

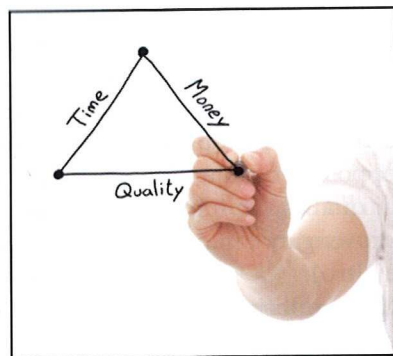
Quando si parla di qualità in riferimento ad un progetto, si può cadere nell'errore di valutarla solo in capo al prodotto o servizio rilasciato in produzione.

PROGETTI E QUALITÀ

Dal punto di vista del committente, infatti, il focus è indirizzato sul risultato finale; le sue richieste saranno quelle di avere in tempi brevi prodotti con ottime performance, buona usabilità, look & feel accattivanti e, possibilmente, con zero difetti.

L'azienda che ha in carico la commessa, invece, dovrebbe considerare della qualità, anche tutti quegli altri aspetti legati ai processi coinvolti nell'esecuzione del progetto, al loro miglioramento continuo¹, alla comunicazione, alla cultura e alla formazione.

Quanto sopra è ancora più avvalorato dal fatto che la contrazione economica che i mercati oggi stanno vivendo e la conseguente riorganizzazione strutturale, offrirà maggiori possibilità di sopravvivenza a chi,

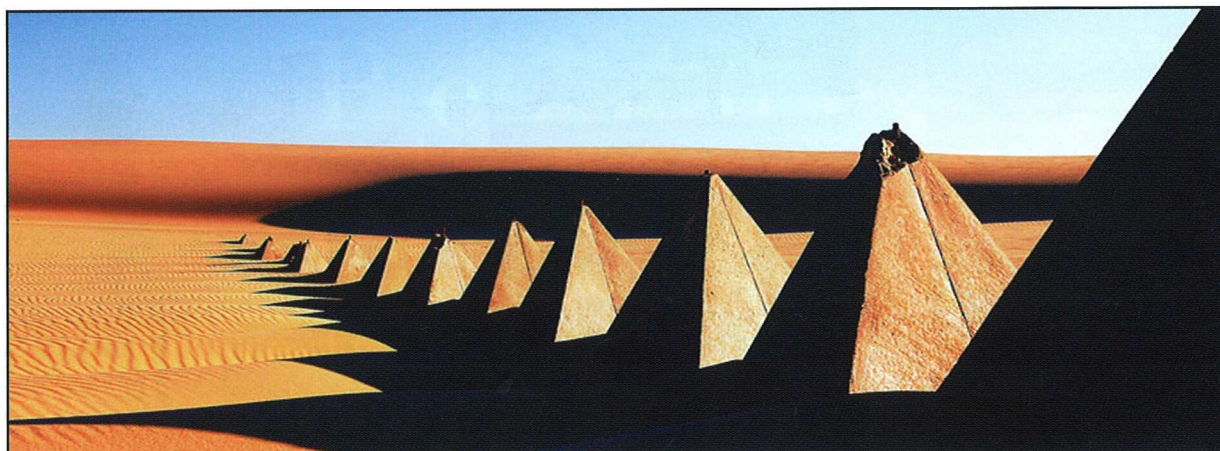


¹ "La qualità nei processi di project management", Giugno 2010, DeQualitate, Tecna Editrice

Emiliano Soldi

è project manager e presidente di Diesys Informatica e si occupa di progettazione di sistemi software.

È autore del blog <http://www.emilianosoldipmp.info> in cui scrive di project management a 360°



investendo nella qualità, avrà saputo tramutarla in arma competitiva e perché no, nel medio o lungo periodo, in opportunità concrete di maggiore profittabilità.

Deming (uno dei fondatori del movimento della qualità e punto di riferimento della materia) indicò attraverso i suoi studi a cavallo tra la prima e la seconda guerra mondiale, che nell'85% dei casi i problemi di scarsa qualità riscontrati nei prodotti, erano da imputarsi a problematiche di processo. Poco quindi poteva fare il personale operativo a stretto contatto con il prodotto. Il problema era principalmente a carico del management.

E' da qui che partiamo.

Spesso è proprio pianificando qualità nei processi inerenti al progetto, che si ottengono risultati eccellenti a cascata anche sul prodotto finale.

La Comunicazione

Cominciamo con la comunicazione, componente fondamentale e che merita un'attenzione particolare in quanto centrale in un progetto.

Comunicare in modi e con strumenti di qualità è un punto chiave che aumenta sensibilmente le probabilità di successo.

Normalmente comunicazioni di qualità si hanno quando il team di progetto comunica direttamente con gli stakeholders. Approccio quello che consente ai segnali non verbali che ogni persona produce (postura, intonazione, fisiologia in genere) di caratterizzare il messaggio, facilitandone corretta interpretazione e memorizzazione.

Inoltre quel tipo di scambio di informazioni, permette agli interlocutori di concordare immedia-

tamente sul messaggio attraverso lo scambio immediato di feedback, che ognuno dovrebbe restituire all'altro ripetendo il contenuto del messaggio ricevuto.

Non vi è mai capitato di spiegare un concetto, pensare di averlo fatto al meglio, per poi riscontrare magari a distanza di tempo, che l'altra persona in ascolto lo aveva capito male o solo in parte?

Se aveste insistito per un feedback, soprattutto in presenza di questioni importanti, vi sareste garantiti la possibilità di correggere o dettagliare ulteriormente l'argomento fornendo maggiore qualità allo stesso.

E ancora, un altro problema di comunicazione in cui si incorre spesso in un progetto, riguarda l'assegnazione delle responsabilità alle singole attività.

A tale scopo esistono matrici apposite (RAM e RACI Matrix), le quali esplicitano senza possibilità di errore alcuna, le attività in carico alle singole persone del team, diminuendo i casi di malintesi e conflitti.

Un altro aspetto fondamentale riguarda la definizione degli standard lavorativi e qualitativi, detti anche "ground rules" e norme di base.

Queste possono essere direttive, politiche aziendali, modalità, procedure, template, approcci oramai collaudati, comunque posti sotto processi continui di revisione e controllo, da utilizzarsi durante lo svolgimento del progetto. Per funzionare, però, devono essere obbligatoriamente raccolti, esplicitati e ufficializzati attraverso manuali e procedure, resi direttamente accessibili ai membri del team.



Infine, un lavoro importante che favorisce un potente incremento della qualità, deve essere svolto nei confronti delle persone che compongono il team, ponendo attenzione particolare alla loro crescita nell'utilizzo delle tecniche e degli strumenti disponibili, non dimenticando di lavorare anche sulla loro capacità di apprendimento dei processi e delle logiche progettuali.

La formazione rispetto a quei temi è centrale; se questa, poi, viene direttamente fornita dal project manager o dai componenti più anziani del team sotto forma di sessioni di training-on-the-job, si ottiene anche un "effetto team building" che indirettamente produce maggiore coesione e senso di appartenenza.

Il responsabile della qualità di progetto

Ovviamente il project manager è il primo e unico responsabile della qualità di progetto.

Già in fase di studio, ancora prima di essere incaricato, dovrebbe raccogliere informazioni su eventuali piani e politiche di qualità che l'azienda committente adotta internamente.

Quanto sopra ha due vantaggi.

Il primo è che queste informazioni sono vitali in fase di valutazione tempi/costi del progetto stesso: standard qualitativi molto elevati o ambiziosi potrebbero avere una ricaduta sostanziale sull'intero processo di stima.

Il secondo aspetto, se vogliamo più interessante, riguarda il fatto che il project manager grazie a quelle informazioni, potrà sin da subito cominciare a

pianificare la qualità e sin da subito cablarla nel progetto.

Un altro punto fondamentale riguarda le capacità di leadership che ogni bravo project manager dovrebbe possedere.

Queste gli serviranno per creare una vision di progetto che guardi alla qualità come meta da condividere e da raggiungere insieme al team e al management.

Dovrà incoraggiare ed esortare approcci che vadano in quella direzione, creare un ambiente, un contesto culturale, in cui il concetto di miglioramento continuo dei processi e dei prodotti risultanti, sia all'ordine del giorno.

E, nota dolente per alcuni, potrà ottenere quei risultati solo se lui stesso ne sarà il promotore e primo discepolo, attraverso il suo operato.

Finalmente il team potrà passare alla verifica della qualità anche sul prodotto.

Questi momenti di verifica dovranno essere stati pianificati e schedulati anticipatamente e dovranno avvenire utilizzando gli strumenti e le tecniche solitamente a disposizione quando si parla di project management: ispezioni, test, check list, diagrammi causa-effetto, carte di controllo, grafici di pareto, diagrammi scatter.

Infine, quanto più riusciremo a ridurre la complessità dei nostri progetti, semplificandone i processi coinvolti, tanto più riusciremo a creare un contesto in cui sarà possibile creare prodotti di buona qualità.

Conoscete la K.I.S.S. rule? Keep It Simple Stupid! (Mentienilo semplice, stupido). ◆