



Milano, 26 aprile 2016

Leadership Complessa

'Lcenza di guida' in contesti professionali e sportivi



Il giro al mondo in 20 mesi: Il rafforzamento di una «Corporate Identity»

Roberto Daniel Pinzin, *Agile Project Leader, PMI-ACP*

Obiettivo della presentazione

- L'obiettivo di questa presentazione è illustrare le dinamiche interne di un gruppo di PM tecnici nella gestione di un progetto, in assenza di un PM tradizionale alla guida del gruppo
- Un altro obiettivo è quello di descrivere il contributo di una figura esterna al gruppo, identificata come PMO, non tecnico, nella facilitazione del coordinamento del lavoro dei PM tecnici
- Le conclusioni saranno centrate sulla capacità di un gruppo di persone di auto-organizzarsi secondo le logiche della Leadership condivisa, e il comportamento di una figura esterna, non dotata dell'autorità tipica di un PM, nel contribuire al funzionamento del gruppo secondo l'approccio della Servant Leadership

Il progetto

- ✦ Rinnovamento del Portale di Gruppo di una multinazionale presente nei cinque continenti, con decine di migliaia di utenti interni
- ✦ Il progetto forma parte di un programma volto a rafforzare la Corporate Identity, e include anche il rinnovamento della Rubrica di Gruppo; i due progetti sono sincronizzati
- ✦ Oltre alla ridefinizione del portale e al rinnovamento dei contenuti editoriali, è necessario provvedere alla revisione del collegamento di rete tra le Business Units e il Head Office
- ✦ L'obiettivo è raggiungere tutti gli utenti in 18 mesi dall'avvio del progetto

I protagonisti iniziali del progetto

- ✦ Un PM generale e quattro PM tecnici (aree Comunicazione, Prodotti Applicativi, Network, Internazionale)
- ✦ Sponsor del progetto (Area Comunicazione)
- ✦ I referenti locali delle Business Units (Area Comunicazione e Network)
- ✦ Il personale operativo dedicato in Head Office delle aree coinvolte (Comunicazione, Prodotti Applicativi, Network)
- ✦ Il fornitore del nuovo Portale

I primi problemi

- Dopo una prima fase di lavoro molto intensa, con la definizione di un Gantt dettagliato, il PM generale viene spostato in un altro progetto
- A 8 mesi dal GoLive, è necessario provvedere a un nuovo PM
- Per diversi motivi, non è possibile avere un nuovo PM, per cui il progetto continua per 6 mesi il suo corso senza un coordinamento centrale dedicato

Mese 0 - Partenza del viaggio: La prima innovazione e le prime reazioni

- Preso atto della situazione, e a 2 mesi del GoLive, lo Sponsor decide di introdurre una figura esterna all'azienda, non specialista tecnico di alcuna delle aree coinvolte nel progetto, con l'obiettivo di facilitare il coordinamento dei quattro PM tecnici
- Questa figura esterna ricopre il ruolo di PMO – Project Management Office, senza le autorità tipiche di un PM, per cui deve attingere a uno stile di guida molto soffice e consensuale
- A due mesi del GoLive, il gruppo dei PM tecnici si deve riorganizzare con maggiore responsabilità individuale e con un rinnovato impegno verso i colleghi, facendo leva su uno stile di comportamento necessariamente condiviso

I primi stadi di (tras)formazione del gruppo

- ✦ I PM hanno dovuto trasformare il loro comportamento, rivedendo i rapporti personali, organizzativi e funzionali
- ✦ Nel contempo il PMO ha dovuto esplorare molto prudentemente le dinamiche del gruppo nel contesto organizzativo aziendale, in modo di essere di massimo aiuto ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi
- ✦ Dopo una prima fase di aggiustamenti, il gruppo di PM è entrato nella fase di «Storming», evidenziando tutti i problemi non risolti precedentemente
- ✦ In questa fase di sviluppo del gruppo, il PMO ha svolto il ruolo predominante di coach, per contribuire alla convergenza di comportamenti, nel rispetto della libertà di espressione dei componenti del gruppo

Verso il GoLive

- ✦ La fase di storming ha prodotto alcuni cambiamenti significativi all'interno del gruppo di PM, tra cui la sostituzione di alcuni membri del team, ritenuti non più adatti al nuovo assetto organizzativo del progetto
- ✦ Contemporaneamente, il gruppo di PM, con il supporto del PMO, si era dato delle regole interne per funzionare meglio
- ✦ Questa fase è stata caratterizzata da un rinnovamento comportamentale del gruppo, con notevoli ricadute positive nel raggiungimento del primo obiettivo, quello di essere pronti al GoLive nei tempi previsti

Mese 2 - Prima tappa del viaggio: Il GoLive

- Il GoLive si è svolto come da programma e nei tempi prospettati, con le caratteristiche minime necessarie per procedere al Rollout
- Il Rollout si è sviluppato nei successivi 3 mesi, collegando i principali paesi europei al Head Office
- I problemi sorti in questa fase del Rollout, sia nell'area applicativa, sia nel network, sono stati risolti grazie alla capacità del gruppo di PM di reagire in tempi veloci con soluzioni efficaci
- I contenuti editoriali erano arricchiti dai contributi delle funzioni interne del Head Office e iniziavano i primi scambi di informazione dinamica con le Business Units attraverso il nuovo portale

Mese 5 - Primo Rollout completato

- A seguito del primo rollout completato, il gruppo di PM, con l'aiuto del PMO, si è preso un momento di riflessione su quanto era successo nei precedenti 5 mesi
- Aniché definire le classiche «Lessons Learned», con gli aspetti fatti bene e quelli da migliorare, l'approccio scelto è stato quello di relativizzare la componente di giudizio di quanto fatto, e di concentrarsi su cosa doveva essere mantenuto, ridotto o aumentato per il futuro
- Lo schema di sintesi si basava su 3 colonne, con le scritte «Stop Doing / Do Less», «Keep Doing» e «Do More / Start Doing», come illustrato di seguito (in grassetto sono evidenziati i contributi più significativi)

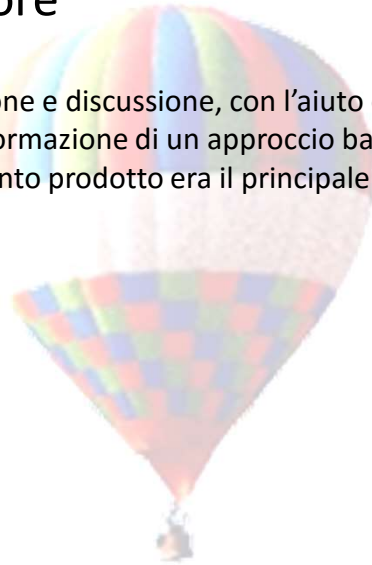
First Step: GO LIVE		
STOP DOING / DO LESS	KEEP DOING	DO MORE / START DOING
Programmare con molto anticipo	Definire a tenere aggiornato il Macro plan	Riconoscere i conflitti come segnali del cambiamento
Prendere decisioni unilaterali	Incontri periodici	Dare fiducia per riceverla
Mancare di rispetto per gli obiettivi altrui	Rispettare i valori culturali locali	Agire in forma interdipendente
Giustificarsi e difendersi continuamente	Creare processi per dare la giusta priorità alle attività e risultati da raggiungere	Creare leve di cambiamento
Giudicare in base a preconcetti		Dividere il progetto in fasi e sotto fasi
Declinare responsabilità		

Primo rollout: il punto di vista del Business

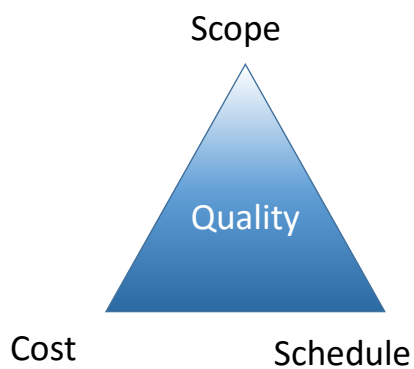
- ✦ Ancorché dopo i primi 5 mesi della nuova fase, il progetto procedeva come da programma, rispettando il budget e l'ambito concordato, il Business (in particolare l'Alta Direzione aziendale), riteneva che l'avanzamento del Rollout non era all'altezza delle potenzialità delle risorse disponibili, e che poteva e doveva essere velocizzato
- ✦ Questo fatto ha turbato molto il gruppo di PM, perché le difficoltà tecniche incontrate nel Rollout erano state puntualmente risolte e i vincoli erano stati sostanzialmente rispettati. Evidentemente c'era qualcosa che sfuggiva al gruppo, e a cui il Business dava un'alta importanza

La svolta del valore

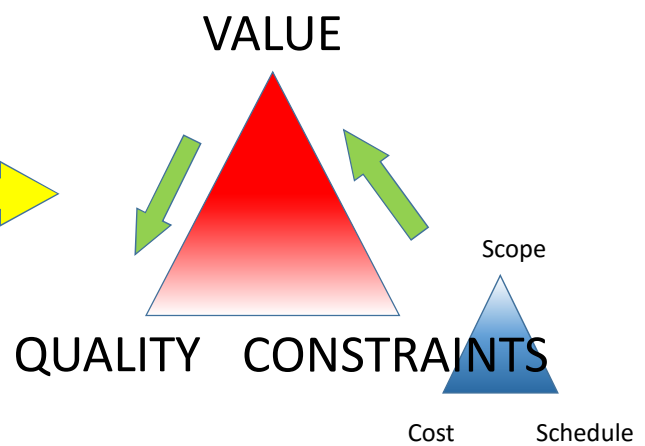
- Dopo un'attenta riflessione e discussione, con l'aiuto del PMO, il gruppo era arrivato a capire la trasformazione di un approccio basato sul rispetto dei vincoli a uno in cui il valore aggiunto prodotto era il principale obiettivo del progetto, come illustrato di seguito



Constraint-based triangle



Value-based triangle

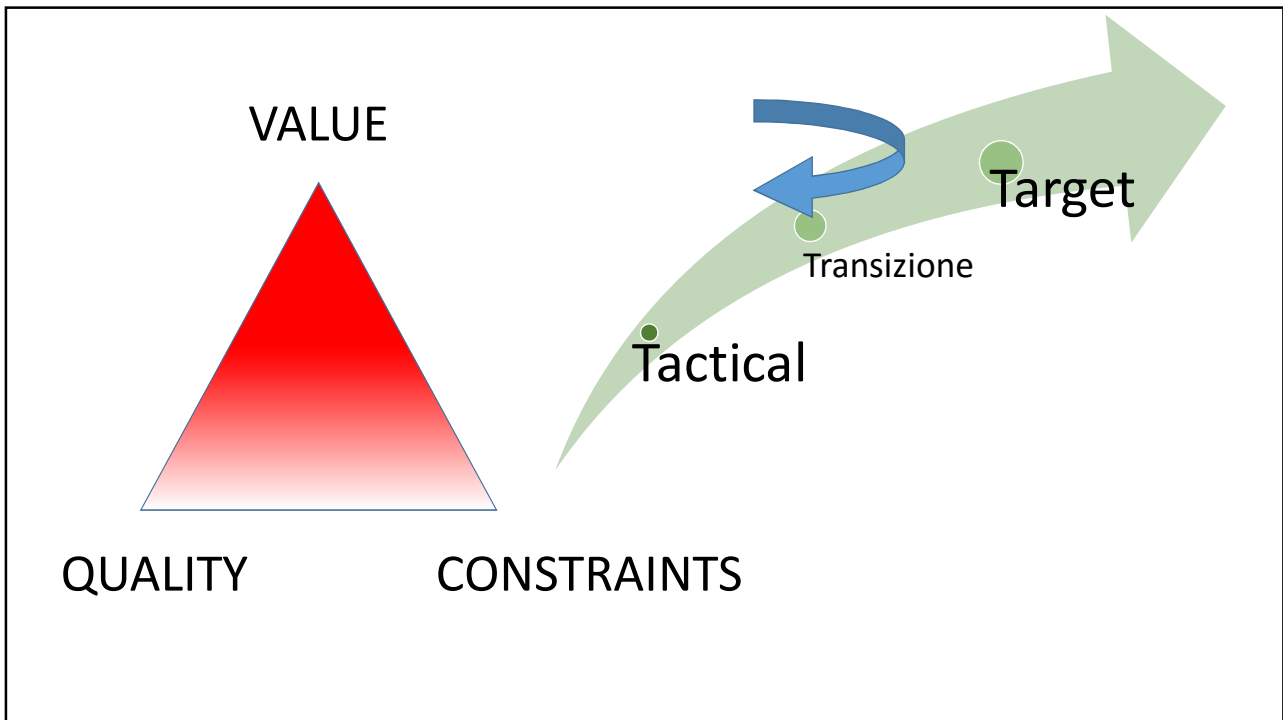


Il nuovo significato della Qualità nei progetti

- Se il rispetto dei vincoli è già incorporato nella gestione tradizionale dei progetti, la dinamica tra il valore e i vincoli non è così lineare: cosa succede se per aumentare il valore prodotto i vincoli non possono essere tutti rispettati?
- Mantenendo il valore come primo parametro di successo di un progetto, è necessario quindi dare una gerarchia al rispetto dei vincoli, indicando quale delle tre dimensioni è prioritaria: di solito è il tempo
- Per controllare e gestire la dinamica valore-vincoli, esiste un altro vertice del nuovo triangolo che permette di raggiungere il massimo valore all'interno dei vincoli: la qualità
- In questo contesto, la qualità di un progetto potrebbe definirsi come la capacità di consegnare un prodotto affidabile oggi, che abbia le caratteristiche di adattabilità affinché sia affidabile anche un domani, col mutare delle condizioni di contorno

L'applicazione della "nuova Qualità" nel Rollout

- Il gruppo di PM decise quindi di velocizzare il valore rilasciato dal progetto, facendo leva su un vincolo essenziale: il tempo, in quanto era strategico raggiungere tutti i dipendenti con il nuovo portale al più presto possibile
- Il gruppo di PM suddivise l'ambito in due fasi: una soluzione Tactical (veloce, parziale) e una soluzione Target (più lenta, completa)
- La soluzione Tactical permetteva il raggiungimento dei dipendenti in maniera unidirezionale, in modalità passiva, ma era sufficiente per gli obiettivi di business come primo approccio veloce
- Ovviamente l'implementazione di una successiva soluzione Target bidirezionale e in modalità attiva richiedeva un passaggio di adattamento tra le due soluzioni, diminuendo l'efficienza del progetto ma massimizzando il valore rilasciato nel tempo



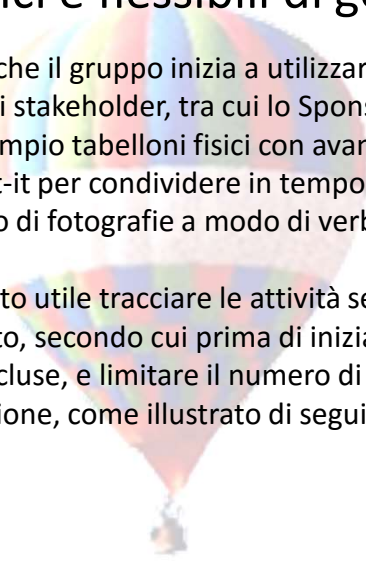
Riflessione del gruppo di PM sulla necessità di accelerare il valore rilasciato

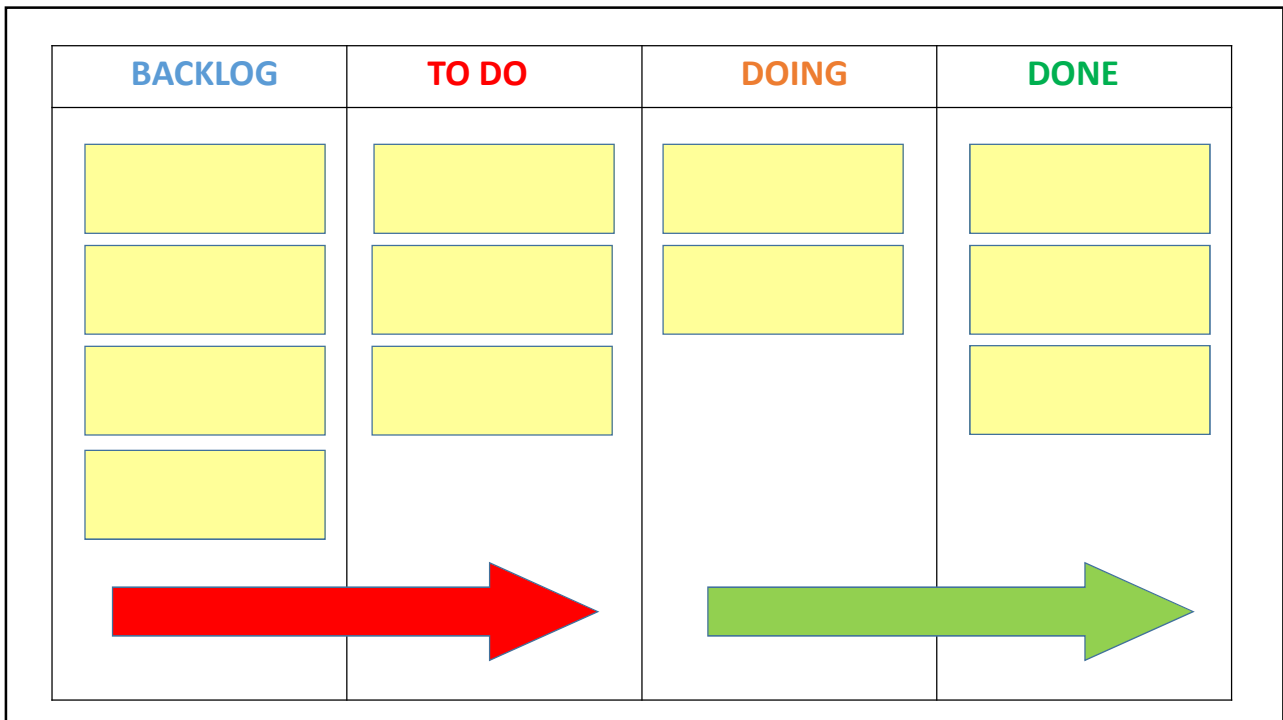
- 📌 A seguito delle considerazioni di cui al punto precedente, il gruppo di PM decide di cambiare strategia di comportamento e organizzazione, enfatizzando alcuni aspetti più caratteristici della Leadership Condivisa
- 📌 Nel frattempo il PMO di facilitazione inizia a focalizzarsi sulle fasi di Supporto e Delega, caratteristiche della Leadership Situazionale necessaria per l'attuale sviluppo del gruppo di PM tecnici
- 📌 Parole come «Flessibilità», «Non-linearità», «Rilascio progressivo» entrano a far parte del linguaggio quotidiano del gruppo, come si evince di seguito

From Constraints to SPEED TO VALUE

STOP DOING / DO LESS	KEEP DOING	DO MORE / START DOING
Cercare soluzioni lineari per problemi non lineari	Sviluppare l'empatia	Cogliere le opportunità al volo
Micro gestione	Fare evolvere nel tempo una soluzione inizialmente subottimale	Auto-organizzazione
	Programmare in forma flessibile	Prendere rischi per modificare lo status quo
	Dimensione ridotta del Core Team	Prontezza nel cambiare ruoli
	Tenere la documentazione leggera	Auto-disciplina
		Crearsi una "To do list" flessibile

Strumenti semplici e flessibili di gestione di progetto

- 
♦ Alcuni dei nuovi strumenti che il gruppo inizia a utilizzare periodicamente, e a condividere con alcuni degli stakeholder, tra cui lo Sponsor, sono molto semplici e visual, tra cui a titolo di esempio tabelloni fisici con avanzamento attività esposti visivamente, utilizzo di post-it per condividere in tempo reale il massimo delle soluzioni innovative, utilizzo di fotografie a modo di verbale di riunione
- ♦ In particolare è stato ritenuto utile tracciare le attività secondo una logica di flusso continuo del valore rilasciato, secondo cui prima di iniziare nuove attività, le attività in corso dovevano essere concluse, e limitare il numero di attività in corso a un valore massimo deciso in condivisione, come illustrato di seguito



Mese 8 – Secondo Rollout completato

- 📌 Dopo ulteriori 3 mesi di lavoro, il gruppo di PM aveva completato il secondo Rollout, estendendo la soluzione Tactical al resto di Europa
- 📌 Il valore rilasciato iniziava a essere evidente in particolare anche per l'Alta Direzione e lo Sponsor, per cui tutto lasciava intravedere che l'auto-organizzazione e le soluzioni innovative erano state le chiavi del successo e lo sarebbero ancora di più nel futuro
- 📌 Il gruppo di PM era entrato nella fase di Performing caratteristica di un'alta capacità di funzionamento efficace ed efficiente, e il PMO focalizzava ancora di più la sua azione come promotore della Delega

Dall'Auto-organizzazione al Controllo esterno

- Fino a questo momento il controllo del progetto era esercitato dallo Sponsor, in collaborazione con il PMO e il gruppo di PM in forma condivisa. Non erano emerse particolari problemi con il contesto organizzativo dell'azienda, tra cui la funzione Portfolio Management, che monitorava tutti i progetti in corso
- Prima di iniziare il Rollout finale per Asia e America, il gruppo di PM tecnici si è dovuto confrontare con una novità: la decisione aziendale di istituire uno Steering Committee per controllare il progetto e riportare meglio l'andamento dei KPI a livello di Portfolio Management
- Dopo una prima fase di esplorazione della novità, il gruppo di PM si è concesso una riflessione sul proprio operato e su quanto riteneva di continuare a fare, di cosa smettere e di cosa iniziare ex novo, come illustrato di seguito

SELF ORGANIZATION and STEERING COMMITTEE

STOP DOING / DO LESS	KEEP DOING	DO MORE / START DOING
Includere tanti in "cc"	Informare gli stakeholder	Marketing interno
Focus sulla complicazione anziché sulla complessità	Executive summary	Approfittare le diversità culturali
	Organigramma di progetto molto snello	Creare "Ambassador" per la condivisione locale
		Aspettare il momento opportuno per prendere le decisioni
		Credere nei propri valori

Alla conquista di Terre Lontane

- 🚩 Il Rollout Tactical verso Asia e America si è svolto in un clima di crescente incertezza, per la conoscenza limitata di alcuni fattori chiave, come la connettività di rete verso i paesi più distanti e i valori culturali e organizzativi molto diversi dal Head Office
- 🚩 Il gruppo di PM si è dovuto dotare di nuove regole di comportamento interno e nei confronti degli stakeholder locali dei nuovi paesi, con usi e costumi a volte sconosciuti e incomprensibili
- 🚩 Un'altra complicazione è stata l'andamento di un progetto necessario al Rollout del Portale, cioè la nuova definizione della Rubrica di Gruppo, che doveva precedere al Portale
- 🚩 Come conseguenza dell'accelerazione del Rollout del Portale, anche la Rubrica ha dovuto modificare il proprio Rollout, innescando ulteriori soluzioni Tactical e Target, da armonizzare in tempo reale tra i due progetti




Mese 12 – Fine del Rollout Tactical

- 🚩 Entro i tempi stabiliti all'inizio del progetto, e dopo solo 12 mesi di una situazione di assoluta incertezza senza un PM tradizionale alla guida del progetto, il gruppo di PM, con la facilitazione del PMO, finalmente poteva rilasciare la soluzione Tactical in tutti i paesi oggetto del perimetro di progetto
- 🚩 Il gruppo di PM aveva percorso con successo tutte le fasi caratteristica di un ciclo di vita di un gruppo, dalla fase di «Forming» fino a quella di «Performing», con alcuni passaggi che avevo richiesto un parziale passo indietro prima di progredire avanti con maggiore sicurezza
- 🚩 Le conclusioni finali del gruppo di PM, alle quali erano arrivati dopo diversi momenti di riflessioni sono illustrati di seguito

Workaround: TACTICAL SOLUTION

STOP DOING / DO LESS	KEEP DOING	DO MORE / START DOING
Preoccuparsi dello Scope Creep	Vedere i vincoli come aiuti per migliorare Rispettare gli schemi organizzativi di controllo Rispetto professionale altrui Responsabilizzare il cliente “Gentleman disagreement” Fare e dire di aver fatto	Prepararsi all’adattabilità Fare prototipi, sperimentare in piccola scala Chiarezza dei workaround e ricordarli Definire vantaggi costi/benefici con appositi KPI Saper dire di no, e motivarlo

Dalla soluzione “Tactical” alla soluzione “Target”

-  Avendo raggiunto un importante valore, quale il connettere tutti i paesi almeno in forma passiva e unidirezionale al Head Office, il gruppo di PM intraprese l’ultimo passaggio necessario per la conclusione definitiva del progetto: implementare la soluzione Target attiva e bidirezionale per tutti gli utenti interni
-  Era necessario un nuovo adattamento delle scelte infrastrutturali e applicative, e un nuovo passaggio attraverso le Business Units, con un ulteriore Rollout
-  Questo passaggio impiegò 8 mesi, che si sono svolti rispettando tutte le regole e comportamenti che il gruppo di PM si era dato in forma progressiva sin dall’inizio del progetto

Mese 19 – Il punto ottimale di rilascio di valore

- ✦ Alcune caratteristiche della rete di collegamento di alcune Business Units verso il Head Office erano ritenute non completamente idonee per l'implementazione della soluzione Target, e richiedevano investimenti infrastrutturali di notevole dimensione, non fattibili di analisi all'inizio del progetto
- ✦ Preso atto di ciò, lo Steering Committee propose di sospendere momentaneamente il progetto, e fare una riflessione sia del valore raggiunto fino a quel momento, sia del valore marginale ancora da raggiungere nei confronti dell'investimento richiesto per completare la soluzione Target

Mese 20 – Fine del viaggio

- ✦ A seguito della sospensione momentanea del progetto, e in attesa di decisioni di allocare l'ulteriore budget richiesto per l'investimento, lo Steering Committee, e in particolare lo Sponsor di progetto, decise di limitare l'operatività del gruppo di PM, e per inciso di concludere l'intervento del PMO esterno
- ✦ Il gruppo di PM entrò quindi nella fase di Dissoluzione, e ogni PM continuò a svolgere le attività di supporto all'operatività del Portale nelle rispettive aree: Comunicazione, Pacchetti Applicativi, Rapporti Internazionali, Collegamento di Rete
- ✦ Gli insegnamenti ottenuti dai componenti del gruppo di PM entrarono a far parte del proprio bagaglio professionale, e applicate, nella misura in cui le circostanze lo permettevano, nei propri progetti con altri colleghi, diffondendo in questo modo le best practices acquisite e dimostrate

Conclusioni dal punto di vista del PMO

- 📌 Dopo 20 mesi di collaborazione nella gestione del progetto, il PMO aveva esercitato tutte le principali caratteristiche della Servant Leadership, per facilitare l'operato del gruppo di PM a cui si dedicava
- 📌 Erano state vissute tutte le fasi di sostegno allo sviluppo di un gruppo di progetto, incluso le fasi di Celebrazione dopo ogni successo significativo
- 📌 Come conclusioni dal punto di vista del PMO ci possono stare tre tipologie di riflessioni:
 - una dimensione personale sul proprio operato, «Self»
 - una dimensione di rapporto verso il gruppo, «Team»
 - una dimensione di interdipendenza sistemica tra tutti i membri del progetto, «System»
- 📌 Di seguito sono illustrate alcune delle principali conclusioni suddivise nelle varie categorie

Target Solution: FINAL THOUGHTS

SELF	TEAM	SYSTEM
Capire il team come "sistema"	Riconoscere i successi	Proteggere il team dalle interruzioni
Essere di esempio al team e parlare con i fatti	Preoccuparsi della sostenibilità del team	Rimuovere gli ostacoli e attività a basso valore
Imparare dagli altri	Hard on facts, soft on people	Preparare il team "al peggio prima del meglio"
Delegare il massimo possibile	Portare risorse al team (anche cibo e bevande!)	Dare tempo al team per maturare e auto-organizzarsi
Just enough	Parlare la lingua del business	Rigenerare continuamente la vision
Porsi continuamente la domanda "Lascio o raddoppio?"	Spiegare al team il perché, non il come	

Ultime riflessioni sul progetto

- 📌 In realtà il progetto riprese in un momento successivo, ma senza la struttura originale di auto-organizzazione con un facilitatore esterno, bensì in forma piuttosto di iniziativa singola, con interventi a spot, a seconda delle necessità/opportunità che emergevano
- 📌 Con questa ulteriore modalità di conduzione del progetto, sono stati definitivamente raggiunti gli obiettivi di business, entro il perimetro ridefinito a progetto iniziato
- 📌 Non era la prima volta che l'Azienda intraprendeva un simile progetto, e non sarebbe certamente l'ultima, per cui si potrebbe parlare per questa tipologia di intervento più come di una fase del Ciclo di Vita di un prodotto (il Portale) piuttosto che di un singolo progetto Inizio-Fine (Rollout)
- 📌 In futuro potrebbe essere ripreso lo stato attuale del Portale e provvedere a un nuovo ciclo di rinnovamento/estensione, per continuare a renderlo ancora più idoneo con il nuovo contesto organizzativo

Ultime riflessioni sul gruppo di PM, sul PMO e sul Valore

- 📌 Questo caso reale dimostra come un gruppo di progetto possa auto-organizzarsi, all'interno di un contesto organizzativo definito, e possa apportare le migliori soluzioni innovativi a problemi non lineari di una certa complessità, implementando le migliori doti di Leadership Condivisa
- 📌 Dimostra anche come la ricerca del Valore come principale driver di un progetto faccia sì che i Vincoli (ambito, tempo, risorse) possano essere relativizzati, purché ci sia l'adattabilità necessaria per rilasciare un prodotto in forma progressiva che soddisfi le esigenze di oggi e le aspettative del domani, utilizzando quindi una nuova definizione di Qualità
- 📌 Infine questo caso dimostra che anche un PMO esterno non tecnico possa esplicitare le doti di Servant Leadership per facilitare un gruppo di progetto tecnico, e che proprio in certi contesti innovativi è la chiave di successo per gestire l'incertezza esplorando soluzioni pionieristiche



Roberto Daniel Pinzin - Agile Project Leader PMI-ACP®