

THE
ENTERPRISERS
PROJECT

Cosa sta rallentando la tua trasformazione digitale?

Le otto domande da porsi

A cura dei redattori di
The Enterprisers Project



Sponsored by
Red Hat

Cosa sta rallentando la tua trasformazione digitale?

Le otto domande da porsi

Intraprendere un percorso di trasformazione digitale significa intraprendere iniziative strategiche che richiedono la collaborazione costante di tutti i team. Non è certo un processo semplice e spesso le esperienze scoraggianti di progetti interrotti e dipendenti frustrati che vengono condivise finiscono per mettere in ombra le iniziative che sono risultate efficaci. Eppure, nonostante le oggettive difficoltà legate all'implementazione di pratiche trasformatrici, i responsabili aziendali restano convinti del valore della trasformazione digitale per l'azienda.

In [un sondaggio sulla trasformazione digitale](#) condotto da Harvard Business Review Analytic Services, il 95% dei dirigenti riconosce che nel proprio settore la trasformazione digitale ha acquisito importanza nell'ultimo anno; mentre il 76% sostiene che è ormai essenziale per il successo delle imprese.¹ Non stupisce quindi che molti imprenditori siano alla ricerca di procedure consigliate per introdurre il cambiamento nelle proprie organizzazioni. È comunque bene ricordare che non esiste un unico approccio per velocizzare il cambiamento.

In molti settori la pandemia ha [anticipato i piani di trasformazione digitale a lungo termine](#). Messe in difficoltà da interruzioni delle attività senza precedenti, alcune organizzazioni sono state costrette a ristabilire le priorità sugli obiettivi esistenti; altre invece, spinte dalle circostanze, hanno preso in considerazione per la prima volta un percorso di trasformazione digitale.

Qualunque sia il grado di trasformazione digitale raggiunto dalla tua organizzazione, probabilmente stai valutando i progressi fatti e la strategia da adottare per compiere il passo successivo.

Conoscere le sfide più comuni per chi intraprende un percorso di trasformazione digitale, e le soluzioni che altri hanno trovato prima di noi, può servire a identificare gli ostacoli che rallentano la nostra organizzazione oggi ed evitare situazioni di stallo in futuro.

Continua a leggere per scoprire l'opinione degli esperti IT in merito alla trasformazione digitale e le otto domande strategiche da porsi per un approccio efficace.

1. Perché la trasformazione digitale non ha ancora prodotto gli effetti auspicati?

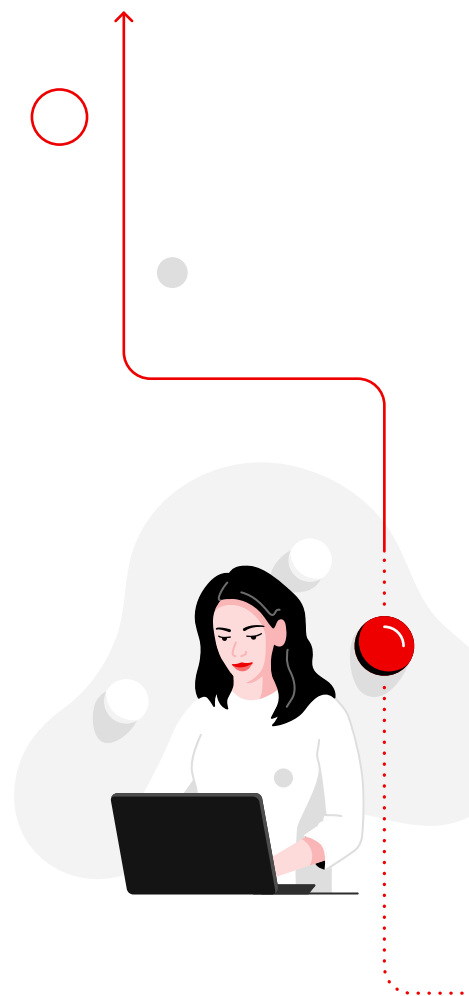
"Uno degli errori più frequenti all'inizio del percorso di trasformazione digitale è muoversi nella direzione sbagliata. Non bisogna considerare la tecnologia come se fosse l'unico ambito del cambiamento a richiedere attenzione. La tecnologia riveste un ruolo cruciale nel percorso, ma non è il punto di partenza, dovrebbe piuttosto concluderlo.

"A ben vedere la tecnologia è la parte più facile. Occorre concentrarsi sulle persone: la vera sfida è modificare la cultura."

[Gordon Haff](#)

Technology Evangelist, Red Hat

Quando si parla di trasformazione digitale la cultura ha la priorità, poi vengono i processi e in ultimo la tecnologia.



¹ Sondaggio di Harvard Business Review, sponsorizzato da Red Hat, "Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World," 2021.

2. Ho capito che la cultura è il primo passo, ma da dove comincio?

"Cultura vuol dire creare una connessione con il proprio team. Noi ci avvaliamo di strumenti quali [Lean Coffee](#) e un team di engagement per promuovere il coinvolgimento e il confronto aperto dei membri dei team. Questo tipo di approccio ha dato vita a una cultura connessa, in cui si affrontano i problemi con uno spirito collaborativo, anziché aspettarsi che siano i singoli individui o i team a trovare le soluzioni.

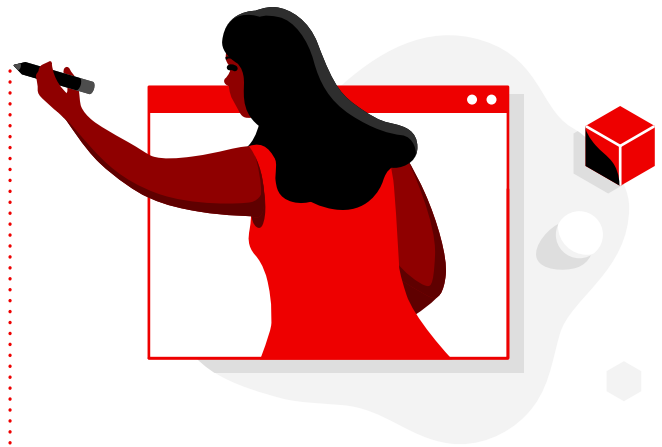
"Ispirandoci alla neuroscienza, abbiamo creato una cultura propositiva, dove nessuna barriera o richiesta è considerata insormontabile. In questo clima aperto è stato possibile intavolare un discorso di crescita: ci siamo messi in discussione, abbiamo esaminato insieme come migliorare per ottenere risultati positivi. Il nostro obiettivo è agire in sinergia, come una sola entità, per far crescere l'azienda."

[Brook Colangelo](#)
CIO, Waters Corporation



I cambiamenti incontrano sempre delle resistenze. La trasformazione è possibile solo se si ottiene l'appoggio dei dipendenti e si modifica la cultura.

"Innanzitutto è necessario definire e condividere la propria 'motivazione': perché si vuole attuare la trasformazione digitale e come si collega alla mission aziendale? Questo è un punto chiave dato che i cambiamenti incontrano sempre delle resistenze. La trasformazione è possibile solo se si ottiene l'appoggio dei dipendenti e si modifica la cultura.



"La cultura va oltre la semplice disposizione interna di un ufficio, un gergo alla moda o un dress code. La cultura è un concetto più complesso che racchiude in sé aspetti visibili e invisibili. Questi spaziano da valori, principi, mentalità, schemi o norme comportamentali, abitudini, usi, credenze, fino ad aspetti come metodi di lavoro, reportistica interna o esterna, pratiche di assunzione, politiche di interruzione del rapporto di lavoro, governance, processi decisionali, ecc.

"La cultura aziendale determina le prestazioni, il successo e i risultati di un'organizzazione. Si riflette nel modo di innovare, di attrarre i migliori talenti, di promuovere metodi di lavoro efficaci per ottenere prestazioni ottimali, nonché nella soddisfazione dei clienti, nella percezione del brand, nella credibilità dell'azienda, ecc. Quando concettualizzi la trasformazione digitale, le persone e la strategia culturale devono essere in cima alla lista.

"La trasformazione non avviene dall'oggi al domani. È un percorso in costante evoluzione che le organizzazioni sono chiamate a intraprendere per rimanere

competitive. A seconda dell'ambito e degli obiettivi della trasformazione, occorre creare una coalizione compatta alla guida che assicuri una strategia inclusiva e decisioni meritocratiche. Puoi anche lanciare progetti pilota, creare comunità di pratica o centri di eccellenza per sfruttare le idee, le competenze, le capacità e le conoscenze migliori. Non sottovalutare gli effetti positivi di una leadership solida."

[Shabnoor Shah](#)

Open Leadership Global Lead and Executive Coach, Open Innovation Labs, Red Hat



La trasformazione digitale secondo l'approccio open source

[Scarica l'ebook](#)

3. Perché i dipendenti non appoggiano la mia visione sulla trasformazione digitale?



Spesso i dipendenti pensano che la trasformazione digitale vada a loro discapito e non a loro vantaggio. Ecco perché la prima reazione è di diffidenza.



"La verità è che l'essere umano è operoso per natura e se non coglie un potenziale vantaggio dal cambiamento, difficilmente lo accetterà di buon grado.

"I dirigenti tendono a presentare la trasformazione digitale dal punto di vista economico, mentre dovrebbero portare la conversazione su un piano più rilevante per i dipendenti, mostrando loro i benefici che otterranno nel quotidiano.

"Pensiamo al COVID-19. Prima della pandemia, non di rado le organizzazioni faticavano ad adottare gli strumenti di collaborazione. Con la pandemia però, quando non c'erano alternative, questi strumenti si sono dovuti adottare per forza e tutti ne hanno riconosciuto l'estrema utilità.



"La trasformazione digitale non riguarda solo alcuni ruoli dell'azienda, ma li coinvolge tutti. Se trasmetti quest'idea in modo chiaro e offri a ciascuno la possibilità di essere parte attiva del cambiamento, la trasformazione non sarà più solo l'obiettivo della dirigenza, ma diventerà un percorso condiviso da tutti."

[Melissa Swift](#)

US Transformation Leader, Mercer



Per scoprire le fasi della trasformazione digitale, leggi l'ebook *Come rendere agile un'architettura monolitica - Riepilogo esecutivo*.

Scarica l'ebook

4. Quali sono i comportamenti che ostacolano la riuscita della trasformazione digitale?

"I team compartimentati incapaci di collaborare fra loro sono alla base del fallimento di qualsiasi iniziativa di trasformazione digitale. La mancanza di contesto, collaborazione, responsabilizzazione, di comprensione dei clienti e di metodi di lavoro agili genera ritardi, conflitti e intoppi. Inoltre anche lentezza, stalli, divergenze sugli obiettivi e contrasti interni contribuiscono a intralciare il percorso.



Imponendo un nuovo modo di collaborare, la pandemia è servita da catalizzatore per la trasformazione digitale.

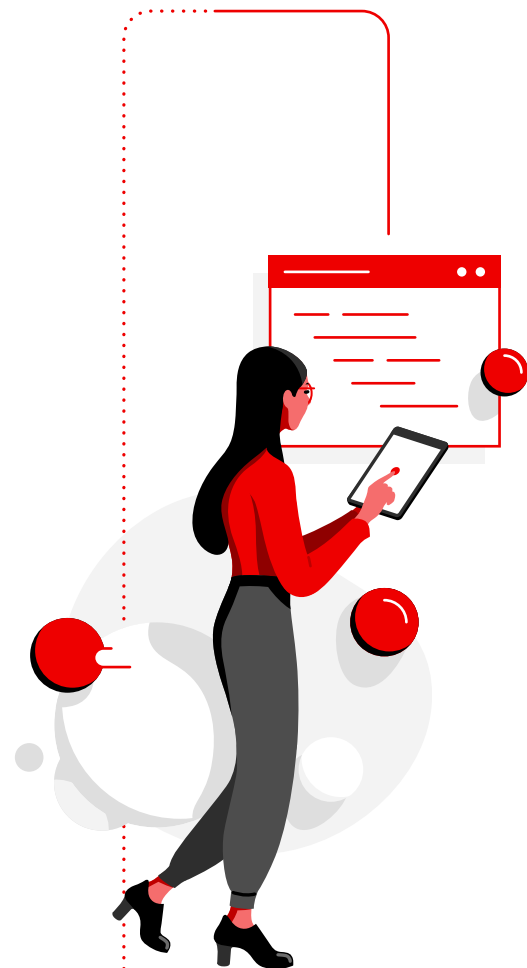


"Le aziende hanno digitalizzato molte attività [20-25 volte più velocemente durante la pandemia](#) rispetto a prima del COVID-19.² Per quale motivo? Non avevano altra scelta.

"Prendiamo ad esempio questa [stazione sciistica in Colorado](#): ha completato in cinque mesi un processo che sulla carta richiedeva diversi anni. Per il CIO dell'azienda queste tempistiche sono il nuovo standard. Si tratta di un esempio che dimostra chiaramente cosa può indurci a fare una crisi."

[Eveline Oehrlich](#)

Chief Research Director, DevOps Institute



² McKinsey & Company, ["How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever,"](#) 5 ottobre 2020.

"Sono convinto che le persone vogliono fare del loro meglio, ma non sempre sono in grado di cogliere come il loro lavoro o team si inserisce nel progetto più ampio dell'organizzazione.



Sono un dirigente di livello C e nella mia posizione devo tenere in conto sia l'impresa sia la visione del cliente a 360 gradi.



"Attraverso l'impiego di prototipi di prodotti, esperienze e visualizzazione abbiamo dimostrato che senza un cambio di rotta offriremo un'esperienza dei clienti frammentata. Il mio compito è garantire un'esperienza dei clienti uniforme e collegare il lavoro di diversi team.

[Brook Colangelo](#)

CIO, Waters Corporation

5. Cosa fanno di diverso i dirigenti che hanno successo nella trasformazione digitale?

"I dirigenti che hanno successo nella trasformazione digitale si avvalgono di concetti all'avanguardia come design thinking e [metodologia] agile, oltre a creare team multidisciplinari composti da esperti di economia e di tecnologia che collaborano allo sviluppo di prodotti. Il team è responsabile di rispondere alle priorità dei clienti tenendo conto dei loro valori e principali esigenze.

"I metodi di lavoro utilizzati per i prodotti tradizionali raramente sono incentrati sull'utente, che è invece un elemento fondamentale nel design thinking. Questo nuovo approccio viene scelto sempre più spesso nello sviluppo di soluzioni digitali.

Secondo lo studio sull'upskilling che abbiamo condotto al DevOps Institute, l'adozione del design thinking è aumentata e ha raggiunto il 27% alla fine del 2020.³ Questo approccio consente agli esperti di diverse discipline di trovare un punto di partenza comune, focalizzato su ostacoli, problemi, aspettative e obiettivi dell'utente, in ogni fase del processo di sviluppo.

"Oltre al design thinking, anche la gestione dei progetti e lo sviluppo agili sono fondamentali. Per ottenere i risultati auspicati di una trasformazione digitale efficace, è necessaria una strategia che privilegia risultati misurabili, sperimentazione e competenze. Un approccio strutturato e creativo è richiesto in modo particolare nel caso delle interazioni uomo-macchina. E le metodologie agili lo supportano.

"In epoca di digitalizzazione e in una fase di mercato caratterizzata da una sempre maggiore volatilità, le metodologie agili, che si contraddistinguono per adattabilità, velocità, centralità del cliente e apertura, si stanno imponendo all'attenzione. I sistemi agili sono capaci di adattarsi velocemente e in maniera iterativa al variare delle condizioni; in questo modo le necessità dei clienti sono sempre al primo posto."

[Eveline Oehrlich](#)

Chief Research Director, DevOps Institute

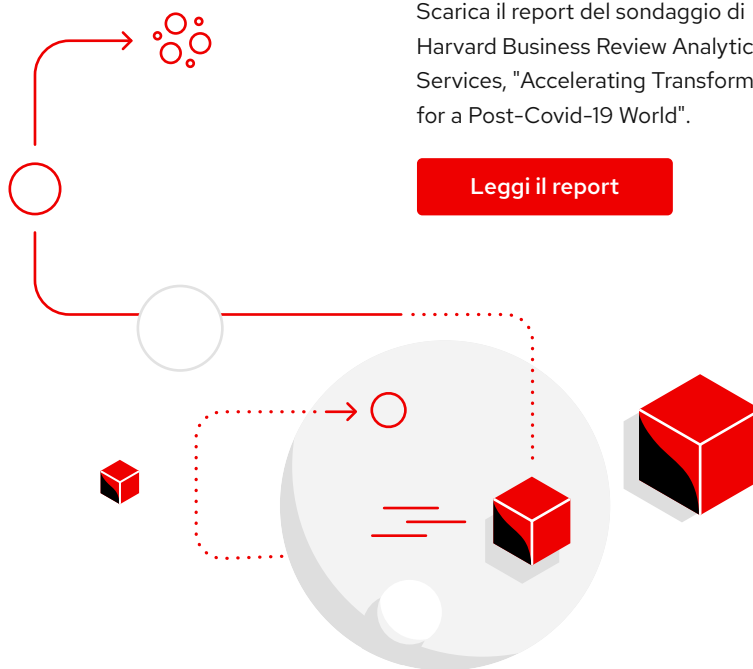


I dirigenti che riescono a instaurare una mentalità agile creano un clima più aperto alle nuove idee che favorisce lo scambio interdisciplinare.



Scarica il report del sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, "Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World".

[Leggi il report](#)



³ DevOps Institute. "Upskilling: Enterprise DevOps Skills Report, 2021," 21 aprile 2021.

6. Come posso migliorare la mia capacità di leadership per promuovere un percorso di trasformazione digitale efficace?

"È necessario comprendere che una persona da sola non può farsi carico della trasformazione digitale: serve la partecipazione dell'intera azienda. Si tratta di uno sforzo su larga scala che richiede l'identificazione delle tecnologie giuste e dei processi più adatti e la gestione di una cultura aziendale sostenibile che supporti il cambiamento.

"I dirigenti devono avere un atteggiamento flessibile e orientato alla collaborazione. "La verità è che l'essere umano non è operoso per natura e se non coglie un potenziale vantaggio dal cambiamento, difficilmente lo accetterà di buon grado. I dirigenti devono impegnarsi a mantenere una cultura aziendale favorevole alla trasformazione e farsi promotori di quella cultura. Adottare i cinque principi di un'organizzazione aperta, cioè trasparenza, inclusività, collaborazione, community e adattabilità, facilita il successo della trasformazione digitale.

"L'adozione di tecnologie, processi e procedure open source per lo sviluppo di metodi di lavoro open source aumenta la probabilità di successo nel percorso di trasformazione digitale rispetto agli approcci tradizionali o a cascata. Creare da subito una coalizione guida composta da technology evangelist e promotori del cambiamento carismatici all'interno dell'azienda favorisce il coinvolgimento dei dipendenti.

"Il team esecutivo ha il compito di dare forma a una visione e ispirare i dipendenti a concretizzarla. Per questo motivo i leader aziendali devono essere capaci di comunicare in maniera efficace, ispirare e influenzare i dipendenti. Devono saper instaurare a tutti i livelli rapporti interpersonali basati sulla fiducia e non fare nulla che possa compromettere i propri valori e la capacità di trasmetterli ai dipendenti. Può essere molto utile richiedere regolarmente feedback grazie ai quali perfezionare la propria leadership personale e rivolgersi a un executive coach per ottenere il supporto adeguato. È importante motivare i dipendenti ad adottare lo stesso approccio. L'apertura al confronto e all'autoanalisi è un aspetto imprescindibile per la buona riuscita della trasformazione digitale.

Non si tratta di innestare una rivoluzione, bensì di favorire cambiamenti di mentalità e comportamento duraturi attraverso un percorso evolutivo, basato su un sostegno strutturale e sistematico che promuova l'apprendimento continuo.

"Per creare una coalizione guida promotrice delle iniziative di trasformazione, le organizzazioni e i dirigenti dovrebbero valutare seriamente la possibilità di rivolgersi a consulenti per il cambiamento e la trasformazione digitale."

[Shabnoor Shah](#)

Open Leadership Global Lead and Executive Coach, Open Innovation Labs, Red Hat

7. Come faccio a rendere uniforme, rilevante e attuabile la mia visione sulla trasformazione digitale?

"Innanzitutto non bisogna dare per scontato che un risultato sia irraggiungibile o inattuabile solo perché è difficile da ottenere. Affinché una visione sia rilevante e uniforme, deve entrare a far parte della cultura aziendale.

"Le trasformazioni digitali meglio riuscite, le ho viste in organizzazioni che adottano un approccio 'disagree and commit'. I confronti posso diventare anche molto accesi, ma una volta che la decisione è presa, si mettono da parte le divergenze e si torna a lavorare insieme. Nessuno vieta di ridiscutere una decisione se necessario, ma nel momento in cui si sceglie una via da seguire, tutti la accettano senza rancori.



Questo approccio funziona meglio in un ambiente open, dove i dipendenti possono confrontarsi in maniera trasparente, anche con i loro superiori.

[Gordon Haff](#)

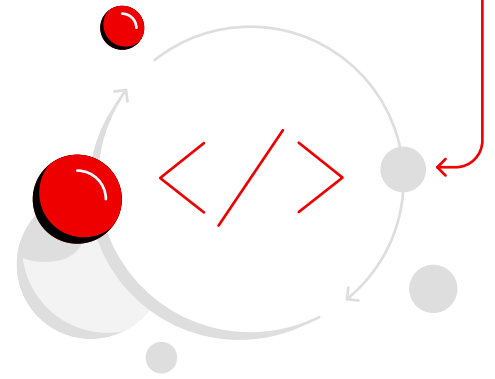
Technology Evangelist, Red Hat

8. Da cosa capisco se la trasformazione digitale ha prodotto gli effetti auspicati?

"La trasformazione digitale può considerarsi riuscita quando diventa una competenza istintiva e la tecnologia implementata migliora l'esperienza di dipendenti e clienti in maniera sottile e naturale.



"Occorre ricordare però che la trasformazione è un processo in costante evoluzione. Quando si raggiunge un obiettivo, l'asticella si è già spostata un po' più in alto.



"Per le organizzazioni non è semplice scendere a patti con questa situazione, perché chi non desidera ottenere risultati definitivi? Ma bisogna capire che proprio questo ciclo continuo è la base di una trasformazione digitale di successo e che è essenziale disporre un ecosistema in cui i comportamenti vengono adottati da tutti, a partire dalla dirigenza.

[Melissa Swift](#)

US Transformation Leader, Mercer



Adotta l'approccio giusto per preparare la tua organizzazione alla trasformazione digitale. Scopri di più su come muoverti con ricerche, ebook e altri contenuti a tema.

[Scopri di più](#)

Per conoscere le altre risposte alle domande sulla trasformazione digitale, leggi il riassunto a cura di The Enterprisers Project.

[Leggi il riassunto](#)

Copyright © 2021 Red Hat, Inc. Red Hat e il logo Red Hat sono marchi commerciali registrati di proprietà di Red Hat, Inc. o delle società da essa controllate con sede negli Stati Uniti e in altri Paesi.