TRASFORMAZIONE DIGITALE E CAMBIAMENTO CULTURALE UN CANTIERE CHE VA A RILENTO

di Moira Masper e Alessio Vaccarezza

I Soci AIDP hanno dato il proprio contributo al 3° Osservatorio sul Change Management condotto da Assochange.
L'evento di presentazione si è tenuto il 1° dicembre scorso al Centro Congressi di Assolombarda, Milano.
Restituiamo ai lettori di Direzione del Personale una sintesi dei principali risultati

Moira Masper
Vicepresidente Assochange, Partner Ils-Change

Alessio Vaccarezza
Responsabile Osservatorio Assochange 2014-2016, Vice Presidente Methodos

Nel mese di dicembre 2016 si è conclusa la ricerca **Osservatorio sul Change Management** che da tre anni Assochange conduce con la collaborazione di AIDP. La ricerca indagava le modalità con cui le aziende realizzano progetti di trasformazione digitale e le azioni che vengono poste in essere per sostenere il cambiamento culturale che queste richiedono. Nel 2016 tra l'altro Assochange ha aperto un tavolo di lavoro con le aziende socie sul *Digital & Social Change* e parte del lavoro ha permesso di alimentare il questionario con domande specifiche sul tema.
La Funzione HR è assolutamente centrale in questo processo di trasformazione digitale, ma i risultati della ricerca non sono particolarmente confortanti: non mancano iniziative molto interessanti e di successo, ma c'è ancora chi pensa che, una volta portato a termine l'investimento tecnico/informatico, poi l'organizzazione si adegui in modo automatico.
Stanare le persone dalla zona di confort di un lavoro ben conosciuto e farle appassionare al digitale è un'impresa complessa, nel Paese delle mille protezioni.

Ma andiamo con ordine.

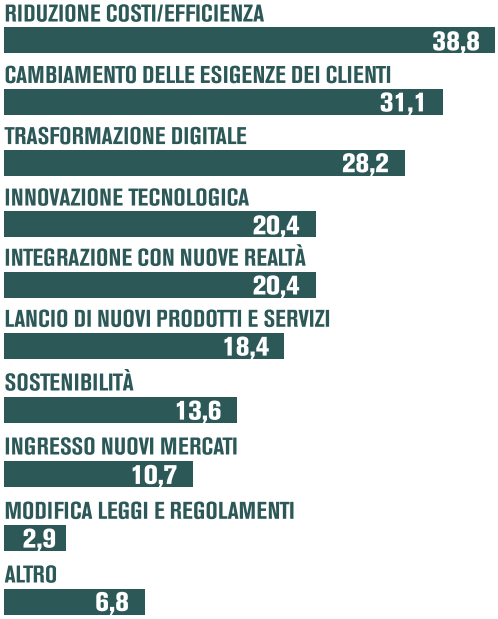
Chi ha partecipato alla ricerca

Questa terza edizione dell'Osservatorio ha visto la partecipazione di **105 aziende**. Il 64% sono aziende che operano a livello multinazionale o globale e il 36% a livello nazionale. Il profilo dei rispondenti è eterogeneo: il 20% è parte della c-suite. Se si considerano insieme i Direttori del personale, gli HR Manager e il personale dell'area training, l'area HR raggiunge il 54%.
Quasi la metà delle aziende partecipanti appartiene al settore industriale, il 38% al settore dei servizi (turismo, trasporti, informatica, finanziari), il resto si distribuisce tra altri settori (telecomunicazioni, GDO, altro).

Perché si cambia?

I cambiamenti più significativi sono avvenuti nell'area della Struttura Organizzativa/Riorganizzazione, che con il 38% delle risposte si definisce di gran lunga come l'area di maggior impegno, mettendo nettamente in secondo piano Strategia, Processi e Tecnologia.
Pare che le aziende del campione siano seriamente impegnate nella costruzione di modelli innovativi di struttura organizzativa per poter competere meglio sul mercato.
Il dato è confermato dalle risposte alla domanda relativa alle ragioni per cui il cambiamento è stato realizzato (figura 1). Tre ragioni - riduzione costi, attenzione ai clienti e trasformazione digitale - sono di gran lunga le più indicate.
Il terzo fattore, la trasformazione digitale, viene evidenziato nella ricerca di quest'anno in modo particolare, in grande crescita rispetto al passato e rappresenta probabilmente per molte aziende la principale sfida che dovranno affrontare nei prossimi mesi.
Un motivo più che valido per dedicare a questo tema una particolare attenzione.

FIGURA 1 RAGIONI PER CUI È STATO AVVIATO IL CAMBIAMENTO



La trasformazione digitale come motore del cambiamento

La ricerca ha voluto indagare se la trasformazione data dalla digitalizzazione non sia solamente acquisire nuovi strumenti da utilizzare, ma anche modificare il modo di lavorare e forse di pensare ➤

ASSOCHANGE
Fondata nel 2003, è un'associazione di imprese, enti, professionisti e Università, che si propone di essere luogo di incontro, confronto e diffusione di conoscenza sulla gestione del cambiamento nelle organizzazioni.

“La digital transformation, non è solo un tema strategico, ma una sfida culturale per le organizzazioni”

all’interno delle aziende.

Il punto di partenza di questa parte dell’analisi è stato chiedere alle aziende cosa intendessero per “trasformazione digitale”. Dalle definizioni ricevute emergono due termini che identificano due vissuti diversi legati alla digitalizzazione:

- chi la definisce una *trasformazione*;
- chi la definisce una *evoluzione*.

Anche l’approccio è duplice: per alcuni è un’opportunità da cogliere e quindi la disponibilità di nuovi strumenti che permettono di avere un accesso più veloce e reattivo alle informazioni, la creazione di nuovi modelli di business, nuove modalità di relazione che agevolano la creazione di un pensiero più fluido e connesso.

A volte però è vissuta come una conseguenza necessaria, un obbligo inevitabile per le aziende che vivono in un mondo digitale. Le nuove tecnologie esistono e quindi ci si aspetta che tutti le utilizzino.

L’impatto maggiore è sulla strategia, sui sistemi, sui processi e sul modo di lavorare delle persone, sulle modalità di relazione all’esterno e all’interno delle aziende. L’obiettivo è essere più efficienti, flessibili e produttivi, delegando agli strumenti le attività a basso valore aggiunto.

La trasformazione digitale porta a disporre di banche date enormi con la possibilità di accedere a informazioni che, attraverso sistemi *query*, possono essere analizzati e utilizzati: il dato, l’informazione diventa una “commodity di lavoro”.

La trasformazione digitale come *cambio culturale e comportamentale* porta alla creazione di nuovi modelli di relazione, di *condivisione*, quindi un *nuovo modo di lavorare*. Saltano gli schemi tradizionali basati su una metodica pianificazione, su standard consolidati e ci si affida a sperimentazioni, approcci *try&learn* in cui i fallimenti sono parte integrante del processo di lavoro.

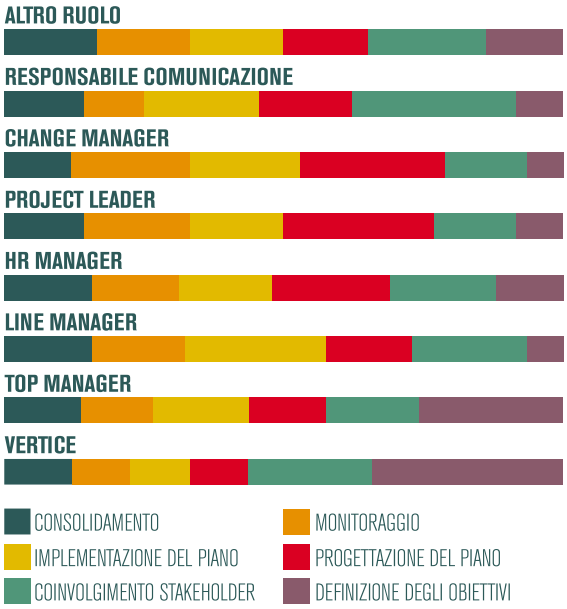
I progetti di trasformazione digitale

Tra le aziende che hanno risposto al questionario solo il 5% ha concluso il progetto di trasformazione digitale. La maggior parte (65%) ha iniziato un progetto che è ancora in fase di avanzamento. Anche chi non ha ancora iniziato (28%) sente la necessità o forse l’urgenza di avviare un progetto in tal senso. Infatti meno del 3% delle aziende hanno dichiarato di non sentirne la necessità.

Per quanto riguarda la guida del progetto, dal momento che il tema digitale ha un contenuto tecnico predominante, ci si potrebbe attendere di vedere la funzione IT/Organizzazione prendere la leadership; invece la Direzione risulta essere la guida dei progetti di cambiamento digitale seguita dalla funzione IT/Organizzazione e Risorse Umane (figura 2).

Per quanto riguarda le iniziative per coprire il *digital divide* solo il 24% delle aziende rispondenti ha organizzato delle iniziative, anche se

FIGURA 2 RUOLI FORMALMENTE COINVOLTI



alla domanda relativa a *quanto il digitale cambi i profili delle persone in azienda* la percezione soprattutto per quanto riguarda le figure operative e i capi intermedi, è che la cambi moltissimo (la media delle risposte è oltre il 4 su una scala da 1 a 6).

La riflessione che facciamo è che il problema forse sia percepito ma che non ci siano delle chiare strategie o linee guida per affrontare la questione.

Opportunità, vantaggi, resistenze

Il rapporto fra opportunità percepite e resistenze riscontrate ci fornisce un’idea della necessità di portare a termine adeguate azioni di Change Management.

Da un lato infatti chi risponde alla ricerca tende ad attribuire alla trasformazione digitale vantaggi molto ampi e, soprattutto, non strettamente correlati a incrementi di pura efficienza.

Lavoro agile, condivisione di conoscenze, nuove relazioni con i clienti e gli stakeholders, innovazione rapida: dal digitale ci si aspetta, correttamente, una vera rivoluzione organizzativa, in grado di cambiare alla radice le modalità di lavoro (figura 3).

Dall'altro lato, tuttavia, emerge con chiarezza che le persone sono considerate il vero vincolo (figura 4): *troppo attaccate al vecchio modo di fare*, secondo la stragrande maggioranza dei rispondenti. La percentuale di questa scelta è quasi doppia rispetto alla seconda opzione, che è la *comprensione/condivisione delle ragioni del cambiamento*.

È singolare come la resistenza non venga attribuita a fattori complessi quali la perdita di autorità o la paura di non essere capaci di utilizzare i nuovi strumenti ma, semplicemente, alla volontà di non uscire dalla propria zona di confort, al desiderio di non investire sul miglioramento delle proprie competenze.

Un sintomo preoccupante, che caratterizza purtroppo un Paese che pare aver sviluppato una inattaccabile cultura della protezione e che giustifica la posizione assai bassa in cui ci troviamo nella scala mondiale della diffusione dei nuovi strumenti digitali. Una specie di *digital divide* non basato sulla non conoscenza o la non disponibilità di strumenti ma, semplicemente, sulla non voglia di utilizzarli.

Qualche considerazione conclusiva

Il digitale rappresenta un fenomeno pervasivo da cui nessuna organizzazione è immune. Un'opportunità percepita, ma non ancora messa ben a fuoco nella maggior parte dei casi da parte delle organizzazioni. Poche sono le organizzazioni che riescono a interpretarla in modo sistemico e organico e a declinarla internamente. Ma è un processo che è partito: 3 aziende su 4 stanno affrontando la sfida digitale. E questo "movimento" è destinato a modificare profondamente sia aspetti interni che esterni all'organizzazione: dai processi, alle modalità di lavoro, passando per la cultura aziendale e il rapporto con i clienti e gli stakeholder esterni. Come in tutti i grandi cambiamenti, anche nella *digital transformation* sono le persone il fattore di successo o, verrebbe da dire, di "insuccesso": le esperienze concluse di digital transformation e quelle tuttora attive palesano l'annoso problema di molte organizzazioni dotate di culture passive e scarsamente reattive al cambiamento che mal si sposano con l'intensa, forte e veloce spinta - da parte del mercato, del sistema in cui operano o dei clienti - che sollecita ogni organizzazione. La digital transformation, oltre a essere un tema strategico, è una sfida culturale. Lì si gioca la partita. I più bravi a capirlo solcheranno un significativo vantaggio competitivo, gli altri arrancheranno tra focus tecnologici e tentativi di colmare il vuoto tra tecnologia e persone. ■

FIGURA 3 OPPORTUNITÀ E VANTAGGI ATTESI DAL DIGITALE

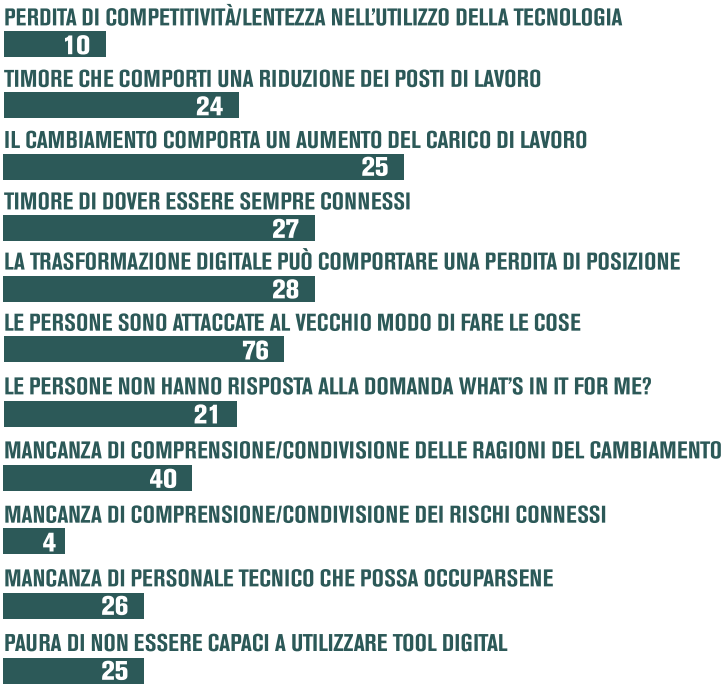



FIGURA 4 PAURE E RESISTENZE RISPETTO AL DIGITALE