



La qualità nei processi di project management

Emiliano Soldi - Presidente e Project Manager di Diesys Informatica Srl

Governare un progetto non significa solo avere a che fare con pianificazioni, stime, budget, rischi o attività di comunicazione.

Governare un progetto significa anche spendere tempo e denaro, in una parola risorse, a favore della qualità: argomento spesso sottovalutato e tenuto in scarsa considerazione. Si è molto focalizzati sulla funzionalità e poco sul grado di immediatezza, facilità d'uso e ricchezza della stesse.

L'espressione inglese, molto in voga tra project manager, "Quality should be planned in not inspected in" (la qualità dovrebbe essere pianificata prima ancora di essere ispezionata) viene infatti spesso disattesa, nonostante la disciplina preveda intere aree e processi dedicati allo scopo.

I motivi sono molteplici: richieste eccessive in termini di funzionalità, tempi ristretti, budget ridotti. La crisi finanziaria e economica che caratterizza il mercato mondiale di questi giorni, ha ulteriormente acuito tale effetto.

Un primo errore che si commette quando si parla di qualità è di pensare che questa sia

prerogativa del solo prodotto finale: è lì che dobbiamo progettare, costruirla, controllarla. Standard come TQM (Total Quality Management) o Six Sigma insegnano invece che quel concetto, può e deve essere applicato anche al processo, sia esso produttivo o di progettazione, in un contesto di continuo miglioramento. In altre parole, non solo qualità nel modo di condurre un'azione (processo), ma anche e soprattutto, rimanendo attenti, vigili e critici rispetto alla stessa, al fine di farla evolvere, ottimizzandola, potenziandola, perfezionandola (continuo miglioramento).

A tal proposito il project management segnala come questa incessante attività, debba essere reiterata durante tutto il ciclo di vita del progetto, attraverso momenti dedicati allo scopo (meeting, review, brainstorming) in cui i membri di progetto forniscono indicazioni e suggerimenti per il miglioramento delle modalità di esecuzione del progetto stesso. L'esperienza mi ha insegnato che approcci di questo tipo, unitamente ad una buona cultura di project management aziendale, permettono

nel tempo di creare maggiore sensibilità nelle persone coinvolte nei processi e che portano, di fatto, ad un progresso qualitativo generale. Quando poi questo concetto di miglioramento continuo lo rivolgiamo anche verso noi stessi in quanto sistema che esegue quei processi, la cosa assume contorni ancor più affascinanti: ci spinge a superare i limiti, è la sfida dentro alla sfida, l'eccellenza non fine a se stessa ma come strumento di accrescimento personale e del nostro operato.

Una delle tecniche usate a tale scopo è il brainstorming.

Questa tecnica prevede il riunirsi di tutti i membri di progetto, il cui unico scopo è quello di produrre idee per revisionare, trasformare, ottimizzare i processi lavorativi.

Una prima fase (divergente) prevede l'incoraggiamento alla formulazione di idee, qualunque esse siano, in cui il giudizio, che sia esso positivo o negativo, è bandito.

In questa fase è da privilegiare la quantità delle idee, che spesso si moltiplicano attraverso una sorta di effetto trampolino: l'idea di un partecipante è il punto di partenza di una nuova idea di un secondo partecipante. Ognuna dovrà essere annotata, preferibilmente in un post-it e appeso ad una parete.

La seconda fase, detta convergente, pone il focus sulla qualità delle idee.

Innanzitutto si procede con la categorizzazione delle stesse, raggruppandole tenendo conto della natura delle stesse o del campo di azione.

A questo scopo può essere d'aiuto l'uso delle mappe mentali, che altro non sono che diagrammi che partendo da un tema centrale, presentano diramazioni successive che rappresentano la scomposizione del tema per categorie, sotto-processi, aree o nodi.

All'interno di queste è possibile organizzare le idee raccolte.

Infine, si passa alla valutazione delle stesse in termini di efficacia, fattibilità, efficienza. Le idee che hanno resistito al setaccio della fase convergente, sono quelli che dovrete implementare.

A questo punto arrivano i problemi, in quanto le migliorie ai processi appena evidenziate, dovrebbero essere apportate contemporaneamente allo svolgimento dei progetti stessi. Un po' come aggiustare il motore di una macchina in gara che viaggia a 200 km l'ora.

Come spesso accade, infatti, la pressione del lavoro, le consegne e le relative scadenze, non permettono di implementare tali migliorie tutte in un'unica soluzione. Per lo scopo possiamo prendere in prestito la tecnica degli sprint dalla teoria "agile" di gestione dei progetti.

- Si definisce un tempo ristretto in giorni: solitamente 2/3 gg.
- Una volta fatta la prioritizzazione delle idee/migliorie insieme al team, si scelgono quali siano quelle effettivamente più importanti.
- Queste ultime vengono poi assegnate ai membri del team e si procede all'implementazione e alla messa in produzione dei risultati.

Questo approccio ha due vantaggi.

Il primo sta nel fatto che un ritardo di due o tre giorni sui progetti in corso a causa dello sprint appena condotto, è facilmente recuperabile.

Il secondo vantaggio si basa sul principio di Pareto che cita:

"La maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause."

O ancora "l'80% dei problemi è dovuto al 20% delle cause".

