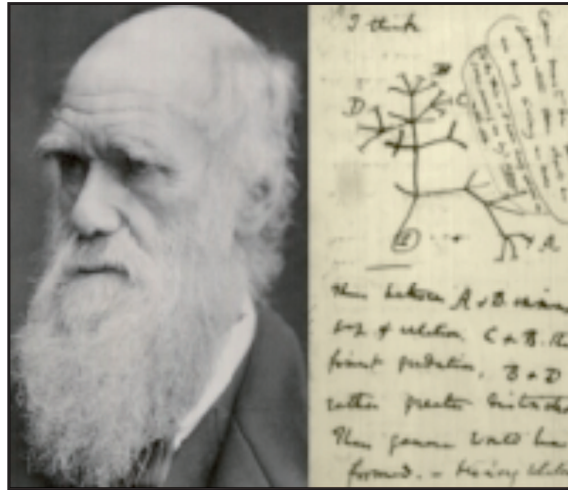


# Eppur si muove!



## L'evoluzione della specie

Emiliano Soldi

**U**na delle questioni più spinose che un project manager affronta giornalmente riguarda la conduzione di un progetto e, se essa debba sempre passare attraverso i rigorosi dettami del project management o se sia possibile snellirla e adattarla alla situazione contingente, senza che questa deviazione ne aumenti il rischio di fallimento.

Io stesso quando approcciai, anni addietro, alla disciplina, mi chiesi quante delle cose che avessi appreso fossero realmente applicabili nel quotidiano.

Una delle frasi maggiormente ripetute nel PMBOK® (Project Management Body of Knowledge pubblicazione principe del Project Management Institute) ci ricorda che, rispetto a tutti i processi, alle tecniche e metodologie applicabili, ogni manager ha sì l'obbligo di tenerle sempre in considerazione, ma anche la libertà di plasmarle alla situazione corrente.

Ma ahimè, invece che aiutarlo, tale affermazione pone ancor di più in imbarazzo il professionista: affidarmi al metodo e reiterarlo scrupolosamente oppure dare più spazio all'intuito e all'esperienza?

Rischiare di rimanere troppo ingessati dalla disciplina o navigare a vista ed esporsi a possibili perdite della rotta?

Personalmente, una buona indicazione mi è stata indirettamente fornita dal più famoso biologo di tutti i tempi: Charles Darwin. Grazie alla sua teoria sull'evoluzione, ci indica come la specie che ha maggiori probabilità di sopravvivenza in natura sia, non la più forte né tanto meno quella più intelligente, ma semplicemente la più reattiva al cambiamento.

A mio parere è proprio questa la chiave di volta: il cambiamento e la sua gestione. E' proprio dietro alla parola cambiamento, sia nel metodo sia nel progetto, che prendono forma i peggiori incubi del project manager.

### **Il cambiamento nel progetto**

*Il cambiamento di un progetto durante la sua evoluzione è inevitabile e insito nella sua natura; questa affermazione è ulteriormente avvalorata dai seguenti altri due aspetti.*

*Il primo riguarda il contesto di recessione economica che stiamo vivendo da alcuni mesi a questa parte e che spesso ha una ricaduta drammatica sui progetti.*

*Cancellazioni, riduzioni di budget, contrazione dei tempi di consegna, cambi sostanziali e repentini degli obiettivi.*

*Il secondo, forse ancor più critico perché non transitorio, è inerente alle differenti dimensioni e complessità sia dei progetti sia delle organizzazioni che li promuovono; questo non permette un approccio standard al lavoro del project manager e del team.*

*Qual è allora la regola, il metodo, la giusta via per condurre i progetti?*

*Ovviamente non esiste una risposta certa, ogni progetto è unico nella sua concezione, svolgimento e conclusione, ma la complessità crescente può essere affrontata*

*con una maggiore apertura verso prospettive di adattabilità, flessibilità e agilità.*

*Sono queste caratteristiche che sposano, infatti, anche il concetto di Darwin quando ci ha parlato di reattività al cambiamento.*

*Il cambiamento, quindi, deve essere accettato, considerato e, quando possibile, pianificato e gestito.*

*La complessità dei sistemi e delle tecnologie, delle organizzazioni e dei conseguenti comportamenti delle stesse persone, è aumentata esponenzialmente e porta inevitabilmente a continui aggiustamenti e assestamenti; non tenerne conto è l'anticamera del fallimento di qualsiasi attività personale o professionale.*

*Tale scenario impone quindi la continua ricerca di bilanciamento tra pianificazione ed esecuzione, standardizzazione ed esplorazione, in altre parole un compromesso tra ordine e caos.*

*Tornando a Darwin, riuscire ad essere reattivi implica in primo luogo l'ascolto.*

*Saper ascoltare indica nella sua accezione più ampia, non solo la capacità di prestare*



attenzione alle parole dell'altro, ma anche quella di rimanere attenti ai segnali e ai messaggi espliciti o impliciti che l'ambiente circostante rilascia.

E' infatti solo dopo aver percepito tali messaggi e averli analizzati, che saremo in grado di reagire; e la reazione sarà tanto più veloce, adeguata e precisa, quanto più flessibili e agili le nostre scelte e i comportamenti assunti per metterle in atto.

Ma siamo sicuri che di saper gestire agilmente il cambiamento?

Analizziamo il più standard degli approcci in caso di richiesta di cambiamenti di specifiche del progetto:

- Cliente e project manager si incontrano per discutere la richiesta di modifiche
- Il project manager compila e inoltra il verbale di riunione relativo
- Il project manager discute con lo specialista funzionale per valutarne l'impatto
- Il project manager redige e invia a tutti gli stakeholder, il report di change request che riporta anche le modalità di implementazione discusse con lo specialista
- Il project manager organizza e conduce un meeting con tutti gli stakeholder per formalizzare la decisione finale
- Il project manager compila e inoltra il verbale di riunione finale

Sono stati condotti tre meeting, redatti tre documenti e fatto buon uso di posta elettronica che per sua natura è un mezzo di comunicazione asincrono e non in grado di garantire velocità nella risposta.

Sanjiv Augustine nella sua pubblicazione "Managing Agile Projects" (Prentice Hall), approfondisce un paio di concetti che vanno



invece nella direzione opposta:

- Condivisione dell'informazione
- Riduzione dei tempi decisionali
- Contatto diretto

Viene riconosciuto un ruolo principe all'informazione che deve essere accessibile a tutti gli stakeholder, senza preclusioni o ostacoli: ognuno deve essere in grado di accedere all'informazione

quando, dove e come vuole.

Poi viene posta un'enfasi particolare sulla necessità di ridurre il tempo necessario al processo decisionale.

Quanto sopra è possibile preferendo comunicazioni dirette (face-to-face), collocando tutti i membri di progetto nello stesso ufficio (war room), avendo a disposizione lavagne e pannelli informativi dove annotare e rendere immediatamente disponibili informazioni di progetto, organizzando brevi riunioni di avanzamento lavori ogni giorno e infine, non meno importante, aver disponibile direttamente in loco un delegato del cliente che possa assegnare priorità alle attività da eseguire, dare feedback diretti sull'avanzamento e gestire eventuali problemi di comunicazione.

Certo, tutto questo suona molto bene sulla carta ma la realtà, come abbiamo visto, è spesso diversa.

Personalmente credo che anche qui la risposta possa essere trovata nella ricerca quotidiana del giusto compromesso.

Il project manager, a differenza di alcuni anni fa, è oggi chiamato ad una sfida più complessa e solo coloro con i maggiori skill manageriali, di gestione del rischio, di leadership e di attitudine alla comunicazione, sopravvivranno continuando la specie. ♦