

CAMBIAMENTI CHE FALLISCONO ... “COLPA DEI CONSULENTI”

Stefano Toma, Process & Change Management, Manager HSPI

Stefano Aiello, IT Governance e Information Risk Management, Partner HSPI

Ambra Neri, Change Management, Partner HSPI

In tutti i settori, il cambiamento è la condizione (inevitabile) che permette alle aziende di cogliere le nuove opportunità di sviluppo, adattarsi alle turbolente condizioni di mercato e mantenere un buon livello di prestazione. Governare in modo consapevole e strutturato il cambiamento richiede risorse e capacità di riconfigurare il modello di funzionamento: l'indirizzo strategico e la visione a medio-lungo termine si devono tradurre in nuove prassi e in nuove capacità operative nei tempi e nei modi previsti. In assenza di adeguate competenze manageriali, i percorsi di transizione sono caratterizzati da risultati incerti, alti rischi di resistenza o rigetto.

Le aziende che erogano servizi informatici e la Funzione IT interna alle aziende di servizi o di produzione, in quanto fortemente guidate dalla tecnologia, non sempre possono sviluppare al loro interno competenze in ambito organizzativo e di processo e per la gestione del cambiamento dei propri processi e della propria organizzazione. In assenza di governo e di adeguate competenze manageriali, si possono generare percorsi di transizione non gestiti, dai risultati incerti e difficilmente prevedibili. La consulenza di direzione, quando viene adottata, dovrebbe permettere di perseguire risultati sostenibili, sfidanti e durevoli e dovrebbe saper trasferire alle aziende strumenti e capacità per il governo, la progettazione e la gestione del cambiamento; questo trasferimento però non sempre avviene.

In questo breve articolo si mettono in evidenza alcuni nodi del rapporto fra consulenza, imprese e gestione del cambiamento, con un'attenzione particolare al Dipartimento IT.

DRIVER DEL CAMBIAMENTO

Il cambiamento è una condizione ineludibile nel ciclo di vita di un'azienda, un fattore che accompagna ogni impresa nel disegno e nel ridisegno del proprio campo d'azione e del proprio modello di funzionamento. Allo stesso modo la Funzione IT delle aziende deve fare evolvere il proprio modello di funzionamento e i processi di governo e gestione dei sistemi informativi, per garantire un costante allineamento dell'IT alle esigenze dell'organizzazione e rappresentare così un fattore abilitante per il raggiungimento degli obiettivi di business.

I fattori che possono stimolare il cambiamento in un'organizzazione, si possono distinguere in:

- fattori esterni: ad es. i mercati, nuovi vincoli normativi, le condizioni economiche di un paese o globali, la concorrenza, il comportamento dei consumatori, l'evoluzione tecnologica
- fattori interni: ad es. operazioni straordinarie, lancio di nuovi servizi, introduzione di nuovi processi/modalità di gestione delle attività, ricambio generazionale, crescita dimensionale.

Negli anni, anche all'interno della Funzione IT

è cresciuta la consapevolezza di dover adottare un approccio strutturato alla progettazione e gestione del cambiamento legato al governo e alla gestione dei sistemi informativi. Ogni transizione è differente per impatti, tempistiche e aspetti economici correlati: tanto più è profondo e complesso il cambiamento, tanto più è difficile progettarlo, governarlo e compierlo, facendo fronte alle resistenze che lo accompagnano e reperendo le risorse e le competenze necessarie.

LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO ED I RISCHI DI FALLIMENTO

La prospettiva di un cambiamento suscita una naturale resistenza nelle persone, nei gruppi e nelle organizzazioni. Ogni organizzazione è attraversata da un insieme di forze favorevoli e di forze contrarie al cambiamento e in molti casi prevale l'inerzia organizzativa, ovvero la tendenza di un'organizzazione o di una funzione aziendale a mantenere lo "status quo". Il Dipartimento IT in questo non è da meno rispetto alle altre funzioni aziendali.

Nei progetti che implicano significativi cambiamenti, l'attenzione si concentra di norma

sulla soluzione [sugli aspetti funzionali, sulle tecnologie da adottare, qualche volta sui requisiti non-funzionali (prestazioni, disponibilità, sicurezza, ...)], mentre si tendono a sottovalutare i riflessi che tali operazioni possono avere sull'organizzazione e sulle persone, tralasciando di porsi domande quali: *“La cultura aziendale e le strutture organizzative sono in grado di supportare il progetto? C'è resistenza al cambiamento? E' chiara la Visione? Le persone hanno conoscenze adeguate per supportare i cambiamenti organizzativi e tecnologici prodotti dal cambiamento? ...”*.

Il successo di un progetto che implichi un cambiamento nel modo di lavorare delle persone (e non si tratta certo di macchine!), in larga misura dipende dall'interesse generato nei confronti del cambiamento, dalla partecipazione dell'organizzazione, dalla motivazione e dalla continuità dell'impegno generate dal management sia nella fase di progettazione che nella fase di transizione. Chi deve governare e implementare il cambiamento affronta resistenze tipiche dei singoli (legate ad esempio a perdita di autorità, aumento dell'effort lavorativo, mancanza di sicurezza), resistenze tipiche delle funzioni aziendali (ad esempio dovute a prassi, modalità gestionali e regole consolidate) e delle organizzazioni in senso lato.

Ogni cambiamento alimenta delle resistenze e gli esempi sono facili da trovare:

- persone che hanno ricevuto formazione specialistica nell'utilizzo di strumenti e di metodologie pratiche che potrebbero migliorare la qualità e i risultati del loro lavoro, ma che non le applicano perché non riescono a discostarsi dalle prassi consolidate
- persone che investite di nuove responsabilità e compiti non riescono a farsene carico
- responsabili che a fronte di nuove modalità di organizzazione del lavoro e di gestione, continuano a far applicare i vecchi processi e i modelli gestionali del passato
- manager che a fronte di importanti programmi di cambiamento non investono in formazione o non mettono a disposizione le necessarie risorse

economiche

- persone che si mettono sulla difensiva o che assumono un atteggiamento disfattista: “non funzionerà mai”, “tutto funziona già alla perfezione, perché dovremmo cambiare qualcosa”, “l'azienda ha già un buon fatturato, perché dovremmo cambiare” ...

Secondo la letteratura, le rigidità che non consentono alle organizzazioni di evolvere per raggiungere i livelli prestazionali desiderati e cogliere nuove opportunità possono essere ricondotte alle seguenti cause:

- limitato problem solving dovuto al “path dependency”, ovvero al fenomeno secondo cui le decisioni con cui si affrontano i problemi sono vincolate a scelte effettuate nel passato
- incapacità di innovare a causa della tendenza degli individui a sfruttare maggiormente quello che già conoscono a scapito delle nuove conoscenze
- incapacità di generare nuova conoscenza
- inabilità ad importare la conoscenza dall'esterno

Per fare fronte a tali resistenze e ridurre i rischi di raggiungere solo parzialmente gli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione, di incorrere in maggiori costi ed in maggiori tempi di rilascio, ovvero di compromettere gli investimenti, le Funzioni IT devono sviluppare nuove competenze manageriali.

All'interno dei Dipartimenti IT tali competenze possono divenire ancora più rare rispetto ad altre funzioni aziendali più orientate al cambiamento. Il management interno alla Funzione IT, per formazione, per tipo di missione e di obiettivi perseguiti, non sempre possiede le competenze necessarie per progettare, promuovere e portare a compimento un processo di cambiamento.

Per tali ragioni, la consulenza di direzione può essere chiamata in causa per fornire un supporto nella progettazione e gestione del cambiamento della Funzione IT.

IL RUOLO DELLA CONSULENZA

In generale, nel corso degli anni il ruolo della

consulenza si è arricchito di significati e di ulteriori sfide: le capacità di strutturare un modello teorico piuttosto che facilitare i processi decisionali attraverso l'intimacy sviluppata con l'organizzazione non bastano più, così come la capacità di progettare soluzioni e interventi è condizione necessaria ma non più sufficiente. La consulenza deve continuare a rappresentare un punto di vista esterno (e a volte oggettivo) in grado di facilitare e velocizzare l'analisi del contesto, l'identificazione dei punti di forza e di debolezza, la progettazione della transizione e delle soluzioni di cambiamento.

Grazie al supporto della consulenza, il Dipartimento IT può migliorare alcune capacità:

- capacità di analisi del fabbisogno e di pianificazione delle azioni di sviluppo
- capacità di effettuare il controllo di gestione
- capacità di industrializzare i processi di gestione dell'IT (sviluppo, SLM, Project Management, Capacity Management, information security, passaggio in produzione, monitoraggio, gestione incidenti, ...)
- capacità di gestire i contratti con i system integrator e con gli outsourcer

Ma oltre a questo, data anche la crescente scarsità di risorse, sempre di più la consulenza di direzione dimostra la sua efficacia se sa trasferire all'organizzazione cliente alcune competenze chiave in grado di favorire:

- una gestione sempre più autonoma del cambiamento, con il graduale affrancamento dalla consulenza di direzione stessa
- la persistenza dei risultati di cambiamento raggiunti dall'organizzazione
- la capacità di cogliere le opportunità di innovazione

Spostando l'attenzione sulla Funzione IT, il trasferimento di competenze di processo, organizzative e di change management verso il CIO (Chief Information Officer) e le sue prime linee, è uno degli obiettivi che la consulenza direzionale deve porsi. Anche grazie alla consulenza, la Funzione IT può divenire nel tempo più autonoma nella progettazione e

gestione del cambiamento e accrescere la sua capacità di rispondere alle esigenze dettate dal business.

Vi sono società di consulenza più adatte a supportare la Funzione IT in un processo di cambiamento o qualsiasi società di consulenza potrebbe essere all'altezza di questo ruolo?

In generale sul mercato si possono trovare:

- consulenti specialistici o società di consulenza informatica con competenze verticali su specifici applicativi o sistemi
- consulenti o società di consulenza in ambito di sicurezza informatica / compliance
- consulenti di direzione o società di consulenza direzionale generaliste con competenze in ambito organizzativo, di processo, sistemi qualità

Si tratta di realtà che ad un primo esame potrebbero apparire tutte adatte a supportare la Funzione IT nel progettare e gestire un percorso di cambiamento. Approfondendo l'analisi, si possono identificare alcuni tratti distintivi che una società di consulenza dovrebbe avere per essere davvero adatta allo scopo, ovvero:

- avere competenze di IT Governance e sui processi di governo, sviluppo e gestione dell'IT, maturate in anni di collaborazione con le funzioni IT interne a grandi organizzazioni o interne a organizzazioni di medie dimensioni con un IT altamente evoluto
- saper applicare tecniche di progettazione organizzativa e di processo, di analisi quantitativa ed economica e di gestione del cambiamento
- saper dimostrare indipendenza da vendor e system integrator

La presenza di simili caratteristiche in una società di consulenza fornisce maggiori garanzie all'organizzazione cliente, ma non solleva certo dal rischio di fallimento del cambiamento desiderato.

PERCHÈ FALLISCE UN CAMBIAMENTO?

In media la percentuale di successo dei cambiamenti organizzativi si attesta sul 60 %,

mentre circa il 15 % dei progetti di cambiamento fallisce completamente.

In generale le cause di insuccesso più diffuse sono legate a:

- una scarsa comprensione del contesto e delle esigenze di cambiamento
- una scarsa capacità di progettare le soluzioni di cambiamento attese
- una ridotta capacità nel pianificare e gestire i tempi, le attività e le risorse legate al processo di cambiamento che si intraprende.

Ma quali sono i motivi di natura organizzativa per cui un cambiamento non raggiunge tutti gli obiettivi o fallisce completamente?

Quali possono essere le cause imputabili ai consulenti e quelle dovute all'organizzazione stessa?

Sulla base della nostra esperienza, abbiamo identificato cause di insuccesso ascrivibili in modo più diretto alla consulenza o all'organizzazione cliente.

Dal lato della consulenza:

- mancanza di efficaci tecniche di program e project management per progettare, pianificare, monitorare, misurare il cambiamento e per gestire in modo integrato le singole fasi del percorso di cambiamento. Gli interventi a supporto dell'introduzione e realizzazione del cambiamento possono essere logicamente riferiti a tre momenti fondamentali:
 - in sede di pianificazione, valutando preventivamente gli impatti organizzativi ed il loro grado di rilevanza;
 - durante la realizzazione, attuando nel concreto le azioni di supporto, per l'organizzazione e le persone, rendendoli coerenti ed organici
 - in fase post implementativa, in cui curare il refinement delle soluzioni e consolidare i risultati.
- scarse competenze di realizzazione di un Piano di Progetto all'interno del quale sia integrato il Piano di Cambiamento, integrando tecniche

di Project Management a tecniche di Change Management

- scarsa capacità di intervenire sui "sistemi organizzativi", in maniera coerente ed integrata (organizzazione, procedure di lavoro, gestione risorse umane)
- mancata segmentazione delle popolazioni impattate dal cambiamento: analisi degli impatti del cambiamento, fattori di rischio, modalità di gestione delle resistenze al cambiamento
- mancata identificazione dei principali stakeholder e delle modalità (ad es. Piano di Comunicazione) con cui fare leva su di essi per ottenere il necessario commitment e sostegno al cambiamento
- assenza di competenze in campo formativo e mancata progettazione e realizzazione di interventi formativi e di coaching, necessari per trasferire verso l'organizzazione le nuove competenze richieste dal cambiamento e per accrescere la motivazione e il coinvolgimento delle persone
- mancata comprensione del contesto e del clima organizzativo in fase di progettazione del cambiamento: a volte il consulente propone soluzioni impossibili, senza prevedere gli impatti e le implicazioni del cambiamento proposto, mentre è fondamentale valutare più soluzioni di cambiamento assieme all'organizzazione cliente, stimandone la fattibilità e la sostenibilità. La progettazione del cambiamento richiede tempo, risorse e competenze (da parte dell'organizzazione e dei consulenti)
- mancata definizione di metriche (fattibili e con adeguato rapporto costo/benefici) per la misurazione dei risultati di cambiamento che dovranno essere ottenuti nelle diverse fasi e sulle diverse categorie di persone impattate
- rigidità e approccio "scolastico" nell'applicare le metodologie. Le best practice vanno adottate e adattate, non sono da applicare in modo pedissequo, alla lettera. Il consulente deve lavorare come farebbe un sarto, comprendendo

appieno le esigenze (ed i vincoli!) del cliente, personalizzando le soluzioni e l'approccio al cambiamento. Questo richiede molta esperienza sviluppata sul campo e su un numero elevato di organizzazioni

- assenza di competenze "soft": il consulente potrebbe anche individuare e progettare la soluzione migliore, ma il cambiamento è destinato a fallire se non sarà in grado di comunicarla e se non saprà gestire e comprendere le relazioni, i conflitti, i rapporti di potere e le modalità più adeguate di negoziazione. Il consulente deve sviluppare capacità di ascolto e di comprensione del contesto e delle persone, per saper interpretare e trattare le ambivalenze e le contraddizioni che sono parte vitale di ogni realtà organizzativa.

Dal lato dell'organizzazione cliente:

- mancanza di un rapporto di collaborazione bi-direzionale consolidato tra la Funzione IT e la Funzione responsabile dello sviluppo dell'organizzazione e delle risorse umane al fine di progettare insieme i processi e la micro-organizzazione della Funzione IT stessa in modo integrato rispetto al resto dell'azienda
- scarse capacità di pianificazione e gestione del cambiamento. L'unico e vero attore del cambiamento è l'organizzazione stessa. La consulenza fornisce supporto, strumenti, competenze, ma l'attore principale resta l'organizzazione cliente che, se priva di competenze per la pianificazione e la gestione del cambiamento, crea le premesse per un insuccesso
- le decisioni organizzative (conseguenti alle fasi di analisi e progettazione) vengono rimandate per timore di scontentare qualcuno e di esporsi internamente. Tali decisioni sono indispensabili per avviare il cambiamento, ad es: assegnazione del ruolo di process owner.. Spesso, l'incapacità di compiere le necessarie scelte organizzative, rallenta o annulla il cambiamento creando un clima di incertezza molto negativo. Infine, nel tempo in cui si attende le condizioni al contorno possono cambiare e la soluzione progettata rischia di perdere il suo significato
- scarsa sensibilità nell'identificare le resistenze al cambiamento e nel comprendere come gestirle: le resistenze al cambiamento sono inevitabili. Per ottenere il successo sperato, l'organizzazione o la singola funzione aziendale (supportata o meno dai consulenti) deve saper identificare e gestire tali resistenze. All'interno del Dipartimento IT è spesso difficile introdurre nuove soluzioni organizzative in grado di favorire la standardizzazione delle attività e dei processi di funzionamento e, in diversi casi, il management interno alla funzione non ha tutti gli strumenti e le competenze per gestire le naturali resistenze delle persone nei confronti del cambiamento
- mancanza di commitment interno: l'organizzazione o la funzione aziendale interessata devono essere i primi sponsor del cambiamento. Se questa condizione viene a mancare, difficilmente si potranno coinvolgere le persone e raggiungere i risultati sperati
- mancata comunicazione e condivisione della vision: gli obiettivi sono fissati ma non vengono adeguatamente trasferiti e comunicati alle persone che devono partecipare al cambiamento. Manca una direzione chiara da seguire e le persone si sentono demotivate, in quanto trattate come semplici "ingranaggi", non facendo proprio il risultato e non partecipando attivamente al suo raggiungimento
- l'organizzazione delega al consulente il disegno e lo sviluppo del punto di arrivo del cambiamento, senza avere una vision e degli obiettivi chiari
- difficoltà nel selezionare una società di consulenza adatta allo scopo: spesso risultano poco chiari i presupposti da cui partono le società e i professionisti

che offrono servizi di consulenza direzionale e non sempre risulta chiaro l'effettivo contenuto e valore aggiunto dei servizi offerti. Quando il cambiamento riguarda il Dipartimento IT si deve verificare nella società che si va a selezionare, la presenza di alcune capacità e competenze distintive

- incapacità di utilizzare la consulenza: spesso le organizzazioni, oltre a muoversi a fatica tra le possibilità offerte dal mercato e a non immaginarsi concreti benefici e modi d'uso della consulenza, una volta che effettuano la loro scelta:
 - si dimostrano incapaci di collaborare e di integrarsi con i consulenti
 - non gli forniscono gli indirizzi e l'appoggio necessari
 - non mettono a disposizione le risorse necessarie
 - non credono fino in fondo nelle soluzioni di cambiamento progettate assieme ai consulenti
- tendenza ad affidarsi a singole persone di fiducia: spesso le organizzazioni tendono a sviluppare un rapporto di fiducia con un professionista singolo che finisce col diventare il loro "consulente buono per tutte le occasioni". Se da un lato questo è coerente con la "value proposition" della consulenza e con il principio della "customer intimacy", dall'altro lato può rappresentare un forte limite poiché difficilmente in una sola persona possono coesistere competenze e capacità fra loro così eterogenee: competenze di program e project management; capacità relazionali, di analisi, di comunicazione e di negoziazione; competenze specialistiche dell'organizzazione in cui si trova ad operare; doti e competenze

da formatore. Non è necessario (e nemmeno realistico) che tutte queste doti e capacità ricadano su una stessa persona, mentre è opportuno che all'interno di un team che deve governare e supportare un processo di cambiamento, tali aspetti siano coperti in egual misura

In generale, per avviare un progetto di cambiamento occorre evitare la sindrome della rana bollita (il cambiamento funziona solo se produce "tagli dei costi e drastica eliminazione del vecchio") o ritirarsi nella caverna (...tutto cambia ...niente cambia! Percezione di uno "stato permanente di riforma" con disimpegno delle persone al cambiamento produttivo); si tratta, invece, di risolvere (tra gli altri) i seguenti quesiti:

- come si gestisce il **processo di transizione** dalla condizione attuale alla situazione desiderata?
- in che modo le imprese possono sviluppare **le competenze dell'innovazione**?
- come si **misura il valore** apportato dai progetti di cambiamento?

CONCLUSIONI

Spesso è molto sottile il confine fra le responsabilità imputabili all'una o all'altra parte e in generale è reciproco, fra consulenza e organizzazione cliente, l'interesse nel portare al successo un'iniziativa di cambiamento. Non v'è dubbio che il successo ottenuto dall'organizzazione cliente rappresenti un successo anche per i consulenti.

Vale lo stesso principio in caso di insuccesso. Per un'organizzazione, l'insuccesso di un cambiamento annunciato e portato avanti, può tradursi in un danno economico, in una perdita di credibilità entro il mercato di riferimento o all'interno dell'organizzazione