

# Holistic Management

## di Vito Madaio

*Che cosa è l'Holistic Management \_Origini dell'Holistic Management \_L' Holistic Management® Model  
Elementi dell'Holistic Management® Model \_I quattro processi fondamentali dell'ecosistema  
La metodologia HM \_Affinità con il Project Management \_Conclusioni*

La società moderna impone ritmi e comportamenti molto discutibili, arrivando perfino a far travisare lo scopo della propria esistenza a molti manager. La civiltà contadina, invece, non ha mai avuto di questi problemi, anzi è stata sempre un modello di saggezza pur nella modesta conduzione del proprio podere, in sintonia con la famiglia, gli animali e l'ambiente. Negli ultimi decenni, anche le comunità rurali hanno avuto i loro problemi finanziari, travolte dal consumismo e dalle gabelle imposte dai vari organismi bisognosi di far quadrare i loro conti. La maggior parte dei grandi agricoltori, ed in particolare gli allevatori, avvertendo per primi il paradosso della produzione ad ogni costo, si sono ravveduti ed i più accorti hanno adottato una filosofia di vita che mette al primo posto le persone, gli animali e l'ambiente. Ogni loro decisione è condizionata alla valutazione del suo impatto su persone e ambiente, a breve e lungo termine. Parte di tale "saggezza contadina" è stata raccolta in un codice di comportamento diffuso con il nome di "**Holistic Management**" da Allan Savory.

### **Che cosa è l'Holistic Management**

Si tratta di un processo che considera simultaneamente l'impatto ecologico, economico e sociale delle decisioni prima della loro implementazione, senza trascurare il ritorno degli investimenti.

In pratica, il processo fissa delle mete (Goal), prende delle decisioni ed analizza la sua integrazione con i fattori sociali, ecologici ed economici.

L'approccio sposta l'attenzione dalla produzione alle persone, con particolare cura alla salvaguardia dell'ambiente, considerato la fonte principale della creazione del valore.

Una definizione più formale è la seguente: *"L'Holistic Management è uno schema di riferimento per aiutare gli Executive ed i Manager a prendere decisioni accettabili da un punto di vista ambientale, sociale e finanziario e che può produrre cambiamenti positivi e sostenibili. L'HM impatta molti aspetti chiave del business, compreso la scelta delle priorità, l'identificazione delle radici o cause sistemiche dei problemi, la produttività ed il controllo dei costi. HM enfatizza il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli di una organizzazione per fornire input e impegni critici per realizzare cambiamenti di lungo periodo."*

(fonte: PM Network del PMI di settembre 2004)

### **Origini dell'Holistic Management**

L'approccio olistico è stato definito sotto forma di metodologia da [Allan Savory](#), nativo dello Zimbabwe, fondatore del [Savory Center](#), con sede ad Albuquerque (Nuovo Messico).

Allan Savory è stato recentemente insignito dell'**International Banksia Award**, un prestigioso premio australiano, assegnato ogni anno a personalità che hanno dato un contributo significativo al miglioramento dell'ambiente a livello globale. La motivazione del premio è stata:

*"Allan Savory has developed what is widely believed to be an entirely new decision-making framework through which all people, regardless of their location, industry or circumstances, can make decisions that are simultaneously environmentally, socially and financially sound in both the short and long term--Holistic Management. In short, Holistic Management appears to be **a way of putting people back in control of their destinies and restoring a sense of direction in tough times**. Many thousands of families and businesses around the world are now successfully using the new framework to radically improve the quality of their lives while simultaneously regenerating the resource base that sustains them."*

(fonte: [www.holistmanagement.org](http://www.holistmanagement.org))

Secondo [Allan Savory](#), in molte parti del mondo la biodiversità è in calo, le aziende agricole hanno problemi finanziari e le città generano povertà di massa. Dove si ha successo, spesso il successo è effimero, perché porta risultati finanziari a breve, ma grandi danni ambientali a lungo termine.

L'intuizione di Allan Savory è stata frutto della considerazione che il degrado o il miglioramento sono frutto di singole decisioni, perciò bisogna concentrarsi sulle decisioni e non sul modo di produrre. Il processo

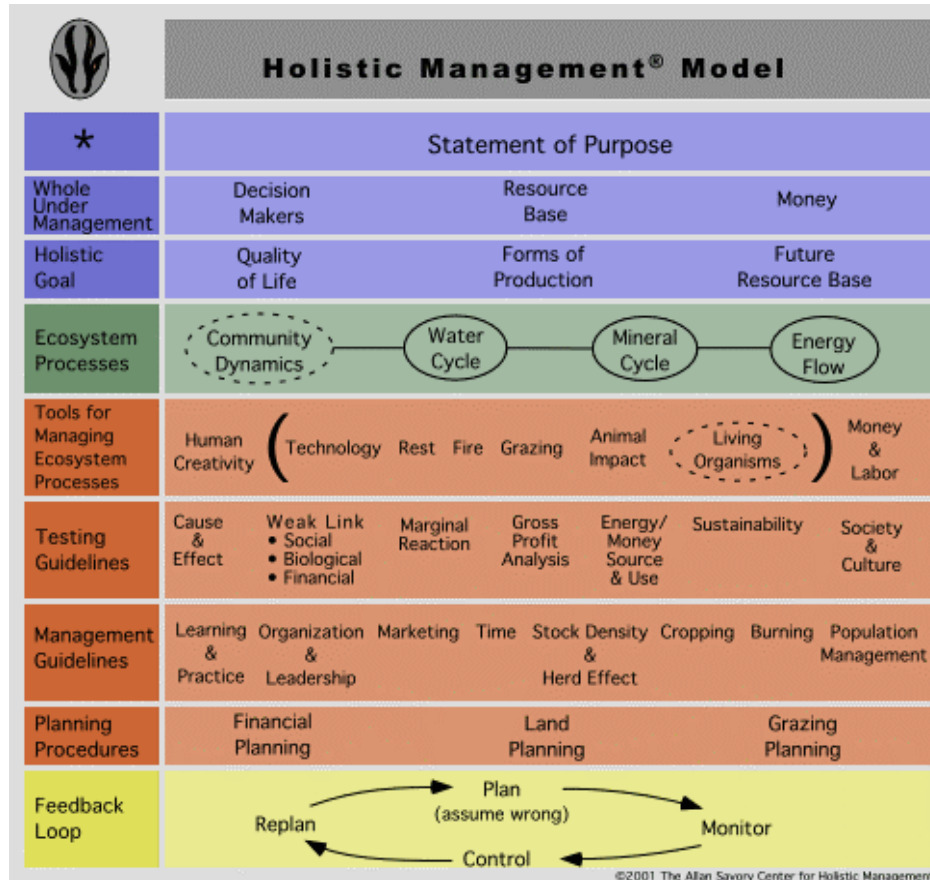
decisionale deve tener conto delle conseguenze finanziarie, ecologiche e sociali nel breve e nel lungo termine.

In agricoltura vi sono quattro fattori chiave da aggiungere al processo decisionale:

- una nuova attenzione al ruolo delle stagioni sulla qualità dei prati per il pascolo
- la comprensione del ruolo dei predatori per la salvaguardia dei pascoli delle fattorie
- maggiore attenzione ai tempi del processo biologico ed in particolare della ricrescita delle piante dopo che gli animali le hanno in parte divorate
- il concetto che la natura funziona, e che può essere gestita complessivamente e non per settori.

## L' Holistic Management® Model

Il modello di riferimento ideato da Allan Savory è il seguente:



(fonte: [www.holistmanagement.org](http://www.holistmanagement.org))

## Elementi dell' Holistic Management® Model

Gli elementi base del modello sono:

- ⊙ **L'insieme da gestire** – Tutte le decisioni devono essere prese con la prospettiva dell'insieme che si sta gestendo, ricordandosi che esso influenza e viene influenzato da insiemi più piccoli o più grandi.
- ⊙ **Il proposito olistico** – L'idea che sottende l'HM è che l'obiettivo deve riguardare i bisogni e le aspirazioni di tutti gli appartenenti all'insieme e non solo qualche settore. Gli aspetti principali da considerare sono: qualità della vita, forma di produzione, e risorse future. Il principio ispiratore è che **l'insieme è maggiore della somma delle singole parti**.
- ⊙ **I processi dell'ecosistema** - Per lavorare nel complesso ecosistema che ci sostiene dobbiamo porre attenzione ai quattro processi fondamentali, ognuno rappresentante una funzione vitale: il ciclo dell'acqua, il ciclo dei minerali, il flusso dell'energia solare, e la dinamica delle comunità. E' risaputo che ogni nostra azione che impatta uno di questi elementi, automaticamente impatta anche gli altri.

- ☉ **Strumenti per gestire l'ecosistema** – Con il management convenzionale, gli strumenti disponibili per alterare i processi dell'ecosistema erano limitati a quattro categorie: il riposo del terreno, il fuoco, gli organismi viventi e le tecnologie. Nell'attuale ambiente convulso, purtroppo, questi strumenti sono inadeguati per conservare o migliorare il funzionamento dei quattro processi dell'ecosistema. Il rimedio sta nei grandi pascoli per gli animali erbivori che ci aiutano a mantenere questo ambiente per centinaia di anni.
- ☉ **Le verifiche** – Normalmente si utilizzano tutte le informazioni per prendere decisioni in modo conveniente, decidendo quali strumenti utilizzare per alterare uno qualsiasi dei processi dell'ecosistema, o decidendo o meno di intraprendere un'azione in qualsiasi situazione. Con l'HM ci si pone anche una serie di domande basate su sette linee guida che verificano la convenienza economica, ambientale e sociale rispetto ai propositi (*goal*).
- ☉ **Le linee guida** – Le linee guida riflettono anni di esperienza in svariate situazioni ed aiutano a maturare molte decisioni. Alcune di esse differiscono considerevolmente dalle linee guida convenzionali, perciò richiedono verifiche particolari.
- ☉ **Le procedure di pianificazione** – Le procedure specifiche dell'HM in agricoltura, diverse dalla pratica convenzionale sono: pianificazione finanziaria, pianificazione del territorio, pianificazione dei pascoli.
- ☉ **Il circolo del feedback** – La parola "piano" si riferisce a "pianificare – monitorare – controllare - ripianificare". Queste parole costituiscono un circolo o un processo continuo.

(fonte:[www.holistmanagement.org](http://www.holistmanagement.org))

## ***I quattro processi fondamentali dell'ecosistema***

Gli studiosi osservano che almeno 20 civiltà del passato sono auto-distrutte con le loro decisioni. Le persone hanno la tendenza a spendere quanto guadagnano e le aziende, analogamente, tendono ad impegnarsi in costi vicini se non superiori ai ricavi previsti.

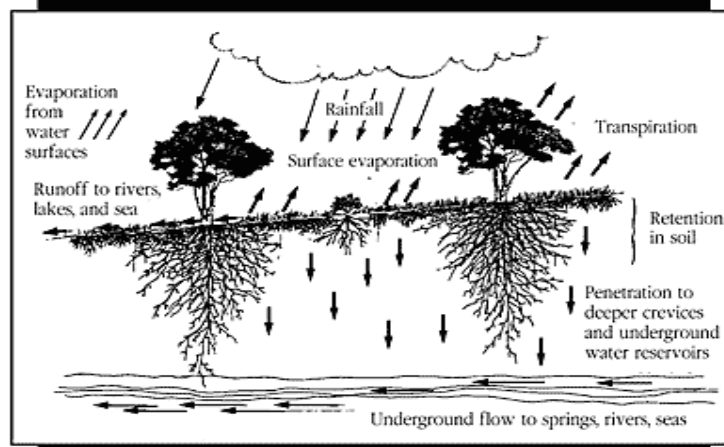
Tutti gli sforzi umani, le economie, e la vita si fondano sui materiali di base che ci fornisce l'ecosistema: pianeta e atmosfera. Anche le singole persone hanno poco potere di influenzare l'ambiente direttamente, mentre le loro decisioni cumulative avranno grande impatto su di esso, perciò ogni decisione andrebbe esaminata attentamente prima di essere adottata.

Le persone impegnate in agricoltura, pesca o foreste sono coinvolte nello stesso business: **catturare, accumulare e vendere la luce del sole**, una fonte rinnovabile di energia, una ricchezza che rappresenta il carburante di tutti i processi dell'ecosistema. La luce del sole fornisce prosperità alle aziende agricole, ed è la maggiore fonte di ricchezza che sostiene le città. L'agricoltura è ancora l'industria chiave del mondo.

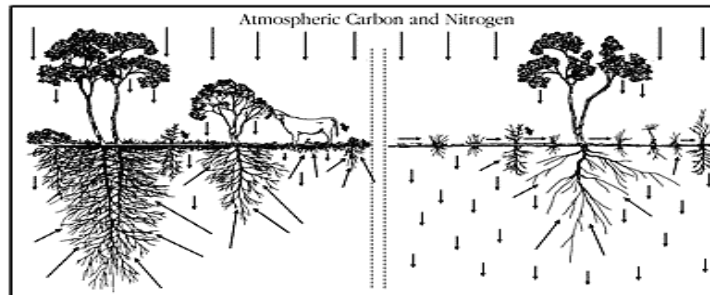
La rappresentazione grafica dei quattro processi che sostengono l'ecosistema è sufficiente a mostrarne la portata. I quattro processi codificati da Allan Savory sono:

- ☉ **Il ciclo dell'acqua** - La luce del sole, colpendo il verde delle piante si trasforma in carboidrati, i quali costituiscono il cibo e le fibre che sostengono tutti gli organismi viventi, incluso l'uomo. Le piante fanno parte della biodiversità, la quale aumentando rende più stabile l'agricoltura, diminuendo conduce alla desertificazione che significa maggiori costi di produzione e meno profitti.
- ☉ **Il ciclo dei minerali** - Il ciclo minerale è il movimento dei minerali attraverso piante, animali ed altri organismi. La velocità di questo ciclo (piante, animali, suolo) rappresenta la sua efficacia.
- ☉ **La dinamica delle comunità** - Le comunità naturali tendono a svilupparsi con enorme complessità, ma con lo scopo di stabilizzarsi. Dove l'attività biologica è più bassa lo sviluppo avviene in tempi molto più lunghi. Quando gli umani riducono la complessità impiantando delle monoculture, essi contrastano i principi della natura, mantenendoli in modo innaturale e temporaneamente. Come componenti della natura, gli umani non possono sfuggire a questo principio più degli altri organismi.
- ☉ **Il flusso dell'energia** - Quasi tutte le forme di vita necessitano dell'energia che quotidianamente proviene dal sole. La conversione di questa energia solare in forme utilizzabili avviene attraverso le piante. Perciò le piante formano la base della piramide dell'energia. L'energia passa dalle piante a coloro che le mangiano e poi ai predatori, incluso l'uomo, e poi ad altri predatori. L'energia viene poi dispersa ovunque sotto forma di calore, infatti non costituisce un ciclo, ma entra nell'ecosistema finché ce n'è disponibile.

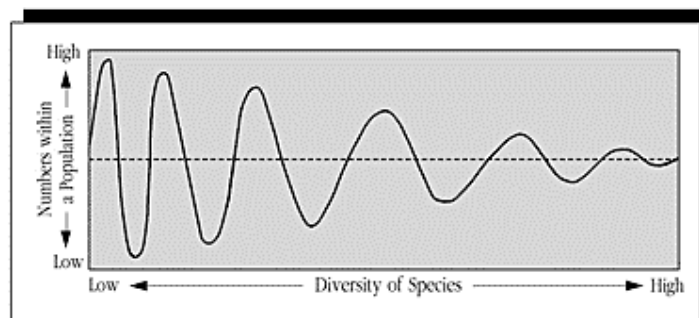
**a) Il ciclo dell'acqua**



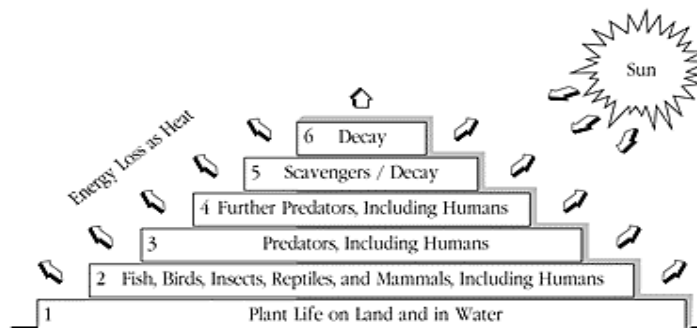
**b) Il ciclo dei minerali**



**c) la dinamica delle comunità**



**d) il flusso dell'energia**



(fonte: [www.holistimanagement.org](http://www.holistimanagement.org))

## La metodologia HM

- ☉ **Come porsi gli obiettivi** - I propositi umani, da sempre, determinano le azioni: Quando gli obiettivi sono stati raggiunti, spesso, a lungo termine emergono i danni dovuti ad altri fattori non considerati. Ciò che realmente serviva era un obiettivo (GOAL) che raccogliesse i bisogni, il valore umano, il valore economico e l'impatto ambientale, per l'immediato e per il lungo termine, il nostro futuro. Il primo passo della definizione degli obiettivi è considerare l'insieme da gestire: chi deve prendere la decisione, le risorse disponibili, ed il denaro che possono avere o generare. Tutti i **decision maker**, nessuno escluso, formano l'obiettivo olistico.

Gli aspetti da valutare, nel seguente ordine, sono:

- **Qualità della vita** – ciò che le persone appartenenti al particolare gruppo vogliono realizzare insieme, sulla base di ciò che valutano migliore;
  - **Forma di produzione** – ciò che bisogna produrre per creare la qualità di vita immaginata e per realizzare il business;
  - **Risorse future** – come devono essere le risorse di base del futuro per sostenere veramente le forme di produzione identificate.
- ☉ **Verifica delle decisioni** - Sono sensibili economicamente, ambientalmente e socialmente? La decisione deve essere valida per il breve e per il lungo termine. Esse possono essere verificate con sette semplici domande:
    1. **Causa ed effetto** – l'azione indirizza la radice della causa del problema?
    2. **Legami deboli**
      - a. **Sociali** – Abbiamo considerato la confusione e l'opposizione che l'azione potrebbero incontrare nelle persone nel breve e nel lungo periodo?
      - b. **Biologici** – Abbiamo considerato il punto più debole nel ciclo di vita dell'organismo interessato al cambiamento che genera l'azione?
      - c. **Finanziari** – Questa azione rinforza l'anello più debole nella catena di produzione?
    3. **Reazioni marginali** – In presenza di più azioni, quale di queste fornisce il maggiore ritorno in termini di obiettivi olistici per il tempo ed il denaro speso?
    4. **Analisi del profitto** – In presenza di più imprese, quale di queste fornisce il maggior margine?
    5. **Fonte ed utilizzo di energia e denaro** – Il denaro o l'energia da impiegare nell'azione proviene dalla fonte più appropriata rispetto ai nostri obiettivi olistici?
    6. **Sostenibilità** – Se intraprendiamo questa azione, ci porta verso le future risorse di base descritte nei nostri obiettivi olistici?
    7. **Società e cultura** – Considerando tutte le domande e i nostri obiettivi olistici, cosa pensiamo adesso dell'azione?

Il test così concepito dovrebbe richiedere minuti e non ore ed una volta assimilato come metodo dovrebbe diventare un fatto inconscio: **cultura aziendale o stile di vita**.

- ☉ **Tecniche di pianificazione** – Le tre aree che necessitano di tecniche di pianificazione diverse da quelle convenzionali sono:

1. **Il piano finanziario annuale** - La differenza dai piani finanziari convenzionali consiste nel fatto che il profitto viene determinato all'inizio. Determinato il profitto desiderato, si pianificano le spese. Quando si pianificano le spese, per prima cosa si impegna il denaro per le spese che generano ricchezza, cioè quelle spese che ti portano più velocemente verso il tuo obiettivo olistico. La pianificazione è stata preceduta dal test della decisione per la compatibilità con gli aspetti sociali, economici e ambientali.



**2. La disposizione di infrastrutture e dispositivi** - se l'insieme da governare comprende enormi terreni, pascoli, recinti, strade, acqua, depositi, devi assicurarti quali infrastrutture bisogna effettivamente realizzare o semplicemente mantenere. Ciò richiede una seria pianificazione e le opportunità per contenere i costi sono immense.



**3. La pianificazione del pascolo degli animali** - portare gli animali al posto giusto al momento giusto e per la giusta ragione. Definire lo spostamento delle mandrie in base alle precipitazioni ed alle stagioni in modo da consentire la ricrescita del foraggio per la stagione successiva. In pratica metter in atto la **transumanza** dei pastori.



- ☉ **Monitorare le variazioni biologiche** - Con al crescente comprensione della incredibile complessità della natura e dell'ecosistema, bisogna avere l'attitudine ad assumere che **potresti sempre essere in errore**, anche in presenza di decisioni che hanno superato tutti i test. Qualunque strumento si utilizzi, bisognerà determinare con quale criterio valutare i parametri che possono produrre cambiamenti o avvisaglie di situazioni critiche. Bisogna sempre avere chiaro ciò che si vuole ottenere e chiedersi: se ciò non accade, qual è il miglior momento per accorgersene? Quello è il momento da monitorare.

Questo è il contesto in cui è nato la filosofia dell'Holistic Management. Si tratta solo di concetti semplici e di buon senso, che se estesi a qualsiasi ambiente industriale possono portare, analogamente, grossi benefici.

## Affinità con il Project Management

Alla luce dei principi dell'Holistic Management, sembrerebbe che nei settori diversi dall'agricoltura, siano stati trascurati l'elemento umano e l'ambiente. Non è proprio così, ma si potrebbe fare meglio.

Anche i processi di Project Management più sofisticati non possono prescindere dalla qualità delle persone, incluso il comportamento del Management.

*Daniel Goleman nel saggio **Essere Leader** afferma: "I grandi leader sanno scuoterci. Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di meglio c'è in noi. Quando cerchiamo il segreto della loro efficacia, parliamo di strategia, lungimiranza, carica ideale. In realtà, però, la grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni.*

*Non importa se si tratta di elaborare una strategia o di mobilitare un gruppo di collaboratori: a prescindere dall'intento, il successo di un leader dipende da come egli agisce. Per quanto possa eseguire tutto il resto alla perfezione, se poi fallisce nel compito di orientare le emozioni nella giusta direzione, nulla di quanto avrà intrapreso funzionerà come avrebbe dovuto o potuto."*

**Goleman** definisce 6 stili di management:

1. **Visionario** - spinge le persone verso un ideale comune in un clima fortemente positivo.
2. **Coach** - stabilisce un collegamento fra le aspirazioni del singolo e gli obiettivi dell'organizzazione in un clima altamente positivo.
3. **Affiliativo** - crea armonia favorendo le relazioni interpersonali in un clima positivo.
4. **Democratico** - valorizza l'apporto dei singoli e crea coinvolgimento attraverso la partecipazione in un clima positivo.
5. **Battistrada** - raggiunge obiettivi stimolanti ed entusiasmanti. Poiché spesso viene usato in modo maldestro crea un clima altamente negativo.
6. **Autoritario** - dà direttive chiare in situazioni di emergenza, placando eventuali timori. Poiché spesso viene usato a sproposito crea un clima altamente negativo.

Lo stile manageriale determina la bontà delle relazioni interpersonali che si instaurano nell'ambiente di lavoro e quindi in ultima analisi la cultura aziendale che permea i gruppi di lavoro. Mentre i primi quattro stili creano *risonanza*, gli ultimi due creano *dissonanza* e vanno usati con la massima cautela, solo in circostanze particolari.

La *risonanza* è la capacità di un leader di orientare le emozioni altrui in senso positivo, facendo emergere il meglio di ognuno. La *dissonanza* è l'opposto. Il vero *leader* influenza il gruppo in qualsiasi circostanza con il suo atteggiamento – con quello che fa e come lo fa. Tale influenza viene assimilata dal cervello umano, senza averne una percezione diretta.

Le influenze reciproche tra i membri di un gruppo creano l'umore prevalente di un ambiente, mentre il capo può condizionare più di tutti, anche senza essere fisicamente presente.

In un certo senso, il leader fissa lo standard emotivo del gruppo. Il leader elargisce o nega lodi, critica in modo costruttivo o devastante, offre il proprio sostegno o chiude gli occhi di fronte alle difficoltà altrui, mette in luce o ignora il contributo di ognuno, concede o nega l'autonomia necessaria a svolgere bene il proprio lavoro.

Le migliori metodologie, tra queste anche TenStep, raccomandano la massima attenzione ai rapporti interpersonali, al rispetto dell'individuo, alla trasparenza ed alla comunicazione in particolare.

L'Holistic Management trova terreno fertile in presenza di un management aperto e disponibile a considerare l'opinione dei suoi collaboratori, con la stessa attenzione al profitto, se non maggiore.

**PM Network (\*)** di Settembre 2004, ha addirittura dedicato la sua copertina all'Holistic Management con un articolo molto efficace di **Tim Solinger**, dal titolo "**The Hole Works**".

L'autore sostiene che "**L'HM offre alle aziende un approccio sistematico comune per massimizzare le risorse esistenti e per garantire un futuro sostenibile**".

Nelle imprese manifatturiere e di servizi, l'Holistic Management si concentra su tecnologie, processi, procedure e risorse umane. I Project Manager, che ne hanno adottato la filosofia, cercano di identificare le variazioni chiave da ridurre per migliorare l'efficienza.

Quando si definiscono le strategie, l'alto management dovrebbe concentrarsi principalmente sull'elemento umano, lavorando con gli addetti a tutti i livelli, in modo da ottenere il sostegno delle nuove iniziative e delle attività che en conseguono.

I Project Manager dovrebbero facilitare le trasformazioni, migliorando i processi quotidiani con la loro partecipazione diretta al dibattito sulle decisioni e sui piani di implementazione, controllando il progresso di ogni attività.

Tutti i manager dovrebbero condividere le strategie aziendali, invece di ubbidire bovinamente a delle direttive. Il consenso tra il management intermedio si crea con il dialogo, sotto varie forme: workshop, swapshop, seminari, riunioni, incontri alla macchinetta del caffè, etc. In queste occasioni, porgendo agli addetti una informazione della direzione, si deve contestualmente raccogliere anche il loro parere e tenerne conto in fase di valutazione delle soluzioni alternative.

Se in agricoltura, per migliorare la produzione si tiene conto delle esigenze stagionali degli animali (pascoli, qualità di erba e acqua, piogge, venti, situazione climatica, etc.), perché nell'industria o nei servizi non dovremmo considerare il parere di chi deve realizzare un prodotto o un servizio?

Una volta stabilito il giusto equilibrio tra direzione ed addetti, tutti i manager potrebbero dedicarsi al miglioramento dei processi a beneficio di tutta l'organizzazione.

In questo modo per qualsiasi tipo di inefficienza si potrebbe arrivare alla causa del problema – senza fermarsi al sintomo come spesso avviene.

Prendendo a prestito un aneddoto dalla metodologia TenStep, sappiamo che:



*Un grande capo fabbrica cammina lungo la linea di assemblaggio e nota una **macchia d'acqua sul pavimento**. Sapendo che l'acqua è un rischio per la sicurezza, chiede al supervisore di incaricare qualcuno di pulire e raccogliere con una scopa la macchia d'acqua. Il grande capo è convinto di aver eliminato un potenziale problema di sicurezza. Il supervisore del reparto cerca, invece, l'origine della causa chiedendosi qualche **"perché?"**. Egli scopre che la macchia d'acqua è stata causata da una perdita in un tubo sovrastante. Egli si chiede di nuovo **"perché?"**, e scopre che il tubo perde perché la pressione dell'acqua è troppo alta. Si chiede ancora **"perché?"** e scopre che è rotta la valvola della pressione. Si chiede ancora "perché" ma non trova altre risposte. Così, alla fine, **viene sostituita una semplice valvola**, risolvendo definitivamente il sintomo dell'acqua sul pavimento della fabbrica.*

Anche per problemi più seri, ci si ferma spesso al sintomo perché non ci sono stimoli a cercare soluzione a lungo termine. Individuata la causa di un problema si devono coinvolgere gli addetti per trovare una soluzione.

Non necessariamente deve essere adottata la migliore soluzione, è sufficiente adottare quella più gradita agli addetti, i quali, aumentando la fiducia in se stessi, autonomamente proporranno la migliore soluzione in momenti successivi. Si tratta semplicemente di creare il coinvolgimento di tutti, niente di più.

L'Holistic Management concepisce un management molto democratico, con rispetto dell'ambiente e delle persone e con una forte propensione al dialogo. Ad esempio, se un impiegato presenta un problema, il capo, anziché uscirsene con un: **"va bene, adesso ci penso io"** farebbe meglio a chiedere subito: **"cosa pensi che dovremmo fare?"** oppure **"tu come faresti?"**. Anche se l'addetto non ha una risposta immediata, sicuramente gradisce il fatto di essere stato considerato e continua a lavorare per trovare una soluzione valida.

In sostanza il management dovrebbe fare maggior uso del cervello dei propri collaboratori, evitando di farsi carico di ogni decisione, specialmente quelle banali in aree di esclusiva competenza degli addetti. L'impiegato non coinvolto, finisce con il limitarsi alla mera esecuzione dei suoi compiti, al rispetto scrupoloso delle istruzioni ricevute, senza alcuna critica, pur essendo l'attore principale di quel processo. Invitando gli addetti a partecipare alla valutazione di ogni alternativa, anche l'ultimo degli impiegati, a volte, può fornire un contributo prezioso. Vale la pena ricordare che per l'Holistic Management **"l'insieme è maggiore della somma delle singole parti"**.

Altro fattore critico di successo dell'Holistic Management è la continua ricerca di azioni di miglioramento. I processi possono essere migliorati solo se monitorati rispetto ad un valore di riferimento. L'approccio più semplice è: misurare, diagnosticare, attuare i miglioramenti approvati e misurare di nuovo.

La filosofia dell'HM è ascoltare le persone a tutti i livelli, l'unico modo per prevedere buoni risultati a lunga scadenza. Non bisogna farsi tentare dai facili risultati a breve, ma sviluppare sempre una visione a lungo termine. Soltanto le persone possono aiutare ad avere questa visione e molto spesso coincide anche con la migliore soluzione. E' il caso di ricordarsi delle differenze tra tattica e strategia.

## Conclusioni

L'Holistic Management è una filosofia che può produrre enormi miglioramenti dell'ambiente di lavoro, dei risultati di produzione e della realizzazione dei progetti in base a budget, tempi e qualità. Quindi è un utile strumento per aumentare il profitto, scopo principale di qualsiasi impresa, con un occhio di riguardo anche all'ambiente ed al nostro futuro.

L'HM è sicuramente un ottimo complemento al Project Management e non un'alternativa. Le tecniche di controllo sono necessarie per assolvere alle proprie responsabilità nei confronti degli stakeholder, ma ciò non esclude la considerazione dell'impatto delle decisioni su persone e ambiente a lungo termine.

L'HM è un approccio da applicare in modo trasversale, su progetti di qualsiasi dimensione ed in qualsiasi contesto. Possiamo dire che in generale è una filosofia di vita per sostenere qualsiasi iniziativa futura.

I tre passi fondamentali a livello organizzativo o di progetto sono:

1. **Sviluppare una visione comune** - concentrandosi sull'elemento umano. Conoscere dove si vuole andare non è sufficiente. I capi devono sviluppare l'attitudine a dare supporto, a credere nel prossimo, a fare delle assunzioni e a stabilire le interazioni per riuscirci.
2. **Disegnare nuovi processi** - I capi devono studiare i processi esistenti per identificare i problemi tendenziali, specialmente quelli che, se rimossi in tempo, possono migliorare l'efficienza. Bisogna concentrarsi sulla causa dei problemi e non sul sintomo.
3. **Implementare i nuovi processi e monitorare le prestazioni**. I capi devono identificare ciò che funziona e ciò che non va, per garantire lo sviluppo sostenibile a lungo termine.

*(\*) PM Network è una Rivista mensile del PMI)*

===== 0 =====

Questo articolo farà parte dell'e-book di prossima pubblicazione sul sito [www.tenstep.it](http://www.tenstep.it).  
Ringrazio fin d'ora coloro che vorranno contribuire ad arricchirlo con considerazioni originali sulla filosofia dell'Holistic Management.

Ringrazio il **Savory Center** dal quale ho tratto la maggior parte di questo articolo.

===== 0 =====