



Guidare il cambiamento dall'alto verso il basso: Esercitare il potere organizzativo

Thomas Blood, Enterprise Strategist di
Amazon Web Services

Ogni azienda affronta la trasformazione digitale in modo diverso. C'è spesso un agente che guida il cambiamento (o una serie di agenti) può trattarsi di una visione, una conoscenza delle best practice da emulare, un'urgenza o la voglia di superare gli ostacoli. L'agente del cambiamento può trovarsi in qualsiasi punto della struttura organizzativa: in alto, in basso o, in uno scenario tipico. Il cambiamento che è guidato dall'alto (o quasi all'alto) dell'organizzazione, diciamo dal CIO o da un sottoposto diretto del CIO, è un tipo di cambiamento particolare che richiede un approccio particolare. Questa è stata, infatti, la situazione in cui mi sono trovato in veste di CIO dei Servizi per la cittadinanza e l'immigrazione degli Stati Uniti.

Prima di tutto, è importante ricordare che il CIO deve influenzare anche coloro che non sono sotto il suo "controllo". Nel mio caso, c'erano dei miei pari fra gli alti dirigenti dell'agenzia, la direzione dell'agenzia e i leader della nostra agenzia "madre", il Dipartimento della Sicurezza Interna. Anche in caso di un cambiamento strutturato dall'alto verso il basso, ci sono poteri più in alto dei vertici, ad esempio consigli di amministrazione o commissioni del Congresso.

Ma ciò che rende unico il cambiamento dall'alto verso il basso è il fatto che il leader ha un enorme potere organizzativo, in particolare potere di comando e controllo. La cultura Agile disapprova l'esercizio del comando e del controllo; il modo di pensare Agile, al contrario, si basa sulla crescita delle capacità del team e sulla convinzione che chi è vicino all'azione è più capace di prendere decisioni rispetto a chi ricopre ruoli dirigenziali più distanti. Come può quindi un senior leader sfruttare la sua posizione di potere in seno all'organizzazione senza compromettere il percorso di crescita del team? Distrarre questa complessa questione mi ha richiesto alcune sperimentazioni.

Visione e urgenza

La prima area su cui un senior leader deve concentrarsi è la definizione e la comunicazione di una visione chiara. In questo caso la posizione ai vertici della gerarchia è un vantaggio: non solo il senior leader può avere una visione allargata degli obiettivi aziendali, ma dispone anche di una piattaforma per comunicare con l'intero team tecnico e, in una certa misura, con l'intera azienda. Gli agenti del cambiamento dal basso verso l'alto non hanno questo vantaggio.

Per sfruttare al meglio questa posizione ai vertici, il senior leader deve dipingere un quadro netto e senza compromessi della direzione da prendere. (Non dirò "stato finale", perché non c'è uno stato finale.) Questa visione non è un obiettivo misurabile con un fine da raggiungere; è una storia che spiega ai dipendenti ciò che l'organizzazione sta cercando di raggiungere e perché. A questo punto, l'errore più facile che può fare un leader è annacquare la visione con compromessi. I compromessi sono una parte necessaria dell'esecuzione ma non della visione.

All'agenzia dei Servizi per la cittadinanza e l'immigrazione degli Stati Uniti la mia visione personale si basava sul flusso organizzativo, ovvero sulla capacità di portare a termine la missione (o le esigenze aziendali) non appena emergevano. Nel nostro ambiente governativo era fin troppo comune pensare alle capacità di produrre risultati in termini di anni piuttosto che di ore o giorni. I lunghi archi di tempo erano una profezia che si realizzava da sola. Poiché serviva molto tempo per lanciare una capacità, al piano venivano aggiunti sempre più requisiti, col risultato di aumentare i costi e i rischi. Questo, a sua volta, faceva salire le probabilità di un insuccesso, il che portava ad aggiungere sempre più controlli e allungava i tempi

"

La prima area su cui un senior leader deve concentrarsi è la definizione e la comunicazione di una visione chiara."

dei progetti. Per superare questo circolo vizioso, ho elaborato una visione che prevedeva investimenti piccoli e veloci.

Alcuni dipendenti hanno sostenuto che gli ostacoli al raggiungimento di questo obiettivo aggressivo erano talmente tanti che l'obiettivo stesso sarebbe stato percepito come irrealistico. Mi hanno suggerito di definire invece una visione provvisoria. Questo, a mio avviso, sarebbe stato un errore. Quando si comunica una visione, è importante renderla vivida e chiara; se si parte già con dei compromessi, la si confonde ancora prima di iniziare.

Una volta definita la visione, il senior leader può concentrare una buona dose di energia per guidare la trasformazione rafforzando costantemente la visione, prendendo sempre decisioni in linea con essa, dando priorità agli sforzi che la fanno avanzare e interrogando spesso i dipendenti su come si stanno muovendo verso lo stato immaginato. Il leader può anche manipolare le leve del motore organizzativo per sbloccare il movimento: ad esempio, organizzando la formazione degli esecutori e assicurando che denaro e risorse affluiscano nei posti giusti.

Rimozione degli ostacoli

Secondo il modello Agile, il ruolo della leadership è rimuovere gli ostacoli a cui si trovano di fronte i team che stanno mettendo in atto la visione. Io ho un'opinione estrema della cosa. Potrei dire che, come CIO, sono stato un dirigente inutile. Le persone che contavano erano quelle che stavano creando quello che chiamiamo il codice di spedizione del prodotto. Erano loro che creavano il valore aziendale. In teoria, un'agenzia governativa o una società potrebbe sopravvivere con i soli costruttori, ma non potrebbe sopravvivere con solo me - non verrebbe creato nessun prodotto! L'unico modo in cui ho veramente aggiunto valore è stato aumentando la loro capacità di spedire il prodotto.

Ogni volta che un'organizzazione cerca di trasformarsi, ci saranno necessariamente degli ostacoli. Dico necessariamente perché l'impresa è impostata per sostenere il suo modo di operare del passato. Ecco perché si trasforma! Ma come senior leader godevo di una posizione privilegiata per rimuovere questi impedimenti.

È interessante notare che è qui che il comando e il controllo diventano un superpotere piuttosto che una debolezza. Non ho ancora sentito qualcuno lamentarsi quando la leadership utilizza questo potere per rimuovere gli ostacoli, nemmeno nella comunità Agile. A dire il vero, come CIO avevo a disposizione una serie di tecniche per rimuovere gli ostacoli e il potere decisionale era solo una di quelle. Ma l'obiettivo di Agile è quello di rimuovere rapidamente gli impedimenti e un buon modo per farlo è ordinarne l'eliminazione. Quando il lavoro è bloccato perché qualcuno deve scrivere un documento di 12 pagine per giustificare un cambio del firewall - un documento che di fatto non viene letto da nessuno - è il momento giusto perché il leader utilizzi il suo superpotere decisionale. Ecco fatto. Sparito! Quel requisito scompare e il team può così procedere.

Effettuare i collegamenti

Il senior leader gode di una posizione unica anche per assicurare che le persone giuste vengano messe in contatto con il team giusto. Anche in questo caso il suo potere organizzativo può rivelarsi una carta vincente.

Si potrebbe pensare che un team è un team e che se si dispone di 10 team li si può usare per 10 cose qualsiasi, dato che ognuno di essi ha tutte le competenze necessarie per fare qualsiasi lavoro. Anch'io la pensavo così, all'inizio, ma man mano che affinavo il mio approccio mi rendevo conto che per me aveva sempre meno senso.



Ogni volta che un'organizzazione cerca di trasformarsi, ci saranno necessariamente degli ostacoli."

... in qualità di senior leader, possiamo utilizzare il nostro superpotere decisionale per garantire che il lavoro dei nostri team proceda senza intoppi."

Ogni team risolve uno specifico problema aziendale facendo affidamento sulla familiarità con le operazioni di business pertinenti e le tecnologie più appropriate per sostenerle. E, nello svolgimento del suo lavoro, il team si rapporta con persone specifiche dell'azienda (utenti, manager) e diverse sensibilità culturali. La composizione di un team è importante.

Questa idea è forse diversa da quella della metodologia Scrum, che a volte parla come se il team fosse separato dall'azienda da un product owner (uno specialista del business) e uno scrum master. Se anche voi la pensate così, allora solo il product owner ha realmente bisogno di possedere una conoscenza specifica per la situazione aziendale. Ma, personalmente, questo approccio non mi ha mai soddisfatto del tutto (e forse non è nemmeno ciò che intendevano i creatori di Scrum), perché per me il team è un insieme completo che risolve il problema aziendale.

Il risultato, qui, è che il senior leader può assicurare che le persone giuste si trovino nel team giusto e siano collegate con le persone giuste con le aspettative adeguate per raggiungere rapidamente l'obiettivo. I team non dovrebbero sentire gli utenti dire: "Siamo noi i clienti dell'IT, quindi gli sviluppatori devono prendere i requisiti che stabiliamo noi e fare quello che diciamo noi". Questa visione non è coerente con l'idea che il team è responsabile del raggiungimento dell'obiettivo aziendale, per cui i leader devono assicurarsi che i team non vengano messi in una situazione del genere. Si potrebbe dire che i leader devono garantire una buona integrazione nell'azienda.

Preparare il successo

Successivamente, in qualità di senior leader possiamo utilizzare il nostro superpotere di comando e controllo per garantire che il lavoro dei nostri team

proceda senza intoppi. Possiamo assicurarci che ricevano le configurazioni dei laptop che a loro avviso li rendono più veloci. Possiamo togliere loro il lavoro superfluo, come la segnalazione dello stato di avanzamento, riunioni, supporto helpdesk di livello 1 e 2, acquisti. Il compito del leader è quello di organizzare il lavoro dell'IT in modo che ogni team possa sostenere gli altri. Invece di silos organizzativi, quello Agile è un modello di collaborazione fra i team e di supporto reciproco.

Per ampliare i benefici del modello Agile, i leader devono inoltre allineare la governance e la gestione degli investimenti con l'agilità. Un approccio Agile può ridurre fortemente i rischi: il lavoro può essere svolto per piccoli incrementi per cui, in qualsiasi momento, è a rischio solo l'incremento corrente. Ma l'unico modo per trarre vantaggio da questa riduzione del rischio è quello di avere un processo di supervisione che ad ogni incremento controlli le decisioni di investimento.

Potenziati problemi

Anche se essere al vertice della gerarchia del potere ha molti vantaggi nel guidare il cambiamento, non mancano svantaggi e potenziali insidie. In una gerarchia fortemente verticale, ad esempio, la comunicazione potrebbe dover attraversare molti livelli prima di raggiungere il destinatario finale. E questo può trasformarsi nel gioco infantile del telefono senza fili: ogni volta che un messaggio viene trasmesso al livello superiore o inferiore, diventa sempre più distorto. Quando il leader comunica qualcosa, ciò che gli esecutori sentono - occorre ricordare che sono loro le figure importanti - potrebbe non essere ciò che il leader voleva che sentissero. In effetti, sembra che non lo sia mai.

Per evitare questo problema, il leader deve trovare un modo per impostare un meccanismo di feedback rapido, un modo per scoprire e correggere ciò che gli esecutori sentono effettivamente, senza passare attraverso i canali. Un modo per farlo è la tecnica semplice della "gestione camminando". È divertente, in realtà.

Nella mia esperienza personale sono riuscito a sorprendere gli sviluppatori di software ponendo loro domande e guardando il loro codice sorgente. Si sono abituati alla mia presenza alle loro riunioni quotidiane in piedi e alle mie incursioni nelle riunioni più formali. In ogni caso ero lì come partecipante, non come capo. Questo ha spinto i dipendenti a mostrare quanto sapessero di argomenti di cui io sapevo molto meno. Si è aperto così un canale di comunicazione diretta che mi ha dato la possibilità di rispondere alle domande e individuare i problemi di comunicazione. Naturalmente, questo può essere esagerato, ma l'importante è aprire il canale di comunicazione diretta.

Un'altra difficoltà che a volte ho incontrato era che le persone più in basso nella gerarchia talvolta percepivano la mia capacità di vaporizzare gli ostacoli come una "opzione nucleare", qualcosa che potevano invocare solo una volta che tutto il resto fosse fallito. Sarebbe passato troppo tempo prima che riuscissero ad aggirare questi ostacoli. Ho dovuto convincere i team che il mio potere organizzativo era davvero a loro disposizione quando rimanevano bloccati.

Il potere organizzativo come strumento

Ogni team Agile mette in campo tutti i poteri di cui dispone su ogni problema aziendale che è chiamato a risolvere. Come stakeholder con questa capacità di controllo, potevo prestare al team quel potere da usare in caso di necessità per rimuovere gli ostacoli e capire la direzione. È un superpotere potente. Se avete la fortuna di guidare una trasformazione da una posizione di senior leadership, approfittatene!

Informazioni sull'autore

Mark Schwartz è Enterprise Strategist di Amazon Web Services e autore di *The Art of Business Value and A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility*.