

accenture

High performance. Delivered.

Articolo pubblicato per la prima volta sul numero di ottobre 2009 di

Outlook

La rivista del business ad alte performance

Talent & Organization Performance

Creare un'organizzazione agile

Di Peter Cheese, Yaarit Silverstone e David Y. Smith

Il nuovo scenario economico favorirà le aziende capaci di attuare più rapidamente la propria strategia, con maggiore flessibilità e in modo più adattabile, e di avanzare a passo spedito verso gli obiettivi.

• Consulting • Technology • Outsourcing

La capacità di innovare più rapidamente e in modi nuovi sarà sempre fondamentale per raggiungere alte performance. Ma a fronte delle nuove dinamiche di un'economia globale in rapida evoluzione e meno prevedibile, sta cambiando anche una serie di assunti a proposito di competitività. Uno dei cambiamenti più importanti sta nel fatto che il nuovo scenario economico favorirà le aziende capaci di attuare più rapidamente le innovazioni e di far avanzare con passo più agile l'intera organizzazione.

I leader d'azienda più lungimiranti che stanno preparando le proprie organizzazioni per l'inevitabile ripresa se ne sono già resi conto. In una recente inchiesta sponsorizzata da The Conference Board, i dirigenti di organizzazioni globali hanno riferito che una delle esigenze che attualmente avvertono in modo più pressante è la capacità di attuare più rapidamente la propria strategia, con maggiore flessibilità e in modo più adattabile (v. grafico a pag. 4).

Quel che occorre a queste aziende è una maggiore agilità organizzativa, ovvero adattabilità coniugata a velocità. Nel nuovo contesto del mercato, le aziende ad alte performance saranno quelle che non si limitano ad adattarsi a tendenze di lungo termine, ma che saranno anche in grado di reagire con rapidità alle urgenze a breve termine, o, ancora meglio, di anticiparle in modo da cogliere opportunità che consentiranno loro di essere i primi a uscire sul mercato.

Possiamo pensare all'agilità di un'organizzazione rifacendoci all'esempio dell'atletica leggera. Le alte performance di un velocista dipendono da accelerate e scatti di potenza. I podisti, al contrario, hanno bisogno di energia per un tempo più prolungato, in modo da poter riuscire a reggere sulla distanza quando gli altri sono stremati. I triatleti devono possedere entrambe le caratteristiche, e altro ancora: non solo la resistenza del podista e la velocità del velocista, ma anche la capacità di reagire rapidamente alle diverse richieste di prestazione fisica tipiche del ciclismo, del nuoto e della corsa a piedi.

Analogamente, le organizzazioni agili devono eccellere in diversi tipi di attività. Devono avere la resistenza per trainare le attività principali dell'azienda nel lungo periodo, ma anche la capacità di spostare molto rapidamente l'attenzione su molteplici tipi di portafogli aziendali e di agire prontamente nel momento giusto per superare la concorrenza.

Come può dunque un'organizzazione imitare un triatleta e le sue molteplici capacità? Non esiste un unico programma di addestramento, bensì l'azienda diventa agile attraverso l'attuazione di una serie di iniziative mirate che si basano su quelli che nella visione di Accenture sono i tre elementi costitutivi delle alte performance: focalizzazione sul mercato e posizionamento, competenze distintive e anatomia della performance. All'interno di questi elementi costitutivi ritroviamo numerosi componenti critici correlati alla strategia di un'azienda in relazione al capitale umano, al modello operativo dell'organizzazione e alle capacità di gestione dei talenti, oltre a una serie di programmi integrati focalizzati su aree quali la leadership, la formazione, la cultura, l'analitica e la gestione del cambiamento.

Sebbene queste iniziative e interazioni non possano da sole far comprendere che cosa significhi essere un'organizzazione agile – molta importanza hanno anche aspetti come la gestione del portafoglio aziendale, al pari delle cosiddette tecnologie “sense and respond” e dei processi più adattivi – esse costituiscono di fatto buona parte degli approcci più impegnativi e sottovalutati per la conquista dell'agilità. Esse sono anche tipicamente più difficili da definire, gestire e controllare.

Ci siamo focalizzati sui componenti organizzativi più importanti fra quelli citati, che, se gestiti con efficacia, possono migliorare la capacità di un'azienda di reagire alle condizioni del mercato, la sua abilità nel servire i clienti, e la sua capacità di cambiare, innovarsi e crescere.

Focalizzazione sul mercato e posizionamento

Questo elemento costitutivo delle alte performance riguarda il modo in cui l'impresa comprende e risponde ai suoi mercati di riferimento. Aspetti critici sono la gestione dei portafogli aziendali e la conoscenza del mercato, con la capacità di percepirne tendenze e cambiamenti e reagire ad essi in modo proattivo.

Per quanto riguarda la capacità organizzativa, è essenziale avere un modello operativo che consenta a un'azienda di cambiare e innovarsi rapidamente, e inoltre avere una reale comprensione e una conoscenza strategica del talento e delle capacità dell'organizzazione e di come devono svilupparsi per rispondere al cambiamento e alle opportunità del mercato.

Un modello operativo adattivo

Il modello operativo e il design dell'organizzazione agile cercano il giusto mezzo fra globale e locale, o fra strutture centralizzate e decentralizzate. La burocrazia dovuta a un modello eccessivamente centralizzato può soffocare l'innovazione e tradursi in una reazione ritardata alle esigenze del mercato. D'altro canto, un modello eccessivamente decentralizzato può essere caratterizzato da incongruenze della risposta, sviluppo più lento dei prodotti, ridondanze organizzative e costi eccessivi.

L'organizzazione agile mette al centro gli aspetti "non negoziabili," intesi in termini operativi, responsabilizzando al tempo stesso le unità e le geografie locali affinché siano più reattive e capaci di adattarsi ai mercati, alla clientela e alle tendenze locali. Viene così a crearsi il giusto mix di burocrazia necessaria, agilità e velocità che contraddistinguono gli innovatori più all'avanguardia.

Le aziende devono inoltre essere flessibili nella modalità di pianificazione dei vari tipi di business da un punto di vista di governance e decisionale. Le aziende con orizzonti temporali o stati di maturità diversi potrebbero necessitare di modelli operativi e strutture organizzative diverse. La struttura appropriata per il core business può non essere adeguata per applicazioni più speculative, che potrebbero richiedere comportamenti

di taglio più imprenditoriale e redini di comando un po' allentate.

Le aziende ad alte performance sviluppano modelli molto particolari e strutture di leadership che rinforzano le fonti di vantaggio competitivo prescelte anziché applicare concezioni eccessivamente rigide o stereotipate. Ancora una volta, l'aspetto attuativo è fondamentale. Il vantaggio distintivo del modello organizzativo non sta nelle etichette di un grafico, ma nei modi in cui i leader di settore sono in grado di attuare quel modello.

Conoscenza strategica del capitale umano

Le organizzazioni agili sono in grado di giocare d'anticipo, nel momento in cui è necessario pianificare e sviluppare una forza lavoro numericamente adeguata e con le competenze giuste. Esse hanno una conoscenza strategica più profonda del proprio capitale umano e sanno utilizzare quella conoscenza per schierare in modo proattivo la forza lavoro adeguata a rispondere con efficacia a richieste urgenti del mercato.

Molte aziende si focalizzano sulla forza lavoro troppo tardi nel processo di cambiamento strategico o tecnologico. L'attuazione delle strategie è già iniziata o le nuove tecnologie sono ormai implementate e solo allora vengono avviati i programmi necessari per aiutare la forza lavoro a operare in quel nuovo ambiente. Per le aziende ad alte performance, al contrario, la pianificazione strategica tiene sempre in considerazione la forza lavoro necessaria per una rapida attuazione.

Conoscenze basate su dati concreti possono introdurre un elemento di rigore e prevedibilità nel contesto dai contorni tradizionalmente sfumati del capitale

L'agilità come imperativo

Ogni anno The Conference Board invita i CEO a segnalare quali sono le sfide aziendali che avvertono come più pressanti. Tre mesi dopo il sondaggio del 2008, The Conference Board ha chiesto ai CEO intervistati in che modo il tracollo economico globale abbia influenzato le loro priorità. Problematiche riguardanti attuazione, flessibilità e velocità figuravano ora in cima all'ordine del giorno del consiglio di amministrazione.

Classifica relativa		Sfide	Definisce la sfida come "questione della massima importanza"	
Luglio/Agosto	Ottobre		Luglio/Agosto	Ottobre
1	1	Eccellenza nell'attuazione	46,0%	55,4%
3	2	Attuazione coerente della strategia da parte dell'alta dirigenza	41,9	47,0
7	3	Rapidità, flessibilità, adattabilità al cambiamento	24,5	46,6
16	4	Performance economica globale	17,2	44,6
11	5	Rischio finanziario, inclusi liquidità, volatilità e rischio creditizio	20,8	43,8
2	6	Crescita sostenuta e costante del fatturato	42,6	42,3
5	7	Fedeltà/Fidelizzazione dei clienti	31,0	40,1
9	8	Miglioramento della produttività	22,1	36,9
34	9	Business confidence	3,1	36,3
4	10	Crescita del profitto	31,3	34,6

Riprodotta su autorizzazione di The Conference Board, Inc. CEO Challenge 2008: Top 10 Challenges—Financial Crisis Edition (2008). © 2009, The Conference Board, Inc.

umano e della strategia per le risorse umane. Le aziende ad alte performance fanno leva sull'approccio analitico e su strumenti diagnostici che vanno oltre le generalità strategiche per giungere ad analisi dettagliate dei fattori trainanti della performance del capitale umano interno e al futuro mix di capacità necessarie per supportare una performance efficace della forza lavoro.

In molti casi la creazione di una forza lavoro agile richiede misure volte a correggere le inefficienze organizzative correnti causate dalle fusioni o da una crescita decentralizzata che ha creato degli squilibri in seno a un'organizzazione globale. I dirigenti più attenti passano al setaccio le proprie società per individuare anomalie e incoerenze organizzative, con l'obiettivo specifico di mettere in campo le capacità e la forza lavoro di dimensioni adeguate per soddisfare le quotidiane esigenze di business.

Questo tipo di pianificazione della forza lavoro è stato fondamentale per migliorare l'efficienza e l'agilità di Piramal

Healthcare Limited, una grande società farmaceutica con sede in India. La strategia di crescita di Piramal nel corso dell'ultimo decennio è stata in larga parte basata sulle acquisizioni. Poiché il business prosperava e la crescita era robusta, la società non si era presa il tempo di razionalizzare e pianificare la costituzione di una forza lavoro qualificata e di dimensioni ottimali.

Da un punto di vista quantitativo, Piramal si ritrovò con un rapporto "costo dipendente rispetto a costo totale" fra i più alti del settore. Da un punto di vista qualitativo, i dirigenti sapevano che l'agilità e la produttività dei dipendenti venivano ostacolati dalla ridondanza dei ruoli e delle funzioni.

Piramal ha seguito un processo di pianificazione completo da cui è scaturito un progetto per il dimensionamento corretto del personale in più fasi, in base a performance e adeguatezza strategica; essa ha inoltre creato processi e strutture più efficienti ed efficaci in base ai quali armonizzare le modalità operative dello

staff di nuova costituzione. La società ha gestito con attenzione effetti potenzialmente negativi sul morale reimpiegando in altre aree dell'azienda i dipendenti le cui posizioni erano state eliminate in seguito alla ristrutturazione.

Secondo N. Santhanam, COO di Piramal: "Prendendo le decisioni riguardo al personale sulla base della performance, abbiamo migliorato l'impegno

attuativo dei nostri dipendenti. Tutti i nostri dipendenti hanno ora la sensazione di svolgere un lavoro per cui sono qualificati e questo ovviamente aggiunge valore all'azienda nel suo complesso."

Piramal ha ridotto considerevolmente i costi legati al personale. Tuttavia, è stato prodotto un valore ancora maggiore creando un'organizzazione più capace di soddisfare le esigenze in rapida evoluzione dell'industria farmaceutica.

Competenze distintive

Le aziende ad alte performance riconoscono, coltivano e sviluppano le loro competenze distintive per essere sempre un passo avanti alla concorrenza. Gran parte di questo lavoro si focalizza sullo sviluppo del capitale umano e di conoscenze della società. La capacità di riqualificare rapidamente i dipendenti in base alle esigenze aziendali, di creare opportunità per la collaborazione in tempo reale e di supportare la forza lavoro con valutazioni analitiche e sistemi migliori sono tutte competenze importanti di un'organizzazione agile.

Agile ricollocazione della forza lavoro grazie a una rapida riqualificazione
La congiuntura economica negativa e il riallineamento globale di competenze e forza lavoro che si sta ora verificando in un mondo multipolare sottolineano la necessità per le aziende di riqualificare o migliorare la preparazione dei dipendenti per allinearli a nuove esigenze e opportunità. Negli Stati Uniti, per esempio, ci sono oltre 2 milioni di posti vacanti, a dispetto della congiuntura negativa e degli alti livelli di disoccupazione; questo è un indicatore della asimmetria fra le competenze dei lavoratori disponibili e quelle necessarie per avere successo in un'economia in mutamento.

Poiché le aziende devono disporre delle competenze per far fronte a esigenze di mercato in rapida evoluzione, l'*enterprise learning* si colloca ora ben oltre la sua precedente funzione di supporto e ha assunto una posizione centrale nella strategia aziendale di qualunque impresa.

Le nuove tecnologie di formazione e gestione della conoscenza che Accenture chiama Learning 2.0 promettono molto in termini di creazione di un approccio

alla preparazione della forza lavoro che sia sufficientemente agile da tenere il passo con una realtà aziendale e di quotidianità lavorativa in rapida evoluzione.

Learning 2.0 combina approcci e tecnologie innovativi nell'ambito della formazione Web 2.0, del knowledge management e del supporto in tempo reale della performance. Queste competenze e tecnologie aiutano le aziende a erogare la soluzione di formazione dove occorre, quando è necessaria e in formati che si adattano alle esigenze, all'ambiente di lavoro e allo stile di apprendimento dei singoli partecipanti.

Un esempio di organizzazione formativa agile in cui si sommano svariati principi propri dell'approccio Learning 2.0 è "Academy Mobile" di Microsoft che aiuta la forza vendita della società a tenersi informata su un particolare prodotto o soluzione, in modo da poter cogliere più rapidamente le opportunità di vendita.

La Academy fornisce informazioni sempre aggiornate sulle iniziative di successo di altri venditori del settore. I contenuti provengono da esperti del

Le aziende hanno bisogno di un'organizzazione HR estremamente efficiente e di processi di gestione dei talenti flessibili e ben sviluppati che siano in grado di supportare i dipendenti per tutto il ciclo della loro attività lavorativa.

prodotto e da venditori, e possono anche essere raccolti da teleconferenze, presentazioni e fornitori terzi, poi compattati in podcast audio e video.

Microsoft ha una base di utenza interna di 22.000 persone per Academy e ha reso accessibile la soluzione anche a 5.000 partner della rete di distribuzione. Questa base di utenti produce più di 500 podcast al mese che hanno migliorato significativamente le conoscenze della forza vendita in materia di prodotti, concorrenti e best practice di vendita. Academy fornisce inoltre al personale sul campo un canale di comunicazione per un feedback immediato alla leadership di vendita, di prodotto e di formazione.

Un altro esempio del rapido sviluppo di soluzioni di formazione viene dalla Health Care Service Corporation di Chicago, la cui organizzazione di formazione è diventata particolarmente abile a sviluppare quelle che l'azienda chiama "soluzioni di performance"— sessioni di formazione via Web della durata di 10 minuti che i dipendenti possono seguire dalla propria scrivania.

L'azienda impiega anche dei team di sviluppo di materiale didattico che si recano nei luoghi in cui si svolgono attività lavorative importanti, raccolgono quelle esperienze e le convertono in un programma di formazione nel giro di pochi giorni. Oltre a migliorare i tempi di sviluppo per le lezioni con istruttore, questa iniziativa ha avuto l'effetto di portare l'intero processo a livelli più profondi del business.

Migliore capacità di reazione attraverso una collaborazione aperta
Se la forza lavoro, e l'organizzazione nel suo insieme, devono operare con una maggiore rapidità e più agilmente di prima, è essenziale che conoscenze ed esperienza vengano rese disponibili o, meglio, erogate in modo proattivo, alle persone giuste e al momento giusto. In molti casi l'innovazione necessaria per soddisfare una nuova esigenza del mercato esiste già da qualche parte dell'or-

ganizzazione; il difficile è trovarla. Le aziende devono fare tutto ciò che possono per superare le carenze strutturali ed eliminare i silos organizzativi che ostacolano il flusso delle informazioni fra le varie parti dell'organizzazione.

La creazione di una cultura della collaborazione a tutti i livelli dell'azienda è una parte della risposta. La società britannica GE Healthcare, per esempio, ha stretto saldi rapporti di collaborazione con clienti e governo incentrati sulla riduzione dei costi della sanità. L'azienda è un protagonista di spicco dell'ambiziosa iniziativa "healthy-magination" della casa madre General Electric Co., un progetto da 6 miliardi di dollari che si prefigge di lanciare almeno 100 soluzioni innovative entro il 2015 finalizzate a ridurre i costi dell'assistenza sanitaria, aumentare l'accesso alle cure mediche per un maggior numero di persone in tutto il mondo e migliorare la qualità generale del servizio.

Uno dei principali punti di forza del progetto è quello che l'azienda chiama collaborazione "senza frontiere". Si prenda ad esempio l'iniziativa globale "in-country, for-country" di GEHC, che risponde alle esigenze di clienti e mercati locali attraverso uno sviluppo tecnologico locale. Gli ingegneri della sede indiana della GEHC hanno sviluppato una macchina per elettrocardiogramma resistente e portatile che sta trasformando il modo in cui i medici curano i pazienti cardiologici delle zone rurali dell'India; nel contempo l'iniziativa contribuisce alla crescita del fatturato in altre parti del mondo in cerca di tecnologia portatile e miniaturizzata.

Secondo Bob Cancalosi, Chief Learning Officer di GE Healthcare: "Ci stiamo preparando per l'espansione così che, quando le cose cominceranno ad andare meglio, conquisteremo una quota del mercato globale agendo con maggiore agilità ai vari livelli dell'organizzazione."

(Continua a pagina 8)

Creare i leader e la cultura giusti per la ripresa

Di Stacy Blanchard

Quando emergeranno dalla recessione, le organizzazioni di tutti i settori dovranno confrontarsi con una situazione competitiva diversa da quella in cui erano abituate a muoversi prima della crisi. Anche se questa considerazione può apparire ovvia, sarà inevitabilmente difficile per alcune aziende adeguarsi agli stili di leadership e alle componenti culturali da cui non è possibile prescindere se si desidera creare organizzazioni sufficientemente agili da riuscire a essere competitive in un'economia che opera secondo regole poco familiari.

Una recente ricerca di Accenture sottolinea questo punto. Negli ultimi 20 anni abbiamo accumulato dati aziendali utilizzando la Accenture Culture Value Analysis e le risorse di sviluppo della leadership, una suite di strumenti concepiti per aiutare le aziende a sviluppare e allineare meglio la cultura e gli elementi della leadership con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Quando abbiamo esaminato i dati raccolti in un'ottica di agilità dell'organizzazione, alcuni risultati erano abbastanza prevedibili. Caratteristiche come adattabilità, creatività e innovazione, combattività e predisposizione all'assunzione di rischi avevano ottenuto punteggi alti come qualità che predispongono all'agilità. Inoltre, l'importanza dell'utilizzo della tecnologia, della riduzione al minimo della burocrazia e della gestione dei talenti in un'ottica di lungo termine supporta un'attuazione di qualità in tempi rapidi.

D'altro canto, l'esame di fattori percepiti negativamente è stato istruttivo e in alcuni casi perfino illuminante. L'elemento percepito come più negativo, per esempio, era l'"ossessione finanziaria" ovvero quella stessa preoccupazione che ha motivato molte aziende più

o meno nell'ultimo anno. Questo suggerisce che è assolutamente necessario ammettere che la focalizzazione e gli assunti appropriati per i 12 mesi passati non saranno quelli che porteranno al successo nei prossimi 12 mesi.

"Pressione e stress" si è classificato al secondo posto fra gli elementi percepiti come negativi; questo deve ricordare a tutti noi di non sottovalutare la tensione cui sono sottoposti oggi la forza lavoro e i dirigenti. Attraverso una conoscenza oggettiva della propensione dell'organizzazione al cambiamento e aiutando quest'ultima a gestire il percorso verso tale cambiamento sarà possibile raggiungere quella sostenibilità che invece sfuggirà alle aziende che richiedono una sempre maggiore produttività a una forza lavoro ormai totalmente priva di energie.

Ulteriori informazioni sono emerse dall'esame di tratti caratteristici del leader, come la capacità di tradurre in attuazione concreta e di essere un agente del cambiamento, in un'ottica di agilità organizzativa. Tratti quali il pensiero visionario, la gestione dell'opposizione e lo spirito d'iniziativa si sono dimostrati molto importanti. Altre caratteristiche necessarie — creazione di valore e capacità di convincere, larghezza di vedute e risolutezza — possono essere più difficili da mettere in campo per i dirigenti che operano ancora in base alle vecchie regole.

Le organizzazioni che vogliono cambiare la propria cultura aziendale e creare nuove generazioni di programmi di sviluppo della leadership, devono fare in modo di sviluppare l'atteggiamento culturale e di leadership adeguato per conquistare il mercato del futuro e non del passato.

(Continua da pagina 6)

Sistemi e processi di gestione dei talenti flessibili

Un'altra competenza distintiva di un'organizzazione agile riguarda sistemi e processi integrati di gestione dei talenti. Le aziende hanno bisogno di un'organizzazione HR estremamente efficiente e di processi di gestione dei talenti flessibili e ben sviluppati che siano in grado di supportare i dipendenti per tutto il ciclo della loro attività lavorativa, dall'assunzione alla crescita professionale, alla gestione delle performance e ai riconoscimenti.

Queste pratiche e processi rendono possibile e supportano lo sviluppo e il mantenimento di una forza lavoro ad alte performance – persone che non solo hanno le competenze e le abilità necessarie, ma che sono anche motivate e coinvolte, che comprendono il proprio ruolo nel raggiungimento dei risultati e degli obiettivi aziendali, e che si sentono apprezzate e ricompensate per il contributo che danno.

Un'azienda che ha imparato molto bene questa lezione è il gruppo sudcoreano SK, attivo nel settore delle telecomunicazioni e dell'energia. Quando decise di cercare opportunità di crescita al di là della propria posizione dominante in patria espandendosi sui mercati globali, fu chiara la necessità di migliorare i sistemi e i processi relativi alle risorse umane, così che forza lavoro e cultura potessero sostenere la trasformazione.

Forte dei risultati di una misurazione della sua base di talenti obiettiva e messa a confronto con altre realtà, delle sue competenze in ambito HR e dell'impegno assunto dalla dirigenza verso la globalizzazione, SK sta sviluppando le competenze di gestione delle risorse umane necessarie a supportare l'espansione delle sue operazioni globali e l'incremento del fatturato al di fuori della Corea del Sud, aumentando contemporaneamente con grande combattività la qualità e quantità del suo talento globale.

Anatomia della performance

Le attitudini mentali alla base del terzo elemento costitutivo delle alte performance – l'anatomia della performance – coinvolgono alcune delle caratteristiche più interessanti di un'organizzazione agile, che però sono anche le più complesse da gestire.

Leader come promotori del cambiamento

La mentalità e l'attitudine al cambiamento del team dirigenziale di un'azienda formano uno sfondo importante per lo sviluppo di una maggiore agilità organizzativa. L'opinione universalmente condivisa secondo la quale l'uomo sarebbe restio al cambiamento si ripresenta con tale frequenza nella letteratura sulla gestione del business che è divenuta una sorta di profezia che si autoavvera. Noi di Accenture, invece, abbiamo scoperto che le imprese di successo sanno come valorizzare la naturale inclinazione degli individui all'apprendimento e alla crescita.

In realtà la principale resistenza al cambiamento tende a provenire più dai gruppi dirigenti che dalla forza lavoro nel suo complesso. Ed Catmull, cofondatore di Pixar Animation Studios e presidente di Pixar e Disney Animation Studios, ha raccontato di recente della peculiare mentalità che ha permesso alla sua azienda di sfruttare le occasioni offerte da opportunità che non sono condivise né ovvie. "Noi manager dobbiamo resistere alla naturale tentazione di evitare i rischi o di minimizzarli", sostiene Catmull. "Seguendo il loro istinto, i dirigenti scelgono di replicare il successo anziché percorrere strade completamente nuove. . . Se vuoi distinguerti dagli altri devi accettare l'incertezza, anche quando non è la

situazione più comoda; ma devi anche avere la capacità di risalire la china se la tua azienda decide di correre un rischio e fallisce”.

Le organizzazioni agili, quindi, adottano una mentalità orientata alla leadership partendo dal presupposto che in molti casi sono le persone che desiderano il cambiamento. Queste aziende e leader creano esperienze di cambiamento che non siano traumatiche, quanto piuttosto una naturale trasposizione del modello di cambiamento a cui le persone aspirano in altri ambiti della loro vita.

Questo tipo di approcci contraddittori alla leadership diventeranno sempre più determinanti a mano a mano che le aziende impareranno ad adattarsi al nuovo scenario economico post-recessione (vedi box pag. 7).

Gestione del cambiamento come capacità chiave

Un fattore critico per qualsiasi organizzazione agile è la capacità di attuare rapidamente una strategia e di gestire efficacemente il cambiamento. In questo senso occorre sviluppare una serie di elementi e discipline importanti a tutti i livelli dell'azienda, ma anche creare un centro di competenza responsabile della gestione del cambiamento.

I programmi di cambiamento sono generalmente realizzati sulla base di progetti specifici, siano essi modulabili e ad ampio raggio, oppure mirati e di portata limitata. La capacità di gestire questi progetti in modo efficace e di adottare un sistema di gestione dedicato come competenza di riferimento per l'intera organizzazione si traduce di fatto in un incentivo a favorire una maggiore agilità a tutti i livelli.

In quest'ottica, le competenze essenziali includono la capacità di coordinare e gestire più progetti e iniziative di cambiamento, assicurare la coerenza e l'allineamento costante ai possibili mutamenti dello scenario economico e della strategia aziendale, nonché una forte attitudine alla comunicazione. Troppo

spesso le organizzazioni soffrono di continui progetti e iniziative di cambiamento scarsamente coordinati, che finiscono per creare confusione e incontrare resistenza.

Un altro aspetto chiave è la capacità di gestire il cambiamento su vasta scala. Le percentuali di fallimento di grandi progetti di cambiamento sono sotto gli occhi di tutti: stando a statistiche ampiamente condivise, quasi la metà delle aziende che intraprendono progetti di cambiamento radicale non riesce a ottenere risultati significativi e duraturi. Il successo di un'azienda è legato alla sua capacità di gestire efficacemente un'ampia gamma di componenti di gestione, leadership, cultura e abilitazione all'interno di un programma di trasformazione che offra vantaggi di business misurabili.

Le aziende ad alte performance hanno sviluppato all'interno della loro organizzazione centri di eccellenza che si avvalgono del supporto di metodologie, strumenti e professionisti esperti nelle pratiche e nei processi di gestione del cambiamento. Il responsabile dello sviluppo della leadership e della formazione di una importante azienda del settore resources ci ha detto che il cambiamento radicale che sta interessando il suo settore d'attività, e in particolare l'impegno dei dirigenti a farsi promotori di questo cambiamento, sta stimolando discussioni a livello manageriale sulla creazione di una capacità di cambiamento in seno all'azienda, che deve essere guidata dalla divisione interna di training e sviluppo.

Analisi approfondite per una maggiore comprensione

Le organizzazioni agili si servono dello strumento dell'analisi per approfondire le variabili critiche inerenti la loro attività e migliorare la comprensione di clienti, mercati e fornitori. Questa strategia diventa parte del DNA dell'organizzazione e del modo in cui essa traccia giudizi e adotta decisioni. Tra le aree più difficili da valutare e analizzare, tuttavia, sono proprio la dimensione

(Continua a pagina 11)

Prevedere la predisposizione al cambiamento

La forza lavoro delle organizzazioni globale dei nostri giorni potrebbe essere distribuita in centinaia di località del mondo. L'accettazione del cambiamento organizzativo da parte di queste variegate culture e divisioni aziendali può avvenire con ritmi diversi. La capacità di prevedere dove si potrebbe annidare l'ostilità al cambiamento – e di affrontare in modo proattivo tale ostilità – può contribuire a migliorare la potenziale agilità di un'azienda (v. storia).

Per esempio, un'azienda del settore pubblico (con oltre 250 filiali in più di 150 paesi) aveva introdotto un nuovo sistema per supportare le sue complesse attività che comportavano lo spostamento di persone e materiali in tutto il mondo.

L'organizzazione si accorse tuttavia ben presto che il nuovo sistema non era accettato in modo uniforme in tutte le varie dislocazioni. Alcune aree erano riuscite ad adattarsi, mentre altre recalcitravano. L'organizzazione tentò di capire il motivo di queste differenze e poi di trovare un modo per far adottare con successo il nuovo sistema a prescindere da ubicazione e cultura.

I dirigenti adottarono un approccio multidimensionale che prendeva in considerazione i vari atteggiamenti mentali degli individui nei confronti del cambiamento e le varie modalità di accettazione dello

stesso. L'approccio si basava su dati raccolti dalle Nazioni Unite, dalla Banca Mondiale, dall'Unione Internazionale per le Telecomunicazioni (ITU) e dal mondo della ricerca accademica. Il team utilizzò queste informazioni per creare un modello predittivo dell'adozione del cambiamento in base ai singoli paesi.

Il modello misura la predisposizione economica, sociale, culturale e tecnologica nelle varie società, e attribuisce un peso a quelle dimensioni sulla base della ricerca empirica e accademica. Il risultato per questa organizzazione fu un punteggio di accettazione del cambiamento per ognuno dei paesi in cui essa opera, che aiutò i decision maker a sviluppare dei programmi di formazione e comunicazione specifici per le esigenze di ciascuna regione (v. oltre).

La capacità di prevedere a che livello le varie forze lavoro erano in grado di attuare con rapidità il cambiamento ha comportato numerosi vantaggi. Per esempio, identificando le aree geografiche più agili, l'organizzazione poté evitare di inviare con grande frequenza personale in zone già ben disposte, incanalando invece le sue limitate risorse altrove. La buona e rapida accettazione registrata in alcune regioni contribuì a dare slancio all'intero programma di cambiamento. Questo permise anche di mitigare più prontamente i rischi del programma.



Fonte: Analisi Accenture

Attraverso una mentalità di continuo rinnovamento, un'organizzazione contribuisce a creare una cultura di incentivazione e sostegno di quei comportamenti indispensabili per acquisire maggiore agilità.

(Continua da pagina 9)

organizzativa e del capitale umano su cui abbiamo focalizzato la nostra attenzione.

Un nuovo tipo di analisi organizzative e delle risorse umane può aiutare le aziende ad aumentare la propria agilità, permettendo loro di identificare in modo affidabile le capacità organizzative più richieste, anziché limitarsi a uno sguardo retrospettivo volto a comprendere cosa è accaduto nel passato.

Attualmente sono in fase di sviluppo nuovi strumenti di misurazione con l'obiettivo di migliorare la capacità delle aziende di valutare il successo di iniziative complesse quali l'attuazione di programmi di cambiamento su vasta scala come quelli appena descritti. Grazie a questi strumenti le aziende possono adottare un approccio più rigoroso al monitoraggio dei loro progressi nello sviluppo di una cultura agile.

ChangeTracking®, per esempio, è uno strumento che offre alle aziende un modello statisticamente convalidato e un benchmark di riferimento che rendono più prevedibile l'evoluzione del cambiamento, supportando al contempo il processo decisionale in tutte le fasi del progetto.

Un'altra metodologia di valutazione è il Change Acceptance Predictive Model di Accenture, un modello predittivo di accettazione del cambiamento con il quale le aziende possono migliorare le loro previsioni sulla risposta della forza lavoro delle diverse aree geografiche alle richieste di cambiamento per acquisire una maggiore agilità (vedi box pag. 10).

Quando si analizza il talento della forza lavoro, questo tipo di capacità predittiva può offrire un vantaggio competitivo. Un esempio interessante viene dal mondo del basket professionistico: nel 2005 la squadra americana degli Houston Rockets, iscritta alla National Basketball Association, stava cercando un giocatore di talento da inserire nella sua rosa. L'attività dei talent-scout e le ricerche sul campo avevano portato a un elenco di

nominativi: alcuni dei cestisti segnalati, però, erano troppo costosi o non disponibili, mentre altri non sembravano adatti alla squadra.

Grazie ai vantaggi offerti dalle capacità di analisi avanzate, il General Manager dei Rockets ha individuato il giocatore ideale per il suo team: Shane Battier.

In realtà non tutti erano convinti di questa scelta. Andando a guardare i tradizionali parametri di valutazione di un giocatore di basket – canestri, rimbalzi, stoppate – Battier non sembrava che un cestista di medio livello. Ma a Houston l'analisi è andata un passo oltre, estendendosi anche alla misurazione delle performance degli altri giocatori della squadra quando Battier scendeva in campo. In rapporto a questo standard, Battier è risultato il migliore dei suoi compagni. Non solo: ogni volta che era in campo, indipendentemente dalla sua posizione, i giocatori di Houston miglioravano il loro rendimento, mentre gli avversari entravano in affanno. Battier è diventato una stella degli Houston Rockets.

Una cultura adattiva

Sotto molti punti di vista, la cultura organizzativa si presenta come il nodo cruciale attorno al quale ruota la complessa sfida dell'agilità aziendale. Da precedenti ricerche condotte da Accenture è emerso che le aziende ad alte performance promuovono condizioni di continuo rinnovamento nello svolgimento delle loro attività quotidiane. Queste aziende sviluppano una cultura che accetta il cambiamento come una costante, istituzionalizzando ciò che Accenture ha definito come "disagio creativo", ovvero il senso che dovrebbe tendere a incoraggiare e a premiare non solo la spinta all'agire convenzionale, quanto anche un approccio proattivo alle novità.

Attraverso una mentalità di continuo rinnovamento, un'organizzazione contribuisce a creare una cultura di incentivazione e sostegno di quei comportamenti indispensabili per acquisire maggiore agilità – la capacità di vedere le opportunità anziché gli ostacoli, e di guardare le cose non solo per come vengono fatte, ma anche per come andrebbero fatte.

Sebbene siano molte le componenti che concorrono alla capacità di creare una cultura adattiva, alcune sono particolarmente importanti: le organizzazioni adattive sono impegnate nella formazione continua della forza lavoro, per la quale prediligono metodi di apprendimento proattivo rispetto all'approccio passivo delle lezioni in classe. Utilizzando strumenti avanzati di gestione delle conoscenze, esse raccolgono in breve tempo esperienze dirette e attuali trasformandole in programmi di formazione e definendo una knowledge-base orientata a mettere rapidamente a disposizione dell'intera azienda le migliori conoscenze e i riferimenti più utili. In questi tipi di realtà imprenditoriali la collaborazione è una procedura operativa standard.

A livello strutturale, un'azienda agile è impegnata attivamente ad abbattere le barriere che possono ostacolare la capacità delle diverse componenti dell'orga-

nizzazione di adattarsi al cambiamento e di muoversi in sincronia verso obiettivi comuni. Una delle strategie adottate a questo scopo è il trasferimento dei manager ad alte performance nelle diverse aree dell'organizzazione, affinché possano acquisire una visione più dettagliata di come funzionano realmente le cose, andando oltre un approccio astratto alla governance e workflow aziendali puramente teorici.

Alla fine i dirigenti di organizzazioni agili adottano loro stessi il comportamento che desiderano sia rispecchiato dalla loro cultura d'impresa, sposano l'impegno all'apprendimento continuo e scelgono un modello di leadership inclusiva orientato alla collaborazione. Il tradizionale approccio alla leadership incentrato sul comando e sul controllo non è un sostegno ideale alla cultura dell'agilità del business; laddove si adotta questo metodo, infatti, la forza lavoro è impegnata a raggiungere le aspettative, ma non a superarle.

L'agilità dell'organizzazione ha un ruolo chiave non come fine ultimo, bensì come un fattore propulsore di altri meccanismi d'incentivazione che, nel loro complesso, possono portare verso alte performance. Per quanto l'innovazione sia sicuramente una componente essenziale già nota per ottenere un vantaggio competitivo a lungo termine, le aziende non hanno mai vita facile quando viene il momento di adottare cambiamenti della struttura organizzativa finalizzati a trasferire l'innovazione nella pratica. L'agilità delle operazioni può segnare una svolta per un'azienda alla ricerca del successo che non riesce ad indirizzare efficacemente i propri sforzi di innovazione verso gli obiettivi aziendali.

Il tema dell'agilità funge da continuo sprone ai dirigenti, costringendoli a monitorare costantemente la capacità della loro azienda di concretizzare i progetti e non solo di elaborare strategie sulla carta. Non si giudica l'agilità di un'automobile dalle dimensioni del suo motore, dalla qualità delle sue parti meccaniche o dall'eleganza della sua linea. La si giudica dal suo comportamento sulla strada.

Analogamente, l'agilità organizzativa è una questione legata in definitiva alle metodologie utilizzate dall'azienda per gestire le sue componenti strutturali sopra descritte in modo da migliorare la propria capacità di attuare i progetti in tempi rapidi.

Lecture di approfondimento

"The new talent equation", *Outlook*, giugno 2009

"L'anello mancante: come l'attitudine mentale dei dipendenti può essere valutata per migliorare le performance del business", *Outlook*, Numero 1, 2008 (ed. italiana)

"Come creare una cultura dell'alta performance", *Outlook*, Numero 1, 2007 (ed. italiana)

Gli autori

Peter Cheese è l'ex-capo della service line Talent & Organization Performance di Accenture, la divisione Accenture dedicata alla promozione dei talenti, allo sviluppo delle risorse umane, alle strategie organizzative e alla gestione del cambiamento. Con oltre 30 anni di esperienza nella consulenza, Cheese ha collaborato con clienti di ogni parte del mondo che operano nei più svariati settori. È relatore in un'ampia gamma di eventi e conferenze, nonché coautore del volume *"The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance"* (Kogan Page, 2007 – Edizione italiana: "L'impresa dei talenti: strategie ed esperienze per moltiplicare il valore delle Risorse Umane"). È stato nominato dalla rivista *Consulting* come uno dei 25 migliori consulenti d'impresa del 2008. Cheese vive a Londra.

peter.cheese@accenture.com

Yaarit Silverstone è Managing Director per l'efficacia organizzativa di proposte e soluzioni nell'ambito della service line Talent & Organization Performance di Accenture. Con oltre 25 anni di esperienza nella consulenza, Silverstone, che vive ad Atlanta, ha una grande competenza nella diagnostica dei problemi delle performance di organizzazioni complesse, oltre che nella progettazione, nell'esecuzione e nel supporto di attività di gestione su vasta scala, strategia del capitale umano, soluzioni di promozione dei talenti e programmi di sviluppo della leadership. È spesso citata sulla stampa internazionale specializzata, incluse testate come il *Wall Street Journal*, *Investor's Business Daily* e *Human Resources*.

yaarit.silverstone@accenture.com

David Y. Smith è Managing Director della service line Talent & Organization Performance di Accenture. Con una vasta esperienza di collaborazione con alcune delle più grandi aziende al mondo, Smith è esperto di pianificazione e sviluppo di strategie e soluzioni per la promozione dei talenti e organizzazioni ad alte performance. È Guest Lecturer alla Wharton Business School e al Babson College, nonché relatore in occasione di numerosi eventi e conferenze di settore. Oltre a essere autore e coautore di numerosi articoli e rapporti, Smith ha spesso contribuito al dibattito in corso sui media inerente il tema della gestione dei talenti, con interventi su mezzi di comunicazione quali il *Wall Street Journal*, *Forbes*, *CNN.com*, *National Public Radio*, *Chicago Tribune*, *Baltimore Sun* e numerose riviste specializzate. È coautore del libro d'imminente uscita *"The Workforce of One: Revolutionizing Talent Management through Customization"* (Harvard Business Press, giugno 2010). Smith vive a Hartford, in Connecticut.

david.y.smith@accenture.com

Stacy Blanchard è direttore responsabile per le risorse, le soluzioni e le capacità di trasformazione della cultura della service line Talent & Organization Performance di Accenture. Esperta di valutazione, allineamento e trasformazione di strategie, cultura aziendale e leadership, Blanchard ha lavorato in svariati settori occupandosi di pianificazione e attuazione di programmi di ampia portata finalizzati allo sviluppo della leadership e alla trasformazione della cultura aziendale che hanno contribuito a consolidare l'efficacia della leadership delle imprese e a migliorare la capacità di cambiamento all'interno della loro struttura organizzativa. Blanchard vive a San Francisco.

stacy.blanchard@accenture.com

Gli autori desiderano ringraziare **Robert J. Thomas**, direttore esecutivo dell'Accenture Institute for High Performance di Boston, e **Craig Mindrum**, ricercatore indipendente che collabora con Accenture e contribuisce con i suoi articoli e interventi al dibattito sul business ad alte performance della rivista *Outlook*.

Outlook è pubblicato da Accenture.

© 2009 Accenture.

Tutti i diritti riservati.

Le opinioni e i punti di vista in questo articolo non vanno considerati come consigli professionali rivolti al vostro business.

Accenture, il suo logo e High Performance Delivered sono trademark di Accenture.

L'uso di marchi appartenenti a terzi non è un atto di proprietà da parte di Accenture, né intende suggerire o sottintendere un'associazione tra Accenture e i proprietari di tali marchi.

Per maggiori informazioni, visitate www.accenture.it