

PROJECT MANAGEMENT E CHANGE MANAGEMENT, DUE DISCIPLINE INTIMAMENTE INTEGRATE.

Analisi a cura di Flavio De Trane, Stefano Aiello, Marco Fusco e Andrea Covino, HSPI.

Trasformare, cambiare, innovare sono azioni di vitale importanza per ogni organizzazione, soprattutto oggi che la competizione e la crisi economica determinano condizioni estreme per la sopravvivenza. Le organizzazioni cambiano e per farlo si servono di appositi interventi chiamati "progetti". In questo articolo parleremo della relazione tra la gestione dei progetti e la gestione delle persone impattate dagli interventi progettuali.

Dal cambiamento non si può prescindere: i mercati, le regole, le tecnologie, le società cambiano e si evolvono e, di conseguenza, anche le aziende devono adeguarsi. Al cambiamento si può essere costretti, oppure si può andare incontro, con il fine di anticipare i momenti di crisi e di cogliere le opportunità che vengono offerte dal mercato e dall'innovazione di processo e della tecnologia.

Trasformare, cambiare, innovare sono termini che indicano un passaggio di un sistema da uno stato ad un altro. Il cambiamento implica una trasformazione più o meno radicale e profonda: si abbandona ciò che è stato finora per affrontare qualcosa di non conosciuto. Generalmente, il cambiamento che porta sostanziali benefici all'organizzazione introduce innovazioni di processo, ovvero un nuovo modo di lavorare, porta discontinuità e, spesso, la rottura di equilibri esistenti. In questa accezione, al cambiamento corrisponde un'inevitabile resistenza: il cambiamento viene favorito o ostacolato dai diversi stakeholder (portatori di un qualsiasi interesse, positivo o negativo, riguardo il raggiungimento degli obiettivi di progetto), in funzione del grado di interesse e della capacità di influenzare l'organizzazione.

Per limitare la resistenza al cambiamento e abbassare i rischi di un progetto (sempre inteso

nell'accezione di veicolo del cambiamento), è necessario procedere con un approccio strutturato, visto come un'azione sistematica che integra processi, procedure, assegnazione di responsabilità e adozione di strumenti. La disciplina del Change Management si occupa della transizione da un assetto corrente ad uno futuro, consentendo di comprendere e di gestire l'impatto della transizione negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e aiutando a realizzare e governare la propria trasformazione. In presenza di un forte commitment della direzione a non fermarsi davanti agli ostacoli e di una strategia di medio-lungo periodo, coerente e chiara, la cultura e le prassi di Change Management consentono alle organizzazioni di massimizzare i ritorni sugli investimenti volti a far evolvere l'organizzazione, perché aiutano gli individui ad assumere comportamenti responsabili e abilitanti al cambiamento, oltre a permettere loro orientamento e libero movimento al suo interno.

Machiavelli affermava:

"E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi a capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza".

Tra chi guarda in modo positivo alla trasformazione, al cambiamento, all'innovazione, vi è di sicuro colui che ne è fautore. D'altra parte, non è sufficiente avere un atteggiamento positivo verso il cambiamento:

occorre identificare il punto di partenza in termini di obiettivi di business, di processi/organizzazione, di clima e di strumenti, definire il traguardo verso cui dirigersi e costruire un percorso per arrivarci. Oltre alle competenze tecniche, scientifiche e organizzative, chi sostiene la trasformazione deve essere in grado di gestire l'ansia e la tensione emotiva dovuta alla coesistenza tra la speranza di fare qualcosa di buono e la paura di fallire.

La strada per pervenire alla meta finale di un percorso di cambiamento si percorre attraverso l'intrapresa di uno o più progetti, attraverso il coinvolgimento e l'addestramento del personale, il controllo dei risultati raggiunti, le correzioni in corso d'opera. Il project management è l'arte di condurre un progetto fino al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati prefissati.

Rammentando che un cambiamento è possibile solo quando le forze che lo sostengono sono più forti di quelle che vi si oppongono o che fanno resistenza passiva, si comprende come non si possa in alcun modo prescindere dalla piena consapevolezza, da parte di tutte le risorse coinvolte, circa opportunità/rischi, punti di forza/criticità connessi agli impatti sulle persone e sull'organizzazione. Qui lo sforzo dell'innovatore è quello di creare, in chi frena il cambiamento, una consapevolezza dei propri limiti e delle proprie criticità, un umile e obiettivo sguardo della propria posizione rispetto a chi assume posizioni di eccellenza. Raggiunto questo fine, si è già fatto un primo grande passo verso l'esigenza di procedere ad un cambiamento e si è generato quel senso di dubbio negli individui che potrebbe preludere ad un ampliamento del bacino di risorse che riconosce l'esigenza.

Un'organizzazione non può vivere, e tantomeno trasformarsi, senza la partecipazione convinta e attiva delle risorse interessate. La partecipazione efficace avverrà nel momento in cui sarà chiara la visione e la strategia perseguita; a questo

si aggiungerà l'efficienza quando l'obiettivo sarà condiviso, accettato e adottato. L'arte di condurre le persone ad accettare, far proprio e condividere proattivamente un obiettivo di trasformazione e cambiamento è quella del Change Management.

Il termine Project Management genera immediatamente nella mente di chi ascolta concetti quali pianificazione, valutazione di tempi e costi, stati di avanzamento lavori, gestione delle criticità. Anche la maggior parte dei Project Manager considerano come una parte fondamentale del loro lavoro la predisposizione e la rigida gestione delle attività presenti su un Gantt.

Sebbene le principali best practice di Project Management evidenzino l'esigenza di svolgere azioni di Change Management, le prassi consolidate di gestione degli interventi in Italia sono molto frequentemente concentrate solo sulla pianificazione delle risorse. Anche i Project Manager più illuminati hanno una gestione estemporanea degli stakeholder, che tende a sottovalutare l'effetto devastante che può avere, sull'efficacia del progetto, la trasformazione di uno stakeholder da positivo a neutro o addirittura a negativo.

In realtà, ogni intervento di Change Management si inquadra all'interno di un programma di Project Management e deve necessariamente:

- coinvolgere attivamente l'alta direzione, affinché sia forte e continuo il commitment a non abbandonare la strada intrapresa;
- identificare le motivazioni sul perché occorre un cambiamento;
- evidenziare i benefici che derivano dall'introduzione di un miglioramento;
- identificare e valutare gli impatti connessi al cambiamento sulle persone e sulla stessa organizzazione, impatti che possono essere sia diretti che indiretti;
- coinvolgere le persone "colpite" dal

cambiamento (tutti gli stakeholder), sin dai primissimi momenti di un progetto, per chiedere il loro supporto attivo;

- definire il percorso per innescare, implementare e seguire il cambiamento, prevedendo una serie di interventi nel piano di implementazione, come anche il monitoraggio della bontà delle azioni attuate;
- identificare i gap in termini di business, processi, organizzazione, knowledge e strumenti a supporto;
- delinearne i comportamenti attesi dagli attori coinvolti;
- investire mezzi e risorse nel cambiamento, anche introducendo nell'organizzazione nuovi profili abilitanti il cambiamento e creando gli spazi per profili definiti dal cambiamento attuato;
- sostenere e consolidare il cambiamento durante la fase di attuazione;
- stimare il costo del miglioramento per valutarne la convenienza.

Solo procedendo in questo modo, la strategia di gestione del cambiamento potrà definirsi solida.

In caso di programmi o progetti complessi che si protraggono molto nel tempo (ad esempio rilasci a fasi, oppure rilasci propedeutici a rilasci successivi), le iniziative di Change Management possono influenzare la pianificazione delle attività di implementazione. Dal momento, però, che queste iniziative sono strumentali al pieno raggiungimento dell'obiettivo finale, la valutazione delle probabili resistenze al cambiamento già nella fase di progettazione consentirà di identificare le azioni di gestione del cambiamento e le contingency per slittamenti ed eventuali rilavorazioni.

Emerge in modo forte l'importanza di integrare Project e Change management sin dalle prime battute in cui un progetto

nasce: si tratta di discipline complementari che necessitano di un approccio flessibile e integrato durante l'intero ciclo di vita degli interventi realizzativi, in grado di supportare in maniera efficiente e controllata il raggiungimento degli obiettivi e di governarne il processo di attuazione del cambiamento ad essi associato.

Diverse best practice di IT Governance e ICT Management, quali COBIT, PMBoK, TOGAF, ITIL e OPBoK, iniziano a trattare i due temi in maniera integrata e, seppur con forza propositiva differente, in modo piuttosto concorde indirizzano i concetti di Project e Change Management e raccomandano la gestione esplicita dei rischi legati al cambiamento e delle azioni necessarie e l'integrazione con il governo complessivo degli interventi progettuali.

L'esperienza in anni di conduzione e gestione dei progetti porta ad affermare che uno dei fattori alla base del successo di una iniziativa progettuale è quello di avere una chiara ed esplicita strategia di gestione del cambiamento che non tralasci la cura degli esseri umani su cui il cambiamento avrà un impatto: qualunque cambiamento diventa difficile se gli aspetti umani non sono considerati importanti e trattati con rispetto; approcci che escludono gli elementi umani, anche solo per garantire il rispetto delle scadenze del calendario, sono quasi sempre inefficaci, e questo può mettere in crisi l'intero progetto.

Le organizzazioni caratterizzate da un approccio meno maturo al Change Management tendono ad affrontare i problemi di gestione del cambiamento al termine dei progetti, nella fase di consegna del prodotto/servizio al cliente (la fase detta anche di roll-out); in questo modo non si mitigano i rischi di resistenza al cambiamento e, inevitabilmente, si alzano pericolosamente le probabilità di fallimento del progetto. Tra l'altro, in questa fase del progetto, spesso le risorse economiche sono quasi esaurite e ciò impedisce di intraprendere eventuali azioni

correttive (comunque inefficienti). Alcune delle azioni necessarie sono: coinvolgimento degli stakeholder-chiave nella definizione dei requisiti all'inizio del progetto, condivisione del fine perseguito, comunicazione ai destinatari del cambiamento di obiettivi, dei tempi e degli impatti, formazione adeguata, gestione dei tempi di rilascio in linea con i tempi necessari ai destinatari ad accettare il cambiamento, diffusione della knowledge sui prodotti realizzati.

Le azioni di Change Management, che integrano le attività di un progetto, hanno l'obiettivo di supportare l'allineamento delle azioni progettuali alla cultura organizzativa, la sensibilizzazione, il coinvolgimento e la crescita in consapevolezza di tutta la popolazione impattata dal progetto. Gestire opportunamente i temi del Change Management durante l'esecuzione di un progetto significa, ad esempio:

- identificare gli stakeholder e le modalità con cui questi sono impattati dal progetto, comprendere la loro posizione e valutare il grado di influenza;
- dedicare il giusto tempo alla definizione e condivisione dei requisiti con tutti gli stakeholder aventi interesse al progetto (durante la **fase di avvio** del progetto, con possibili successive reiterazioni);
- laddove possibile/necessario, procedere con la formazione degli stakeholder già nella fase di avvio del progetto per garantire il massimo allineamento e il coinvolgimento successivo;
- informare le parti interessate degli avanzamenti del progetto durante le fasi di sviluppo, dando una previsione per i deliverables, in modo da preparare il successivo coinvolgimento per la verifica e l'accettazione (**fase di esecuzione del progetto**);
- impegnarsi nel dare una risposta a tutte le richieste di cambiamento (change request) che dovessero essere presentate al Project Manager, motivando in particolare le ragioni che prevedono una bocciatura delle istanze di cambiamento (**fase di esecuzione del**

progetto);

- approfittare dei momenti di SAL progettuale per innescare e perseguire percorsi di cambiamento (**fase di esecuzione del progetto**);
- definire i cambiamenti organizzativi opportuni per supportare il progetto e i suoi risultati, diffondendo cultura e conoscenza in merito alle variazioni nei ruoli e nelle competenze delle risorse coinvolte (**fasi di pianificazione ed esecuzione**);
- supportare con risorse dedicate il cambiamento (**fase di esecuzione**, durante gli sviluppi, tramite la formazione e il training);
- essere consapevoli della possibile resistenza al cambiamento, anticiparla, riuscire a cogliere gli aspetti non espliciti della stessa, dialogare di continuo con chi ne è coinvolto, spiegando le motivazioni e le necessità del cambiamento, illustrando le opportunità che un cambiamento porta con sé e convincendo gli eventuali stakeholder negativi a dare un contributo di valore (**fase di avvio e di esecuzione del progetto**, connessa con la parte relativa alla gestione del rischio);
- pianificare per tempo la formazione e il training necessari ad utilizzare il prodotto del progetto (**fase di pianificazione del progetto**);
- affiancare la performing organization all'atto dell'entrata in produzione delle modifiche (**fase di esecuzione**, all'atto del rilascio del prodotto del progetto);
- richiamare l'attenzione sulla stretta correlazione tra gli obiettivi iniziali del progetto, il valore dei requisiti raccolti e i benefici ottenibili al momento dell'utilizzo dei risultati progettuali (**fasi di pianificazione e di esecuzione**).

Le iniziative di Project Management intese nel senso sopra esposto producono miglioramenti e danno valore, pertanto, quando integrano **processi, organizzazione** (coinvolge anche le competenze richieste agli attori coinvolti) e **strumenti**, oltre a:

- prevedere la connessione con i processi chiave dell'organizzazione;
- facilitare e gestire il cambiamento ed i relativi impatti;
- contemplare investimenti in tool che supportino il cambiamento;
- prevedere un budget indipendente per la formazione e la comunicazione.

L'approccio globale è, quindi, quello che:

- definisce i processi di Project e Change Management e la loro integrazione nelle diverse fasi del progetto, definisce le attività da compiere, gli strumenti operativi (template, per esempio) e i tool da utilizzare;
- definisce la struttura organizzativa di progetto e stabilisce ruoli e responsabilità delle risorse coinvolte, non soltanto nella produzione di uno specifico output di progetto ma anche nel supporto alla gestione del cambiamento associato agli obiettivi di progetto;
- conduce verifiche della fattibilità organizzativa e traccia le mappe degli skill e delle competenze necessarie delle risorse.

L'approccio descritto è generale e applicabile a qualunque iniziativa progettuale che consenta la crescita di un'organizzazione. La possibilità di innescare un salto evolutivo di questo tipo è di vantaggio all'IT Governance.

La teoria del Change Management ha sviluppato nel tempo delle metodologie per l'analisi e la gestione del cambiamento.

Una delle tecniche più utilizzate per analizzare l'impatto di un cambiamento a livello sia individuale che organizzativo è la "Curva del Cambiamento". Questa curva divide in quattro fasi principali il ciclo di vita del "change":

- in una prima fase, quella in cui il cambiamento viene paventato, comunicato, o soltanto immaginato, la reazione delle persone (soprattutto se il cambiamento è vissuto come imposto) è di shock e/o di rifiuto e di volontà di mantenere lo status-quo;
- la seconda fase, nella quale l'impatto

del cambiamento diventa effettivo, reale, porta spesso ad una reazione di disillusione, di rabbia, di frustrazione, dovute però ad una causa originale, ovvero la paura di perdere la propria posizione, la propria reputazione, il prestigio ottenuto e, soprattutto, la considerazione delle altre persone;

- in una terza fase le persone non pensano più a ciò che hanno perso, ma iniziano ad "esplorare" i nuovi compiti, le nuove responsabilità e i benefici portati dalla novità; se ben gestita e se i benefici sono reali e commisurati alle aspettative iniziali dei soggetti coinvolti, si verifica un aumento della gratificazione personale, un atteggiamento positivo di accettazione della transizione. Nella terza fase, quindi, viene stimolata una certa euforia e curiosità nel cambiamento, vengono da subito sperimentati gli aspetti più interessanti, positivi ed efficaci della nuova realtà;
- nell'ultima e quarta fase la sperimentazione deve lasciare lo spazio all'interiorizzazione del cambiamento. È una fase in cui i soggetti coinvolti si adeguano alla nuova realtà con maggiore o minore rapidità, in funzione di molti fattori personali (l'età, ad esempio, non è un fattore da sottovalutare), culturali e sociali. Scopo di quest'ultima fase è l'adozione completa del cambiamento. Può essere, quindi, utile effettuare una revisione di tutte le altre fasi del cambiamento e riconoscere obiettivamente che le modifiche hanno portato ad un miglioramento nelle condizioni dei soggetti coinvolti. Se questo avviene, non c'è più motivo per guardarsi indietro alla situazione che precedeva il cambiamento, ma viene considerata come "normale" la nuova realtà.

Conoscere le quattro fasi del cambiamento è fondamentale per una loro gestione efficace: si pensi, ad esempio, a come è importante gestire la comunicazione per ridurre lo shock iniziale. In una prima fase, quindi, pesare opportunamente le parole e spiegare nella maniera più chiara

possibile gli effetti desiderati del cambiamento è un primo passo imprescindibile.

Nella seconda fase è, invece, importante gestire l'incertezza: si è appena fatto un salto che ci ha allontanato da una sponda e ci si sta avviando in una direzione che non si conosce ancora; è allora opportuno rafforzare gli elementi di negatività dello status quo, evidenziare le necessità di cambiare, rafforzare i punti di debolezza della situazione "as is".

Nella terza fase è, invece, importante far sperimentare al meglio la novità, esaltarne tutte le opzioni più efficaci (si pensi all'abilità dei venditori di auto o di case di esaltare al compratore le qualità/optional della nuova auto/abitazione).

L'ultima fase è forse tra le più importanti, perché lo sforzo per "radicare" il cambiamento è il maggiore che si possa sperimentare; questo perché iniziano ad apparire i primi elementi di negatività della nuova realtà, inizia a scemare l'entusiasmo per la novità e riaffiora la tentazione di tornare ad uno "status-quo-ante". È proprio in questa fase che la volontà della direzione aziendale (commitment) agisce per evitare il fallimento dell'intervento. È, quindi, importante che le nuove pratiche entrino nel quotidiano con una certa "radicalità" (si pensi a quanto è difficile in alcuni contesti, soprattutto in Italia, diffondere la cultura della differenziazione dei rifiuti o il rispetto delle norme fiscali).

Al fine di gestire le implicazioni tipiche delle fasi appena descritte (l'incertezza, l'introduzione delle novità, il consolidamento) si può fare affidamento ad uno strumento potente e versatile: **la formazione**. Quest'ultima, infatti, porta una serie di benefici tangibili che sostengono e facilitano il cambiamento, tra cui:

- mitiga una delle principali resistenze al cambiamento: la percezione di non avere i mezzi e le competenze adeguate per gestire la nuova situazione;
- costituisce un sistema di rewarding particolare ed efficace, in quanto le persone assegnate ad attività di formazione vengono "investite" della fiducia dell'organizzazione e vengono così motivate e responsabilizzate.

Nel contesto di un cambiamento organizzativo, la formazione deve, quali che siano le forme e le modalità di erogazione scelte, avere necessariamente un taglio pratico, pena rivelarsi soltanto un trasferimento di concetti teorici sganciati dalla realtà aziendale e quindi inutili. È opportuno ricorrere a strumenti formativi che colleghino i concetti teorici alla pratica: tra questi strumenti ci sono i business game, simulazioni di situazioni reali che consentono l'applicazione di nozioni e best practice in un contesto semplificato e "protetto" (ovvero in assenza dello stress reale e dove, quindi, le persone possono esprimersi liberamente, prive da costrizioni e vincoli). Se progettato adeguatamente, il business game può sottolineare le differenze tra "as is" e "to be", evidenziando i vantaggi della nuova situazione (e quindi facendo da "volano" per l'entusiasmo e il commitment delle persone) e le implicazioni future sulle quali, seppur in un contesto semplificato, è bene puntare in consapevolezza, perché le persone abbiano la possibilità e la sensazione di prepararsi in modo adeguato.

Tuttavia, sarebbe un errore considerare la formazione solo come un intervento "preliminare" al cambiamento, perché la sua azione di sostegno ha la sua massima efficacia se viene progettata in maniera da accompagnare tutte le fasi di transizione.

Si possono, a questo riguardo, individuare tre differenti tipologie di intervento formativo:

- **ex ante**, effettuata, cioè, come intervento introduttivo e propedeutico all'avvio di un progetto, un fattore abilitante per l'integrazione del gruppo di lavoro, per lo sviluppo delle competenze tecniche di base e per la condivisione di un linguaggio comune;
- **concomitante**, costruendo un percorso di formazione contestuale alle attività di definizione e messa in opera dei nuovi processi;
- **ex post**, ovvero effettuata alla fine di un progetto, quando le modifiche apportate in sede di cambiamento sono realizzate e rese operative e dedicata allo sviluppo di competenze

avanzate su metodologie e best practice, che ha come destinatari le persone che rimangono impegnate nel miglioramento continuo dei processi e dell'organizzazione.

Nella progettazione delle attività legate alla transizione è consigliato progettare la formazione nelle tre forme appena descritte, in modo da poter abilitare, accompagnare e consolidare il cambiamento e ridurre le forze e le resistenze che si oppongono alla transizione, agendo su quelle che sono le fasi tipiche della curva del cambiamento descritta precedentemente.

Analizzando quest'ultima, infatti, non si può che evidenziare un immediato parallelismo con la gestione dei gruppi all'interno dei progetti con le fasi di Forming, Storming, Norming, Performing:

- nella fase di **forming** (quella dello shock, nella curva), il gruppo si è appena creato, più o meno volontariamente per le persone coinvolte. Le persone non si conoscono tra loro e c'è molta incertezza;
- nella fase di **storming** (quella della paura, della frustrazione e della disillusione) nascono i primi conflitti, c'è la volontà di imporsi e la paura di perdere il proprio territorio e la propria reputazione, a favore di altri (paura di non essere riconosciuti nel proprio ruolo). Per uscire da questa fase è fondamentale che il gruppo elegga un leader forte e riconosciuto da tutti, che guidi gli altri alla fase successiva;
- Nella fase di **norming** (quella dell'accettazione del leader, di normalizzazione della nuova situazione e di accoglimento attivo del cambiamento), il gruppo inizia a lavorare efficacemente, a rispettare le regole e a fare crescere la stima reciproca e il riconoscimento vicendevole dei propri ruoli e capacità.
- Nell'ultima fase, quando le nuove regole diventano lo standard e si attivano le dinamiche dell'apprendimento, il gruppo vede aumentare esponenzialmente

le proprie prestazioni lavorative. È il momento in cui da uno stadio A si è definitivamente passati ad uno stadio B, come nella curva del cambiamento.

Il parallelo tra questi due strumenti, quello dell'analisi del cambiamento e quello della gestione dei gruppi, dimostra come il Change ed il Project Management siano fortemente interconnessi e come la gestione di un progetto non possa prescindere dalla conoscenza delle dinamiche del cambiamento, perché un intervento mal condotto può anche raggiungere nell'immediato un risultato, ma nel lungo periodo non determinare un effettivo ed efficace cambiamento nel contesto in cui si è sviluppato.

Non necessariamente tutti i cambiamenti ottengono il successo desiderato; l'analisi di Kotter ha messo in luce le principali cause di fallimento del cambiamento:

- troppa complessità (non suddividere un macro-problema in problemi più piccoli da affrontare separatamente);
- non riuscire a creare una coalizione tra le persone;
- non avere una visione chiara dell'obiettivo;
- non riuscire a comunicare efficacemente la visione stessa;
- non riuscire a pianificare ed eseguire delle quick-win;
- comunicare la visione troppo presto e nella sua interezza;
- non ancorare il cambiamento alla cultura aziendale.

Tutti questi sono, ovviamente, fattori che determinano anche il fallimento di un'iniziativa progettuale e le tecniche per evitare questo fallimento sono altrettanto comuni.

Per affrontare il cambiamento ed evitare tali errori, Kotter ha proposto un approccio in otto passi:

1. Stabilire un senso di urgenza (iniziare a parlare del progetto, coinvolgere un comitato straordinario, ecc.);

2. Creare una coalizione guida del cambiamento (gli “entrepreneurs”, ovvero un gruppo all’interno dell’organizzazione che guidi il cambiamento come, ad esempio, il gruppo di progetto);
3. Sviluppare una chiara visione e strategia di cambiamento (questo è anche l’obiettivo di un buon Project Charter, ovvero definire delle aspettative chiare per il progetto e la visione comune per tutti gli stakeholder dell’obiettivo voluto dal cliente);
4. Comunicare efficacemente la strategia (pianificare la comunicazione è uno dei ruoli chiave del Project Manager che deve, soprattutto, comunicare efficacemente al proprio team gli obiettivi del progetto);
5. Delegare e rafforzare il potere decisionale dei dipendenti (job enrichment) e aumentarne la visione trasversale (job enlargement) su differenti compiti organizzativi (a questo proposito, occorre la definizione dei ruoli all’interno della OBS e l’attribuzione di ruoli “sfidanti” nel progetto);
6. Generare delle quick-win (saper pianificare i deliverable del progetto in modo che ogni rilascio porti dei benefici immediatamente visibili e oggettivamente riscontrabili);
7. Consolidare il cambiamento e produrne di ulteriori partendo da esso (generare le “lesson learned” del progetto);
8. “Ancorare” il nuovo approccio alla mentalità e alla cultura aziendale (avviare il ciclo di vita del prodotto del progetto e assicurare una transizione efficace verso la nuova operatività).

Non è solo il modello di Kotter ad attrarre l’attenzione del mondo accademico: di modelli per la gestione del cambiamento ne sono stati sviluppati diversi, tra cui quelli proposti di seguito; ogni modello ha peculiarità proprie ed è più efficacemente applicabile ad una situazione dell’organizzazione piuttosto che ad un’altra.

- **Framework delle 7S di McKinsey** (Strategy, Structure, System, Staff, Style, Skill, Shared Values) che si distingue perché individua gli elementi chiave di una strategia di successo (soprattutto in fase di cambiamento) e gli ambiti in cui è importante andare a valutare l’impatto del cambiamento. Ad esempio, non è possibile migliorare nessuno degli altri 6 aspetti senza una chiara Strategia (che assume un ruolo di prim’ordine nei progetti di cambiamento), oppure non si possono migliorare le competenze se non si conoscono le potenzialità del proprio Staff. Al centro del modello, per importanza, sono da porre valori condivisi (Shared Values), che sono l’elemento distintivo delle aziende di successo ed il collante che tiene insieme i fondamentali di un gruppo di progetto.
- **Modello di Marvin Weisbord**, detto “Six-Box Model”, che rappresenta un particolare modo di guardare alla struttura organizzativa e al suo design. Il modello presta particolare attenzione a temi quali la pianificazione, gli incentivi e i premi, il ruolo delle funzioni di supporto, il personale, la competizione interna tra le unità organizzative, gli standard per la remunerazione, le partnership, le gerarchie e la delega di autorità, il controllo organizzativo, le responsabilità e la valutazione delle prestazioni. Il modello si articola intorno ai seguenti componenti (box):
 - Finalità: qual è il nostro business?
 - Struttura: come dividiamo il lavoro?
 - Relazioni: come gestire i conflitti tra le persone? Con le nostre tecnologie?
 - Premi: c’è un incentivo per fare tutto ciò che si deve fare?
 - Leadership: c’è qualcuno che mantiene in equilibrio i diversi box?
 - Meccanismi utili: abbiamo un adeguato coordinamento delle tecnologie?
- **Modello di Burke & Litwin**, incentrato maggiormente sul design e sul change organizzativo. Il modello suggerisce

collegamenti per ipotizzare come le prestazioni aziendali sono influenzate da fattori interni ed esterni; fornisce un quadro per valutare le dimensioni organizzative e ambientali, ritenute le chiavi di un cambiamento di successo. Esso non solo spiega come collegare diverse dimensioni tra loro, ma discute anche di come l'ambiente esterno influenza le diverse dimensioni dell'organizzazione e fornisce, quindi, una guida per la diagnosi organizzativa e la pianificazione del cambiamento. Il modello ruota intorno a 12 dimensioni organizzative:

- ambiente esterno;
- missione e strategia;
- leadership;
- cultura organizzativa;
- struttura;
- pratiche di gestione;
- sistemi;
- clima delle unità organizzative;
- compiti e competenze individuali;
- bisogni individuali e valori;
- motivazione;
- performance individuale e organizzativa.

- **Modello di Nadler e Tushman**, che si basa su un approccio socio-tecnico che analizza aspetti non solo gestionali, ma anche strategici, tecnici e sociali delle organizzazioni, e sottolinea l'ipotesi che ogni elemento si basa su tutto il resto. Ciò significa che i diversi elementi del sistema devono essere allineati, coerenti e integrati per raggiungere alte performance come sistema unico. Quindi maggiore è la congruenza, maggiore è la performance. In questo modello di gestione della trasformazione e del cambiamento l'organizzazione è proposta come composta da quattro sub-sistemi, tutti dipendenti l'uno dall'altro:

- il lavoro, ovvero le attività svolte da singoli individui quotidianamente (le cosiddette operations o operazioni di routine). La progettazione

dei processi, la definizione delle ricompense individuali e di quelle disponibili devono essere tenute in considerazione nella definizione di questo elemento;

- le persone, il cui sub-sistema riguarda le capacità e le caratteristiche delle individualità che lavorano in un'organizzazione. Occorre tener conto delle loro aspettative e dei loro ambiti di provenienza;
- L'organizzazione formale, che si riferisce alla struttura, ai sistemi gestionali, alle policy in atto. In pratica, si occupa di analizzare come sono formalmente organizzate le attività aziendali;
- L'organizzazione informale, dove sono comprese tutte le attività non pianificate, non strutturate, non formalizzate (non scritte, ma comunque presenti nell'organizzazione in modo tacito) che emergono nel corso del tempo, come il potere, l'influenza, i valori e le norme di comportamento.

Anche in questo modello sono l'allineamento e l'interazione tra tutte le variabili a determinare l'equilibrio dell'organizzazione, altrimenti per un processo di "omeostasi" organizzativa la tendenza è quella di ritornare, a seguito di un cambiamento, ad un equilibrio precedente riconosciuto come stabile. Ad esempio, non è possibile modificare il lavoro da svolgere e i processi coinvolgere i sistemi gestionali, gli strumenti a supporto e l'organizzazione formale. Per un cambiamento efficace è fondamentale valutare l'impatto in ognuna delle sotto-componenti dell'organizzazione. Allo stesso modo, un PM che voglia efficacemente condurre un progetto in una organizzazione deve conoscerne i processi organizzativi, la struttura formale e informale e le persone, per pianificare al meglio le attività, saper orientare le risorse e sfruttare i punti di forza dell'organizzazione.

Infine, non è solo il Project Management a “nutrirsi” dei modelli e delle buone pratiche di gestione del cambiamento, ma è vero anche il contrario: per introdurre il cambiamento all’interno di un’organizzazione (sia esso un’analisi del clima, la definizione di un sistema delle competenze, l’introduzione di nuove metodologie di rewarding & compensation, ecc.) è necessario un approccio metodologico per progetti o per fasi di progetto, e quindi si ha bisogno del Project Management. È perciò prioritaria la pianificazione dell’intervento, la gestione dell’esecuzione, il monitoraggio delle attività e la chiusura del progetto per fare in modo che il cambiamento sia effettivo, efficace, efficiente e funzionale. Inoltre, il ruolo del Pm e del suo team è quello di creare un gruppo “guida” che funga da pioniere del cambiamento e da modello all’interno dell’organizzazione, al fine di trainare il resto dell’azienda verso l’obiettivo del cambiamento stesso.

Se le tecniche di Change Management identificano tutti gli elementi che devono essere considerati nel cambiamento (potremmo quasi definirlo l’Ambito, lo scope del progetto di cambiamento), il Project Management supporta il change definendo le metodologie per controllare l’avanzamento, gestire i

rischi e le modifiche, affrontare i problemi e mantenere fissa la rotta verso l’obiettivo, che è rappresentato dal cambiamento stesso. Il Project Management, inoltre, tramite ad esempio la tecnica dell’Earned Value può identificare e quantificare i benefici (anche e possibilmente in termini economici) apportati dal progetto di cambiamento. Al contrario, non adottando le tecniche di PM avremo un’iniziativa estemporanea, della quale non è fissata la fine, che non si può misurare perché non è stata pianificata, che non si può controllare perché non sono stati definiti obiettivi, ambito e requisiti; in questa iniziativa non ci sarà una chiara gestione della comunicazione, perché probabilmente non sono stati identificati tutti gli stakeholder e i metodi e i mezzi con cui comunicare loro i risultati del progetto, né sarà facile gestire i rischi, in quanto non identificati prima e non pianificate in precedenza eventuali risposte. Per tutto questo, il Project Management fornisce degli strumenti efficaci per una più corretta e più probabile riuscita di un’iniziativa di Change Management.

Riferimenti bibliografici: Massimo Bellotto “Project Management e trasformazione, cambiamento, innovazione.”