



Unione europea
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*
Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Progetto PerformancePA

Ambito A - Linea 1 - Una rete per la riforma della PA

Progettare l'innovazione digitale

Autore: Nello Iacono

Creatore: Formez PA, Progetto Performance PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Ottobre 2015

L'organizzazione che lavora per progetti

La realizzazione di progetti di innovazione digitale comporta il superamento di logiche organizzative "tradizionali". Diventa indispensabile lavorare per progetti allo scopo di produrre cambiamento e promuovere innovazione creando network interni all'organizzazione che connettono i livelli gerarchici (verticali) e i diversi settori (orizzontali), superando la logica organizzativa "a silos".

Il successo di lavorare per progetti porta a una revisione delle logiche:

- **organizzative**, poiché vanno costruite le condizioni affinché i progetti godano di adeguata **autonomia operativa trasversale**;
- **culturali**, per **diffondere in modo pervasivo la cultura del lavoro per progetti**, le capacità di gestione dei progetti a tutto il personale.

Un percorso per i progetti di innovazione

Per definire il percorso che deve seguire un progetto di innovazione possiamo avvalerci delle indicazioni di John Kotter (studioso nordamericano nel campo della gestione del cambiamento), che definisce otto passi principali:

- **Passo 1- Creare l'urgenza del cambiamento**, in modo che urgenza e necessità degli obiettivi progettuali siano condivisi nell'amministrazione;
- **Passo 2- Costituire una "forte coalizione" per il cambiamento**, anche attraverso strumenti organizzativi trasversali, .
- **Passo 3- Creare una visione per il cambiamento**, una visione dello stato di arrivo chiara e condivisa, che costituisca una sorta di faro.
- **Passo 4- Attivare il gruppo in una visione comune**, prevedendo una comunicazione continua e multicanale, e pervasiva .
- **Passo 5- Rimuovere gli ostacoli**, attraverso un'analisi delle cause dei problemi e all'interno di una costante gestione dei rischi.
- **Passo 6- Creare dei risultati a breve termine**, utili per la motivazione delle persone, e per poter rendere concreti i vantaggi, del progetto.
- **Passo 7- Costruire sul cambiamento**, considerando ogni risultato ottenuto, come base di riflessione per valutare l'adeguatezza del percorso.

- **Passo 8- Ancorare i cambiamenti nella cultura dell'organizzazione**, facendo sì che i nuovi comportamenti e le nuove modalità diventino parte della cultura organizzativa e del funzionamento dell'organizzazione.

Passo 1- Creare l'urgenza del cambiamento

È fondamentale che l'urgenza e la necessità del cambiamento siano condivise nell'organizzazione.

I progetti innovativi devono essere sentiti collettivamente come prioritari nell'amministrazione. L'e-leader deve presentare l'opportunità di cambiamento parlando alle menti e ai cuori del personale dell'organizzazione così da creare un gruppo allargato e appassionato di volontari che ne condividono l'urgenza.

Questo significa per l'e-leader:

- identificare la grande opportunità di cambiamento attraverso il lavoro per progetti che può incendiare i cuori e le menti dei collaboratori;
- definire come si può articolare e comunicare questa opportunità;
- identificare la capacità specifica dell'amministrazione di attivare il cambiamento;
- esplicitare i benefici in caso di successo e i danni in caso di fallimento.

È più importante consolidare questa convinzione e magari dedicare tempo e spazio a dibattiti, incontri, studi, che non avviare rapidamente i progetti innovativi, ma con gran parte dell'organizzazione poco convinta.

Passo 2- Costituire una “forte coalizione” per il cambiamento

Il secondo passo è dedicato alla costruzione del gruppo di lavoro, coinvolgendo figure professionali da diverse aree organizzative, anche per garantire una copertura di rappresentatività delle aree dell'organizzazione.

Le persone coinvolte nel gruppo di lavoro possono diventare loro stesse sponsor dell'iniziativa e leader del cambiamento in quanto in grado, con la loro autorevolezza e passione di spingere l'organizzazione verso uno specifico obiettivo.

Questo significa per l'e-leader costruire la consapevolezza organizzativa tale che possa:

- contare sulla maggioranza del personale dell'organizzazione per guidare il cambiamento;

- coinvolgere una rete per intraprendere iniziative di cambiamento innovative;
- condividere la motivazione verso il progetto con il personale, l'attuazione diventa una convinzione e non un ordine(non "Have to" ma "Want to");
- promuovere la percezione che le strutture gerarchiche a silos costituiscano una condizione di ostacolo e di "soffocamento" per la realizzazione del progetto.

Passo 3- Creare una visione per il cambiamento

Per i cambiamenti di grande impatto è necessario che la visione dello stato di arrivo sia chiara e condivisa, facilmente comunicabile, e costituisca una specie di faro per le scelte operative che dovranno essere fatte.

Ciò è importante perché il progetto di innovazione può essere lungo e articolato, non tutto pianificabile centralmente e quindi potrebbe essere gestito in modo decentrato e soprattutto basato su diversi gruppi di lavoro.

L'e-leader deve saper diffondere la portata innovativa del progetto in modo che i collaboratori possano:

- essere allineati sulla visione e portare loro stessi contributi di miglioramento alla visione stessa;
- condividere e discutere gli obiettivi e le priorità del cambiamento in modo coerente con la visione.

Passo 4- Attivare il gruppo in una visione comune

La costruzione di un gruppo appassionato e coeso è un punto essenziale per la realizzazione di progetti di innovazione.

Per questo la comunicazione della visione al gruppo è fondamentale e deve essere:

- continua;
- multicanale;
- pervasiva su tutti i messaggi, le interazioni organizzative e le azioni del progetto e non confinata a momenti istituzionali.

Questo significa per l'e-leader:

- valorizzare i collaboratori proattivi, che si fanno avanti e agiscono;

- incoraggiare i collaboratori a dare un contributo attivo all'organizzazione nello sviluppo delle strategie e dei progetti di innovazione;
- assicurarsi che questo coinvolgimento produca successi ripetibili;
- mantenere vivo il coinvolgimento dei “volontari del cambiamento”.

Passo 5- Rimuovere gli ostacoli

Chi guida il cambiamento deve avere un'attenzione costante alla comprensione delle resistenze al cambiamento o dei fattori che possono mettere in pericolo i progetti innovativi.

Questo significa per l'e-leader:

- analizzare il problema fino a giungere alle sue cause;
- analizzare le cause delle resistenze per capire come migliorare il percorso;
- dare ai collaboratori la sufficiente autonomia per disseminare modalità operative innovative nella fase di attuazione dei progetti, così da creare già un impatto concreto di cambiamento;
- superare le logiche del “già fatto, non funziona”, “non si fa in quel modo”, e tutte le barriere concettuali che impediscono di sperimentare nuove vie.

Passo 6- Creare dei risultati a breve termine

Il percorso progettuale deve prevedere la possibilità di ottenere risultati a breve termine (“quick wins”), successi utili per:

- motivare le persone, valorizzando i risultati ottenuti;
- evidenziare i vantaggi concreti del progetto, consolidando la convinzione che il percorso è utile, adeguato e misurabile;
- comunicare, anche al di fuori della propria organizzazione e a livello politico, il risultato delle azioni svolte, così da giustificare la prosecuzione.

Questo per l'e-leader significa:

- individuare i risultati concreti a breve termine e nell'arco di tutto il percorso;
- sottolineare come i risultati incrementali durante il percorso progettuale costruiscono il successo dell'intero progetto;
- esplicitare la coerenza del progetto innovativo con l'intero percorso di cambiamento che guarda al medio-lungo termine.

Passo 7- Costruire sul cambiamento

E' necessario costruire il cambiamento, considerando ogni risultato ottenuto, come base di riflessione per valutare l'adeguatezza del percorso, senza mai perdere di vista il percorso complessivo di cambiamento, l'obiettivo finale che si vuole raggiungere.

Per l'e-leader questo significa considerare ogni risultato una base di riflessione per:

- valutare l'adeguatezza del percorso e dei passi successivi;
- confrontarsi con il cambiamento globale che si vuole raggiungere;
- potersi rafforzare attraverso la valutazione critica dell'esperienza;
- comprendere come adattarsi per mantenere la velocità dei cambiamenti;
- chiedersi quotidianamente cosa può essere cambiato e migliorato per procedere verso la visione condivisa.

L'e-leader deve trovare inoltre l'adeguato bilanciamento tra:

- la gestione (intesa come combinazione di pianificazione, budgeting, organizzazione, dimensionamento quantitativo e qualitativo delle risorse, problem solving, misurazione, ecc.);
- e la spinta innovatrice (intesa come combinazione di visione, allineamento, motivazione del personale, mobilitazione dei collaboratori, ecc).

Passo 8- Ancorare i cambiamenti nell'organizzazione

Il cambiamento è reale se diventa parte della cultura organizzativa, per questo è necessario che i nuovi comportamenti e le nuove modalità di lavoro diventino parte integrante del funzionamento dell'organizzazione.

Questo per l'e-leader significa:

- garantirsi l'attenzione del commitment lungo tutto il percorso, mostrando l'importanza dei risultati del progetto;
- considerare già all'avvio le modalità necessarie per il consolidamento del cambiamento nella cultura organizzativa;
- definire e comunicare chiaramente ai collaboratori le connessioni tra:
 - i nuovi comportamenti e il nuovo funzionamento
 - e i benefici per la missione dell'amministrazione.

Il disegno organizzativo del lavoro per progetti

La complessità e la flessibilità tipiche dei progetti di innovazione richiedono un ridisegno organizzativo, anche sul fronte dei processi e delle responsabilità, i cui elementi chiave sono:

- **mettere in relazione il progetto con l'organizzazione**, utilizzando servizi e competenze aziendali “quando necessario”;
- **chiarire responsabilità e deleghe**, in modo da poter gestire le priorità organizzative senza penalizzare quelle dei singoli progetti, rendendole congruenti e armonizzandole;
- **costruire gruppi di progetto** favorendo lo sviluppo delle competenze individuali e lo sviluppo delle competenze collettive;
- **identificare i portatori di interesse** (“stakeholder”) e le modalità di coinvolgimento nelle diverse attività;
- **integrare e favorire la collaborazione** tra i vari dipartimenti, unità ed enti coinvolti, tramite l'adozione di meccanismi di coordinamento;
- **presidiare il rapporto con i cittadini e la collettività** in tutte le fasi di interazione;
- **assicurare la disponibilità e l'affidabilità delle informazioni**, dotandosi anche di strumenti di comunicazione multicanale e multimediale.

E ricordiamoci anche che:

“l'innovazione ha meno a che fare con la generazione di nuove idee e molto più con il buttar giù le barriere per rendere quelle idee una realtà” (John Kotter).