IL FALLIMENTO SILENZIOSO DEI TOOL

Il vero ostacolo non è tecnico, ma culturale: addio al PM eroe solitario

Silvia Chelazzi e Roberto Bicchierai

PM expo 2025

Istituto Italiano di Project Management

presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025

Chi siamo

Roberto Bicchierai CEO e responsabile del prodotto, dedico il mio tempo alla creazione di un prodotto che aiuti i team a collaborare in modo efficace.
Come Lead Architect guido la strategia di prodotto ed il suo sviluppo.

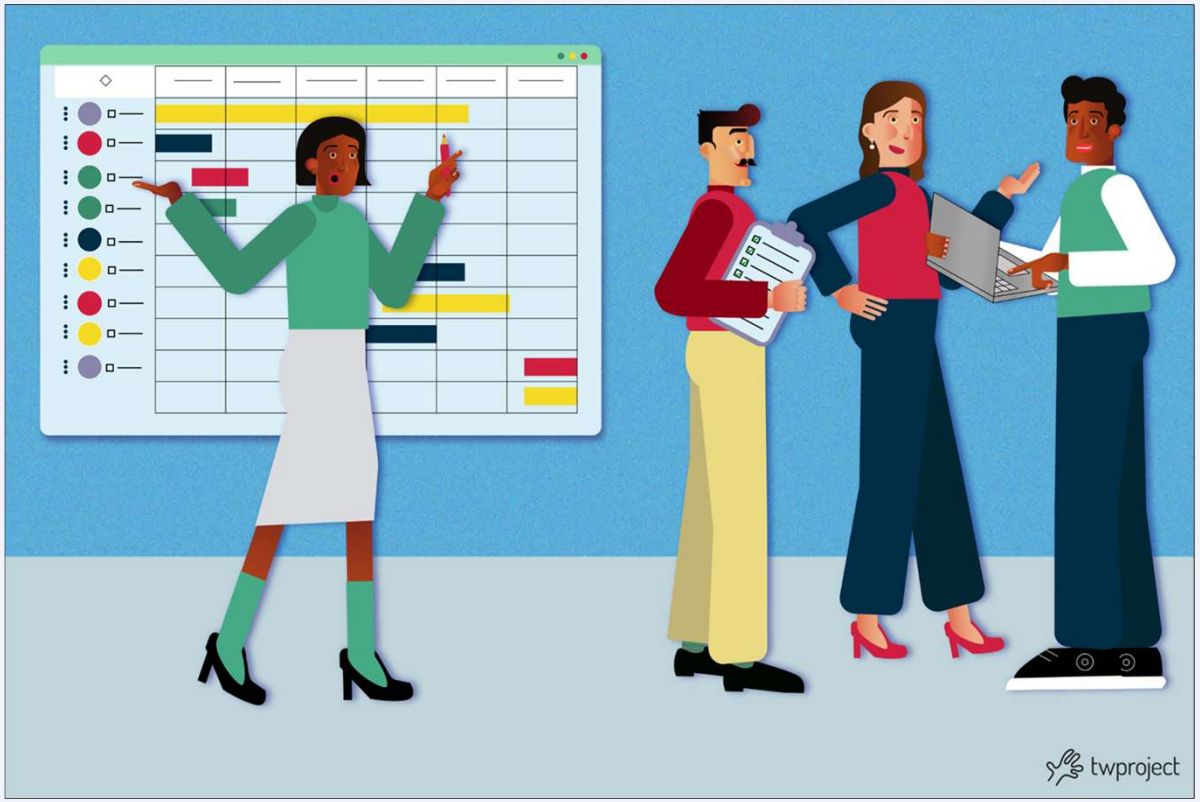
Silvia Chelazzi Co-fondatore di Twproject e CSO.
Dedico il mio tempo ad esplorare come la tecnologia consente ai team di lavorare in modo più produttivo.
Gestisco il piano marketing del prodotto.

Quella che vi raccontiamo oggi, non è una bella storia, è la storia di 1, 10, 100 fallimenti….

Diapositiva 3

1 da molti anni facciamo corsi di formazione su twproject (il nostro software di project management) e sempre iniziamo dall'immagine dell'eroe solitario. Il Pm che da solo aggiorna gantt con meticolosa attenzione, gantt che però, se non utilizzati in un tool collaborativo rimangono come quadri su una perete, vecchi un secondo dopo averli stmapati o ignorati in qualche folder condiviso e modificati solo dal pm.
Silvia Chelazzi, 22/10/2025

Per anni il project management è stato condotto dal PM, eroe solitario.
Vita dura; aggiornare Excel la sera, preparare report, che in pochi leggono e chiedersi perché il team non segua il piano….



In realtà nel corso degli anni questo nostro racconto si è aggiornato

Sempre più spesso ci troviamo non di fronte all'eroe solitario che modifica il file excel da solo, ma ad un PM "illuminato" che ha provato più volte ad introdurre software collaborativi ma senza successo.

Ecco alcuni dei loro feedback

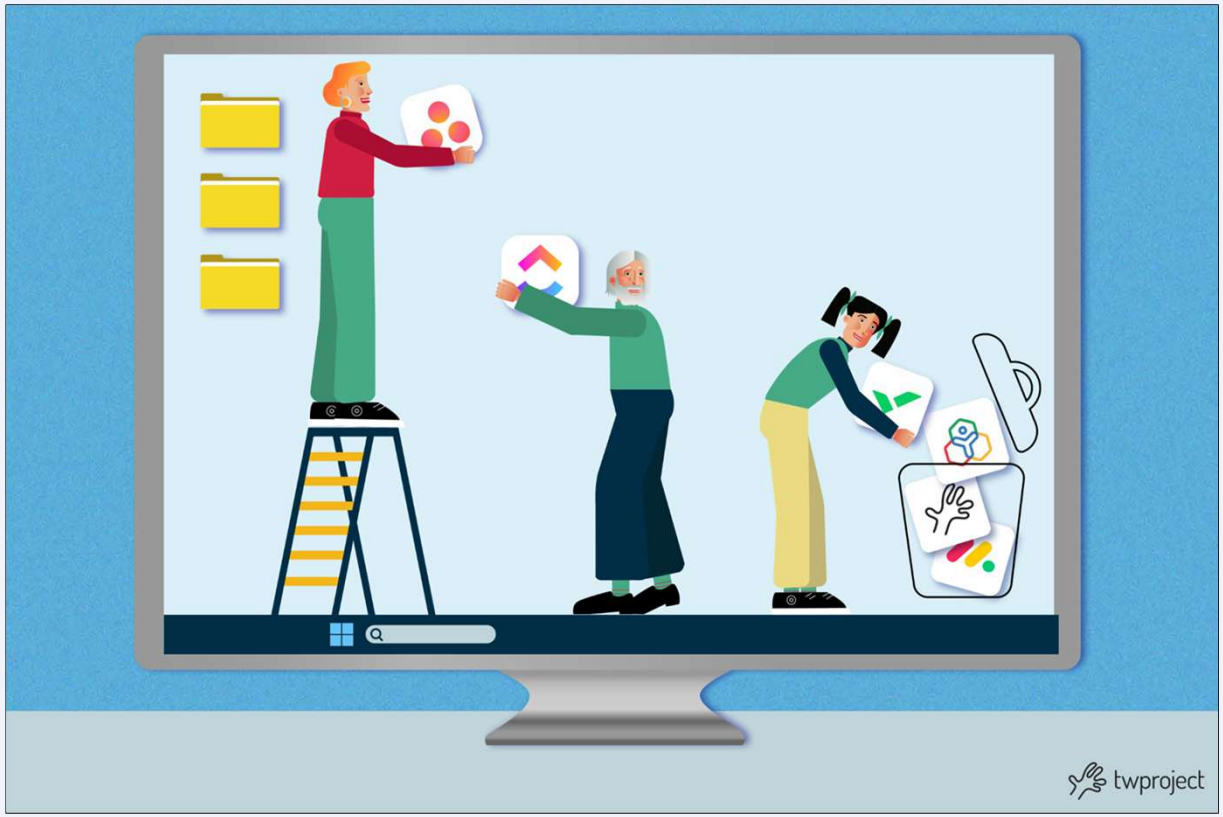
“Abbiamo implementato il software… e poi abbiamo continuato come prima.”

“Lo aggiorno da solo prima delle riunioni.”

“Era tutto bellissimo all’inizio, poi nella realtà nessuno aveva tempo di aggiornarlo.”

Dopo l’entusiasmo iniziale, qualcosa si spegne.
Piano piano succede sempre la stessa cosa: le notifiche diventano rumore, i dati si svuotano e qualcuno dice: “forse ci serve un altro strumento. Forse questo non è quello giusto per noi; noi siamo unici”

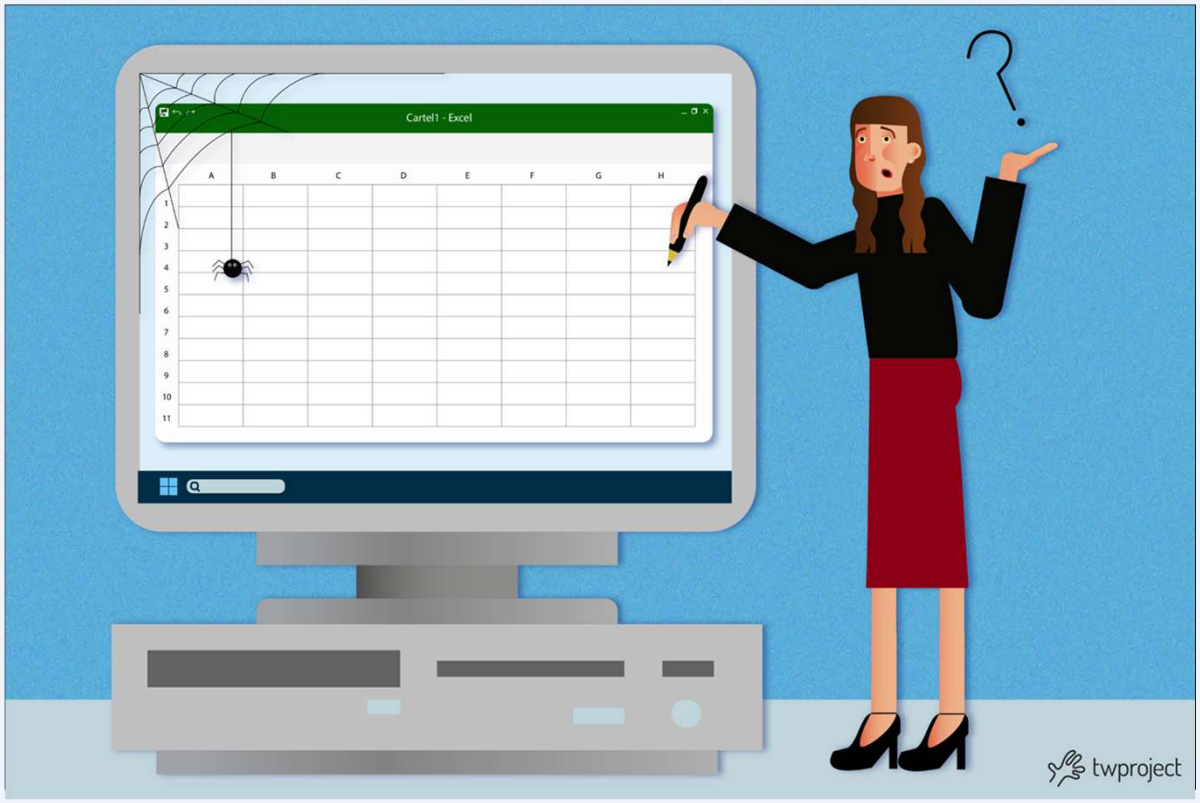
I tool falliscono silenziosamente uno dopo l’altro…



E pian piano il team torna alle vecchie abitudini: Excel, mail, chat infinite… la clava :-)

Perché? Perché sono familiari.
Anche se inefficaci, sono “confortevoli".
Danno l’illusione del controllo, mentre riducono collaborazione e visibilità

Welcome back to Excel :-)



Ma perché è così difficile?

Perché cambiare significa mettere in discussione le proprie abitudini e questo è molto più difficile che installare un software.

Le trappole tipiche e come aggirarle

- Cultura organizzativa rigida
- Obiettivi contrastanti e mancanza di chiarezza
- La neutralità illusoria del tool
- Il mito del “tutto perfetto”
- Leadership e sponsorship deboli
- Il paradosso del controllo
- Scarso follow up culturale

Cultura organizzativa rigida

Spesso le aziende sviluppano “residui culturali” che resistono al cambiamento: processi impliciti, pratiche consolidate, metodi usati da anni.
Anche se “ufficialmente” l’azienda è favorevole all’innovazione, le abitudini profonde rimangono.

E’ necessario però ammettere che i tool sono sempre più evoluti, ma i problemi rimangano sempre gli stessi!

Obiettivi contrastanti e mancanza di chiarezza

Se non c’è accordo sui problemi che il software deve risolvere, o su quali sono gli obiettivi, l’adozione è condannata. Se i ruoli, le responsabilità e i benefici non sono esplicitati, il team non “compra” il cambiamento.

Installarlo non basta!

La neutralità illusoria del tool

Un tool non è neutro: ogni strumento incorpora implicitamente un modo di lavorare, delle convenzioni, dei processi.
Se non emergono queste come decisioni consapevoli, il team lo subisce anziché appropriarsene.

Nel cambiamento ci sono zone grigie e queste incertezze frenano l'adozione.
Meglio dati sporchi che nessun dato.

Il mito del “tutto perfetto”

Il lancio del software viene rimandato finché tutto non è definito — processi, configurazioni, policy — ma nel frattempo le scadenze reali avanzano, la motivazione decresce e il progetto resta nel limbo.

Quel giorno non arriverà mai!
Meglio il 50% di qualcosa che il 100% di niente

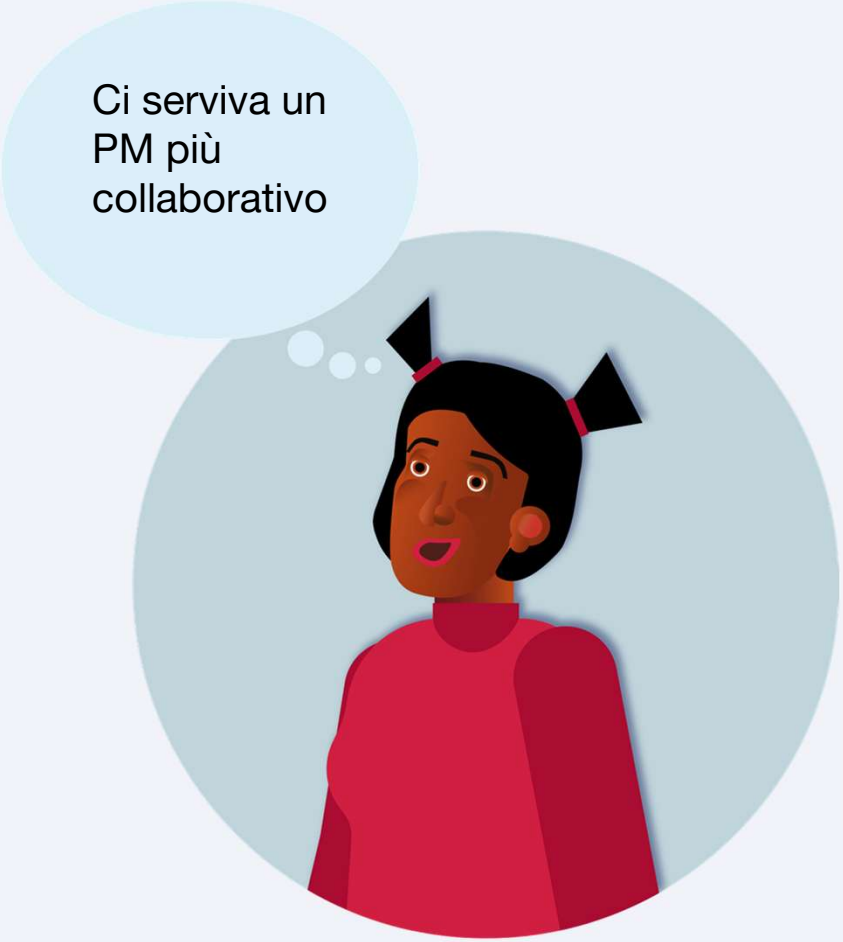
Leadership e sponsorship deboli

Se i livelli dirigenziali o i manager non sostengono attivamente l'adozione — non lo dicono, non lo praticano — il messaggio che arriva è "non è così urgente".

Il mito del PM eroe. "Colui che da sol il mondo regge"
Ma più è eroico lui, meno responsabile è il team.

Il paradosso del controllo

All’opposto, se il Pm vuole mantenere il controllo totale sui dati per paura che vengano inseriti in modo impreciso, il team avrà paura di sbagliare e finirà per non utilizzarlo affatto.



Il mito del PM eroe. “Colui che da sol il mondo regge” Ma più è eroico lui, meno responsabile è il team (stesso concetto :-)).

Scarso follow up culturale

Il lancio è trattato come un traguardo, non come l'inizio di un percorso. Nessun feedback continuo, nessuna evoluzione, nessun miglioramento nelle configurazioni.
Il tool potrebbe essere usato in modo improprio, complicando l'uso quotidiano, senza accorgersene.

Se manca il follow up, la formazione continua, l'ascolto per migliorarne l'uso, il tool muore in silenzio..

Ed infine l’alibi più utilizzato

“Non abbiamo tempo!”

Non tutti gli ostacoli sono uguali in ogni azienda:

Alcune realtà hanno più rigidità culturale, altre maggiore resistenza interna, altri un commitment meno forte.

Ci sono tuttavia delle strategie riconosciute che possono aiutare ad affrontare questo percorso in modo più consapevole.

- Coinvolgere leader e sponsor che guidino il cambiamento
- Far partecipare il team nella scelta del tool
- Iniziare con un piccolo gruppo motivato
- Comunicare chiaramente i benefici specifici per ogni tipo di utente

- Partire semplice. Evitare inutili complicazioni
- Evitare l’approccio “big bang” e procedere per gradi
- Poche o parziali informazioni sono meglio di nessuna informazione
- Prevedere follow up continuo e momenti di “condivisione” dell’uso

- Stabilire metriche e comunicare i risultati in modo che tutti vedano che “funziona qualcosa”.
- Gestire il cambiamento come “cambiamento” non solo come “installazione del software”.
- Non ritardare il processo in attesa di….

Cambiare richiede tempo. Restare fermi ne spreca di più.

Grazie per l’attenzione!

Istituto Italiano di
Project Management

presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025

inprotected.com