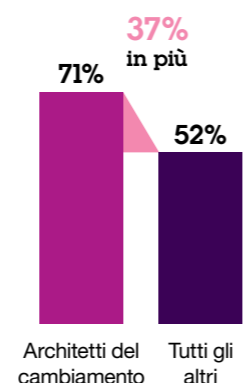


Figura 9: Gli Architetti del cambiamento superano gli altri nel prendere in considerazione e lavorare sui suggerimenti dei dipendenti.

Nota: Aumento percentuale relativo mostrato.
Fonte: IBM Organization Change Management.

possono avere migliaia di followers all'interno dell'organizzazione. Possono avere più influenza sulla mentalità e sui comportamenti dei dipendenti rispetto a molti top manager. I leader emergenti sono, per definizione, vicini al business di tutti i giorni. Essi possono comprendere e

In sintesi

Ci sono nuovi, chiari requisiti secondo i quali il ruolo di leadership deve espandersi, tra cui:

- Responsabilità per le attività di leadership del cambiamento e risultati nel contesto di business globale
- Responsabilità per un attivo coinvolgimento dei dipendenti, compresa la sfera digitale
- Capacità di esercitare una leadership inclusiva, coinvolgendo tutti i livelli nella guida del cambiamento



interpretare meglio gli impatti del cambiamento sui loro "follower" rispetto ai messaggi trasmessi seguendo la linea gerarchica. Come ha notato un professionista del cambiamento francese nel nostro studio: "Rendere le persone coinvolte attori del cambiamento, consentendo loro di far progredire le cose nella giusta direzione." Un intervistato britannico ha aggiunto: "Reclutare i giusti leader e permettergli di svolgere il proprio lavoro." Coinvolgere e creare un dialogo non è più compito soltanto di una manciata di top manager. Il concetto di leadership si sta evolvendo, la rivoluzione digitale, insieme ai nuovi metodi di lavoro, offre a ogni dipendente l'opportunità di guidare il cambiamento, in direzione bottom-up, top-down e lateralmente.

Rendere il cambiamento una priorità

Una responsabilità critica del top management è quella di creare una visione chiara del perché una gestione attiva del cambiamento è di vitale importanza per l'organizzazione. I manager devono anche assicurarsi che le attività e i benefici di un programma di gestione del cambiamento siano ben noti in tutta l'azienda.

Nel nostro studio, l'87% degli intervistati indica che

Allocazione del budget: gestione del cambiamento rispetto a gestione del progetto

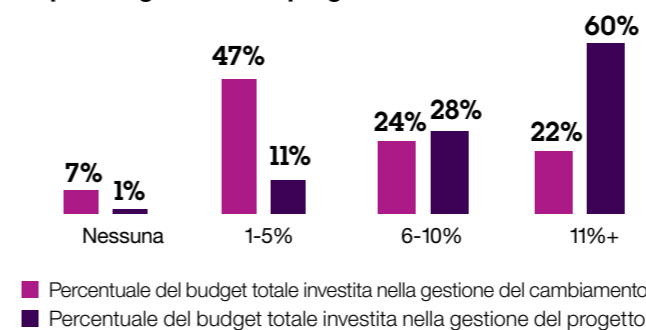


Figura 10: La maggior parte delle organizzazioni investe solo il 5% o meno del budget totale di progetto in attività di gestione del cambiamento nei progetti chiave.

Fonte: IBM Organization Change Management.

attualmente non viene posta abbastanza attenzione sulla gestione del cambiamento nei progetti critici. E la maggior parte delle organizzazioni investe solo il 5% o meno del budget totale del progetto in attività di gestione del cambiamento nei progetti chiave (vedi Figura 10).¹² Questo è un valore notevolmente inferiore all'11% minimo necessario affinché il cambiamento sia efficace, come segnalato dalle organizzazioni nel nostro studio precedente.

Perché sussiste una tale discrepanza tra le risorse finanziarie assegnate e quelle effettivamente necessarie per una gestione efficace del cambiamento? Gli intervistati indicano cinque ostacoli specifici che impediscono alle organizzazioni di perseguire in modo significativo nuove capacità di cambiamento. Il costo è in fondo alla lista:

1. I vantaggi della gestione del cambiamento non sono chiari (69%): Il valore creato dalla gestione del cambiamento non è chiaro a molte organizzazioni. Che cosa guadagna un'organizzazione gestendo attivamente il cambiamento? In che modo una gestione efficace del cambiamento consente di aumentare i tassi di successo dei progetti? E in che modo l'organizzazione valuta i risultati di una gestione efficace del cambiamento? Per contrastare questo fenomeno, è necessario definire in via preliminare i criteri specifici per valutare il successo del cambiamento e misurarli rispetto ai risultati previsti
2. Le attività della gestione del cambiamento non sono chiare (53%): Le organizzazioni ottengono limitati vantaggi consistenti da attività di gestione del cambiamento casuali o *ad hoc* che variano da progetto a progetto. Le attività di gestione del cambiamento non sono comprese, visibili o tangibili. Pertanto, all'interno dell'organizzazione, un insieme definito di attività di base dovrebbe essere applicato a ciascun progetto strategico. Non è sufficiente adottare il cambiamento come concetto. Le azioni di gestione del cambiamento dovrebbero essere specificatamente inserite nei piani complessivi dei progetti
3. Il ruolo dei professionisti del cambiamento non è chiaro (49%): I progetti spesso non riescono a raggiungere risultati ottimali perché i membri dei team non hanno una visione di come ogni ruolo interagisca con il tutto o con le attività specifiche necessarie. Una delimitazione netta delle responsabilità deve essere stabilita a livello di organizzazione in modo tale che i dipendenti comprendano il ruolo dei professionisti del cambiamento con responsabilità chiaramente definite e il modo in cui interagiscono con tutti i ruoli coinvolti nel cambiamento

4. Mancanza di risorse qualificate per la gestione del cambiamento (43%): Molte organizzazioni hanno il desiderio di cambiare, ma non hanno la capacità di trasformare tale desiderio in realtà. Di conseguenza, a dipendenti non adeguatamente formati viene affidato il compito di facilitare l'azione al di là del livello delle loro competenze. Per affrontare adeguatamente il cambiamento, le organizzazioni devono sviluppare rapidamente le competenze dei professionisti del cambiamento e dotarsi di capacità di cambiamento a livello aziendale

5. La gestione del cambiamento è troppo costosa (26%): L'acquisizione di nuove risorse, l'adozione di nuove metodologie e strumenti e gli investimenti in formazione e istruzione possono essere costosi. Ma le spese si distaccano dagli altri elementi che ostacolano una gestione efficace del cambiamento con un ampio margine. Dal punto di vista finanziario, l'incapacità o la mancanza di volontà di investire nella gestione attiva del cambiamento può, a lungo andare, finire per essere molto più costosa. Come notato in precedenza, gli equivalenti degli Architetti del cambiamento nel nostro studio del 2008 hanno investito almeno l'11% del

Risultati ottenuti quando le attività di gestione del cambiamento sono incorporate all'inizio del piano di progetto

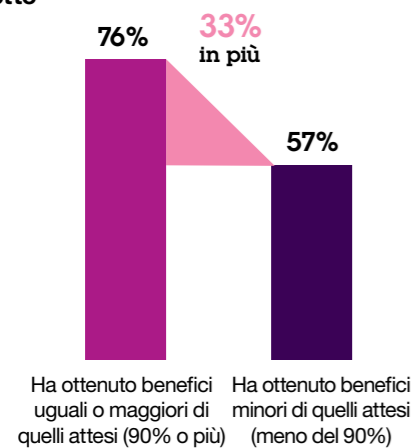


Figura 11: Risultati di successo sono più probabili quando le attività di gestione del cambiamento sono incorporate nel piano di progetto complessivo sin dall'inizio.

Nota: Aumento percentuale relativo mostrato.
Fonte: IBM Organization Change Management.

budget totale del progetto nelle attività di cambiamento. Tuttavia, solo il 22% delle aziende del nostro ultimo studio ha affermato di aver investito un importo simile o maggiore.¹³

Tra i progetti di successo a cui gli intervistati hanno fatto riferimento (che hanno ottenuto i vantaggi attesi o li hanno superati), il 76% incorpora le attività di gestione del cambiamento nel piano di progetto complessivo il 33% delle volte in più rispetto a quelli che registrano risultati sotto la media (vedere Figura 11).¹⁴ Definiscono meglio le attività, collegandole al contesto di business e assegnando ruoli responsabili per l'esecuzione.

Tuttavia, predisporre e comunicare attività, ruoli e responsabilità non è sufficiente. I professionisti del cambiamento, così come quelli che ricoprono altri ruoli pertinenti al cambiamento, devono avere l'autorità e il potere di fare ciò che è necessario affinché il cambiamento funzioni. Essi devono assicurarsi che il progresso del cambiamento sia sull'agenda degli sponsor esecutivi. Tra le organizzazioni nel nostro studio, il 77% di quelle che ottengono i vantaggi attesi o che li superano, rendono visibili i risultati della gestione del cambiamento agli sponsor esecutivi il 35% in più rispetto a coloro che non raggiungono i risultati previsti. Queste organizzazioni di successo sono maggiormente capaci di fornire risultati tangibili e di mettere il cambiamento tra le priorità.

Per rendere chiari i vantaggi, è necessario che i criteri specifici per valutare il successo del cambiamento siano definiti, concordati e monitorati. L'affinatura dei criteri di successo e il monitoraggio dell'avanzamento sono le leve fondamentali per ottenere i benefici attesi dal progetto e molto di più. E il 78% degli intervistati ha dichiarato che l'avanzamento è stato misurato rispetto agli obiettivi predefiniti. Ma rispetto a cosa si esegue la misurazione?

Gli intervistati hanno misurato l'avanzamento del progetto rispetto alle milestone (89%) e attraverso lo stato del flusso di lavoro (71%). Al contrario, le organizzazioni che hanno ottenuto i vantaggi attesi o li hanno superati, hanno misurato l'avanzamento rispetto a (vedere Figura 12):

- L'adozione di competenze e comportamenti (57% più spesso rispetto agli altri)
- Comprensione dei vantaggi per l'organizzazione (52% più spesso)

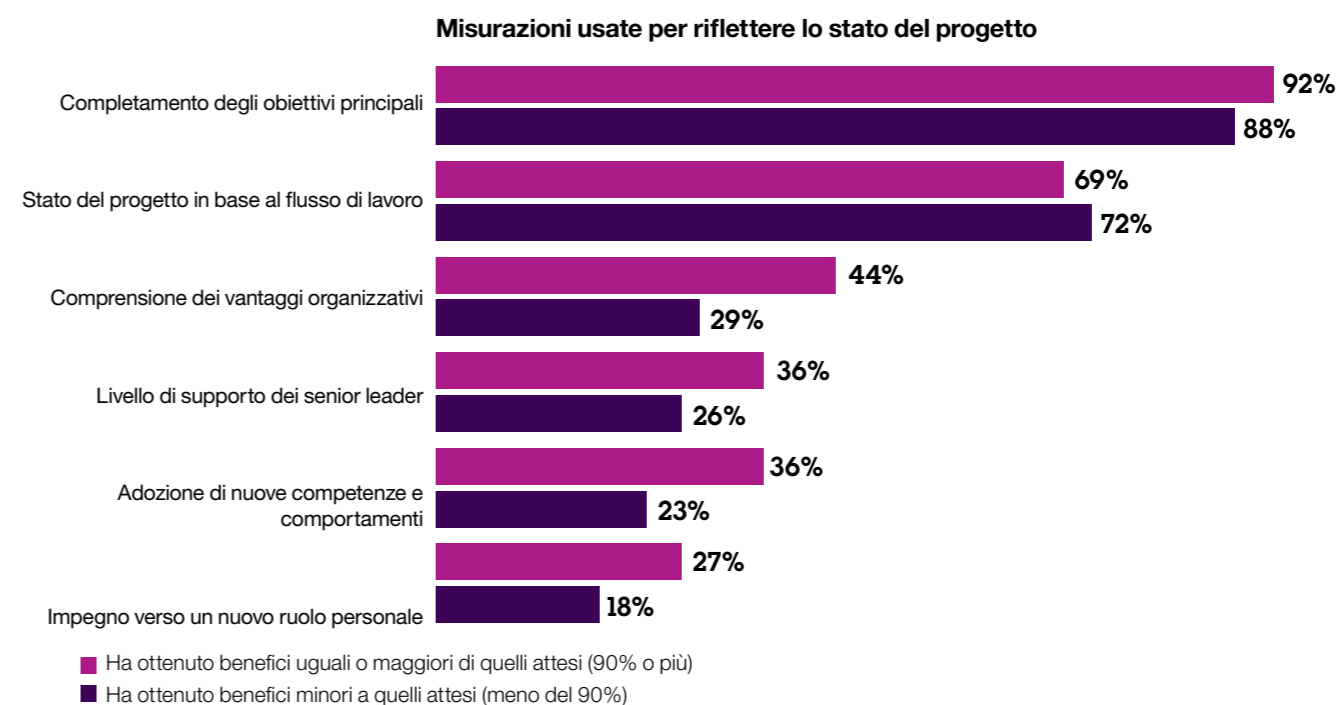


Figura 12: La maggior parte delle organizzazioni misura lo stato del progetto secondo il completamento degli obiettivi principali. Nelle misurazioni, i progetti di successo si concentrano maggiormente su indici di successo dell'avanzamento del cambiamento.

Fonte: IBM Organization Change Management.

- Impegno verso il ruolo personale e i motivi del cambiamento (50% più spesso)
- Livello di supporto dalla direzione (39% più spesso)

In sintesi

L'organizzazione nel suo complesso deve avere una chiara comprensione del ruolo, delle attività e dei vantaggi della gestione del cambiamento. È responsabilità critica dei top manager quella di stabilire il giusto contesto organizzativo facendo sì che il cambiamento sia importante. Devono creare questa visione, rafforzare i vantaggi e iniettare la gestione del cambiamento nella cultura aziendale dell'organizzazione.



Creare la struttura

Sebbene il ritmo e la portata del cambiamento continuino ad accelerare, le difficoltà associate all'implementazione di un portafoglio completo di iniziative di cambiamento e trasformazione restano significativamente legate a fattori "soft", tra cui la cultura aziendale e la complessità sottostimata. Nel nostro studio più recente, gli intervistati ritengono che i fattori "hard", ovvero mancanza di risorse, cambiamento dei processi e dell'IT, rappresentino sempre di più una sfida (vedere Figura 13).¹⁵

Le opportunità tecnologiche dell'era digitale guidano l'agenda futura delle organizzazioni e non sorprende che i cambiamenti nel settore IT e nei processi stiano diventando sempre più

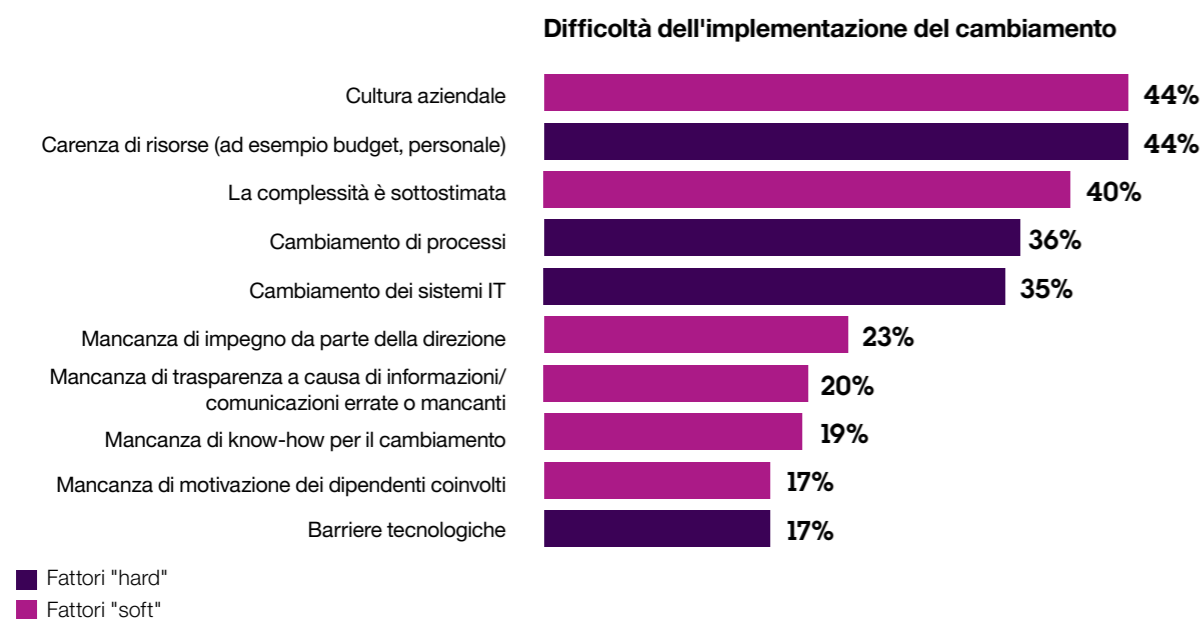


Figura 13: Cultura aziendale, mancanza di risorse e complessità sottostimata sono ritenute le sfide maggiori nell'implementazione del cambiamento.

Fonte: IBM Organization Change Management.

impegnativi. E i manager, soprattutto i quadri aziendali, gestiscono la pressione di programmi di cambiamento esigenti che, in molti casi, condividono le risorse con le attività aziendali quotidiane. E tutto questo dovrebbe essere gestito all'interno di un contesto culturale aziendale che spesso, nelle fasi iniziali, non è del tutto favorevole al cambiamento. In altre parole, le cose semplici restano difficili, ma le cose difficili si fanno ancora più difficili.

I top manager dovrebbero affrontare le sfide dell'implementazione del cambiamento responsabilizzando professionisti del cambiamento altamente qualificati che, a loro volta, accelerano lo sviluppo delle capacità di cambiamento a livello aziendale. Questi professionisti iniettano il cambiamento nella cultura aziendale. Nel nostro studio, l'84% delle organizzazioni inserisce nei loro progetti il 50% o più di risorse interne in termini di personale per gestire il cambiamento. Tuttavia, la stragrande maggioranza degli intervistati (77%) afferma che l'esperienza media degli esperti della gestione del cambiamento nelle loro organizzazioni è

solo di sei anni o meno. Inoltre, solo il 40% indica di possedere le giuste competenze per gestire con successo progetti di cambiamento nel futuro. Ciò significa che resta un divario poiché la domanda di capacità di cambiamento sta superando gli sforzi delle organizzazioni per soddisfarla: è in corso una vera gara per le capacità di cambiamento!

La domanda, quindi, riguarda sia il rapido sviluppo delle capacità di attenti professionisti del cambiamento, sia la costruzione di una conoscenza interna, di competenze e di una mentalità diffusa per affrontare efficacemente il cambiamento. Le organizzazioni, oggi, non possono affrontare le crescenti velocità e portata del cambiamento reinventando attività e ruolancellare il punto *ad hoc* o progetto per progetto. Gli Architetti del cambiamento ne sono consapevoli. Essi formalizzano le competenze specifiche in tema di cambiamento e costruiscono sistematicamente capacità di cambiamento a livello aziendale. Nel corso degli ultimi sei anni, l'uso di metodi formali di gestione del cambiamento nei progetti è, in media, aumentata dal 24% al 45%. Per gli Architetti del cambiamento, la percentuale raggiunge il 55% (vedi Figura 14).¹⁶

Uso del metodo formale di gestione del cambiamento

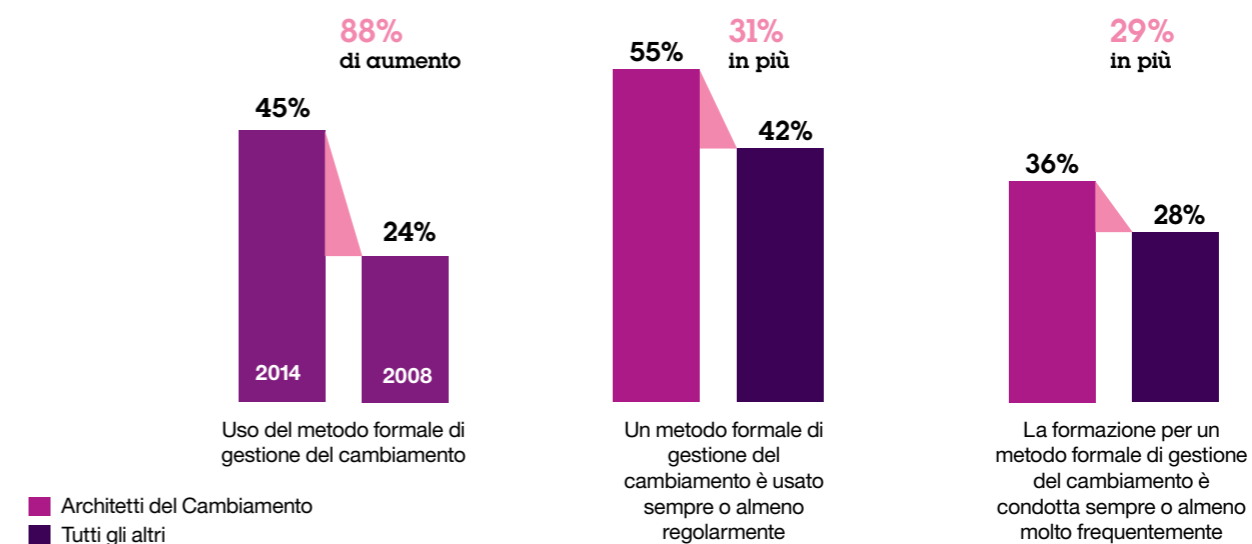


Figura 14: L'uso di un metodo formale di gestione del cambiamento è aumentato in modo significativo rispetto allo studio Making Change Work originale del 2008.

Nota: Aumento percentuale relativo mostrato.

Fonte: IBM Organization Change Management.

Inoltre, ruoli formali, percorsi di carriera, descrizioni delle mansioni e obiettivi di sviluppo facilitano la crescita di competenti professionisti del cambiamento. Per raggiungere tale obiettivo, vi è il bisogno di piani di sviluppo personali che comprendano le principali attività, competenze e abilità necessarie per eseguire con successo le attività di cambiamento dell'organizzazione e per attivare altri ruoli rilevanti ai fini del cambiamento.

Il 60% delle organizzazioni del nostro studio confermano un percorso di carriera formale per i project manager rispetto a solo il 25% per i professionisti del cambiamento. Avere un percorso di carriera formale per i project manager non si configura come un elemento di differenziazione ai fini del successo - ma piuttosto un modo per evitare prestazioni sotto la media. Gli Architetti del cambiamento rivelano un elemento chiave di differenziazione di successo in questa area - pianificando un percorso di carriera formale per i professionisti del cambiamento il 42% in più rispetto ad altre organizzazioni.

Gli Architetti del cambiamento coordinano inoltre la loro disciplina di cambiamento formalizzata a livello centrale per costruire sistematicamente una struttura a livello di

organizzazione. Vi è una chiara necessità di un coordinamento centrale per favorire metodi coerenti, corsi di formazione legati al cambiamento, sviluppi di carriera, riutilizzo delle risorse, conoscenze diffuse a livello aziendale e condivisione delle best practice. È necessario stabilire un quadro di riferimento centrale e delle conoscenze che, a loro volta, possano essere adattati alle specifiche applicazioni, ai progetti e alle capacità. Non si tratta di una alleanza geografica, ma di un consolidamento di competenze, conoscenze istituzionali, best practice, obiettivi di performance, percorsi di carriera e molto altro. Rispetto agli altri, gli Architetti del cambiamento hanno capacità di gestione del cambiamento molto più consolidate - 33% per gli Architetti del cambiamento contro 24% per tutti gli altri.

In sintesi

Stabilire una disciplina del cambiamento formalizzando le competenze in tema cambiamento, creando sistematicamente capacità di cambiamento a livello aziendale e centralizzando gli sforzi di gestione del cambiamento mentre il team aiuta l'organizzazione a costruire la struttura per un cambiamento di successo nel lungo periodo.

Il viaggio ha inizio

"Il cambiamento è più difficile all'inizio, più disordinato durante e migliore alla fine."

Robin S. Sharma, Autore¹⁷

Diventare un Architetto del cambiamento consente a un'organizzazione di ridurre o comunque di contenere il divario tra il ritmo e la portata del cambiamento e lo sviluppo delle capacità di gestione del cambiamento. Le interruzioni, come abbiamo notato, sono una costante. Nonostante il fatto che molte aziende abbiano un solido know-how che consente loro di far funzionare il cambiamento, non sono migliorate nel cancellare "loro" modo di gestirlo o eseguirlo. L'unico modo per ridurre il divario delle capacità di cambiamento è quello di conoscere questo divario! Le organizzazioni devono riconoscere le dimensioni del divario e avere una chiara visione dei passi che è necessario intraprendere per ridurlo. Per fare ciò, le organizzazioni devono tessere il cambiamento nelle fibre dell'organizzazione, lavorando attraverso i tre elementi costitutivi del cambiamento: guidare a tutti i livelli, fare sì che il cambiamento sia una priorità e creare la struttura.

Per identificare dove si verificano in genere i divari e fornire un percorso per il futuro, IBM Institute for Business Value Research Hub ha analizzato come le organizzazioni hanno risposto alle domande del nostro studio. Le ha raggruppate secondo le loro capacità di gestione del cambiamento esistenti e la loro capacità di raggiungere o superare i risultati previsti.¹⁸ Quello che abbiamo scoperto è che le organizzazioni si evolvono attraverso cinque distinti livelli di maturità (vedere Figura 15).

Maturazione attraverso le fasi di un'efficace gestione del cambiamento

"I grandi uomini di successo di tutto il mondo hanno usato la loro immaginazione... pensano al futuro e creano una loro immagine mentale, e poi si mettono a lavorare concretizzando questa immagine in tutti i suoi dettagli, riempiendo qui, aggiungendo un po' là, modificando un po' qui e un po' lì, ma sempre costruendo. Sempre."

Robert Collier, Autore¹⁹

Le cinque fasi di maturità della gestione del cambiamento (informale, emergente, formalizzante, scalabile e integrata) incorporano una serie di funzionalità e caratteristiche che devono essere sviluppate prima di passare alla fase successiva. Quando un'organizzazione si sposta da una fase di maturità a quella successiva, incorpora funzionalità e caratteristiche aggiuntive. E le competenze sviluppate in precedenza vengono ulteriormente raffinate. Diventa un ciclo continuo di crescita e sviluppo.

Non tutte le organizzazioni iniziano il loro viaggio di gestione del cambiamento dallo stesso punto. Da dove iniziare dipende dallo stato di maturità attuale della gestione del cambiamento. Tuttavia, indipendentemente da dove il viaggio abbia inizio, procedere con passo costante e predefinito e con un approccio comune semplifica il processo.

Le cinque fasi della maturità sono:

1. Fase informale

Le organizzazioni al primo livello di maturità del cambiamento possono seguire un approccio strutturato per la gestione del progetto. Per la gestione del cambiamento, tuttavia, si basano principalmente sul top management che agisce come leader del cambiamento. Le organizzazioni informali tendono a non usare un approccio comune o standard per la gestione del cambiamento organizzativo, né applicano le lezioni apprese dai progetti precedenti. Di conseguenza, spesso cercano risorse esterne per i metodi e le competenze. Queste organizzazioni stanno appena iniziando a riconoscere gli strumenti social e di collaborazione come opportunità per coinvolgere i dipendenti nelle iniziative di cambiamento.

Per passare alla fase successiva, le organizzazioni devono includere criteri di misurazione specifici per il cambiamento nelle valutazioni dell'avanzamento del progetto e coinvolgere i leader negli elementi fondamentali di gestione del cambiamento inserendo l'acquisizione di competenze di leadership del cambiamento tra degli obiettivi personali e nei piani di sviluppo.

2. Fase emergente

Le organizzazioni con capacità di gestione del cambiamento emergenti stanno cominciando a espandere la loro gestione del progetto per includere misure specifiche per il cambiamento come parte dello stato del progetto. Tuttavia, la maggior parte di queste organizzazioni ancora non si serve di un metodo formale per la gestione del cambiamento, né offre formazione correlata; la loro capacità di cambiamento sta solo cominciando ad evolversi. Le organizzazioni emergenti stanno formando i loro leader sui fondamenti della gestione del cambiamento e stanno sempre più enfatizzando le capacità di leadership del cambiamento come parte degli obiettivi personali e dei piani di sviluppo. Queste organizzazioni, inoltre, apprezzano maggiormente l'utilizzo di strumenti social e di collaborazione per coinvolgere i dipendenti.

I fattori chiave per arrivare al livello successivo includono l'applicazione di metodi di gestione del cambiamento e la creazione di leader qualificati che possano facilitare l'impegno attivo a cambiare tra i diversi attori interessati.

3. Fase formalizzante

Le organizzazioni che stanno formalizzando le capacità di cambiamento hanno un metodo standard in atto e stanno applicando attività e strumenti coerenti di gestione del cambiamento a più progetti. Tuttavia, a queste organizzazioni manca ancora un approccio sistemico per creare capacità di cambiamento a livello aziendale. Per raggiungere un approccio più formale nei confronti del cambiamento organizzativo, i leader acquisiscono competenze che consentono loro di stimolare l'impegno verso il cambiamento tra i diversi attori interessati. Le organizzazioni formalizzanti si concentrano su come applicare le capacità di gestione del cambiamento a progetti specifici. Le risorse necessarie possono provenire dal personale interno o dall'esterno.

Per arrivare al livello successivo, queste organizzazioni devono dare responsabilità a tutti i leader di guidare il cambiamento a tutti i livelli, con una forte attenzione ai middle manager e creare capacità di cambiamento che siano coordinate centralmente. La formazione sui metodi formali di gestione del cambiamento deve essere condotta in modo sistematico per tutti i ruoli decisivi ai fini del cambiamento.

4. Fase di scalabilità

Le organizzazioni con un livello di maturità incentrato sulla scalabilità delle loro capacità di cambiamento forniscono una formazione sulla gestione del cambiamento a tutti i ruoli rilevanti. Esse coordinano gli sforzi di cambiamento a livello centrale per guidare un'applicazione a livello aziendale di una disciplina standard del cambiamento attraverso un portafoglio di progetti di trasformazione. Le organizzazioni scalabili cominciano a responsabilizzare i leader inserire spazio a tutti i livelli, per un'efficace gestione del cambiamento. Anziché fare affidamento unicamente sul top management, queste organizzazioni pongono anche un forte accento su come consentire ai middle manager di agire come leader del cambiamento. Le organizzazioni scalabili riconoscono anche il valore dei social media e degli strumenti di collaborazione per coinvolgere i dipendenti.

I fattori chiave per arrivare al livello successivo includono la creazione sistematica di capacità di cambiamento a livello aziendale, la definizione di un budget dedicato alla gestione del cambiamento e la formalizzazione delle attività di gestione del cambiamento affinché vengano costantemente integrate in tutti i piani di progetto.

5. Fase integrata

Le organizzazioni con il più alto livello di maturità investono continuamente nel cambiamento e integrano le attività di gestione del cambiamento nei budget e nei piani dei programmi e progetti, applicano metodi e strumenti formali e controllano regolarmente l'efficacia dei programmi, oltre a misurare l'adozione del cambiamento. Le organizzazioni incorporate ricalificano sistematicamente tutti i ruoli coinvolti nel processo di cambiamento attraverso una formazione aggiuntiva "specificata"

sulla gestione del cambiamento. Le capacità di cambiamento sono ampiamente disponibili al fine di gestire il cambiamento in modo flessibile attraverso un diversificato portafoglio di trasformazione. Queste organizzazioni hanno integrato la gestione e l'adattamento al cambiamento nella cultura dell'azienda. L'agilità nel cambiamento è una parte pervasiva della mentalità, dei comportamenti e delle modalità attraverso cui i leader, i manager e i dipendenti lavorano. Dove si trova la vostra organizzazione rispetto alle fasi di maturità della gestione del cambiamento?

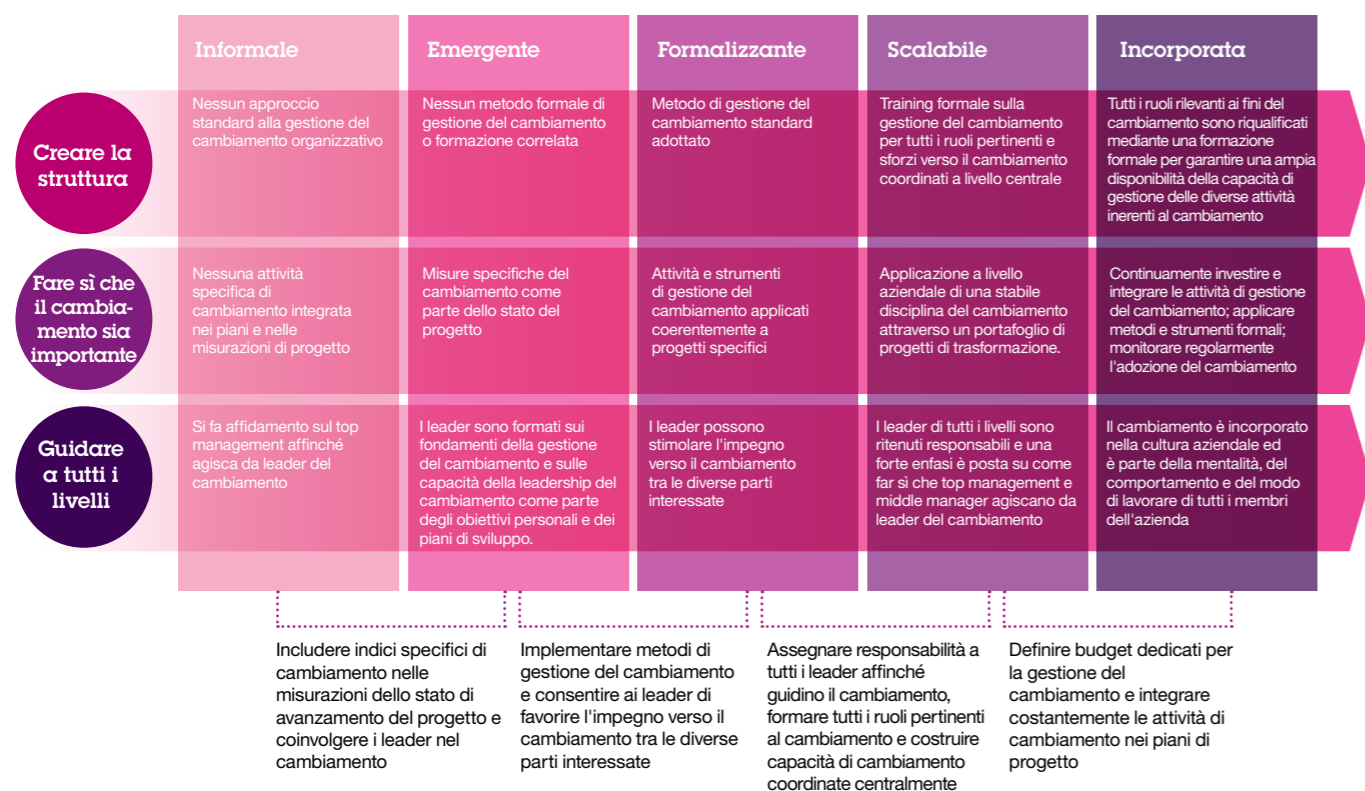


Figura 15: Le cinque fasi della maturità della gestione del cambiamento.

Fonte: IBM Organization Change Management.

Di seguito alcune domande che possono aiutarvi a dare uno slancio al vostro modo di pensare e a individuare i passaggi successivi.

Guidare a tutti i livelli

- I leader capiscono l'importanza della leadership del cambiamento sui progetti e rappresentano un esempio giorno per giorno?
- Le attività di leadership del cambiamento sono incluse negli obiettivi personali?
- I leader sfruttano la tecnologia di collaborazione per partecipare a conversazioni sul cambiamento all'interno dell'intera organizzazione?

sia una priorità

- I leader assegnano risorse alle attività di cambiamento organizzativo su progetti e iniziative?
- La vostra organizzazione misura l'adozione del cambiamento? (per esempio, Acquisizione di capacità/ adozione di comportamenti, comprensione dei benefici organizzativi, dedizione al proprio ruolo e motivazioni per il cambiamento, livello di supporto fornito dei leader senior)?
- I leader incorporano le attività di gestione del cambiamento organizzativo nel sistema di gestione (ad esempio, attraverso revisioni delle iniziative di cambiamento e/o di attività di cambiamento incoerenti)?

Creare la struttura

- Leader, manager e dipendenti hanno sufficienti capacità di cambiamento organizzativo per gestire le sfide poste dal cambiamento adattando i metodi e gli strumenti comuni a situazioni specifiche?
- In che misura può la vostra capacità di cambiamento organizzativo essere descritta come consolidata e centralizzata?
- In che misura lo sviluppo personale dei professionisti del cambiamento è incentivato attraverso uno sviluppo personale sistematico, o addirittura rinforzato attraverso un quadro di riferimento per la carriera?

Per saperne di più su questo studio dello Institute for Business Value (IBV), potete contattarci all'indirizzo iibv@us.ibm.com. Per un catalogo completo delle ricerche, vedere ibm.com/iibv

Rapporti esecutivi IBM IBV sono disponibili su tablet scaricando l'app gratuita "IBM IBV" per iPad o Android dal proprio App Store.

Informazioni sugli autori

Hans-Henrik (H.H.) Jørgensen, è un leader globale di Organization Change Management presso IBM. Ha guidato numerosi progetti nel settore della gestione e della consulenza strategica in Europa, America e Asia nel corso degli ultimi 20 anni. H.H. è stato determinante nel guidare lo sviluppo del metodo empirico Better Change e gli studi Making Change Work. H.H. può essere contattato all'indirizzo hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com.

Oliver Bruehl, M.Sc., è un Senior Consultant presso la Strategy & Analytics Management Consulting Practice di IBM. La sua competenza chiave si fonda nella realizzazione di programmi di leadership e di sponsorizzazione per la effettiva adozione del cambiamento organizzativo. Oliver ha guidato diversi team di programmi con particolare attenzione alla consulenza di gestione e alla strategia tecnologica in Europa e Sud America. Può essere contattato all'indirizzo oliver.bruehl@de.ibm.com.

Neele Franke, MA, è Senior Consultant presso IBM Strategy & Analytics Management Consulting. Ha una vasta esperienza nel settore della comunicazione del cambiamento strategico e nella consulenza di gestione con esperienza di leadership di team di progetto in tutta Europa. Ha ricevuto numerosi riconoscimenti per la sua ricerca accademica concentrata sulle competenze comunicative e sull'abilitazione organizzativa. Può essere contattata all'indirizzo neele.franke@de.ibm.com.

Partecipanti

Maria-Paz Barrientos, Vice President and Partner, Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center of Competency

Kinithi Sturtevant, Vice President and Partner, Strategy & Analytics, Talent & Change Global Center of Competency

Eric Lesser, Research Director, IBM Institute for Business Value

Ringraziamenti

Shanker Ramamurthy, Tina Marron-Partridge, Marc Chapman, Dave Lubowe, Peter Korsten

Toby Barnard, Lisianne Heil, Katja B. Jensen, Andrea Kaiser, Jovana Konopka, Elisa Naetsch, Ronny Schüritz, Anja Spychalski, Stephanie Veit, Annelies Visser, Lizzy Zwiers

Ignacio Crespo Agudo, Hilary Bland, Silke Boyd, Iris Brueckner, Svetlana Y. Bryukhova, Gordon Busch, Fredrik Collstrand, Barbara Crawford, Eric Denkhoff, Siddhartha Dev, Katja Engeler, Melanie Eskelinen, Lori Feller, Silvia Di Girolamo, Michael Hanna, Eui Sook Huh, Janne Jalava, Jayme Johnson, Peter Johnston, Toru Kaneko, Sanna Kesioja, Christine Knittl, Cristiane D'Addio De Moura, William J. Needham, Johan Risberg, Marloes Roelands, Sumanta Deb, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Max Theseira, Thierry Viegas, Tao Xia, Erina Yang, Shi Rong Zhang

Steven Ballou, Kristin Biron, Kathleen Martin, Jim Phillips

Contatti

Globale

Tina Marron-Partridge, tina.marron-partridge@uk.ibm.com

Nord America

Barbara Lombardo, barbara.j.lombardo@us.ibm.com

Brasile e America Latina

Subodh Rajadhyaksha, subodh.raj@br.ibm.com

Europa, Medio Oriente e Africa

Andi Britt, andi.britt@uk.ibm.com

Asia Pacifico

Simon Thomas, simont@sg.ibm.com

Gruppo Grande Cina

Steven W. Davidson, steven.davidson@hk1.ibm.com

Giappone

Toru Kaneko, kanekot@jp.ibm.com

IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, attraverso IBM IBV, sviluppa analisi strategiche basate su dati empirici, destinate ai dirigenti e riguardanti questioni critiche nel settore pubblico e privato. Questo report esecutivo si basa su uno studio approfondito dal gruppo di ricerca dell'Institute. Fa parte di un impegno costante da parte di IBM Global Business Services nel fornire analisi e punti di vista che aiutano le aziende a realizzare il valore di business. È possibile contattare l'autore oppure inviare una e-mail a iibv@us.ibm.com per ulteriori informazioni.

Riferimenti

- 1 Citazione di Einstein. Thinkexist.com. http://thinkexist.com/quotation/we_can-t_solve_problems_by_using_the_same_kind_of/15633.html
- 2 Analisi IBM Institute for Business Value basata su informazioni disponibili pubblicamente.
- 3 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen e Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. Ottobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 4 "Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. " Novembre 2013. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=P-M&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03579USEN&attachment=GBE03579USEN.PDF
- 5 Cortada, James, Eric Lesser e Peter J. Korsten. "The business of social business: What works and how it is done." IBM Institute for Business Value. Novembre 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 6 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen e Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. Ottobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 7 Ibid.
- 8 Pulieri, Jill, Kali Klena e Laura Van Tine. "Greater expectations: Consumers are asking for tomorrow, today." IBM Institute for Business Value. Marzo 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>
- 9 In media, gli intervistati affermano che il 48% dei loro progetti nelle loro organizzazioni sono stati un completo successo, ovvero sono stati raggiunti tutti gli obiettivi prefissati. Il 38% dei progetti ha avuto un successo solo parziale, ovvero gli obiettivi prefissati non sono stati soddisfatti entro i limiti indicati, ma sono stati completati. Il 14% dei progetti è stato interrotto o non è riuscito. Prendendo il 48%, il tasso medio di progetti che sono stati un completo successo, e aggiungendo una deviazione standard del 27%, otteniamo una soglia del 75%. Tutte le organizzazioni con un tasso del 75% o più di progetti che sono stati un completo successo sono pertanto considerate di grande successo.
- 10 Fuller, R. Buckminster. *Operating Manual for Spaceship Earth*. Lars Muller Publishers. 15 luglio 2008.
- 11 Cortada, James, Eric Lesser e Peter J. Korsten. "The business of social business: What works and how it is done." IBM Institute for Business Value. Novembre 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 12 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen e Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. Ottobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 13 Ibid; l'11% è stato identificato come il livello minimo di investimenti nel primo studio MCW per essere considerato un maestro del cambiamento
- 14 Analizzando i fattori di differenziazione critici, nel contesto dei progetti di riferimento chiave, il successo è misurato dal rapporto benefici attesi rispetto a benefici ottenuti. Ha realizzato meno dei benefici attesi (<90%), ha realizzato più dei benefici attesi (>=90%)
- 15 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen e Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. Ottobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 16 Ibid.
- 17 Sharmin, Robin. "The Leader Who Had No Title: A Modern Fable on Real Success in Business and in Life." Free Press. 28 dicembre 2010.
- 18 Per determinare in che modo le organizzazioni avanzino lungo il modello di maturità della gestione del cambiamento, IBM Institute for Business Value Research Hub ha condotto un'analisi a cluster in cui è stata utilizzata una scala di valutazione delle risposte e le organizzazioni sono state raggruppate in base al loro livello di competenza. Questa soluzione a cluster ha prima determinato il numero di cluster che esistono tra i nostri intervistati e ha poi assegnato gli intervistati a gruppi simili in base alle loro risposte. La soluzione ha rilevato un totale di cinque cluster: informale, emergente, formalizzante, scalabile e integrato.
- 19 Quotations Book. Quotationsbook.com <http://quotationsbook.com/quote/20399/>



IBM United Kingdom Limited
PO Box 41, North Harbour
Portsmouth, Hampshire PO6 3AU
United Kingdom

IBM Ireland Limited
Oldbrook House
24-32 Pembroke Road
Dublin 4

IBM Ireland è registrata in Irlanda con il numero 16226.

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi di International Business Machines Corporation registrati in molte giurisdizioni del mondo. Nomi di altri prodotti o servizi possono essere marchi registrati di IBM o di altre aziende. Un elenco dei marchi IBM è disponibile sul Web nella sezione delle informazioni sul copyright e sui marchi, all'indirizzo www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Il presente documento è attuale solo alla data iniziale della pubblicazione e può essere sottoposto a modifiche da parte di IBM in qualsiasi momento. Non tutte le offerte sono disponibili in tutti i Paesi in cui IBM opera.

LE INFORMAZIONI PRESENTI IN QUESTO DOCUMENTO VENGONO FORNITE COSÌ COME SONO, SENZA ALCUNA GARANZIA, ESPRESSA O TACITA, DI ALCUN TIPO, INCLUSE TUTTE LE GARANZIE DI COMMERCIALIZZABILITÀ, IDONEITÀ PER UN FINE PARTICOLARE O NON VIOLAZIONE DI DIRITTI DI TERZI. I prodotti IBM sono garantiti in base ai termini e alle condizioni dei contratti con cui vengono forniti.

Questo report è fornito esclusivamente a titolo informativo. Non è destinato ad essere un sostituto di una ricerca dettagliata o l'esercizio del giudizio professionale. IBM non sarà responsabile per eventuali perdite di qualsiasi tipo subite da qualsiasi organizzazione o persona che si basi su questa pubblicazione.

I dati utilizzati nel presente report possono derivare da fonti di terze parti e IBM non verifica, convalida o esamina in modo indipendente tali dati. I risultati dell'utilizzo di tali dati sono forniti "così come sono" e IBM non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita.

© Copyright IBM Corporation 2014



Si prega di riciclare
