**Comunicare per innovare ed evolvere**

[**JAN WILDEBOER**](https://www.paroledimanagement.it/author/jan-wildeboer/) IL 6 MAGGIO 2020.

LinkedInFacebookWhatsAppTwitterE-mailGmail

Un recente studio di IDC stima che **la spesa per la trasformazione digitale rappresenterà il 53% del budget IT delle imprese nei prossimi anni**. Nonostante si tratti di investimenti significativi, però, molte nuove tecnologie vengono implementate senza consultare gli utenti finali. Anche all’interno dell’azienda,**le nuove applicazioni vengono progettate e messe in opera senza il contributo dei soggetti interessati**. La colpa non è solo del reparto IT: si tratta di una questione sistemica, radicata nella mancanza di comunicazione tra le parti e nella riluttanza a imparare gli uni dagli altri.

**Come possono le aziende portare l’IT all’interno delle loro realtà e incoraggiare una cultura di responsabilità condivisa e collettiva?** La risposta sta nel disporre di un quadro aperto e onesto, che favorisca il dibattito e la collaborazione per realizzare i cambiamenti che contano davvero.

Spesso si parla di comunità, come per esempio le comunità di sviluppatori sul campo, protagonisti della creatività che sfocia in nuove idee, applicazioni e soluzioni. **Anche l’azienda in realtà è una comunità, creata per raggiungere un obiettivo comune**, che si tratti di costruire automobili, vendere generi alimentari o servizi finanziari. Tuttavia, **piuttosto che lavorare insieme, la comunità si trova spesso divisa** con ciascuno impegnato a raggiungere obiettivi separati. Questo approccio è insito in quasi tutte le grandi aziende, in quanto i team e i dipartimenti sono incoraggiati a essere competitivi, ma si tratta di un comportamento potenzialmente dannoso.

**Creare una comunità in azienda**

È nelle comunità che l’innovazione avviene concretamente, ma anche la realtà pratica ha bisogno di una forma per svilupparsi al meglio. **Una cultura che permette alle persone di riunirsi rapidamente intorno alle idee**, ignorando qualsiasi struttura gerarchica, **è il terreno ideale per le comunità**. Queste possono avere durata breve, diventare grandi o anche fallire.

La possibilità di fallire è importante. Imparare dall’esperienza quando è il momento di lasciarsi andare e concentrarsi su un approccio diverso o semplicemente **abbandonare l’idea non è un fallimento – fa parte del processo**. Dobbiamo fare del fallimento un’eventualità accettata e positiva. Questo è ciò che ho sempre in mente quando penso al ruolo delle comunità.

**Le comunità si formano come risultato della cultura. Non il contrario**. Non si può imporre l’esistenza di una comunità, ma è da queste comunità spontanee che ho appena descritto che nascono progetti e prodotti fantastici.

Ci sono metodi che le aziende possono utilizzare per favorire lo spirito e il senso di comunità. Criteri che sono stati usati con grandi risultati a livello di sviluppo software, ma che possono essere applicati per affrontare qualsiasi dominio tecnico o problema di business. Insita in questo processo è **una tecnica di modellazione di gruppo nota come “event storming”, che riunisce le persone per affrontare questioni complesse**, accelerando l’apprendimento e generando nuove idee. Fondamentalmente, permette al gruppo di lavorare insieme per trovare una soluzione, creando una comprensione condivisa di come il software dovrebbe essere applicato per rispondere a specifiche esigenze aziendali.

**La novità del Culture as a Service**

È l’esempio di una nuova filosofia organizzativa e di un innovativo processo strategico, noto come **Culture-as-a- Service (CaaS)**.

Siamo ormai abituati a termini e sigle che descrivono in dettaglio vari modelli di cloud computing “as-a-service”. Il CaaS riguarda l’implementazione pratica di queste tecnologie per fornire un quadro olistico che faciliti l’inclusione, il dibattito, la condivisione della conoscenza e le migliori pratiche. **L’approccio CaaS aiuta a creare un’organizzazione aperta, dove le idee fioriscono e la collaborazione diventa la norma**.

Un esempio concreto è quello di [**Amadeus**](https://urldefense.proofpoint.com/v2/url?u=https-3A__www.redhat.com_en_success-2Dstories_amadeus&d=DwMFaQ&c=qwStF0e4-YFyvjCeML3ehA&r=b37O_rE5g-kHjZuB_kNpuAjHGDESYGqADee5hUWilHM&m=7uORvGXYo94YksY9eyGnHWUhaR5WzeRQ7YP-fUAHVmE&s=bOF-wLKg6mPDZTF398y5EDJBpL-nv518b8oZ4xj5uSk&e=). Una volta deciso di utilizzare una piattaforma CaaS, ci hanno contattato per collaborare efficacemente allo sviluppo a monte della piattaforma. Hanno capito che la condivisione l’avrebbe accelerata e potenziata, permettendo loro di ottenere un maggiore vantaggio competitivo senza doversi assumere la responsabilità di “possedere” l’intero stack in prima persona. Questo è il risultato di un approccio Culture-as-a-Service (CaaS).

Il CaaS mette finalmente in risalto anche la percezione che **l’IT non è solo un centro di costo, ma il fulcro di ogni funzione all’interno di un’azienda moderna**, che non può sopravvivere senza di essa, e può aiutare il dipartimento IT a raggiungere il suo potenziale e diventare un centro per l’innovazione. **Da entrambi i lati della barricata, devono, però, cambiare gli atteggiamenti**: i capi delle unità aziendali devono essere disposti a collaborare con i loro colleghi IT, mentre gli sviluppatori e i team tecnici devono essere meno introversi e abbracciare una cultura più aperta.

**L’importanza della comunicazione interna**

**Il CaaS si basa su due pilastri: fiducia e comunicazione**. Invece di un approccio che muove dall’alto verso il basso, dà luogo a un’atmosfera aperta a cui chiunque può partecipare. I leader diventano facilitatori, catalizzatori, e le idee sono più grandi delle persone. **Il primo passo è ascoltare, invece di inventare nuovi programmi**. E per poter ascoltare bisogna abbattere le barriere alla partecipazione, ma in un modo che porti alla produttività e non a un club di dibattito senza risultati. Il CaaS aiuta a esplorare questi approcci.

L’applicazione pratica di questo modello vorrebbe che **l’IT coinvolgesse i propri colleghi di lavoro nel processo di sviluppo del software, utilizzando i metodi di modellazione di gruppo** delineati in precedenza. Il risultato è che si dà pari credito a entrambe le parti per lo sviluppo di una soluzione che guiderà un nuovo processo di business, con un effetto miracoloso. **L’interessato al business, o in effetti il cliente, si sente così investito nel nuovo processo da evangelizzarlo e promuoverlo in tutto il business**. Questo nuovo approccio è sostenuto da cicli di feedback chiusi e sistemi decentralizzati, che mantengono un flusso costante di idee.

Inoltre, **consente alle aziende di diventare un centro di innovazione**, utilizzando i cicli di feedback per garantire che la conoscenza rimanga all’interno dell’organizzazione. In molti casi, **le aziende investono grandi somme di denaro in nuove soluzioni software** con l’intenzione di far progredire l’azienda, **ma nel farlo perdono conoscenze preziose a favore di terzi**.

La cosa più difficile è che**alcune persone pensano che si tratti di rinunciare alla “proprietà” della “loro” parte dello stack**. Ma non è così. Nessuno “possiede” qualcosa. Sbarazzarsi di questa nozione è la parte più difficile. **Stabilire un’atmosfera aperta non significa rinunciare al controllo**. Se fatto nel modo giusto, crea un atteggiamento positivo che facilita l’identificazione di conoscenza che generalmente si perde nella comunicazione e nella gerarchia. La cosa più importante è riconoscere che questo problema esiste davvero.

**Puntare sugli standard aperti**

Le organizzazioni avranno sempre la necessità di investire in soluzioni di terze parti. Molte applicazioni e servizi proprietari sono onnipresenti. Tuttavia, la maggior parte di questi sono adatti per le attività di base, per cui le aziende dovrebbero prendere in maggiore considerazione la possibilità di**mantenere la progettazione e la realizzazione di applicazioni specifiche per il business in azienda**.

Utilizzando i principi del CaaS, le organizzazioni possono analizzare meglio l’impatto dei sistemi proprietari di terze parti e quindi utilizzare i dati per sviluppare nuove funzionalità ed eventualmente una nuova tipologia di servizi, tutti basati su standard aperti.

Ciò permette di **selezionare strumenti di sviluppo *open source* che si adattano alle loro esigenze** e forniscono le basi e le infrastrutture necessarie per creare nuove applicazioni. Il sistema decentralizzato e i cicli di feedback chiusi garantiscono che si sentano molte voci diverse provenienti da tutta l’azienda. **Successi e fallimenti possono essere discussi in egual misura**. Si possono misurare le prestazioni di specifici processi e applicazioni. I progetti possono essere cancellati, i nuovi progetti implementati, quelli più vecchi rilanciati – ma con una nuova prospettiva. Inoltre, l**e aziende devono sempre essere consapevoli di ciò che fanno i membri più giovani del team**. Un’organizzazione può imparare così tanto dalle generazioni più giovani, che rappresentano il futuro e aiutano a identificare le nuove tecnologie in cui le aziende dovrebbero investire.

CTO, CIO e responsabili delle linee di business devono capire la dura verità: **l’80% delle funzionalità IT che hanno a disposizione NON sta dando un vantaggio competitivo**. Sono semplicemente “cose” di cui si ha bisogno per gestire il business ed è, essenzialmente, codice non competitivo – i sistemi operativi, le soluzioni container, le librerie, lo storage, il codice di rete, che dovrebbe essere, e spesso è, open source. **Condividere sia la conoscenza sia il codice di questo 80% delle funzionalità riduce di fatto il costo totale di proprietà** (TCO) per qualsiasi organizzazione e consente ai team IT di condividere internamente ed esternamente.

Una volta riconosciuto questo, si può iniziare a categorizzare il proprio stack, decidendo cosa c’è in quell’80% e avviando un dibattito su come condividere quel codice non competitivo all’interno dell’organizzazione. Ma anche con i concorrenti!

**La cultura come processo**

È importante ricordare che **la cultura è un processo e non un obiettivo**. Ci può essere un’idea generale di cosa sarebbe quella cultura, ma **l’implementazione sarà locale, in senso geografico, in senso dipartimentale e anche individuale**. I team con sede in Arabia Saudita interpreteranno una cultura aziendale in modo molto diverso da quelli con sede nel Regno Unito. I team di Vendita avranno una visione molto diversa della cultura rispetto, per esempio, alle Risorse Umane o al Marketing. L’idea generale è ciò che accomuna un’azienda ed è l’interpretazione locale che aiuta i team a legare.

**Il modo in cui i team e le persone lavorano insieme alimenta la cultura di un’azienda**. L’attenzione alla fiducia, alla comunicazione, alla collaborazione e alla libertà permette alle persone di concentrarsi sugli obiettivi, i traguardi e i risultati e non, per esempio, sul “tempo trascorso alla scrivania”.

È fondamentale **dare ai dipendenti la libertà di lavorare nel modo a loro più congeniale e confidare nel fatto che vogliano rimanere produttivi**. Dai loro la possibilità di raggiungere gli obiettivi in un modo che funzioni per loro e sarai ricompensato con persone più felici e produttive, che progettano soluzioni creative ai problemi.

**\* Jan Wildeboer, Evangelist EMEA di Red Hat**