

Capitolo 11

Salvataggio di un progetto CRM in via di fallimento

11.1 In breve

11.2 Fallimenti del progetto

11.3 Passo 1: valutazione

11.4 Passo 2: ristrutturazione

11.5 Passo 3: riavvio

11.1 In breve

- Che si sia ereditato un progetto CRM in via di fallimento o che stia per fallire il proprio progetto, cominciare eseguendo una valutazione sincera della situazione, per determinare se vale la pena di salvare il progetto. Il processo di valutazione è simile a un post-mortem per un progetto completato. Valutare attentamente le tre P (persone, processo e politiche) che in genere sono le cause dei problemi del progetto, oltre allo strumento, che spesso viene incolpato anche se solo raramente è la causa del problema.
- Per essere salvabile un progetto deve avere un executive sponsor credibile e impegnato, ancora di più che per gli altri progetti CRM, e uno strumento adatto. Tutto il resto può essere tralasciato, ma non ci si deve imbarcare in un salvataggio se non sono presenti questi due prerequisiti.
- Cambiare persone, processi e politiche secondo necessità e definire un nuovo piano di progetto e un nuovo budget per il progetto, semplificando il più possibile il progetto. Quando si ottiene l'approvazione per il nuovo progetto e per il nuovo budget, ricominciare il progetto da un punto di partenza logico, seguendo lo stesso processo di implementazione che si utilizzerebbe per qualsiasi altro progetto CRM.
- Con un progetto salvato, prestare particolare attenzione al morale e alle comunicazioni nel team del progetto e con gli utenti, oltre a un'attenta gestione del progetto.

11.2 Fallimenti del progetto

Sebbene le tecniche descritte in questo libro dovrebbero portare a progetti ragionevolmente fluidi e di successo, il libro può essere letto proprio perché

si ha la responsabilità della gestione di un progetto fallito e si ha la responsabilità di salvarlo. Questo è il capitolo adatto.

Questo capitolo è anche rivolto a chi sospetta che il proprio progetto stia per fallire, sebbene nessuno lo abbia ancora ammesso apertamente. In termini generali, se il project manager o un business owner pensano che il progetto stia per fallire, anche se i membri del team del progetto lo negano, il progetto sta effettivamente per fallire. I membri del team possono rifiutarsi di accettare che il progetto non stia andando bene perché hanno investito molto in esso.

Il fatto è che in genere è abbastanza chiaro quando un progetto sta per fallire, per lo meno dal punto di vista di una persona esterna: gli utenti hanno perso l'interesse, il team del progetto sta faticando, i requisiti commerciali sono cambiati drasticamente o si sono incontrati seri problemi tecnici. Spesso il progetto non incontra un solo problema, ma una combinazione di problemi. Si sta parlando di problemi importanti, che il team non è in grado di risolvere e a volte neanche di affrontare.

Questo non significa che i progetti CRM falliscono in modo spettacolare. Più spesso è una questione di perdita di slancio nel tempo quando i problemi si accumulano, irrisolti, fino a quando il progetto arriva ad arrestarsi. A quel punto in genere è troppo tardi per fare qualsiasi cosa, quindi è bene essere grati del fatto di intervenire prima che il progetto passi da uno stato di difficoltà al fallimento.

Se si affronta un progetto che sta per fallire, utilizzare un processo di recupero in tre passaggi: valutazione della situazione, ristrutturazione del progetto e riavvio.

11.3 Passo 1: valutazione

Perché i progetti falliscono

I progetti CRM falliscono a causa delle cosiddette “tre P”: persone, processo e politiche. Alcuni progetti CRM falliscono a causa di una cattiva scelta dello strumento, ma in realtà è molto raro che lo strumento stesso sia la causa del fallimento. È vero, lo strumento è un ottimo capro espiatorio e viene quasi sempre accusato dei fallimenti dei progetti, oltre che indicato come l'unica causa del fallimento. La realtà è che un progetto condotto correttamente dovrebbe essere in grado di portare a una valutazione di successo dello strumento, che porta a uno strumento solido e adatto. Se tale selezione si dovesse rivelare imprudente, un buon team del progetto dovrebbe essere in grado di recuperare il progetto senza passare attraverso una fase di “fallimento”, anche se sicuramente ci saranno momenti spiacevoli.

È necessario determinare come persone, processo e politiche, o lo strumento, abbiano contribuito al fallimento, senza incolpare automaticamente lo strumento.

La sessione di valutazione

Che si creda che il proprio progetto stia per fallire o si sia responsabili del salvataggio di un progetto in via di fallimento, cominciare tenendo una sessione di valutazione. È molto simile all'analisi post-mortem descritta nel Capitolo 9, sebbene le analisi post-mortem seguano progetti che sono stati completati. Riunire l'intero team del progetto per la valutazione e, nei limiti del possibile, organizzare una riunione di persona, poiché esistono molti argomenti emotivi da discutere. Fare in modo che l'executive sponsor partecipi alla valutazione. La valutazione dovrebbe essere condotta con l'intero team, come un post-mortem, sebbene solitamente gli attori principali interni si riuniscano in seguito, senza l'integratore e senza i singoli collaboratori, per rivedere i risultati della valutazione e per prendere la decisione sul fatto di proseguire o fermare il progetto.

In qualche modo è più facile per una persona esterna tenere la sessione di valutazione, perché una persona esterna ha una visione più obiettiva ed è più in grado di esaminare le aree spiacevoli. Se si sta gestendo la sessione di valutazione per il proprio progetto, controllare le proprie emozioni e fare ogni sforzo per essere obiettivi e precisi, sfruttando al contempo le conoscenze guadagnate dal lavoro sul progetto per esaminare i problemi.

In ogni caso aspettarsi che il morale del team sia basso nel momento in cui un progetto sta per fallire. I progetti in via di fallimento sono deprimenti per tutti i membri del team, indipendentemente dai singoli livelli di responsabilità del fallimento. Mantenere un tono di ragionevole ottimismo per la sessione di valutazione: il progetto sta per fallire, ma non è ancora morto e un recupero può avvenire solo dopo una sessione di valutazione correttamente equilibrata. Non è il momento di disperarsi, ma non ammettere nemmeno falsi ottimismo: il team si trova in una situazione grave che deve essere riconosciuta come tale.

Gli aspetti positivi

Iniziare la valutazione rivedendo cosa è andato bene nel progetto. Può sembrare folle cominciare con i fattori positivi, poiché non ce ne saranno molti (dopo tutto il progetto sta per fallire) ma è importante capire quali parti possono essere salvate se il progetto verrà iniziato nuovamente, un risultato molto probabile. Inoltre cominciare dal lato positivo aiuta il morale di tutti, e può essere di grande aiuto in un momento tanto difficile. Esaminare le tre P: persone, processo e politiche. **Persone:** esistono persone chiave che stanno contribuendo al successo del progetto nonostante i problemi? Identificare membri del team tecnico e membri del team commerciale. **Processo:** sebbene non sia riuscito a generare un risultato vincente, esistono aspetti del processo che

stanno funzionando? Per esempio, il processo di comunicazione sta funzionando? Il test sta producendo buoni risultati? Gli utenti finali sono impegnati adeguatamente nel progetto? Il coordinamento tra il team tecnico e il team commerciale funziona correttamente?

Per l'aspetto politico, la domanda importante da porre è: l'executive sponsor è attivo nel progetto e sta fornendo supporto tangibile? Se la risposta è sì, vale quasi sempre la pena di spingere il progetto, anche se devono essere effettuate scelte difficili.

Possano esistere altri aspetti politici positivi, in particolare se le funzioni commerciali sono dietro il progetto. Gli utenti finali possono percepire i vantaggi dello strumento, anche se solo in poche aree, basate sulle funzionalità rilasciate finora? Se gli utenti finali stanno dimostrando qualche livello di entusiasmo durante una sessione di valutazione, il futuro del progetto è molto positivo anche se al momento appare incerto.

Infine esaminare lo strumento. In genere gli strumenti vengono accusati di tutti i problemi, e sicuramente gli strumenti CRM sono lontani dall'essere perfetti, ma cercare di isolare le funzionalità dello strumento che stanno funzionando bene. Dopo tutto il team lo ha scelto, quindi deve avere avuto qualcosa di positivo. In particolare all'inizio della sessione, condurre la valutazione in modalità di brainstorming, accettando tutti i suggerimenti e rimandando le discussioni fino a quando tutti hanno avuto la possibilità di partecipare. Se si consente ai partecipanti di discutere i suggerimenti quando vengono presentati, si corre il rischio di bloccare il dialogo.

Gli aspetti negativi

Quando si ha un elenco di aspetti positivi, passare ai negativi, osservando nuovamente le tre P (persone, processo e politiche) e lo strumento.

Nel progetto ci sono le persone giuste? Ci sono aree di debolezza? Si consideri la debolezza a tutti i livelli, dal project manager ai business owner e ai super-user, al team tecnico e all'integratore. Le questioni sulle persone sono difficili da affrontare in un gruppo, quindi aspettarsi risposte indirette, per esempio il suggerimento di aggiungere qualcuno con competenze specializzate piuttosto che la condanna di una particolare persona. Prestare molta attenzione alle sfumature. D'altra parte, se il livello di interazione diventa aggressivo, sarà evidente che il team non sta comunicando bene e che tale problema deve essere annotato nell'elenco dei problemi.

I problemi con le persone possono anche sorgere nella comunità degli utenti. I business owner o i super-user non stanno partecipando in modo appropriato? Gli utenti finali si stanno rifiutando di utilizzare lo strumento? Si può determinare se i motivi dietro il rifiuto sono basati sulla (mancanza di) funzionalità? Su problemi di comunicazione? Su problemi di motivazione? Passando alle questioni del processo, è comune trovare problemi con il modo in cui viene condotto il progetto stesso. Spesso la valutazione rivela che la

definizione dei requisiti è stata fatta in modo approssimativo, che il piano del progetto era eccessivamente ambizioso, che gli utenti non sono stati coinvolti sufficientemente nel progetto o non sono stati coinvolti per tempo, e che i test e le domande e le risposte sono insufficienti. Oltre a determinare quali processi sono stati deboli, esaminare attentamente quando il progetto è andato male, non solo come. Questo perché, se il progetto verrà riavviato è necessario sapere da quale punto riavviarlo. Se è solo un problema di programmazione errata, è possibile riavviare la fase di programmazione (magari con programmatori diversi!). Ma se il problema si è verificato nella fase di definizione dei requisiti, è necessario tornare a quel punto, e questo significa che sarà necessaria una grande quantità di tempo e di risorse.

I problemi di processo possono anche derivare dal fronte commerciale. I processi che devono essere modellati nello strumento sono inefficienti, inefficaci o semplicemente sbagliati? Se il progetto comprendeva processi di formalizzazione per la prima volta, non è raro scoprire che i processi appena formalizzati sono “sbagliati” e non possono essere utilizzati così come sono. Sembravano buoni sulla carta, ma una volta automatizzati nello strumento gli utenti hanno capito che non erano i processi giusti. Se è così, tornare alla fase di definizione dei processi e utilizzare tecniche di convalida più efficaci. Lo strumento viene spesso accusato quando sono stati automatizzati i processi sbagliati, quindi controllare che gli utenti possano distinguere tra una cattiva automazione di un buon processo (un problema di strumento o di customizzazione) e l'automazione corretta di un cattivo processo (un problema di processo).

Problemi di processo possono anche sorgere se il business model sta cambiando, chiedendo modifiche di processo incompatibili con lo strumento. Se è così, la configurazione corrente dello strumento (supponendo che si sia iniziato a customizzarlo) può non funzionare più, ma questo non significa automaticamente che sia necessario un nuovo strumento. Ciò che si deve fare è rivalutare lo strumento rispetto al nuovo business model e ai nuovi processi prima di procedere con una decisione. Si può essere piacevolmente sorpresi nel vedere che lo strumento può essere adattato alle modifiche, sebbene saranno necessari tempo e risorse per eseguire la rivalutazione.

È sempre difficile esaminare questioni politiche in una riunione di gruppo, quindi ci si può limitare a un semplice test: è presente l'executive sponsor? Se non è presente, si può ringraziare educatamente ognuno e andare a investire le proprie energie su qualcos'altro, poiché il progetto non può avere successo senza lo sponsor.

Spesso i problemi politici prendono la forma di resistenza attiva o passiva al progetto da parte delle funzioni commerciali o del gruppo IT. Qual è la base della resistenza? Un executive sponsor forte dovrebbe essere in grado di aiutare a risolvere i problemi, ma solo se ne è consapevole. Un executive sponsor senza contatto indica un project manager debole o uno sponsor il cui potere è in pericolo, entrambi problemi da risolvere, se una rinascita deve avere successo.

Spesso le politiche vengono accusate per la mancanza di disponibilità di un budget appropriato, e di fatto politiche negative possono sviare un budget ben pianificato. Tuttavia non consentire alle politiche (o all'executive sponsor) di essere biasimate per non essere riusciti ad avere l'approvazione per forti aumenti dei costi. Se i costi del progetto sono fuori controllo, devono essere esaminate le prestazioni del team del progetto, a livello di processo e a livello individuale. È probabile avere problemi con persone o processi (o entrambi) piuttosto che con opposizione politica.

Includere nella valutazione anche un'attenta considerazione delle debolezze dello strumento. Quasi tutti i progetti incontrano qualche problema, quindi la questione non è tanto fare un elenco dei problemi dello strumento incontrati, o considerarne la lunghezza, ma piuttosto qualificare l'impatto dei problemi dello strumento sul progetto. I problemi dello strumento non devono essere una sentenza di morte automatica per il progetto.

Nell'esperienza dell'autrice, i problemi dello strumento che possono deviare completamente un progetto sono problemi di prestazioni disastrosi o fallimenti critici delle funzionalità, che impediscono il raggiungimento degli obiettivi principali del progetto. Se uno strumento semplicemente non scala nel proprio ambiente, e il fornitore non può fornire o suggerire risoluzioni adatte, il futuro dello strumento è molto nero. È possibile che gli utenti non lo utilizzeranno mai in modo coerente. E se ci si trova ad affrontare lacune di funzionalità che rendono impossibile il raggiungimento di obiettivi importanti del progetto, proseguire il progetto significa sprecare altro denaro.

L'autrice trova molto utile invitare il fornitore dello strumento per confermare i fallimenti critici identificati dal team del progetto. I fornitori tengono ad essere molto ottimisti quando si tratta di risolvere problemi anche importanti, quindi se il fornitore dice che qualcosa non può essere risolto si può essere certi del fatto che non ci sono speranze. Valutare attentamente i suoi consigli per la risoluzione.

La sessione di valutazione dura parecchie ore. Si consideri un buon investimento, che si arrivi o a decidere di salvare il progetto. Se il progetto può essere salvato, si dovrebbe essere in grado di utilizzare tutti i suggerimenti dati nella valutazione per rendere meno dolorosa e più riuscita la seconda parte. Se si decide di fermare il progetto, la valutazione porta la certezza che sia la decisione giusta, e le lezioni possono essere portate a progetti futuri.

Il progetto può essere salvato?

Molti cosiddetti progetti in via di fallimento falliscono solo in parte: forse erano troppo ambiziosi, oppure al team è mancata disciplina, o alcuni problemi tecnici non sono stati previsti correttamente. Tali progetti dovrebbero essere salvati e richiedono piccole quantità di modifiche per trasformarsi in successi.

Ma anche un progetto CRM che sta fallendo seriamente può essere salvato, ma deve possedere due caratteristiche importanti, sebbene difficili da riscontrare:

- Un executive sponsor impegnato, con il giusto potere.
- Uno strumento che sia ragionevolmente appropriato, e che non presenti lacune importanti. Questo significa che lo strumento può supportare i processi commerciali come sono definiti (che potrebbero essere diversi da quelli utilizzati all'inizio del progetto), che le funzionalità critiche stanno funzionando secondo quanto necessario e che le prestazioni rispondono ai propri requisiti.

Si dovrebbe essere in grado di confermare entrambi gli elementi nella sessione di valutazione, sebbene una decisione finale sullo strumento possa richiedere ulteriore lavoro investigativo con il team tecnico e con il fornitore. Come detto in precedenza, i fornitori sono noti per essere ottimisti sulla loro valutazione della possibilità e sulla velocità di risoluzione o di mitigazione dei problemi, quindi quando consigliano soluzioni è necessario insistere su una tabella di marcia decisa. Pianificare ogni ulteriore lavoro da parte propria fino a quando i problemi dello strumento sono risolti in modo soddisfacente e mantenere comunicazioni con il fornitore sicure e frequenti, per garantire che ai propri problemi sia data priorità.

Se il fornitore dice che i problemi non possono essere risolti, acconsentire immediatamente e trattare un accordo ragionevole. Raramente i contratti hanno clausole “scappatoia” per i fallimenti tecnici, ma si dovrebbe essere in grado di ottenere alcune concessioni, anche se è improbabile che una causa in tribunale porti risultati positivi. I fornitori sono molto preoccupati della cattiva pubblicità, quindi esercitare la pressione adatta.

Se lo strumento si rivela inadatto, l'unica alternativa è tornare alla selezione dello strumento. Si può essere in grado di procedere più velocemente, perché si può riutilizzare l'elenco di requisiti esistente, ma è fondamentale capire perché con quell'elenco sia stata effettuata la scelta di uno strumento inadatto. Utilizzare la valutazione per esaminare tale argomento.

Supponendo di avere un executive sponsor e uno strumento ragionevolmente adatto, si può procedere al passo 2.

11.4 **Passo 2: ristrutturazione**

Se vale la pena di salvare il progetto, è necessario creare un piano di progetto revisionato, effettuando modifiche secondo quanto suggerito nella valutazione. Durante la valutazione possono essere stati identificati più problemi e in tal caso è necessario un approccio multiplo. Per semplicità, verrà commen-

tato ogni tipo di problema, per cui si consiglia un approccio individuale. Se sono stati identificati problemi con le persone nel team del progetto, è necessario decidere se sostituire le persone o se applicare pressione per motivarle. La sostituzione dei membri del team crea ritardi significativi, poiché i nuovi membri devono mettersi al passo con il progetto per quanto riguarda se stessi e in termini di lavoro di squadra. Di conseguenza vale la pena effettuare sostituzioni solo se difficilmente gli sforzi di gestione delle prestazioni avranno successo, ma a volte è necessario.

Se il problema si trova nel team dell'integratore, considerare un cambio completo di integratore, anche se i problemi si presentano solo con certe persone del team. Questo perché l'integratore dovrebbe avere un leader del team esperto, qualcuno che avrebbe dovuto individuare e correggere il problema prima di arrivare al punto di dichiarare il fallimento del progetto. Essendo arrivati a un punto di fallimento, è necessario pensare che il leader del team non stia svolgendo il suo lavoro. Inoltre, se è stata fatta la giusta quantità di "rumore" con il management dell'integratore prima di dichiarare il fallimento, la situazione avrebbe dovuto essere gestita molto prima attraverso normali processi. Tutti i manager di servizi professionali per i fornitori di strumenti possono citare casi di progetti falliti che sono stati presentati loro dopo avere scoperto che l'integratore originale (di terze parti) presentava carenze e che sono proseguiti con successo e senza incidenti. Può essere necessario sostituire persone nel proprio team, sebbene si possa e probabilmente si desidera esercitare più flessibilità con gli attori interni. Se i problemi delle persone sono con i super-user, trovare sostituti. Normalmente i business owner non possono essere sostituiti, quindi vedere invece se l'executive sponsor può esercitare pressione fino a quando viene mostrata cooperazione adatta.

Se sono stati identificati problemi di processo per il progetto stesso, considerare prima se i problemi sono relativi alla debolezza delle persone, e in particolare al project manager. Questo perché un buon project manager dovrebbe identificare velocemente i problemi di processo e averli risolti prima che il progetto si fermi. Il project manager non è l'unico bersaglio, tuttavia; i problemi possono trovarsi negli utenti, se cambiano i requisiti durante il progetto.

Solo dopo aver identificato e risolto tutti i problemi delle persone mascherati da problemi del processo si può avere un'immagine chiara dei problemi del processo del progetto e si può quindi riavviare il progetto dal punto adatto, con una nuova strategia. Questo può richiedere di tornare indietro alla definizione dei requisiti se i problemi sono cominciati lì, ma dovrebbe essere sufficiente tornare all'ultima consegna di codice valida, se i problemi di processo riguardano solo l'ultima parte di lavoro.

Se i problemi di progetto sono problemi di processo commerciale, non problemi di processo del progetto, è necessario riconsiderare l'intero progetto. Poiché la maggior parte delle decisioni per il progetto è determinata dai processi commerciali da automatizzare, è necessario tornare ai requisiti del

progetto e convalidare nuovamente la scelta dello strumento in base al nuovo processo. Ci sono buone possibilità che lo strumento sia in grado di supportare i nuovi processi, ma se non lo è sarà necessario tornare alla selezione di un nuovo strumento. Supponendo di essere fortunati e che lo strumento possa supportare i nuovi processi, tenere un nuovo workshop di lancio. Non sarà altrettanto lungo e complesso quanto quello iniziale, poiché l'ambiente tecnico del progetto non dovrebbe essere cambiato molto, quindi solo la parte commerciale richiede lavoro significativo.

Discutere di tutti i problemi importanti dello strumento con il fornitore, controllando di stabilire scadenze e obiettivi chiari. Rimandare il progetto mentre i problemi vengono risolti, ma restare in stretto contatto con il fornitore per controllare che la tabella di marcia sia rispettata. L'autrice ricorda un progetto che dovette aspettare due mesi per risolvere un importante problema di prestazioni (era una mancanza di memoria) e che procedette verso un rollout riuscito, sebbene significativamente ritardato.

Quando si prepara un nuovo piano del progetto, considerare seriamente la semplificazione del progetto fino ai suoi componenti fondamentali. Pochi progetti CRM falliscono perché la loro portata è troppo limitata (l'autrice può ricordare un solo progetto del genere su cui ha lavorato e anche allora il fallimento era dovuto più a un basso coinvolgimento degli utenti finali che a una portata troppo semplice). Ma molti progetti CRM hanno difficoltà perché cercano di fare troppo, troppo presto. Andare all'essenziale e considerare i fronzoli per una seconda o terza fase. Se il progetto si trova nella categoria di un "fallimento lieve", può essere sufficiente semplicemente spostare le funzionalità non essenziali a una fase successiva per essere riavviato e completato con successo. Potrebbe essere necessario utilizzare un po' di inventiva per apportare le modifiche necessarie per continuare (o riavviare) il progetto. Qualsiasi cosa si faccia, non aspettarsi di riavviare con successo un progetto senza effettuare alcune modifiche importanti. Se il progetto stava per fallire, saranno necessarie modifiche, non solo buone intenzioni o "lavorare più sodo" per risolvere i problemi.

11.5 **Passo 3: riavvio**

Budget e pianificazione

I progetti di successo hanno budget e pianificazioni solidi e approvati. Un progetto salvato comincia sempre fuori budget e fuori tempo, quindi entrambi devono essere rielaborati e approvati prima di cominciare.

A causa dello stress aggiunto su un progetto riavviato, essere cauti piuttosto che aggressivi quando si pianificano il nuovo budget e la nuova pianificazione. Anche se è sempre una buona idea "puntare in basso" per qualsiasi

progetto CRM, è particolarmente importante non fare dichiarazioni che non possano essere rispettate in un progetto salvato. Quasi tutti i progetti salvati con successo su cui ha lavorato l'autrice hanno finito per essere considerevolmente fuori tempo (mesi in ritardo) e fuori budget (50% o più). Le organizzazioni avevano scelto di salvarli perché era più veloce e meno costoso che ricominciare da capo. Confrontare i costi di un progetto salvato con i costi per ricominciare. Poiché i progetti riavviati sono costosi, procedere con piccoli passaggi incrementali per ridurre il rischi e mostrare il successo più velocemente che con un progetto più ambizioso.

Il processo

Il processo per un progetto salvato è molto simile a quello per un normale progetto, quindi si può utilizzare come guida il Capitolo 9. Tuttavia, dopo un problema importante è necessaria ulteriore attenzione per garantire che il progetto sia sulla strada giusta e prosegua sulla strada giusta. Il project manager deve eseguire controlli di stato particolarmente attenti, frequenti e dettagliati. E i controlli di stato richiedono più competenze in un progetto salvato rispetto a un normale progetto, poiché i membri del team sono più cauti e possono mostrare molti comportamenti auto protettivi. È fondamentale che il project manager sia in grado di incoraggiare i membri del team ad essere aperti alle cattive notizie e alle buone notizie. È anche una buona idea per l'executive sponsor essere più coinvolto nel progetto, per esempio tenendo revisioni formali periodiche, oltre ai controlli quotidiani informali. Mantenere il team del progetto coinvolto e impegnato nel progetto. È probabile che i membri del team, nuovi o no, abbiano un approccio al progetto cauto e leggermente riservato. Sono consigliati ragionevoli quantità di ottimismo e di "serrate dei ranghi".

Prestare anche particolare attenzione al morale degli utenti finali. Dopo un tentativo senza successo, le persone tendono a nutrire sospetti e sfiducia, quindi comunicazioni aperte, sincere e frequenti sono particolarmente importanti. Informare regolarmente i business owner e i super-user e non nascondere loro le cattive notizie, anche per problemi minori, poiché potrebbero interpretare ogni notizia non condivisa come un altro fallimento in agguato. In un progetto salvato un approccio sincero è più importante di un approccio ottimistico. Fare in modo che l'executive sponsor utilizzi e rafforzi uno stile di comunicazione sincero. Non ci sono motivi per cui un progetto salvato non possa avere successo, sempre che abbia una forte sponsorship esecutiva e sempre che le cause del fallimento originale siano comprese e affrontate, per quanto possano essere difficili, delicate, impegnative o spiacevoli. I progetti salvati traggono particolare vantaggio da un approccio a piccoli passi, da una forte leadership del progetto e da comunicazioni chiare. Nel lungo termine, i progetti salvati possono avere lo stesso successo di quelli che non sono passati da una fase di fallimento.