

PPM e gestione del cambiamento organizzativo: la chiave per un'integrazione efficace

Dott. Cornelis (Niels) van Bemmelen

PM
expo
2024

 Istituto Italiano di
Project Management

presenta:

PMexpo
Roma, 4 Ottobre 2024

«L'unica costante nella vita è il cambiamento...» ¹.

πάντα ρει, (*panta rhei*) – tutto scorre ².

È aumentata molto la velocità...

1. Spesso attribuito a Eraclito (fl.c. 500 a.C.), ma non ci sono fonti convincenti.

2. Eraclito (fl.c. 500 a.C.)

Iniziative di Cambiamento Faliscono Spesso

- Il 70% delle iniziative di cambiamento fallisce o non realizza il valore previsto (King e Peterson, 2007).
- Comunque, alcune organizzazioni ad alte prestazioni hanno tassi di successo superiori all'80% (IBM, 2008b)
- Tuttavia, le prove continue e coerenti accumulate da CEO, project manager e change manager attraverso un'ampia gamma di fonti indicano la realtà che moltissimi sforzi di cambiamento falliscono.

Initiative senza CM



Initiative con CM

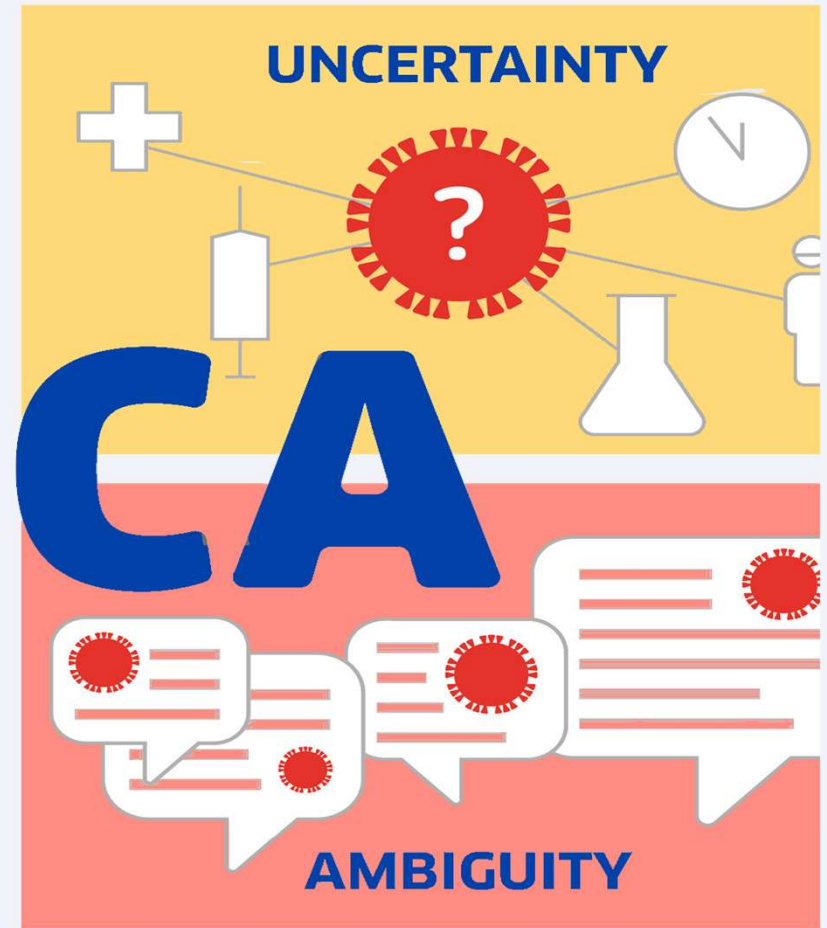
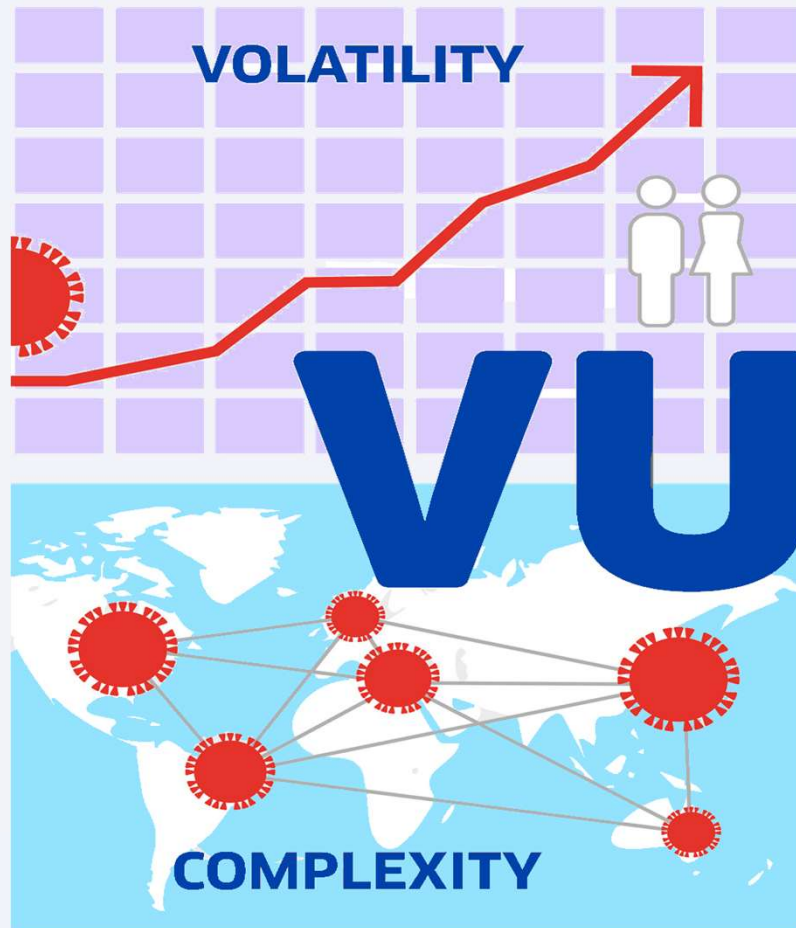


Successo dei Progetti: CM!

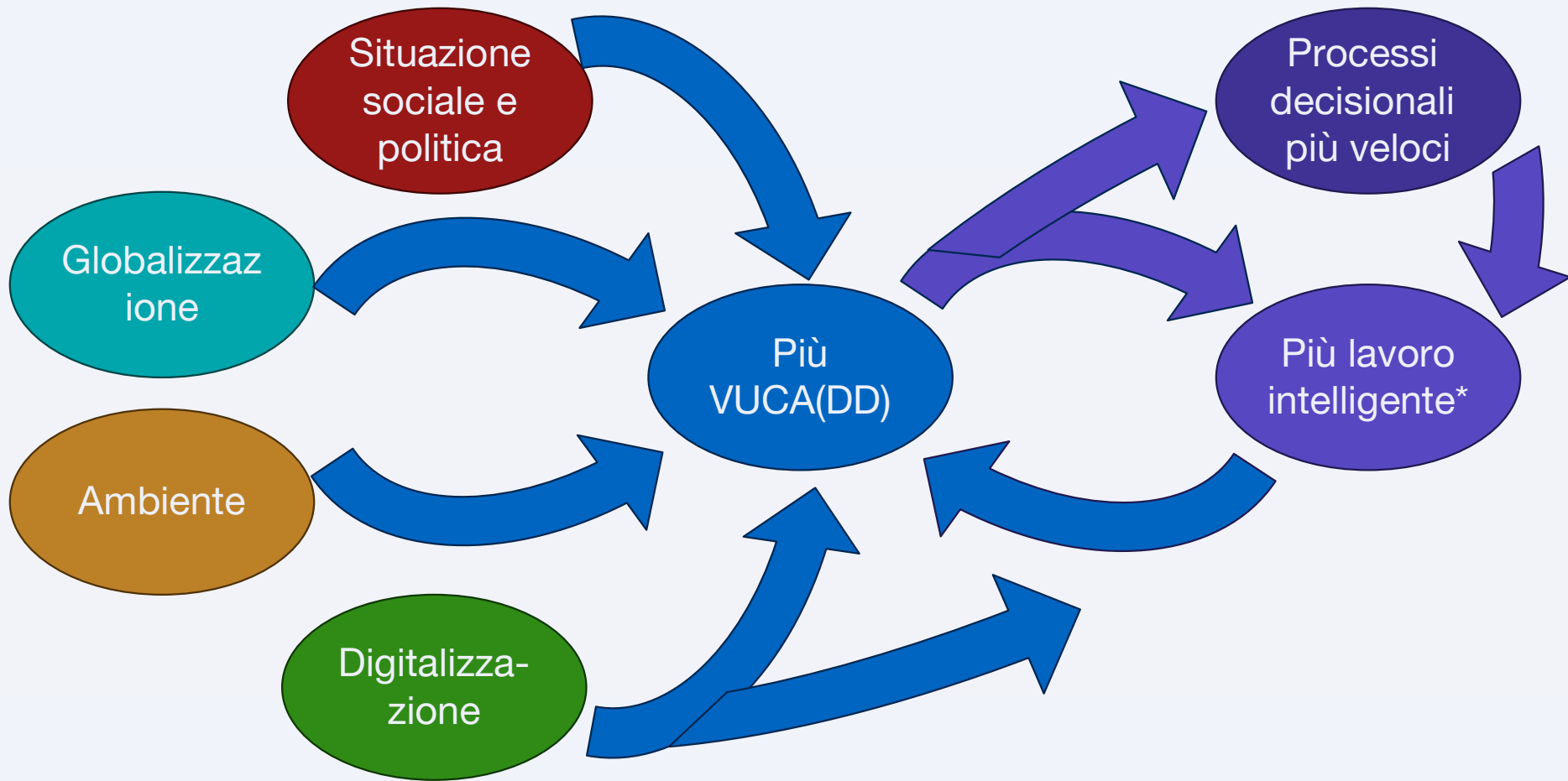
- **organizzazioni più performanti** e più mature applicano sempre o frequentemente **la gestione del cambiamento ai propri progetti** (PwC, 2004).
- Il **tasso di successo** dei progetti di cambiamento che prevedono l'impiego di un change manager dedicato **aumenta del 19%** (IBM, 2008).
- Esiste una stretta relazione tra **l'efficacia dei programmi di gestione del cambiamento** e i **progetti che raggiungono i loro obiettivi** (Prosci 2012).
- Una **gestione efficace del cambiamento garantisce una migliore velocità di adozione, un tasso di utilizzo e una maggiore competenza dei dipendenti** (Ferris, 2013).

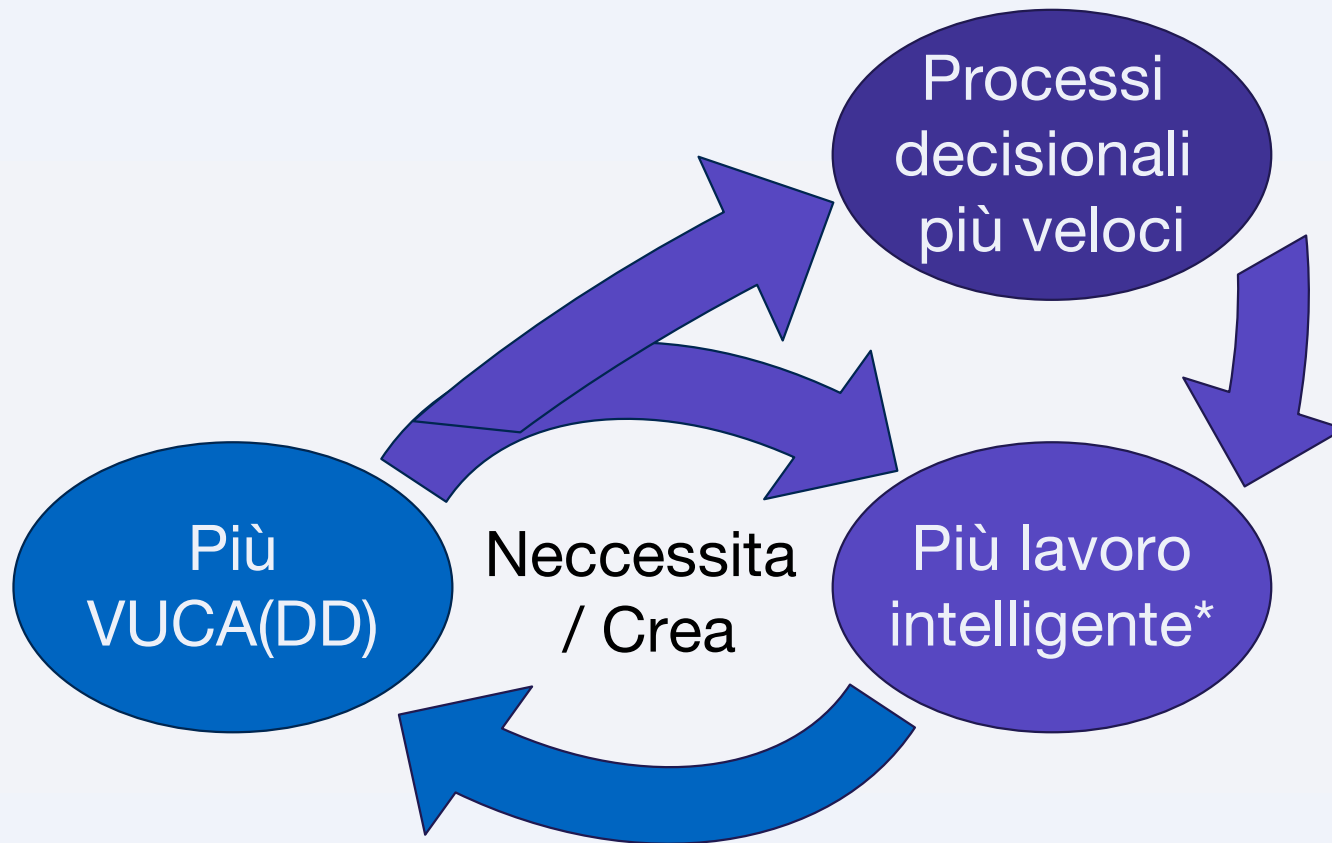
Mondo
più VUCA:

CM
ancora più
importante!



(US Army War College, 1987)

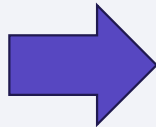




* Un mondo più VUCA richiede più «Knowledge work» o lavoro cognitivo

Processi
decisionali
più veloci

Più lavoro
intellettuale*



- Delegazione e chiarimento dei processi decisionali
- Un altro modo di definire gli obiettivi
- Approcci di co-iniziativa, co-design e co-creazione
- Fattori motivanti diversi
- Una cultura di apprendimento e esplorazione
- Sicurezza psicologica
- Auto-gestione
- Prontezza al cambiamento

Fattori “soft”!

Definizioni CM

- **“Guidare il cambiamento organizzativo verso una risoluzione di successo” (HBS)**
→ definizione molto ampia (include la gestione di progetti?)
- **“Un processo strutturato e una serie di strumenti per preparare, equipaggiare e supportare le persone ad adottare e utilizzare un cambiamento per raggiungere un esito desiderato” (PROSCI)**
→ “le persone”: il fattore umano

Distinzione tra CMO e CM

- **“Gestione del cambiamento *organizzativo*”** considera l'intera organizzazione e ciò che deve cambiare e, conseguentemente, si occupa di molte discipline diverse, dalle scienze comportamentali e sociali alle tecnologie dell'informazione e alle soluzioni aziendali.
 - Include anche la parte “hard” – modellazione del business.
- **“Gestione del cambiamento”**: preparare e supportare persone e team a realizzare un cambiamento organizzativo.
 - “Solamente” il fattore umano – “soft”.

CM ...“solamente” il fattore umano

impatto
stakeholder

resistenza

coinvolgimento

personalità

leadership

disruzione
emergente

formazione

comunicazione

trasformazione

cultura

motivazione

prontezza

impegno

PPM ← rapporto → CM

Due interpretazioni:

1. **Il Change Management Organizzativo include anche il PPM, per gestire la parte “hard” (tecnologia, processi, dati, strutture).**

→ non è una interpretazione molto comune, anche se il PPM è uno strumento per implementare cambiamenti.

2. **Le pratiche di Change Management si integrano nel PPM.**

→ Sia al livello dei progetti, che ai livelli di programmi e portfolio è importante integrare pratiche di gestione del cambiamento o del fattore umano.

PPM già integra elementi di CM

- **Categorie di stakeholder standard**, che sono presenti in ogni tipo di progetto (Business/Sponsor, Utenti/Clienti, Fornitori/Sviluppatori).
- **Rappresentazione e responsabilizzazione del lato utente/cliente** per facilitare, supportare e motivare utenti con ruoli standard (es. MSP: BCM, PM2: BIG)
- **Tecniche di coinvolgimento**, es. nella definizione di requisiti, controllo di qualità, ecc.
- Non solo «management», ma anche «**leadership**».
- **Metodi Agile** - fattore umano! (teamwork, learning, coinvolgimento...)

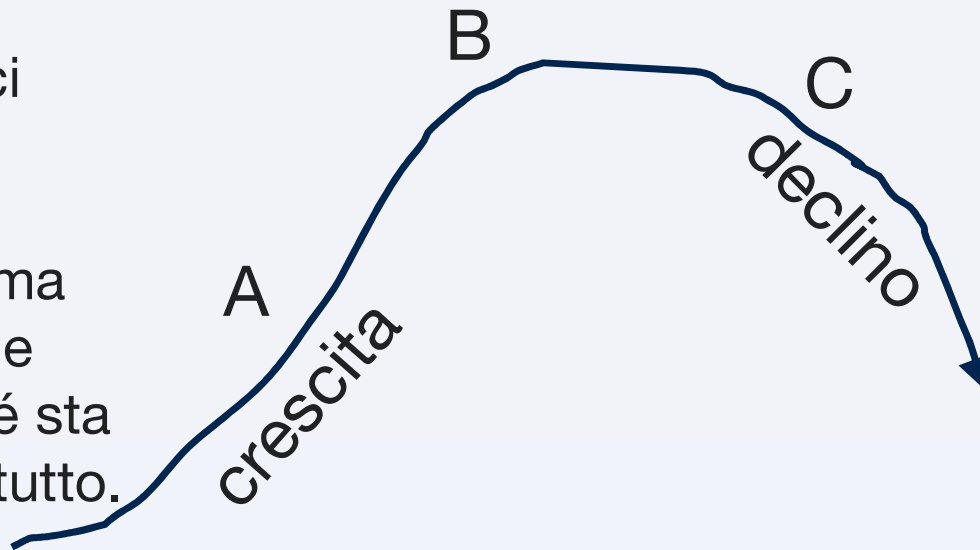
Problemi comuni con la gestione del fattore soft

1. **Mancanza di Horizon Scanning o Future Management**, per cui si scopre di dover cambiare servizi o prodotti troppo tardi per poter coinvolgere ancora utenti e personale. **Il cambiamento diventa un'emergenza e non c'è tempo per il CM.**
2. **Responsabilizzazione di persone esterne** per la motivazione degli utenti. Persone esterne non vengono percepite come 'uno di noi'; **manca il rapporto di fiducia** per poter motivare le persone.
3. **Burocratizzazione di best practice** standard, senza più guardare l'effetto desiderato.

1. Troppo tardi... o il paradosso del cambiamento

Situazione B: ci sono i primi segnali che il servizio o il prodotto va in declino, ma ancora nessuno vede la necessità di cambiare, perché finora è sempre andato bene. «Sarà una cosa temporanea...»

Situazione A: ci sono i soldi per investire nel cambiamento, ma nessuno ci vuole pensare, perché sta andando bene tutto.



Situazione C: tutti capiscono che si deve cambiare il servizio o il prodotto, ma non ci sono più i soldi per cambiare in un modo che tiene conto di tutti.

2. Persone esterne per la motivazione degli utenti

- **Sponsor** che non promuovono in modo attivo un'iniziativa e non chiariscono bene gli obiettivi finali: che valore deve creare l'iniziativa, in termini di miglioramento della prestazione dei processi aziendali o istituzionali.
- Nomina di «key **user**», «utente senior» o «business change manager», senza 'empowerment' (né responsabilità, né autorità e spesso anche senza la conoscenza giusta) per motivare e preparare colleghi o personale.

Conseguenza:

- **Fornitori** che accettano la responsabilità per mantenere gli utenti soddisfatti, senza che a questi utenti sia stato spiegato l'obiettivo di un'iniziativa.

→ **Motivare diventa soddisfare.** E soddisfare senza tenere conto dell'obiettivo finale costa molto e porta poco. Investimento sì, ma il ritorno?

3. Best practice burocratizzate

- **Riempire template**
- **Nominare persone in ruoli standard**, senza le competenze giuste, senza autorità necessaria, senza responsabilità chiara.
- **Pianificazione senza valutazione della prontezza al cambiamento lato utente.**
- **Coinvolgimento formalizzato degli utenti**, per accordare requisiti o fare controlli di accettazione, senza realizzare l'obiettivo del coinvolgimento.

Il coinvolgimento di utenti nella definizione di requisiti, anche chiamato il co-design, ha lo scopo di **aumentare la loro volontà di impegnarsi** per il cambiamento (oltre al miglioramento qualitativo), ma spesso viene eseguito come un processo burocratico dovuto, per ottenere una firma del utente.

Fattori per l'integrazione di PPM e CM

Livello di **necessità del cambiamento**:

- da cambiamento anticipato (sit. A) \leftrightarrow a cambiamento d'emergenza (sit. C)
- da bottom-up / partecipativo \leftrightarrow a top-down / gerarchico

Complessità:

- da contesto stabile \leftrightarrow a contesto dinamico (ogni aspetto PESTLE)
- da attività note, routine \leftrightarrow a attività nuove, sperimentali, uniche
- da stakeholder noti e stabili \leftrightarrow a stakeholder sconosciuti e dinamici

Maturità aziendale / istituzionale nella gestione del cambiamento:

- da gestione a caso \leftrightarrow a gestione strutturata, con successo dimostrabile
- da PPM e CM scollegate \leftrightarrow a PPM & CM integrate

Integrazione PPM e CM

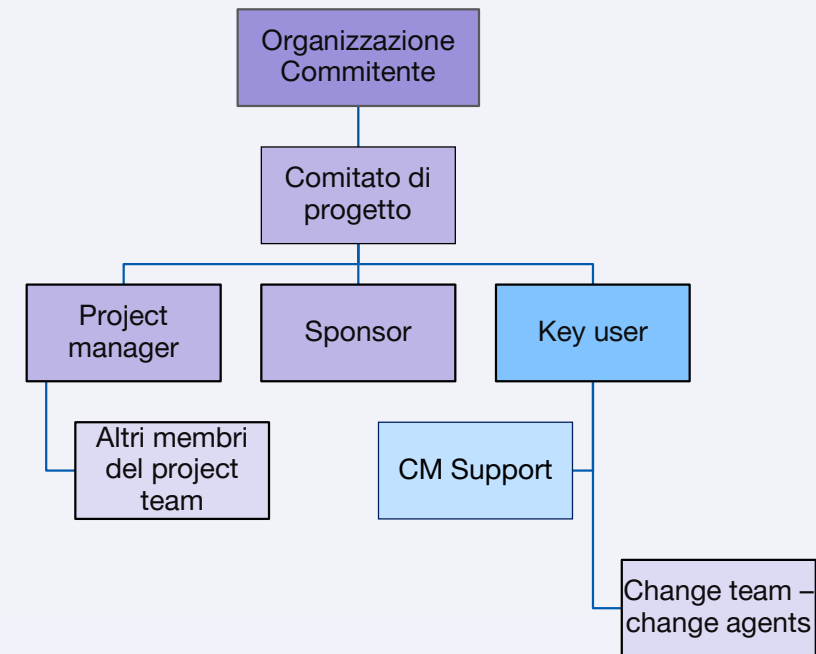
- 1. Nella gestione di progetti**
 - Solo nei progetti: impatto limitato
- 2. Nella gestione di programmi e portfolio**
 - Essenziale per iniziative di 'trasformazione'
- 3. Come ufficio / reparto integrato: 'PP&CM office'**
 - Scelta strategica di creare un'organizzazione 'change ready'
 - Impatto anche sui processi operativi / Business as Usual



* Maturità richiede tempo di maturazione

1. CM nella gestione di progetti

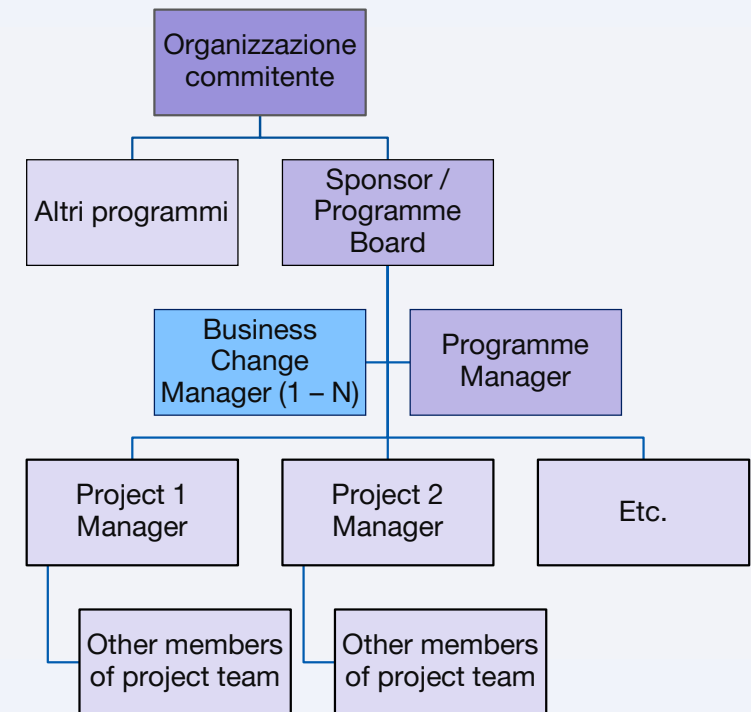
- Progetti benefits-led richiedono buona sponsorizzazione, visioning e definizione di obiettivi / target di processi operativi
- Strumenti come co-design, co-creazione, coinvolgimento, esplorazione ecc.
- Responsabilizzazione e ‘empowerment’ del lato utente o del processo operativo impattato (utente senior – key user) per l’implementazione (change team / BIG*)



* Business Implementation Group – PM²

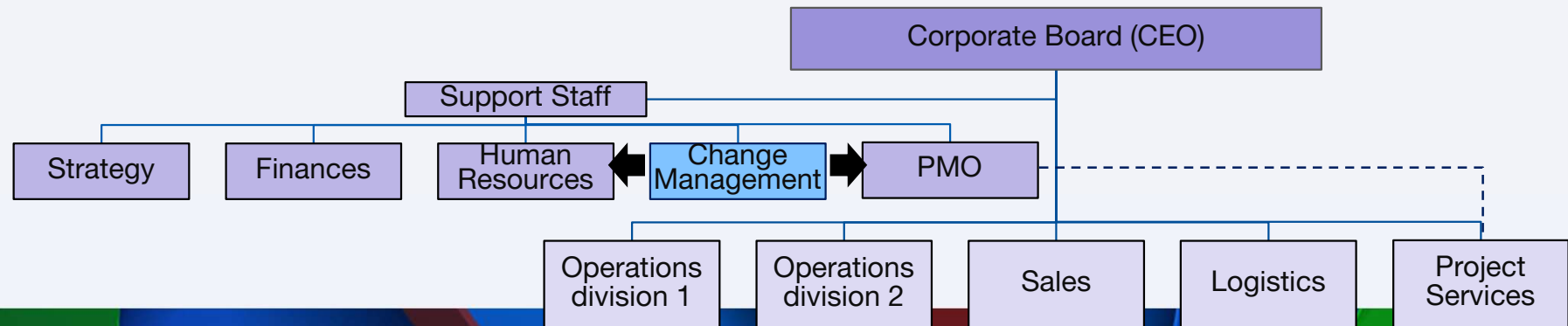
2. CM nella gestione di programmi

- Programmi trasformativi
- ‘Visioning’
- Gestione esplicita di benefici / impatti / indicatori di performance dei processi operativi
- Change manager legato al lato utente / business
- Programme manager: ‘condurre’ i progetti



3. PP&CM office

- Interventi ‘organization wide’ per aumentare la prontezza al cambiamento
- Supporto a iniziative di cambiamento (programmi e progetti, ma anche attività di continuo miglioramento)
- Supporto al Corporate Board
- Chiarire la posizione e il rapporto con le altre funzioni (HR – PPM)
- Dimostrare il valore: più cambiamento, più veloce, più ritorno, più agilità ...





Hai già
partecipato al
nostro quiz?

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!



presenta:

PMexpo

Roma, 4 Ottobre 2024