GESTIRE QUALI PROGETTI? [1]

Carlo Notari, *PMP®*

Presidente – PMI Northern Italy Chapter

Il Project Management conosce attualmente un momento di vasta e rapida diffusione. Alcuni indicatori – quali l'espansione di associazioni locali o internazionali finalizzate a diffonderne le metodologie, la forte crescita numerica di eventi e seminari dedicati al tema e la contemporanea diffusione di sistemi standard di certificazione delle competenze – attestano obiettivamente tale fenomeno.

Ma quali sono i settori produttivi di applicabilità di queste tecniche?

Fino a ieri il settore con una più ampia diffusione di queste metodiche è stato senz'altro quello dell'Information Technology. Il motivo può essere ricercato nella struttura mentale degli addetti all'IT, abituati ad approcciare i problemi in un determinato modo, dovendo costruire dei "cervellini" in rame, silicio, plastica e pochi altri materiali. Ricordo che quando ho cominciato a lavorare, ahimé nell'ambito IT, per una grossa multinazionale americana (non quella di… HAL) la cosa che più mi sorprese fu la specializzazione del medico dell'ambulatorio dell'azienda: la psichiatria (!). La cosa un po' mi spaventò ma, per tranquillizzarmi, la attribuii alla casualità. Ora so che quella scelta, tutto sommato, fu ispirata da motivazioni concrete.

Da questa fucina di personaggi un po' strani, ma abituati ad accompagnare i ragionamenti come si accompagnano i bambini a scuola ed a scomporre i problemi in piccoli pezzi per affrontarli meglio, sono venute fuori, negli anni, tutta una serie di indicazioni, metodologie, consigli e anche strumenti per supportare i responsabili dei progetti IT a condurre in porto al meglio il proprio lavoro.

[1] NEXT n. 20 – Strumenti per l'Innovazione

Ora che tutto, o Quasi (la q maiuscola, non è un errore di stampa!), è stato discusso e sviscerato nell'ambito delle metodologie di gestione dei progetti, è venuto il momento di applicare queste tecniche ai PROGETTI, perché PROGETTI non vuol dire solo costruire un Sistema Informativo, una Piattaforma Petrolifera, un palazzo o ristrutturare la casa, ma anche disegnare una collezione di moda *primavera-estate*, organizzare un concerto di Ligabue, girare un film, portare sulla scena "Natale in casa Cupiello", costruire il numero di una rivista, etc.

Tutto questo significa che non bisogna confinare la parola "progetto" alla sola pura tecnologia, ma ridargli la dignità originale di "concretizzazione dell'idea". In questa accezione allora è chiaro che la gestione dei progetti (o Project Management, all'inglese, che sta diventando la lingua dei nuovi colti) non è altro che una guida al ragionamento, all'ottimizzazione dei processi mentali, per l'ottenimento di un risultato ed il raggiungimento di un desiderio.

Una volta capito cosa significa gestire dei Progetti e perché farlo, non è ancora ben chiaro quali sono le competenze che un Project Manager, ovvero chi li gestisce, deve mettere in campo per condurre al meglio i suoi Progetti, assicurando all'idea per cui lavora la giusta "profittabilità", a chi gli ha commissionato la realizzazione di quel "desiderio" la massima soddisfazione e, quindi, a se stesso il raggiungimento di una Qualità ed un livello professionale di eccellenza.

LE 9 AREE DI CONOSCENZA

Cominciamo allora a vedere quali competenze e, quindi, quali aree di conoscenza (quelle che gli americani chiamano "*knowledge areas*") sono coinvolte nella conduzione di un Progetto.

Sicuramente la prima cosa che ci si chiede nell'affrontare un Progetto è:

Qual'è il "desiderio" da realizzare? Qual è, esattamente, il contenuto del lavoro da portare avanti?

Occorre quindi definire quello che, sempre gli americani, che di Project Management ne masticano molto e che sono i padri del PMI (Project Management Institute), chiamano *Scope Management*. Attenzione che provare a tradurre lo *scope* nell'italiano *scopo*, non dà il senso completo del concetto. Per *Project Scope*, infatti, si intende "l'insieme dei processi richiesti per assicurare che il Progetto includa tutto il lavoro richiesto e solo il lavoro richiesto per un suo soddisfacente completamento". Per quanto detto possiamo quindi, a ragione, considerare la conoscenza delle tecniche per la gestione dello *Scope* di Progetto, come una delle aree di competenza del Project Manager.

Come in tutte le attività professionali, anche nelle attività di gestione dei Progetti è determinante assicurare i corretti livelli qualitativi e sapere quindi, nello specifico, gestire convenientemente la Qualità dei risultati intermedi e finali. Sicuramente, allora, un'altra area di competenza del Project Manager deve essere il

saper gestire la Qualità (*Quality Management*). In questa area ricadono tutte le attività sia di "*Quality Control*", ovvero di monitoraggio delle tappe intermedie del Progetto, per determinarne la conformità agli specifici standard di qualità e identificare i modi per eliminare le eventuali cause di un degrado nelle performance (ad esempio, il continuo girare la stessa scena dei registi "pignoli"); sia di "*Quality Assurance*", ovvero di valutazione della performance complessiva per essere confidenti che il Progetto soddisfi gli specifici standard di qualità.

Sarebbe perfino superfluo ribadire che le aree relative alla gestione dei tempi e dei costi (*Time Management* e *Cost Management*) rappresentano altre due aree di conoscenza e di abilità sostanziali nella conduzione dei Progetti: è assolutamente vitale la corretta ed ottimizzata gestione dei costi in modo da massimizzare i risultati (vediamo in questi giorni la catastrofe economica abbattutasi sul calcio italiano, anche a fronte di un buon livello qualitativo), così come strettamente collegata a queste problematiche è la attenta e ben controllata gestione dei tempi e, quindi, la corretta "*schedulazione*" delle attività di Progetto (ad esempio, non è minimamente pensabile presentare una collezione di moda *primavera-estate* a giugno).

Altro importantissimo aspetto della professione del Project Manager è quello relativo alla gestione delle risorse umane allocate al Progetto (*Human Resource Management*). Ogni Manager conosce quanto delicata sia questa area di competenza, dove è molto difficile insegnare qualcosa se, in qualche modo, non si è un pò "*predisposti*" alla gestione delle relazioni interpersonali ed alla comprensione delle dinamiche dei gruppi di lavoro. Nella competenza e nella abilità del Project Manager, in questa area di conoscenza, risiede una buona fetta del successo del Progetto che si sta conducendo. Si pensi alla gestione del cast di un film, magari pieno di artisti di primo piano!

Il 90% del tempo del Project Manager è assorbito da attività di comunicazione: report interni, comunicazione esterna, avanzamento lavori, comunicazioni al team di Progetto, comunicazioni a chi ha commissionato la realizzazione di quel "desiderio", *briefing*, etc. hanno bisogno, per essere gestiti al meglio, di *skills* specifici per far sì che l'oggetto della comunicazione sia, quanto meno, correttamente recepito dal/i destinatario/i anche quando, come spesso capita, la vera comunicazione deve essere necessariamente sfumata, magari … nascosta tra le righe. Questa area di competenza è quella che nel PMBOK® (testo "sacro" del Project Management Institute) è riferita come *Communication Management*.

Un'altra area di intervento del Project Manager e, quindi, di conoscenza, è quella relativa alla gestione delle forniture esterne per il Progetto (materiali o consulenze). Il cosìdetto *Procurement Management*, comprende competenze relative all'identificazione dei potenziali fornitori, all'ottenimento delle offerte, quotazioni e proposte, il più aderenti possibile ai "requirement", alla selezione e scelta tra i vari potenziali fornitori, alla gestione delle relazioni con il venditore e dei contratti di fornitura.

Tutti gli aspetti finora elencati, nella conduzione di un qualsiasi progetto in un qualsiasi ambito, possono nascondere insidie, non sempre ben identificabili, che possono comprometterne la buona riuscita. Occorre, quindi, avere le capacità di prevenire le situazioni difficili che possono presentarsi, come di reagire prontamente ad eventi negativi non previsti. La gestione di tale area di conoscenza è chiamata *Risk Management* e può essere considerata trasversale a tutte le "*knowledge areas*" sopra descritte. E' chiaro che

la proattività e reattività del Project Manager è richiesta, in eguale misura, anche nel cogliere le opportunità che possono presentarsi nel corso del progetto, o nel trasformare i rischi in opportunità; i metodi da applicare per le opportunità non differiscono da quelli utilizzati nella gestione dei rischi.

Le otto capacità finora descritte vanno integrate, nel corso del progetto, soprattutto per la gestione delle eventuali richieste di cambiamento, per una gestione efficace ed efficiente del Progetto. Dobbiamo, quindi, considerare una nona area di competenza: l'*Integration Management*.

Questo è il Project Manager del nuovo millennio: una nuova professione, con competenze trasversali ai settori produttivi ed a quelli di espressione in genere. Tutto ciò non mortifica affatto la creatività, risorsa che nessun computer (voglio sperare e credere con tutte le mie forze!) MAI potrà esprimere, ma, anzi, ad esempio, sollevando l'artista o il super-tecnico dalle incombenze organizzativo/gestionali e sgombrandogli la mente dalle cose, per lui, meno interessanti, ne accresce notevolmente lo spazio creativo.

BIBLIOGRAFIA

AAVV (2003), "Guida al Project Management Body of knowledge", Project Management Institute

Russel Archibald (2004), "PROJECT MANAGEMENT", Franco Angeli

Kerzner H. (2003), "PROJECT MANAGEMENT A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling" – 8th Edition, John Wiley & Sons Ltd

M. Cantamessa, E. Cobos, C. Rafele (2007), "PROJECT MANAGEMENT - un approccio sistemico alla gestione dei progetti", ISEDI

M. Damiani (2007), "PROJECT MANAGEMENT DI SUCCESSO, un modo di operare condiviso all'interno delle organizzazioni", FRANCO ANGELI

M. Damiani (Cur), P. Lo Valvo (cur.), I. Pipitone (cur) (2004), "Le dimensioni del Project Management, organizzazioni, metodi, relazioni", IL SOLE 24 ORE LIBRI

L. Bossidy, R. Charan (2004), "Execution – dal progetto alla realizzazione: la capacità della concretezza", SPERLING & KUPFER

Argano L. (1997), "La Gestione dei Progetti di Spettacolo", Franco Angeli

A. Bassi, M. Tagliafico (2007), "Il valore strategico della comunicazione nel Project Management - dal piano di gestione, ai report, alla chiusura del progetto", FRANCO ANGELI