

Luglio 2026

Start with the Why, but which Why

A risk-based approach to Change Management

WHY

HOW

WHAT

Emanuele Boschi

PMP®, AGILE PM®, Change Manager Professional

Introduzione

Ormai da diversi anni ci sentiamo ripetere, in ogni riunione, che la prima cosa da fare è partire dal WHY. Simon Sinek ha posto il WHY al centro del Golden Circle per sottolineare che lo scopo, la causa o la convinzione devono precedere il modo in cui si agisce e ciò che si realizza. Applicato al Change Management, il messaggio è immediato: qualunque strategia di cambiamento deve iniziare spiegando perché una persona dovrebbe investire energie, cambiare abitudini consolidate e affrontare la *change fatigue*.

Nulla di nuovo. Siamo tutti d'accordo. Ma è proprio a questo punto che arriva la parte complicata: come possiamo identificare i WHY che spingono una persona, o un gruppo di persone, ad affrontare davvero un percorso di cambiamento? Da dove iniziare, evitando slogan generici, messaggi costruiti a tavolino o benefici troppo lontani dalla vita quotidiana degli stakeholder?

In questo whitepaper propongo di utilizzare una metodologia proveniente da una disciplina apparentemente distante dal Change Management: Risk Management. L'ipotesi è semplice: se riusciamo a descrivere in modo strutturato ciò che potrebbe accadere alle nostre personas, possiamo individuare le risposte utili a ridurre probabilità o impatto di quelle situazioni. E proprio quelle risposte, tradotte nel linguaggio del valore, possono diventare i WHY della nostra strategia di cambiamento.

La domanda guida

Non basta partire dal WHY. Occorre capire quale WHY sia realmente significativo per ciascuna persona coinvolta nel cambiamento.

Riferimenti metodologici

Risk Management e Risk Register

Il Risk Management è una disciplina strutturata per identificare, analizzare, prioritizzare e trattare eventi incerti che potrebbero influire sugli obiettivi di un progetto o di un'organizzazione. Il suo valore non consiste nel prevedere tutto, ma nel rendere esplicite le incertezze, attribuire responsabilità e preparare risposte prima che un rischio si trasformi in un problema.

Il Risk Register è il repository centrale in cui i rischi vengono descritti, valutati e monitorati. Una versione essenziale contiene almeno: identificativo, categoria, causa, evento, conseguenza, probabilità, impatto, priorità, owner, strategia di risposta, azioni, scadenze e stato. Il registro nasce nelle fasi iniziali del progetto con i rischi macro già visibili, ma non è mai un deliverable statico: deve essere progressivamente arricchito e riesaminato durante tutto il ciclo di vita, man mano che aumentano conoscenza, capacità di osservazione e qualità delle informazioni disponibili.

Durante l'avvio possono essere sufficienti interviste, workshop e lezioni apprese da iniziative simili. Nel corso del progetto il registro deve essere aggiornato in occasione di milestone, decisioni, incidenti, cambi di perimetro e revisioni periodiche. La qualità del Risk Register dipende meno dal numero di righe e più dalla chiarezza con cui ogni rischio rende leggibili causa, evento e conseguenza.

Il paradigma di scrittura del rischio

Dato che [causa o condizione], potrebbe succedere che [evento incerto], e questo comporterebbe che [effetto o conseguenza].

Personas e Stakeholder Analysis

Una Stakeholder Analysis efficace non si limita a elencare ruoli e livelli gerarchici. Deve comprendere chi sarà impattato, quale influenza esercita, quanto è coinvolto oggi, quale comportamento desideriamo in futuro e quali bisogni o preoccupazioni caratterizzano la sua esperienza concreta. Le personas aiutano a trasformare gruppi astratti in archetipi operativi: descrivono obiettivi, attività ricorrenti, contesto, frizioni, strumenti utilizzati e criteri con cui una persona percepisce il successo.

Un Risk Management realmente utile al Change Management dovrebbe quindi partire dalle diverse personas. Lo stesso cambiamento può generare rischi differenti per un venditore, un responsabile commerciale, un back office o un amministratore del sistema. Per ogni persona occorre osservare la giornata tipica e utilizzare sempre il medesimo paradigma: "Dato che..., potrebbe succedere che..., e questo comporterebbe che...". In questo modo il rischio smette di essere una formula tecnica e diventa una storia riconoscibile, collegata a una decisione, a una conversazione o a un momento di difficoltà.

Response action e azioni di mitigazione

Una volta formulato il rischio, occorre decidere come rispondere. Per una minaccia, le strategie più comuni sono evitare il rischio, trasferirlo, mitigarne probabilità o impatto, oppure accettarlo in modo consapevole. La mitigazione è particolarmente interessante per il nostro approccio perché introduce un'azione concreta capace di rendere meno probabile l'evento o meno grave la conseguenza.

Una response action efficace deve essere specifica, attuabile, assegnata a un owner e verificabile. Può prevenire la causa, intercettare anticipatamente un segnale, rafforzare una capacità, mettere a disposizione un'informazione o predisporre una risposta di contingenza. Dopo averla definita, il rischio residuo deve essere nuovamente valutato: l'obiettivo non è dichiarare il rischio "risolto", ma comprendere se probabilità e impatto siano scesi a un livello accettabile.

Strategia	Significato operativo
Evitare	Modificare approccio o perimetro per eliminare la minaccia.
Mitigare	Ridurre la probabilità e/o l'impatto attraverso azioni preventive.
Trasferire	Attribuire a una terza parte la responsabilità economica o operativa della risposta.
Accettare	Riconoscere il rischio e predisporre, se utile, una riserva o un piano di contingenza.

L'approccio risk-based per identificare i WHY

L'esercizio parte dall'elenco degli stakeholder. Per ciascun gruppo individuiamo una o più personas e proviamo a immaginare ciò che potrebbe succedere nella loro vita concreta di tutti i giorni. In altre parole, facciamo Risk Management mettendoci nei loro panni.

Ipotizziamo la situazione di una azienda che ha investito nell'adozione di un software CRM (customer relationship management) senza però riuscire a trarre tutti i benefici attesi. Come Change Manager, il panel dei nostri stakeholders sarà costituito in larga parte dalla forza commerciale di questa azienda.

Il nostro primo obiettivo sarà quello di arrivare a ricostruire la giornata tipica, i momenti decisionali, le informazioni disponibili e le interazioni con clienti e colleghi. Per farlo avremo però bisogno di intervistare alcune delle persone che costituiscono tale panel. Il suggerimento è quello di usare la tecnica dell'[Empathetic Approach al Change Management](#): ascoltare con cuore e mente, sospendere il giudizio e cercare episodi reali, non opinioni astratte.

1. Raccogliere le situazioni concrete

Dalle interviste potremmo scoprire che le situazioni più frequenti sono:

- Andare dal cliente a proporre la stessa cosa che aveva rifiutato a un collega un mese prima.
- Proporre un investimento significativo e sentirsi rispondere che l'azienda sta attraversando una fase difficile o una ristrutturazione.
- Descrivere le qualità tecnologiche avanzate di una soluzione a un interlocutore che non usa abitualmente il linguaggio digitale e delega alla propria segreteria l'uso delle soluzioni informatiche.

Sono soltanto esempi, ma rappresentano frizioni credibili: espongono il venditore al rischio di perdere fiducia, empatia e capacità di comprensione reciproca.

2. Riscrivere le situazioni come rischi

R1 | Memoria commerciale frammentata

Dato che è la prima volta che vado da questo cliente, potrebbe succedere che gli proponga una soluzione già presentata in passato da un mio collega, e questo comporterebbe che il cliente nutra immediatamente dubbi sulla nostra capacità di gestire la relazione, indebolendo la fiducia.

R2 | Contesto economico non conosciuto

Dato che è la prima volta che vado dal cliente, potrebbe succedere che gli proponga un investimento elevato senza considerare la sua situazione economica, mettendolo in difficoltà nel dover spiegare che non è il momento adatto, e questo comporterebbe che non percepisca una relazione empatica nei suoi confronti.

R3 | Linguaggio non allineato

Dato che è la prima volta che vado dal cliente, potrebbe succedere che gli parli utilizzando una terminologia tecnica avanzata che non comprende, e questo comporterebbe che lui non sia in grado di capire la mia offerta e io non riesca a comprendere la sua domanda.

3. Individuare le azioni di mitigazione

Completata la stesura dei rischi, passiamo alle response action. Per i tre casi sopra riportati, le azioni di mitigazione potrebbero essere:

ID	Azione di mitigazione
M1	Avere un sistema in cui siano censite tutte le offerte presentate al cliente, sia vinte sia perse, con la relativa motivazione, e consultarlo prima dell'incontro.
M2	Avere un sistema che, prima dell'incontro, restituisca un quadro economico aggiornato del cliente e segnali se l'azienda è in espansione o contrazione, così da adeguare lo speech commerciale.
M3	Avere un sistema in cui siano tracciate le preferenze relazionali del contatto, il suo background e le modalità espositive risultate efficaci in passato, così da preparare l'incontro o coinvolgere un collega capace di interloquire meglio con il cliente.

4. Trasformare le mitigazioni in WHY

Lo step successivo è trasformare ogni azione in una promessa di valore breve, comprensibile e direttamente collegata alla vita dello stakeholder. Non descriviamo la funzionalità del sistema. Spieghiamo perché vale la pena adottarlo.

Vendi meglio	avendo completa visibilità delle offerte già presentate.
Vendi meglio	focalizzando la tua offerta dove il cliente può arrivare.
Vendi meglio	parlando la lingua del cliente.

La catena logica completa

PERSONA	SITUAZIONE	RISCHIO	MITIGAZIONE	WHY	HOW / WHAT
Chi vive il cambiamento	Che cosa accade nella giornata reale	Causa → evento → conseguenza	Che cosa riduce probabilità o impatto	Perché vale la pena cambiare	Come e con quali funzionalità rispondiamo

Dai WHY alla strategia di change

Il risultato dell'esercizio non è soltanto una lista di messaggi. Ogni WHY conserva un collegamento diretto con una persona, una situazione, un rischio osservabile e una risposta concreta. Questo rende la strategia di change più credibile e consente di costruire comunicazione, formazione, advocacy e dimostrazioni di prodotto partendo da problemi riconosciuti dagli stakeholder.

La mappatura consente anche di evitare una confusione frequente: il WHY non è la descrizione della tecnologia. "Avere lo storico delle opportunità" è un WHAT; "consultarlo prima dell'incontro" è parte dell'HOW; "vendere meglio evitando di ripetere proposte già rifiutate" è il WHY dal punto di vista del commerciale.

WHY	HOW	WHAT
Vendi meglio avendo completa visibilità delle offerte già presentate	Consultare lo storico prima dell'incontro	Storico opportunità, esiti e motivazioni nel CRM
Vendi meglio focalizzando la tua offerta dove il cliente può arrivare	Preparare lo speech usando informazioni economiche aggiornate	Dati economici esterni integrati e indicatori di trend
Vendi meglio parlando la lingua del cliente	Preparare approccio e team in base alle preferenze relazionali	Profilo del contatto, background, interessi e note di relazione

Conclusioni

Siamo partiti da un semplice elenco di situazioni potenzialmente rischiose. Le abbiamo trasformate in descrizioni strutturate, esplicitando causa, evento e conseguenza. Abbiamo quindi individuato azioni di mitigazione capaci di ridurre la probabilità o l'impatto del rischio e, subito dopo, tradotto quelle azioni in WHY comprensibili e rilevanti per gli stakeholder.

Nel caso esaminato, il cambiamento consiste nell'adozione efficace di un sistema CRM alimentato anche da fonti esterne con dati economici dei potenziali clienti. Il CRM non viene presentato come un mero strumento da compilare, ma come una risposta a rischi commerciali concreti: ripetere una proposta già rifiutata, ignorare il contesto economico del cliente o parlare un linguaggio che l'interlocutore non comprende.

Definire i WHY in questo modo permette inoltre di costruire una mappatura diretta tra ciò che serve allo stakeholder e il modo in cui la proposta può dare una soluzione. Il WHY chiarisce il valore, l'HOW descrive il comportamento o il processo e il WHAT identifica dati, funzionalità e strumenti.

La conclusione è quindi semplice: partire dal WHY resta corretto, ma il vero lavoro del Change Manager consiste nello scoprire quale WHY sia credibile per quella specifica persona. Il Risk Management offre un metodo per farlo senza affidarsi all'intuizione. Osservare la realtà, formulare il rischio, disegnare la mitigazione e tradurla in valore trasforma la strategia di change da narrazione generica a promessa concreta.

In una frase

Il WHY più efficace è la traduzione, nel linguaggio dello stakeholder, di una mitigazione che rende la sua vita professionale meno rischiosa e più semplice.

Riferimenti essenziali

1. Simon Sinek, The Golden Circle: WHY, HOW, WHAT. The WHY rappresenta scopo, causa o convinzione; HOW e WHAT ne traducono rispettivamente le azioni e i risultati.
2. Project Management Institute, riferimenti sul Project Risk Management e sulle strategie di risposta ai rischi..
3. Emanuele Boschi, The empathetic approach to the Change Management, December 2022.