

Mario Damiani

La gestione della complessità nei progetti



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Mario Damiani

**La gestione
della complessità nei progetti**

 FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Una questione ancora aperta	»	9
1. Scenario	»	9
2. Ancora tanti insuccessi	»	13
3. Specificità e trasversalità del project management	»	15
4. Liberare le potenzialità	»	17
5. Conclusioni	»	21
2. Breve viaggio intorno alla complessità	»	23
1. Premessa	»	23
2. Cenni sulla teoria della complessità	»	24
3. Complessità o complicazione?	»	28
4. Le ragioni della teoria della complessità	»	31
5. L'effetto farfalla	»	36
6. L'effetto ippopotamo	»	39
3. Aspetti caratteristici della complessità nei progetti	»	43
1. Generalità	»	43
2. Troppi progetti	»	44
3. Attori diversi, interessi diversi	»	46
4. Multidisciplinarietà e interdisciplinarietà	»	47
5. Elaborazione progressiva	»	50
6. La complessità come incertezza	»	50
7. L'approccio CMD	»	54

4. La relazione tra gli attori sociali come fattore chiave di successo	pag. 59
1. Generalità	» 59
2. La mappa delle influenze	» 61
3. La gestione delle aspettative	» 66
5. Scegliere la strategia di impostazione e di gestione del progetto	» 69
1. Generalità	» 69
2. Gli obiettivi	» 70
3. Vincoli, fattore driver e priorità	» 72
4. Assumption	» 75
5. La strategia di impostazione e di gestione	» 76
6. La scelta del ciclo di vita	» 98
7. La metodologia di lavoro	» 106
6. Considerazioni sulla pianificazione e gestione dei rischi	» 111
1. Generalità	» 111
2. Quale pianificazione?	» 112
3. Dal progetto al multi-progetto	» 113
4. Razionalità o razionalizzazione?	» 116
5. Il registro dei rischi e l'analisi SWOT	» 119
7. La gestione delle issue e l'anticipation management	» 123
1. L'Open Issue List	» 123
2. L'importanza della visione d'insieme nella gestione delle issue	» 125
3. L'anticipation management	» 128
Conclusioni	» 133
Allegati operativi	» 135
La valutazione della difficoltà di gestione dei progetti	» 135
Il processo di lavoro	» 139
Il toolkit documentale	» 145
Bibliografia	» 157
Nota sull'autore	» 159

Introduzione

Sempre più spesso, anche nel linguaggio comune utilizzato dai “non addetti ai lavori”, capita di sentire parlare di complessità associata ai progetti. Se poi osserviamo quello che avviene all’interno della comunità professionale dei *practitioner* e dei docenti e consulenti della materia, ci accorgiamo che la complessità è considerata come una caratteristica insita nei progetti, come se non possano esistere progetti non complessi. Tuttavia non esiste una sola complessità. La complessità, in altre parole, non può essere considerata come un attributo semplice e univoco. Se per esempio affermo: “la mia auto è bianca”, salvo dover magari specificare meglio l’esatta sfumatura di colore, affermo qualcosa che non deve essere spiegato più di tanto. Se invece dico: “la mia auto è veloce”, mi accorgo subito che per descrivere meglio quello che ho detto dovrei precisare qualcosa di più. Veloce quanto? 200 chilometri all’ora? Di più? Di meno? Ecco che devo necessariamente introdurre degli elementi di confronto per meglio specificare e connotare questa mia seconda affermazione. La stessa cosa capita per quanto riguarda la complessità nei progetti. Dire che un progetto è “particolarmente” complesso, significa implicitamente riconoscere che esistono progetti “meno” complessi di quello preso in esame, fino ad arrivare ad ammettere che, al limite, esistono anche progetti “semplici”.

Occorre quindi a mio avviso convenire che:

- la più o meno elevata complessità relativa a un dato oggetto è qualcosa che risulta tale in relazione a quella di altri oggetti di categoria e natura simile;
- la complessità nei progetti si manifesta in diversi modi a seconda delle caratteristiche di ciascun progetto, degli obiettivi che si prefigge, del contesto in cui si colloca, degli attori sociali coinvolti, delle risorse disponibili ecc.

Questo lavoro ha lo scopo di affrontare i diversi aspetti attraverso cui la complessità si manifesta e caratterizza i progetti, cercando di dare volta per volta alcuni suggerimenti pratici per poterla comprendere e affrontare. Contrariamente al desiderio di molti, non si tratta, secondo me, di ridurre la complessità: si tratta di riconoscerla, valutarla e gestirla. E di riconoscere anche quanto la situazione non è poi così complessa come si vorrebbe (e, talvolta, converrebbe) far credere.

La parte più rilevante dell'intera trattazione si snoderà secondo due principali direttrici: gli attori sociali e l'incertezza. Gli attori sociali, piaccia o no, rappresentano sempre la variabile più critica in ogni progetto e l'elemento principe che caratterizza il suo grado di complessità. L'uomo è per natura complesso e la trama di relazioni sociali che si sviluppano attorno a un progetto determinano in modo primario la sua specifica complessità. L'incertezza, dal canto suo, contraddistingue qualsiasi realizzazione, come tipicamente è un progetto, che si intraprende per realizzare un cambiamento e che porta in sé caratteristiche di novità. Da questo punto di vista, quindi, l'incertezza è causa di complessità. Se poi analizziamo più in dettaglio cosa i teorici intendono per complessità, scopriamo che essa non è solo qualcosa relativa alla numerosità delle interazioni tra molte componenti ma anche all'indeterminatezza con cui tali componenti interagiscono o possono interagire. Possiamo pertanto affermare che l'incertezza è sia causa, sia attributo qualificativo della complessità. Attori sociali e incertezza sono quindi le due principali direttrici lungo le quali si articola l'intero lavoro che di seguito vi propongo.

1. Scenario

Nell'attuale contesto evolutivo lo sviluppo e l'affermarsi delle nuove tecnologie (soprattutto dell'informazione e della comunicazione) stanno trasformando il modo di lavorare e di gestire le organizzazioni. Si tratta di tendenze e direttrici di sviluppo che si sono delineate nel corso di questi ultimi anni e che prevedibilmente saranno ancora soggette a perturbative e mutamenti; ritengo pertanto che nell'affrontare tali tematiche la prudenza sia d'obbligo. Si può sostenere che l'affermarsi delle nuove tecnologie (termine volutamente utilizzato *lato sensu*) produce l'emergere di nuove forme di organizzazione. In particolare è possibile indagare questa tendenza lungo due direttrici: da un lato, il continuo diffondersi delle organizzazioni customer oriented e, dall'altro, lo svilupparsi di network e reti interorganizzative.

Per quanto riguarda la prima direttrice d'indagine, se si osserva il mercato nel quale si muovono le organizzazioni oggi, ci si accorge di alcune modifiche nei tratti e nelle caratteristiche di uno degli attori fondamentali: il cliente. Siamo in presenza di un consumatore, sia che si parli dell'utenza privata sia del mondo business, fortemente differenziato, che esprime esigenze specifiche e individuali e che pretende risposte personalizzate. È un cliente sempre più informato circa le caratteristiche del prodotto o del servizio oggetto di scambio, sia perché dedica tempo all'acquisizione delle informazioni necessarie, sia perché le fonti informative a sua disposizione si sono moltiplicate. Le aziende si trovano pertanto a interagire con un consumatore sempre più consapevole ed esigente. La conseguenza di ciò è il passaggio da un'organizzazione market oriented a un'organizzazione client o customer oriented, focalizzata sulle esigenze del singolo cliente, sempre più portata a fornire risposte *ad hoc*, tailor made, nonché soluzioni su misura.

Ma come la tecnologia influenza questo fenomeno? Si può sostenere che essa finisce per essere incorporata in ogni tipo di prodotto, generando da un lato un aumento delle funzionalità offerte e, dall'altro, consentendo di produrne sempre di nuove. Inoltre la tecnologia arriva a modificare gli stessi processi di realizzazione di prodotti e servizi. In particolare in questa direzione una delle forme organizzative che in questi tempi si è gradatamente affermata è certamente quella della gestione per progetti. Non a caso, per esempio, tutte le organizzazioni del vasto mondo ICT ormai lavorano per progetti; non c'è più azienda la cui funzione di sviluppo prodotto non sia organizzata per progetti; non c'è azienda che non abbia conosciuto progetti di riorganizzazione o di miglioramento dei processi. Sempre più si afferma all'interno dell'organizzazione la forma di interdipendenza che Thompson definisce "reciproca" le cui caratteristiche fondamentali sono il coordinamento, il mutuo aggiustamento e il feedback. E la scelta organizzativa più coerente rispetto a queste caratteristiche è la gestione per progetti.

La seconda direttrice di sviluppo accennata in precedenza è data dall'emergere e dal diffondersi dei network e delle reti interorganizzative. La richiesta di realizzare soluzioni comporta una forte integrazione tra competenze diverse; la necessità di presidio dello sviluppo tecnologico fa sì che le organizzazioni tendano a focalizzarsi su competenze specifiche. Di conseguenza, proprio per garantire l'integrazione, vengono a svilupparsi reti di relazioni tra organizzazioni (a maglie più o meno strette). Ogni organizzazione è principalmente focalizzata sul proprio *core business* e crea relazioni privilegiate e di partnership con altre organizzazioni. Il concetto stesso di confine organizzativo si sfuma e si creano dei network caratterizzati dall'instabilità della partecipazione. Sempre più si assiste allo svilupparsi di legami che Weick definisce "deboli", dove le unità reagiscono l'una con l'altra ma, al tempo stesso, tendono ognuna a mantenere la propria identità manifestando così in qualche modo un segno della propria separazione fisica o logica dalle altre. L'espressione "legame debole" ha in sé connotazioni di instabilità, dissolubilità e di implicita accettazione, che potenzialmente sono tutte proprietà fondamentali del collante che tiene insieme le reti e le associazioni.

In questo quadro di riferimento nel quale le imprese sono sempre più esposte a situazioni che impongono una rivisitazione delle modalità tradizionali di fare business, proviamo a guardare più da vicino le peculiarità che contraddistinguono i progetti e che tipo di esigenze di impostazione e di gestione mettono in evidenza. I progetti sono iniziative temporanee, intraprese per realizzare cambiamenti, che creano discontinuità rispetto al

normale modo di operare delle organizzazioni. Questa discontinuità assume diverse connotazioni. Un primo aspetto è rappresentato dalla temporaneità: se da un lato le attività routinarie sono continue, il progetto per sua stessa natura è delimitato nel tempo. Anzi, per certi versi si potrebbe affermare che tutte le attività del progetto sono finalizzate alla sua positiva conclusione¹, mentre le attività routinarie sono essenzialmente mirate al mantenimento dello *status quo*, cercando periodicamente di ottimizzare qualcosa.

Un secondo aspetto di pari importanza riguarda la relazione tra le persone coinvolte: nei progetti si esce necessariamente dalla tradizionale logica capo-collaboratore per entrare in quella del team di lavoro composto da figure professionali appartenenti a diversi enti o anche a diverse aziende che si trovano a lavorare insieme coordinate da un responsabile, il project manager, che spesso non coincide con il loro capo gerarchico. Tale relazione dura fintanto che dura il progetto; possiamo quindi affermare che anche i rapporti che si instaurano nel lavoro per progetti sono temporanei.

Una terza connotazione di discontinuità è rappresentata dall'inevitabile coesistenza e, possiamo dire, dal "disturbo reciproco" che si viene a creare tra progetti e processi routinari. Infatti, nonostante si intraprendano progetti, l'azienda continua a operare nel quotidiano applicando le regole, i processi e le abitudini che ha consolidato nel tempo. Capita inoltre che qualche progetto vada proprio a modificare uno o più dei processi esistenti e in questo caso le situazioni di conflitto tra coloro che detengono (e difendono) lo *status quo* e i promotori del progetto "disturbatore" appaiono inevitabili. Ciò risulta tanto più valido quanto maggiore è il numero di progetti contemporaneamente attivi nell'organizzazione e conseguentemente più ampio il ventaglio delle persone a vario titolo coinvolte in essi.

Le considerazioni che abbiamo sin qui proposto pongono in evidenza alcune esigenze che le organizzazioni devono necessariamente soddisfare per avere successo nei loro progetti. All'interno di ogni azienda si pone innanzitutto il problema di darsi delle modalità di azione che siano congruenti con le dinamiche proprie dei progetti. In altre parole le imprese si trovano a dover affrontare molte istanze di cambiamento, alcune delle quali lanciate simultaneamente ad altre, avendo ancora nella maggioranza dei casi abitudini e meccanismi operativi tipicamente orientati alle attività correnti. Se poi teniamo presente il fatto che in molti casi i progetti sono realizzati con il contributo di più aziende, il tema relativo alla definizione e utilizzo di

¹ In effetti la questione andrebbe posta in altri termini. I progetti sono un mezzo di cui le organizzazioni dispongono per effettuare i cambiamenti e le innovazioni ritenute necessarie. Il fine ultimo del progetto, quindi, non è tanto la sua chiusura, quanto la reale fruizione di ciò che il progetto realizza.

metodi di lavoro specifici diventa complesso e importante. Quando più entità organizzative, siano esse appartenenti alla stessa azienda o a imprese diverse, si trovano a dover convergere su uno stesso obiettivo, diventa strategico poter adottare un linguaggio e un modo di fare comune. Questo avviene solitamente secondo due diverse modalità: o una delle entità in gioco è in grado di dettar legge e di fare in modo che le altre adottino il suo linguaggio e il suo modo di fare, oppure tutte le compagnie in gioco possono ricondursi a degli standard.

Circa la prima modalità non credo servano ulteriori commenti: quando le regole di mercato o il potere contrattuale prendono il sopravvento, non c'è discussione. In merito alla seconda modalità occorre osservare che già da qualche decennio diverse organizzazioni o istituti internazionali, fondamentalmente no-profit, hanno profuso e stanno tuttora approfondendo parecchio sforzo per definire cosa comunemente sia da intendersi con il termine "project management" e per fornire indicazioni relative ai contenuti specifici della disciplina. Nel fare ciò, ogni organizzazione ha costituito un proprio riferimento al *Body of Knowledge (BOK)* relativo alla materia in esame. Difficile dire quale riferimento sia il migliore e perché. In effetti, riferendoci a un'unica disciplina, dovremmo aspettarci di avere un solo BOK e non diversi, come in realtà avviene. Tuttavia, come succede in moltissimi altri campi di applicazione, ancora una volta emerge la natura umana e con essa i diversi punti di vista e l'esigenza di diversificazione. Sono così nate e si sono sviluppate nel tempo organizzazioni diverse con riferimenti a BOK diversi e, nonostante alcune indiscrezioni parlassero di convergenze varie, le distinzioni sussistono tuttora.

Qualunque sia l'organizzazione presa in esame, possiamo comunque identificare in essa una finalità di massima che l'accomuna a tutte le altre: costituire il riferimento professionale per tutti coloro che si occupano di project management. Tale riferimento si esplica attraverso due iniziative: da un lato mediante la definizione di contenuti specifici relativi alla materia di project management, in termini di "cose da fare", strumenti o tecniche da adottare e processi da applicare. Dall'altro, perché questo riferimento professionale possa essere applicato e seguito da popolazioni allargate, viene di norma proposto un glossario dei termini e una sorta di vocabolario comune. Contenuti specifici, processi di lavoro e vocabolario comune costituiscono pertanto il riferimento professionale proposto e costituiscono un notevole supporto per tutti coloro che si trovano a svolgere progetti in contesti allargati a diversi enti aziendali o, meglio ancora, a più imprese.

La maggior parte di queste organizzazioni o istituti offrono inoltre la

possibilità di conseguire certificazioni professionali che si basano essenzialmente sulla conoscenza del riferimento al BOK proposto da ciascuna, anche se in alcuni casi è previsto in aggiunta una sorta di esame concreto che verte su output relativi a progetti reali svolti. La certificazione professionale, comunque, non potrà mai assicurare da sola le effettive capacità sul campo del candidato; per fare ciò sarebbe necessaria un'osservazione prolungata nel tempo e nel contesto reale, cosa che si dimostra non facilmente realizzabile. Merito indubbio della certificazione professionale è però quello di costituire una comunità di project manager che, convergendo verso lo stesso riferimento, possono interagire tra loro adottando un *framework* e un linguaggio comuni. Certo, come abbiamo già visto, essendo diverse le organizzazioni di project management sono diversi i riferimenti e conseguentemente le certificazioni. I linguaggi e i framework sono comuni solo tra gli individui che aderiscono alla medesima organizzazione, ma questo credo sia un limite difficilmente superabile a meno di riuscire un giorno a uniformare il tutto².

2. Ancora tanti insuccessi

Leggendo queste prime pagine potrebbe sembrare che il project management sia, tutto sommato, un tema piuttosto maturo: il fatto che molte organizzazioni professionali abbiano definito il corpus di conoscenze necessarie ai capi progetto e offrano esami di certificazione professionale ci potrebbe far pensare a qualcosa di consolidato e di ampiamente collaudato con successo. La realtà si presenta invece piuttosto diversa se consideriamo che la performance media dei progetti è ben lungi dall'aver raggiunto un livello ottimale. L'indagine più citata da riviste e pubblicazioni del settore, *The Standish Group's CHAOS Report*, descrive infatti uno scenario non molto felice. Dal 1994 Standish Group conduce un'indagine periodica su parecchie migliaia di progetti del settore relativo all'Information Technology. Il documento pubblicato nel 2000 riporta che solo il 28% dei progetti arriva in porto secondo i tempi, i costi e i contenuti stabiliti inizialmente.

² Tra le organizzazioni o istituti di project management più noti e diffusi a livello internazionale possiamo citare il Project Management Institute (PMI), l'International Project Management Association (IPMA), l'Association for Project Management (APM), l'International Community for Project Managers (ICPM). Tra gli standard internazionali rilasciati da queste organizzazioni possiamo citare: il Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide emesso dal PMI, l'IPMA Competence Baseline (ICB) e l'APMBoK. Esistono inoltre altri riferimenti che si stanno diffondendo come approcci metodologici quali per esempio Prince2, che offre anche la possibilità di certificazione.

Un altro 49% richiede costi superiori al previsto, termina in ritardo e con contenuti inferiori, per qualità o per numero di funzioni, rispetto a quanto prestabilito. Da non trascurare infine che un 23% dei progetti viene cancellato prima del completamento. Rispetto ai dati del 1994, comunque, l'indagine registra un sensibile miglioramento (i progetti terminati con successo sono passati dal 16% al 28% e quelli che hanno accusato problemi in media hanno riscontrato costi aggiuntivi e ritardi percentualmente più bassi). Le ragioni principali del miglioramento sono da ricercarsi nei seguenti fattori principali:

- maggior supporto da parte del top management;
- maggior coinvolgimento degli utenti finali;
- esperienza e capacità del project manager;
- chiarezza degli obiettivi di progetto;
- dimensione media più contenuta del singolo progetto.

Occorre notare che la riduzione della dimensione media del singolo progetto deriva sia dalla scelta di impostare le iniziative in modo incrementale, evitando per quanto possibile di innescare rischiosi effetti *big bang*, sia dal fatto che l'esigenza di intraprendere cambiamenti sempre più rapidi e frequenti comporta la crescita esponenziale del numero di progetti di piccole-medie dimensioni che l'azienda pone in atto. Questi i dati di oltre dieci anni fa. Verrebbe spontaneo dire che le cose ora sono cambiate, dopo questi ultimi anni in cui nelle aziende si fa un gran parlare di progetti e di project management. Invece no. Gli ultimi dati disponibili, quelli relativi al 2009 dicono che la percentuale dei successi è passata dal 28% al 32% (con una regressione però rispetto a risultati delle indagini intermedie tra quella del 2000 e quella del 2009), i progetti "traballanti" si sono attestati sul 44% (contro un 49% del 2000) e quelli falliti sono addirittura aumentati, seppur di poco (dal 23% al 24%). Come dire: progresso zero.

Se poi guardiamo alla performance complessiva dei progetti aziendali nel loro insieme, dobbiamo purtroppo osservare che la situazione risulta peggiore di quanto appena visto. Infatti, a fianco del problema ancora non risolto rappresentato dal condurre in porto i singoli progetti in base agli obiettivi di tempo, costo e requisiti prefissati, le imprese si trovano sempre più a fronteggiare una necessità parimenti impellente: armonizzare tra loro i molti progetti concomitanti, impiegare al meglio le risorse, definire e gestire efficacemente le priorità, disporre di criteri plausibili e consistenti per decidere il lancio consapevole delle varie iniziative. In un contesto globale in cui i punti di riferimento cambiano in continuazione e appaiono di gior-

no in giorno più effimeri, le aziende hanno la pressante necessità di dare concretezza al *value for money*³ dei loro investimenti. In questo quadro di riferimento, la visione tradizionale secondo la quale il project management non è altro che un insieme di tecniche e strumenti, mostra in modo palese e definitivo tutta la sua miopia. Discutere oggi di project management in termini originali o innovativi è sempre più difficile. Questo termine, pressoché sconosciuto alla maggioranza delle persone fino a un paio di decenni or sono, negli ultimi anni è entrato prepotentemente nel lessico comune della maggior parte delle organizzazioni, anche se talvolta in modo improprio. A ben guardare però, è il termine “project manager” più che “project management” a essere maggiormente utilizzato e ciò rappresenta a mio parere tutt’altro che una sottigliezza. L’etichetta project manager, infatti, contraddistingue in qualche modo chi (individuo) all’interno dell’organizzazione si occupa di coordinare e gestire un progetto. Il termine project management, invece, è relativo all’organizzazione, rappresentando in estrema sintesi una prassi, un modo di operare, fino a diventare in alcuni casi una cultura organizzativa specifica. Parlare di project manager significa quindi identificare principalmente responsabilità individuali, mentre esprimersi in termini di project management vuol dire invece riconoscere che il lavorare per progetti è una responsabilità collettiva, della quale è l’organizzazione nel suo complesso a doversi fare carico. Secondo me è la prospettiva orientata al project management a risultare vincente su quella più tradizionalmente focalizzata sul project manager. Vincente ma più scomoda e onerosa per l’organizzazione. Del resto non sempre scansare le fatiche risulta la scelta migliore.

3. Specificità e trasversalità del project management

Creare un nuovo satellite piuttosto che realizzare una fusione tra più unità organizzative, realizzare un sito web o sviluppare una campagna di raccolta fondi a fini umanitari sono tutte attività che si concretizzano nella gestione di progetti seppur in ambiti totalmente eterogenei. Pertanto, se da un lato una buona parte di principi e processi da attivare sono sostanzial-

³ “Value for Money (VfM) is the term used to assess whether or not an organisation has obtained the maximum benefit from the goods and services it acquires and/or provides, within the resources available to it. It not only measures the cost of goods and services, but also takes account of the mix of quality, cost, resource use, fitness for purpose, timeliness and convenience to judge whether or not, when taken together, they constitute good value”. Imperial College London website.

mente simili, dall'altro è necessario fare ricorso a conoscenze profondamente diverse.

Questa tipologia di competenze sono legate a un determinato settore aziendale (quali chimica, automotive, agricoltura, servizi finanziari ecc.), ma anche alla specifica disciplina o dipartimento funzionale all'interno della stessa azienda (quali legale, produzione, marketing, logistica, personale ecc.). Per esempio, in una società di assicurazione possono coesistere progetti di sviluppo di nuove polizze, progetti di marketing, progetti di apertura di nuove sedi sul territorio che, pur essendo gestiti all'interno di un'organizzazione appartenente a un unico settore, fanno riferimento a competenze specialistiche distinte⁴.

Possiamo pertanto identificare nell'ambito delle competenze distintive del project management, sia competenze generali o trasversali sia competenze specialistiche o settoriali. È questa una tematica ampiamente dibattuta in letteratura. Il problema che si sono posti sia i practitioners sia gli studiosi è se il project manager debba essere preferibilmente un generalista o uno specialista. Osservando quanto avviene in realtà si può constatare che con buona frequenza il percorso di sviluppo professionale e di carriera in azienda porta a spostarsi dalla specializzazione alla "generalizzazione". Spesso prima di diventare project manager si è stati membri dei team di progetto in qualità di esperti tecnici in un determinato settore. In generale il mondo anglosassone tende a enfatizzare la dimensione manageriale della gestione progetti, considerando il project manager prevalentemente come generalista. A mio avviso, risulta difficile dare una risposta astratta al dilemma. In pratica la questione è legata a vari fattori che insieme concorrono a propendere per una prospettiva o per l'altra. Tali fattori sono principalmente la tipologia e la cultura aziendale, la natura dei progetti da realizzare, il mercato di riferimento. Anche le dimensioni del progetto diventano a tal fine significative: tanto più il progetto è grande, tanto più è probabile che il project manager sia un generalista, che coordina diversi esperti di settore che governano tecnicamente le diverse porzioni del progetto; tanto più il progetto è piccolo tanto più è probabile che il responsabile di progetto sia coinvolto direttamente nelle questioni meramente esecutive e, di conseguenza, non possa prescindere dalle conoscenze tecniche.

Personalmente credo che una delle cause dell'elevato numero di insuccessi nei progetti di cui abbiamo appena visto la fenomenologia numerica sia da ricercarsi nel fatto che il "generalismo" dei project manager si

⁴ Damiani M., Lo Valvo P., Pipitone I. (2003), *Project management. Organizzazione, metodi, relazioni*, Il Sole 24 Ore, Milano.

raggiunge per inerzia, più come perdita graduale della specializzazione maturata in precedenza che come acquisizione di solide competenze manageriali. Il resto dell'organizzazione, poi, resta sostanzialmente estranea ai temi del project management, credendo che basti identificare nominalmente un responsabile per avere risolto il problema dell'ownership e del successo nei progetti.

4. Liberare le potenzialità

Il project manager nella realtà quotidiana di molte aziende è nei fatti una figura professionale prevalentemente ancorata al “sapere tecnico” e al “fare” di tipo operativo, inteso come chi esegue o applica regole e decisioni in prevalenza altrui. Se da un lato ciò significa implicitamente che ci sono altre figure professionali in azienda che si occupano di alcuni aspetti della gestione progetti, dall'altro comporta uno sbilanciamento e un'inefficienza nel “chi fa che cosa” in quanto le decisioni sui progetti sono normalmente prese dai capi gerarchici seguendo la classica catena di comando e i cosiddetti project manager alla fine non sono nemmeno manager di loro stessi. Questa situazione organizzativa è anche dovuta alla crescente proliferazione di progetti medio-piccoli⁵, che ha comportato una rivisitazione del concetto stesso di progetto passato da “affare eccezionale”, così come veniva concepito sino a qualche anno fa, a “oggetto ricorrente”, spesso destinato a creare prevalentemente piccole discontinuità nella continuità. Appare indubbio che questa situazione abbia comportato un conseguente *down sizing* del ruolo del project manager: all'aumentare del numero di progetti medio-piccoli è conseguentemente aumentato infatti il bisogno di figure di coordinamento ed è comprensibile che tale ruolo non possa essere svolto unicamente da project manager esperti perché da un lato ciò risulterebbe troppo costoso e dall'altro si dovrebbe comunque fare i conti con un numero troppo limitato di “addetti ai lavori” realmente qualificati.

Inoltre, parallelamente alla figura del project manager tradizionale, si è ormai da tempo diffuso un nuovo ruolo prevalentemente indirizzato alla gestione dei progetti di piccola entità, noto in alcuni ambiti con il nome di *Accidental PM*. Il “project manager per caso⁶” opera normalmente all'interno

⁵ La ricerca della Fondazione ISTUD sul project management in Italia, da me promossa nel 2002, ha rilevato che il 70% dei progetti intrapresi dalle 92 aziende intervistate aveva dimensioni inferiori ai 300 giorni uomo di *effort*.

⁶ Damiani M., Moroni C. (2005), *Project Manager per caso. Istruzioni per l'uso*, ZeroUnoWEB.

di una specifica funzione aziendale e viene nominato occasionalmente per gestire un progetto in quanto possiede capacità specialistiche adatte ai suoi contenuti tecnici. L'Accidental PM non ha però, di norma, competenze approfondite nella gestione dei progetti e potrebbe benissimo non ripetere in futuro l'esperienza che in quel momento è chiamato a vivere. Nato come fenomeno organizzativo oltre una ventina di anni fa, quando i progetti relativi all'Information Technology hanno iniziato a proliferare a ritmi vertiginosi, il project manager per caso si trova nella condizione di improvvisare nuove modalità di lavoro, con un dispendio di energie spesso eccessivo rispetto sia ai risultati ottenibili, sia all'effettiva necessità di gestione.

Posto quindi che non possiamo parlare di project manager riferendoci a una figura professionale dal profilo sufficientemente omogeneo, proseguiamo in questa breve dissertazione relativa alle condizioni ambientali in cui i progetti di norma prendono forma. Occorre dapprima ribadire che il contesto in cui si svolgono i progetti è mutato nel corso dell'ultimo decennio e anche profondamente. Come già osservato in precedenza, la tipologia e la numerosità degli attori sociali coinvolti a vario titolo si sono diversificate notevolmente; oggi più di ieri le imprese ricorrono alle logiche multi-fornitore, con la conseguente necessità di dover rendere compatibili tra di loro diverse abitudini di lavoro e, non di rado, diverse culture.

Il team, poi, è sempre meno "fisico" e sempre più "logico", ossia i componenti hanno in buona parte perso la caratteristica di essere "co-locati" e assegnati al progetto in modo univoco. Nella maggior parte dei casi i componenti dei gruppi di lavoro collaborano a più progetti contemporaneamente, a volte prestando il proprio contributo per pochi giorni e per attività ben specifiche, non di rado restando presso le rispettive sedi di lavoro, senza aver mai l'occasione di incontrare di persona né il project manager né gli altri componenti dell'équipe. Inoltre, per le caratteristiche tecnologiche e specialistiche che contraddistinguono molti progetti, il team non è più composto prevalentemente da "esecutori" ma, in modo sensibilmente più marcato che nel passato, da figure professionali che hanno una seniority e una visibilità aziendale pari se non superiore a quella del capo progetto⁷.

Si tratta di figure professionali dotate sovente di notevoli capacità individuali ma spesso propense a pensare solamente al proprio ambito specifico, "testa nel sacco", senza guardare avanti, sopra, sotto o a lato. La continua evoluzione tecnologica, infatti, ha portato a una specializzazione sempre più spinta e alla conseguente frammentazione dei ruoli, fenomeno questo che ha favorito la tendenza peraltro naturale degli specialisti a

⁷ Damiani M. (2008), *Project management flessibile*, McGraw-Hill, Milano.

“stare nel loro” e a non porsi in contatto attivo con l’ambiente circostante, ossia con i colleghi appartenenti a specializzazioni limitrofe presenti nel medesimo progetto.

Ciò in buona parte deriva dal fatto che la trasversalità propria del project management e del ruolo del capo progetto è ancora sostanzialmente vissuta come un corpo estraneo rispetto alle abitudini consolidate delle aziende, che nella maggior parte dei casi restano organizzazioni verticali in cui i responsabili gerarchici delle risorse dettano ancora legge e sono scarsamente disponibili a mutamenti organizzativi che minano in qualche modo il loro potere. Questo atteggiamento, criticabile se assunto individualmente, diventa deleterio a livello organizzativo, in quanto porta a legittimare il gap di responsabilità esistente tra il project manager (che risponde dei risultati ottenuti) e i membri del team (che di norma sono valutati unicamente sulla base delle loro capacità tecniche e non sulla concretizzazione di tali capacità in risultati di progetto), oltre ad alimentare la dannosa retorica del super-PM che tutto deve potere senza aver alcun potere⁸.

Appare quindi evidente che la metafora del condottiero, in base alla quale il project manager crea spirito di corpo, anima di coraggio la truppa (ossia il team) e le dà l’impulso per azioni superiori, deve lasciare sempre più il posto a quella del diplomatico, abile tessitore di relazioni a vari livelli dell’organizzazione e fine comunicatore. Un diplomatico moderno e attivo, che conosce il business dell’organizzazione e opera direttamente sul campo, sempre pronto a negoziare con gli attori sociali del progetto e in grado di influenzare con incisività le decisioni laddove non può decidere direttamente. Da ciò emerge una figura che sa superare i limiti della mera realizzazione del mandato, in grado di stabilire con il committente una relazione professionale sostanzialmente simmetrica, base indispensabile per discutere e negoziare il mandato stesso e, quindi, capace di assumere a pieno titolo, in modo concreto e visibile, l’ownership del progetto.

In sostanza, parliamo di un project manager meno succube e “impiegato”, magari poco rispettoso delle sempre più frequenti, noiose e pressoché inutili prassi amministrative, ma più consistente e “intraprenditore”, di cui le aziende hanno realmente bisogno per migliorare la performance dei loro progetti più importanti⁹. Un project manager, quindi, che fa leva sulle proprie caratteristiche personali e le sviluppa continuamente, allenandosi in alcuni casi a diventare nel tempo una figura professionale diversa, ancora

⁸ Damiani M. (2006), “Coinvolgere le persone per il successo del progetto”, ZeroUnoWEB.

⁹ Ricordiamo che la già citata ricerca di Standish Group, The CHAOS Report, 2000, riporta che il 97% dei progetti di successo è stato gestito da project manager esperti.