

La cultura è **importante**

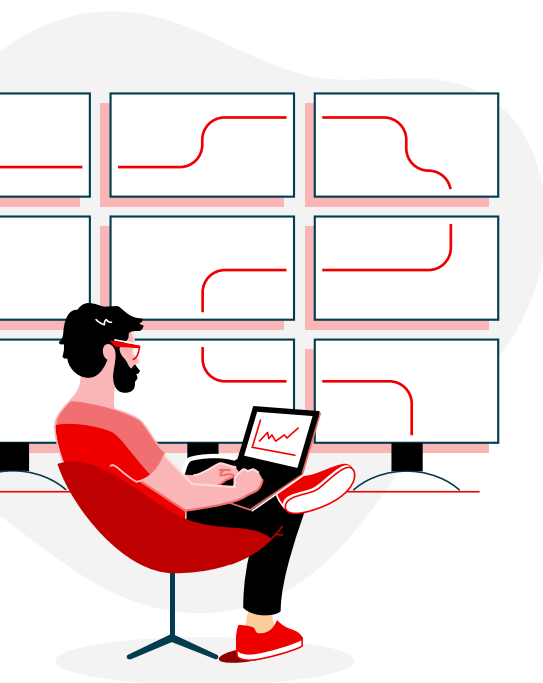
La guida per i dirigenti IT su
come creare team aperti



Da *Organize for Innovation* di Jim Whitehurst

Senior Advisor ed ex Presidente di IBM ed ex Presidente e CEO di Red Hat

Un approccio aperto alla leadership



Di fronte ai cambiamenti globali, le organizzazioni si stanno rendendo conto che la capacità di adattarsi e innovare è fondamentale per la loro sopravvivenza. Tuttavia, così come è difficile calcolare in anticipo un elemento dirompente del mercato, anche l'innovazione è imprevedibile ed è impossibile controllarla adeguatamente, figuriamoci pianificarla. I leader si pongono dunque questa domanda: come è possibile dare vita a organizzazioni creative e dinamiche senza fissare ogni risultato, imporre ogni azione o pianificare ogni contingenza?

La risposta è adottando una cultura organizzativa.

Per "cultura organizzativa" si intende qualcosa di più dei vantaggi offerti dal luogo di lavoro. È il risultato di un insieme condiviso di valori, priorità e prospettive che forniscono un contesto adeguato e favoriscono la comunicazione tra i team. Guidare un'organizzazione innovativa significa costruire il tipo di cultura che aiuterà l'organizzazione ad avere successo anche nei periodi più turbolenti... il che va ben oltre l'acquisto di nuovi tavoli da ping pong per la sala relax!

Ecco perché i leader stanno ripensando il modo in cui esercitano la loro leadership, ovvero come ispirano gli altri, definiscono le strategie e rispondono ai feedback. Devono assicurarsi di intrecciare valori, principi e norme nel tessuto interno della propria organizzazione per far sì che le persone rimangano unite di fronte agli eventi inattesi.



I leader IT di oggi devono dimostrare sia competenze culturali che tecniche.

Mike Kelly

The Open Organization Guide to IT Culture Change¹



Scarica il report "IT Leadership in the Next Normal," di Harvard Business Review Analytic Services, che descrive le priorità principali dei CIO.

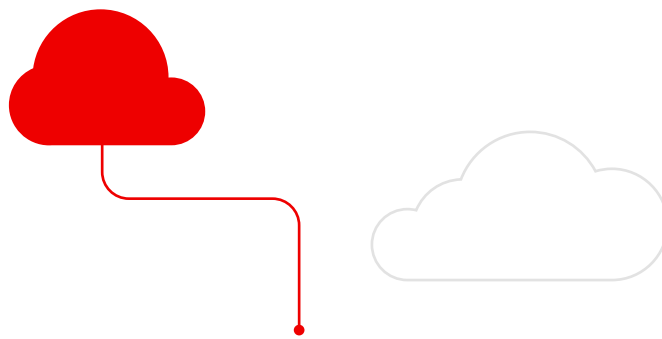
[Leggi il report](#)

¹Kelly, Mike, et al. [The Open Organization Guide to IT Culture Change](#). Red Hat Inc., 2017.

I leader si lasciano guidare dai principi dell'apertura.

Essere leader di un'organizzazione aperta significa creare dei legami: mettere le persone in relazione tra loro e farle diventare parte di una visione più ampia e condivisa. Significa rivedere la nostra idea di fallimento e coltivare un senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione. Significa essere trasparenti: sui problemi e sulle preoccupazioni che ci si trova ad affrontare e sui limiti che si possiedono. In breve, significa creare il contesto di cui gli altri hanno bisogno per lavorare al meglio.

Alcuni leader credono che riporre fiducia negli altri come modalità di lavoro ridurrà in qualche modo il loro potere. In realtà, un leader dovrebbe condividere il più possibile con la propria organizzazione. Condividendo le informazioni, i leader iniziano a costruire il contesto di cui i team hanno bisogno per stabilire una correlazione tra le loro passioni e la missione dell'organizzazione.



Il 97%

dei dirigenti intervistati in tutto il mondo ha dichiarato che nel 2021 la trasformazione digitale acquisterà sempre più importanza nel loro settore²

Creare il contesto giusto è di fondamentale importanza. Secondo il terzo sondaggio annuale sulla trasformazione digitale condotto da Harvard Business Review Analytic Services, il 97% dei dirigenti intervistati a livello globale afferma che il successo della trasformazione acquisterà sempre più importanza come fattore competitivo nel proprio settore nel 2021 e oltre. L'89% riconosce che la pandemia ha evidenziato i motivi per cui la giusta cultura organizzativa è importante per la trasformazione digitale.²



Scopri come creare una cultura dell'innovazione all'interno della tua organizzazione. Scarica l'ebook "The open organization guide to IT culture change".

Scarica l'ebook

Il modo di lavorare sta cambiando. Ciò significa che anche i fattori che mantengono le persone coinvolte e motivate nel loro lavoro stanno cambiando. I dipendenti che sentono di avere un interesse reale e personale nel successo o nel fallimento di un progetto dedicheranno ad esso maggiori energie.

Chiaramente, le nostre strategie convenzionali per favorire il coinvolgimento potrebbero non funzionare più e ora è il momento di riconsiderare il nostro approccio.



² Harvard Business Review Pulse Survey, sponsorizzato da Red Hat. "Accelerating Transformation for a Post-Covid-19 World." 2021.

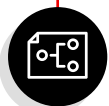
L'importante è dare stimoli non comandi

I leader delle organizzazioni convenzionali sono abituati a comandare: dettano e stabiliscono sia i mezzi che i fini per poi controllare che le persone utilizzino i primi per raggiungere i secondi. I leader delle organizzazioni aperte fungono da elemento catalizzatore. Ecco come:



Sii un fautore del cambiamento.

Essere un leader convenzionale significa essere costantemente tentati di intervenire, di forzare le decisioni, di comandare. Chi invece punta sul dare stimoli e sull'essere un elemento catalizzatore, d'altra parte, crede che con le conversazioni e i tipi di collaborazione giusti le organizzazioni otterranno risultati migliori.



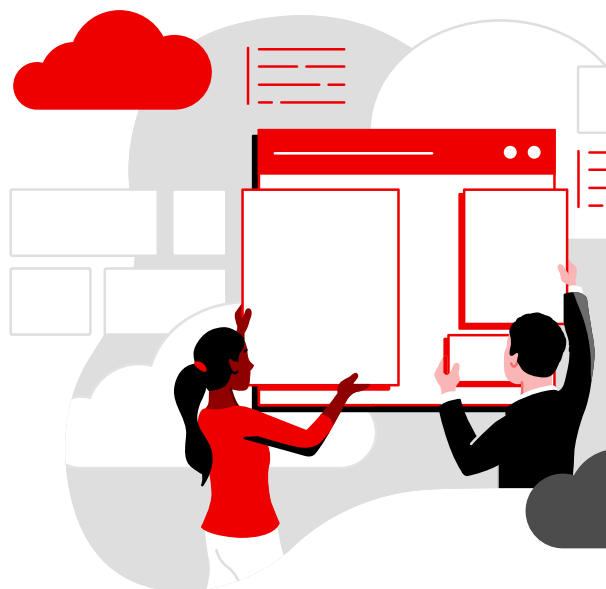
Fatti da parte.

I leader più capaci offrono il supporto di cui le persone hanno bisogno per sapere se stanno andando nella direzione giusta, ma allo stesso tempo non vogliono imporre un percorso unico. Desiderano che le persone che intraprendono un percorso sentano di avere la possibilità di controllare la propria direzione.



Dai la priorità alle interazioni.

Per un leader aperto, essere l'elemento catalizzatore è in realtà più difficile che comandare. Invece di imporsi, devono padroneggiare l'arte di creare relazioni che uniscono le persone e le idee giuste, al momento giusto, per innescare le innovazioni più importanti.



La leadership aperta è un gioco di equilibrio: i leader bilanciano costantemente le competenze, le personalità e il capitale culturale che vedono nei loro colleghi.

I leader diventano elementi catalizzatori quando riescono a liberarsi della convinzione di essere i soli ad avere le competenze. È uno sforzo collaborativo, che vale la pena di compiere per il successo dell'organizzazione.



La decisione di condividere (e determinare le modalità di questa condivisione) porta i leader aperti a una conclusione importante:

un gruppo produrrà sempre una soluzione migliore di un individuo.

Jim Whitehurst

*Organize for Innovation*³



Scopri cosa dicono gli esperti su come facilitare una leadership aperta in una serie di webinar.

[Guarda il video](#)

La checklist del leader aperto

Essere un leader aperto richiede:

- ✓ **Disponibilità**
a concedere fiducia e condividere informazioni.
- ✓ **Apprezzamento**
per la trasparenza e la collaborazione.
- ✓ **Sensibilità**
a stati d'animo, emozioni e passioni delle persone che fanno parte dell'organizzazione.
- ✓ **Conoscenza**
non solo di cosa condividere, ma anche di come dividerlo.
- ✓ **Convinzione**
che le prestazioni dei gruppi saranno sempre superiori a quelle degli individui che lavorano da soli.
- ✓ **Fiducia**
in questi gruppi per creare il cambiamento necessario.

³ Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.

Crea cultura con chiarezza di intenti

I leader aperti adottano i comportamenti che desiderano vedere negli altri, e offrono ai loro team la possibilità di agire secondo modalità che porteranno all'organizzazione i massimi vantaggi. Invece di imporsi, i leader aperti raccolgono le informazioni necessarie prima delle decisioni importanti per fornire un quadro completo della situazione ai propri colleghi. Con la chiarezza di intenti, le persone possono esprimere la propria creatività e iniziativa per aiutare l'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi. Ecco come:



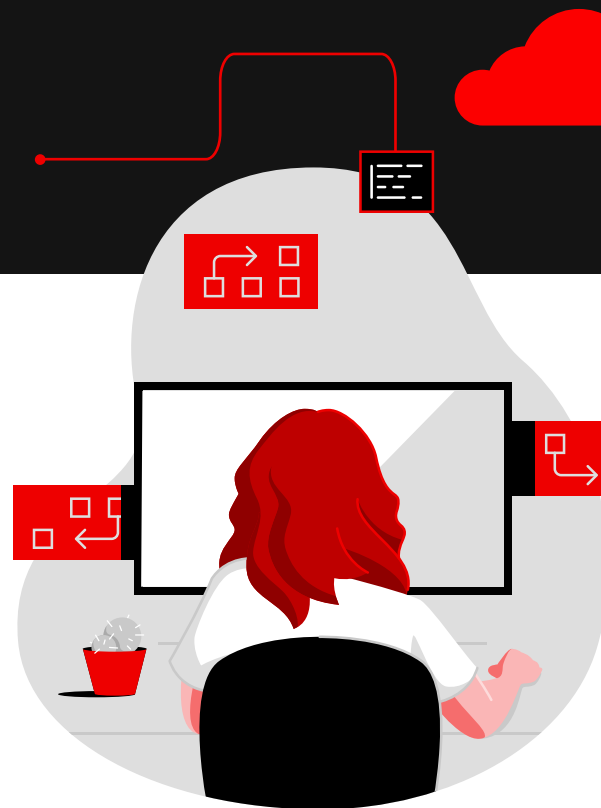
Crea una cultura in cui gli obiettivi siano chiari e trasparenti.

Documentali pubblicamente, tienine traccia e controlla spesso i progressi. In questo modo, tutti conosceranno gli obiettivi collettivi del gruppo e saranno più propensi a lavorare con le stesse finalità.



Presupponi un intento positivo.

Questo approccio richiede fiducia e la convinzione che le persone e i team stiano facendo del loro meglio con i dati, le risorse e la prospettiva a disposizione. Lascia che il personale ti dimostri le sue intenzioni, che siano positive o negative, piuttosto che presumere il peggio.



Le motivazioni sono invisibili. Le azioni, invece, sono molto visibili. **E il modo in cui mettiamo in relazione le due cose è importante.**

Jim Whitehurst
Organize for Innovation³

³ Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.



Sii paziente.

Prima di saltare alle conclusioni sull'intento, considera il loro quadro di riferimento. Condividono il tuo stesso contesto? Comprendi tutto quello che fanno? A volte, gli altri semplicemente non vedono quello che vedi tu: qualcosa che per te è importante potrebbe non esserlo per qualcun altro. Prenditi il tempo necessario per avere un confronto e allineare le priorità.



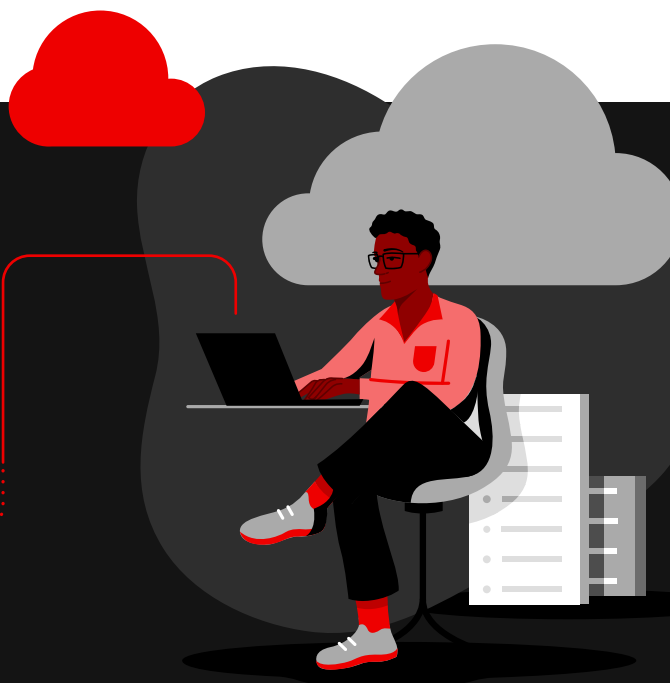
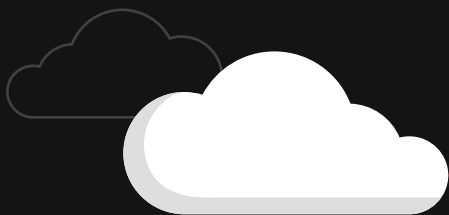
Agendo nel modo in cui si aspettano che agiscano gli altri, i leader aperti creano culture organizzative trasparenti e affidabili in cui la collaborazione avviene facilmente. I leader aperti creano ambienti in cui le persone si sentono coinvolte e motivate e si dedicano con grande impegno al lavoro che svolgono. Quando le esigenze dell'organizzazione, le abilità personali e le passioni individuali trovano un punto d'incontro, le persone danno il meglio di sé, facilitando così la trasformazione.

Red Hat utilizza il [modello OPT \(Organization Passion Talent\)](#) internamente per la formazione, lo sviluppo e la pianificazione.



Accedi ad articoli e risorse sulla leadership e la gestione aperte.

[Leggi gli articoli](#)



Rompere le vecchie abitudini

Definire una cultura innovativa in un'organizzazione significa bilanciare le nuove idee con la preziosa esperienza che i leader dell'organizzazione hanno maturato nel tempo. È un processo in continua evoluzione. Valutare regolarmente la risposta di un'organizzazione alle nuove idee è fondamentale per produrre i migliori risultati.

Capire cosa deve cambiare è solo una parte del processo.

I leader aperti comprendono che implementare e sostenere il cambiamento spesso implica rompere abitudini profondamente radicate, prendere decisioni difficili, affrontare verità dolorose e riflettere sugli obiettivi e l'impegno. Ecco come:



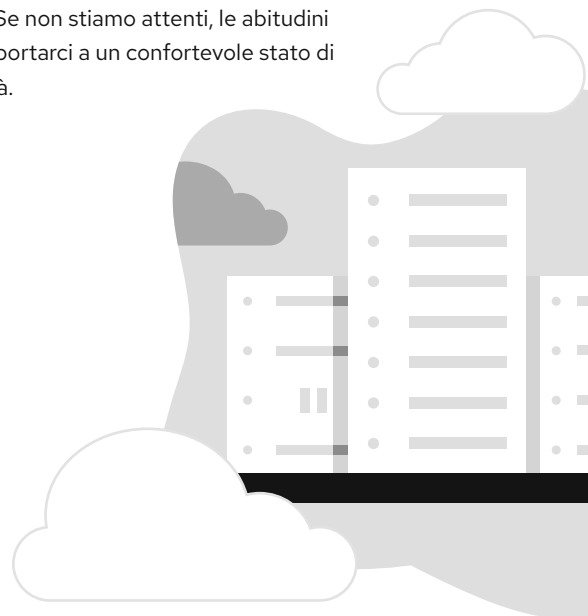
Collabora di più, imponi meno la tua autorità.

L'innovazione oggi richiede che i leader siano disponibili e in grado di rinunciare a un po' di controllo. Ciò implica delegare il potere decisionale alle persone che lavorano più da vicino sui problemi dei clienti per innescare le motivazioni intrinseche che portano al successo (piuttosto che tentare di aumentare le prestazioni attraverso proclami e comandi dall'alto verso il basso).



Ridefinisci le abitudini consolidate.

Essere innovativi implica rompere abitudini che sono diventate così radicate da diventare una sorta di condizione "predefinita" che ti impedisce di vedere che esistono altri modi di lavorare. Se non stiamo attenti, le abitudini possono portarci a un confortevole stato di immobilità.





Un piccolo sacrificio per un beneficio duraturo.

Il cambiamento della cultura organizzativa richiede quasi sempre un disagio a breve termine in funzione di un guadagno a lungo termine. Ascoltare le idee provenienti da tutta l'organizzazione, sentire che i nostri piani potrebbero non essere così perfetti come pensavamo e cambiare idea (anche più volte) non sono compiti facili. I leader aperti riconoscono la complessità, evitano spiegazioni eccessivamente semplificate dei problemi e iniziano il percorso verso il cambiamento con onestà e convinzione.

Diventare un leader più aperto, inclusivo e meritocratico richiede un forte impegno.

Qualsiasi tipo di cambiamento, personale o organizzativo, può essere facilmente concettualizzato in astratto. Tuttavia, svolgere il lavoro richiesto per realizzare il cambiamento è molto più difficile.



Se vuoi che la tua organizzazione sia più agile,
imponi meno la tua autorità e collabora di più.

Jim Whitehurst

*Organize for Innovation*³



Vuoi saperne di più?

Scarica l'ebook completo *Organize for Innovation* di Jim Whitehurst.

[Scarica l'ebook](#)

Trova contenuti aggiuntivi, ricerche ed ebook su come affrontare la [trasformazione digitale](#).

Scopri come essere leader in un momento di cambiamento in [Sperimenta. Apprendi. Adatta. Guida per i dirigenti IT: come affrontare il cambiamento.](#)

³ Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.