

LAVORARE PER PROGETTI

Giampaolo Calori e Nicoletta Perego – Eulogos Consulenti di Direzione

1. PREMESSA

Ogni giorno le aziende devono confrontarsi con il mutamento continuo dell'ambiente interno ed esterno nel quale operano: globalizzazione dei mercati ed internazionalizzazione delle imprese, riduzione del ciclo di vita dei prodotti, accelerazione delle tecnologie rappresentano solo alcuni di questi fenomeni. Tutto ciò determina una necessità permanente di innovazione, indispensabile se si vuole avere successo e rimanere competitivi sul mercato.

In ragione di ciò, negli ultimi anni il Project Management ha assunto un ruolo fondamentale all'interno di molte aziende, tanto da indurre alla definizione di una specifica funzione aziendale dedicata alla gestione dei progetti. Esso, infatti, rappresenta la migliore risposta alle problematiche di gestione dell'innovazione nell'azienda in quanto focalizza i principi e le modalità che devono essere seguiti per realizzare con competenza un qualsiasi progetto che abbia un impatto sull'organizzazione aziendale.

2. COS'E' IL PROJECT MANAGEMENT

Secondo l'associazione statunitense "Project Management Institute", il Project Management può essere definito come *"una combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente, per raggiungere obiettivi unici, definiti e con vincoli di tempo, costo, qualità e risorse limitate"*. Elemento fondamentale è il progetto, inteso come un insieme complesso di attività da realizzare in tempi e con modalità differenti a cui partecipano risorse umane, materiali ed economiche. Lavorare per progetti significa, quindi, pianificare, organizzare e coordinare tali risorse nello svolgimento di attività tra loro correlate e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo predefinito in presenza di condizioni di rischio e di vincoli. Peculiarità di questo approccio gestionale è la costituzione di gruppi di lavoro interfunzionali, costituiti cioè da persone provenienti da funzioni aziendali differenti e collocate gerarchicamente su vari livelli.

La realizzazione del progetto normalmente prescinde dalle normali attività aziendali, che le singole persone devono continuare a svolgere in relazione al ruolo che esse ricoprono. Solo alcune figure, quale ad esempio quella del capo progetto, possono essere chiamate a dedicare tutto il loro tempo alla realizzazione di questa attività: la possibilità di coesistenza tra il lavoro "straordinario" ed il lavoro "ordinario" è uno dei fattori da valutare con maggior attenzione per garantire il successo del progetto. In queste situazioni, molte spesso diviene indispensabile adeguare la struttura organizzativa dell'azienda allo scopo di renderla più flessibile e dinamica.

L'obiettivo principale della gestione di un progetto è di introdurre e gestire il cambiamento all'interno dell'azienda. A tal fine è necessario che il progetto sia strutturato in modo da stabilire obiettivi che massimizzino l'innovazione. Questo perché qualsiasi innovazione produce non solo un cambiamento organizzativo e strutturale ma anche un cambiamento culturale. Ed è proprio questo ultimo elemento che deve essere definito a priori in quanto all'interno di un'azienda si possono trovare forze che promuovono la necessità di cambiamento ed altre che, per contro, tendono a frenarlo. Le cause di ciò possono essere un conflitto di interessi, una ridotta propensione alle innovazioni, una diversa valutazione della necessità del cambiamento oppure una mancanza di fiducia. Il progetto, in questo contesto, deve essere in grado di ridurre al minimo queste forze frenanti ed al contempo sviluppare quelle favorevoli, al fine di consentire che si attui il cambiamento desiderato.

La pianificazione dei tempi di progetto, la determinazione dei costi e la definizione degli standard qualitativi, oltre che il periodico controllo del rispetto di quanto programmato rappresentano i momenti fondamentali nella gestione di un progetto.

3. LA PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

La fase di pianificazione di un progetto è sicuramente molto delicata e alquanto complessa, in quanto bisogna riuscire a definire una scomposizione del progetto secondo uno schema strutturato.

In primo luogo è necessario individuare in modo chiaro e preciso gli **obiettivi** che si vogliono perseguire. Vanno definiti non solo prima dell'inizio del progetto, ma ancora prima di iniziarne la pianificazione. Questo momento riveste un'importanza fondamentale in quanto un obiettivo, se ben definito, ha la capacità di aumentare la motivazione dei partecipanti, di rappresentare il punto di riferimento per le decisioni critiche e, ancor di più, di determinare il successo o l'insuccesso di un progetto. A tal fine gli obiettivi devono essere:

- *chiari e comprensibili* per tutti i soggetti coinvolti;
- *misurabili* attraverso la definizione di criteri quantitativi da associare al raggiungimento dell'obiettivo;
- *realistici* cioè raggiungibili;
- *comuni* a tutte le persone coinvolte nel progetto.

Fissati gli obiettivi bisogna identificare le **attività** da svolgere per la realizzazione del progetto. Il primo passo da compiere è quello di scomporre le macroattività in attività sempre più limitate, fino a giungere a quelle elementari, cioè quelle non ulteriormente scomponibili: le relazioni tra attività macro e attività micro sono realizzate mediante la creazione di una struttura gerarchica. Il livello di dettaglio della struttura è tanto più spinto quanto maggiore deve essere la conoscenza e la comprensione che si vuole avere del progetto e quante maggiori sono le necessità di controllo. Questa disaggregazione gerarchica del lavoro si rileva utile perché permette di avere un quadro completo, e nello stesso tempo dettagliato, del progetto, riducendo al minimo eventuali errori o dimenticanze nell'attribuzione delle responsabilità, e rendendo più semplice e puntuale l'attività di controllo in fase di avanzamento del progetto. La condizione che rende un progetto attuabile è che tra le singole attività sia possibile individuare una successione logica.

In questa sede non bisogna solo predisporre un elenco di attività, ma è quindi indispensabile definirne:

- la *natura*, segnalando ad esempio le attività cardine espressive di obiettivi intermedi che mostrano lo stato di avanzamento di una fase del progetto. Queste attività rivestono un ruolo rilevante all'interno di un progetto in quanto costituiscono dei veri punti di controllo: rappresentano la sequenza logica da seguire per raggiungere l'obiettivo finale. La scelta di queste attività non è un compito trascurabile perché devono rappresentare un momento decisionale importante del progetto: devono essere controllabili sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo e non devono essere troppo numerose (il loro numero è strettamente connesso alle caratteristiche del progetto). La verifica formale del rispetto dei tempi è effettuata rispetto alle date del loro completamento;
- la *durata*, cioè il tempo necessario per il completamento dell'attività. Questa stima viene determinata attraverso la specificazione di una data di inizio ed una data di fine;
- la *relazione di dipendenza tra attività*, attraverso la quale viene esplicitata la sequenza che deve essere seguita per l'esecuzione delle attività. Ad esempio è possibile segnalare se ci sono attività il cui inizio o la cui fine dipendono dall'inizio o dalla fine di un'altra attività;
- eventuali *vincoli di programmazione* segnalando se talune attività devono iniziare o finire entro date precise già individuate. L'utilizzo di questi vincoli consente di realizzare una programmazione più accurata.

I tradizionali metodi di programmazione più utilizzati sono il diagramma di Gantt o diagramma a barre – rappresentazione su scala temporale delle attività di progetto–, il cui vantaggio consiste nell'immediata visualizzazione e quindi nell'estrema facilità di lettura, ed il diagramma reticolare (Pert o CPM), il cui vantaggio è quello di evidenziare le relazioni fra tutte le attività di progetto, facilitando in tal modo l'organizzazione logica del lavoro.

Passo successivo e non meno critico è l'individuazione delle *risorse* impiegate nel progetto – persone, attrezzature, spazi o strutture –, nonché la loro assegnazione alle diverse attività; per le persone è necessario individuare ruoli e responsabilità ad esse attribuiti. Poiché le risorse difficilmente sono utilizzabili 24 ore al giorno e 7 giorni alla settimana, bisogna considerare la loro disponibilità, tenendo in considerazione variabili quali i piani di ferie, la durata della giornata lavorativa e la fruibilità di edifici o attrezzature. Queste valutazioni sono fondamentali in quanto consentono di stabilire se le attività di progetto richiedono o meno un impegno tale da saturare o addirittura eccedere la capacità produttiva disponibile.

A questo punto, è possibile stilare un *budget di progetto*: occorre considerare tutti i costi direttamente attribuibili alle attività del progetto e distinguere se sono fissi o variabili. I costi di progetto sono costituiti dai compensi erogati alle persone coinvolte nel progetto, che normalmente rappresentano una buona percentuale dei costi complessivi, e dagli altri investimenti appositamente realizzati. La pianificazione dei costi è un momento importante, in quanto molto spesso sono i limiti di budget a condizionare i tempi e gli obiettivi di un progetto.

Una volta identificate le attività, le persone, i ruoli ed i costi si può passare alla creazione di un *piano di massima*, la cui predisposizione è di solito a cura del project leader, che in questo modo comunica a tutti i protagonisti gli obiettivi prefissati; il documento deve servire come base di informazioni a cui devono fare riferimento sia le persone incluse nel progetto sia quelle non direttamente coinvolte.

4. IL RISCHIO DEL PROGETTO

Nella pianificazione di un progetto non si può prescindere dall'identificazione del rischio ad esso collegato. La gestione del rischio, - inteso come l'insieme potenziale di tutti quegli eventi che possono cambiare l'andamento di un progetto rispetto a quanto previsto in fase di pianificazione -, è un momento estremamente delicato e critico attraverso cui è possibile anticipare l'accadimento di eventi impreveduti o comunque non pianificati, al fine di minimizzarne le conseguenze negative.

In particolare i principali vantaggi derivanti dall'analisi dei rischi riguardano:

- la miglior comprensione degli aspetti chiave da gestire per raggiungere il successo;
- l'identificazione più chiara delle azioni che devono essere intraprese per ridurre i rischi;
- la condivisione dei rischi con le persone coinvolte nel progetto;
- l'identificazione di quei fattori che non dipendono dall'azienda e che devono essere gestiti e controllati, essendo determinanti per il successo del progetto;
- una più facile identificazione del momento in cui interrompere il progetto, nel caso in cui il rischio non dovesse essere ridotto ad un livello accettabile.

La prima cosa da fare è l'analisi vera e propria del rischio. Questa fase si esplica nell'individuazione delle aree sulle quali focalizzare l'attenzione perché possono essere le sorgenti più probabili di rischio e, per ogni area, nell'analisi dei possibili fattori di rischio, quantificandone la probabilità di manifestazione e determinandone l'impatto che potrebbero avere sulla riuscita del progetto.

Bisogna, tuttavia, considerare che la percezione del rischio è estremamente soggettiva. In azienda è possibile trovare persone con una maggior o minore propensione al rischio; e qualora vi sia una parità di propensione ci possono essere situazioni in cui un'azienda è disposta ad esporsi in misura più o meno pronunciata. Queste considerazioni evidenziano che la valutazione del rischio può condurre solo ad una stima dell'impatto potenziale di certi eventi.

5. LA DEFINIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO

Nell'arco di vita del progetto si ha il coinvolgimento di risorse differenti ed a volte distanti, che gestiscono e scambiano tra loro informazioni e dati necessari a volgere e controllare le funzioni assegnate.

La costituzione di gruppi di lavoro interfunzionali, caratterizzati da professionalità con competenze differenti che lavorano sotto la supervisione ed il coordinamento di un responsabile, è uno degli aspetti fondamentali del Project Management: il team di progetto è chiamato a lavorare per raggiungere un unico obiettivo.

La corretta organizzazione del team ed il suo equilibrato funzionamento sono determinanti per il successo del progetto. Conseguentemente, è necessario che sia portato a conoscenza di tutte le persone coinvolte l'obiettivo che si intende perseguire attraverso la realizzazione del progetto stesso; in sede di pianificazione è necessario definire gli standard, i metodi e le procedure a cui bisogna attenersi, nonché i ruoli e le responsabilità.

Il Project Manager è la persona che ha la responsabilità del raggiungimento dell'obiettivo di progetto, con tempi e costi conformi a quanto concordato con la Direzione Aziendale. E' colui che deve coordinare con efficacia le attività del proprio gruppo di lavoro affinché sia possibile raggiungere la cooperazione di tutte le persone coinvolte. Deve possedere competenze *tecniche*, cioè conoscere le caratteristiche e peculiarità del settore in cui si colloca il progetto, *gestionali*, utilizzando correntemente gli strumenti ed i metodi del Project Management, e *relazionali*, essendo in grado di motivare le persone coinvolte nel progetto ed impiegarle in ruoli idonei alle caratteristiche personali di ciascuno.

6. IL CONTROLLO DEL PROGETTO

Il Project Management non può limitarsi alla sola fase di pianificazione: tale attività è, infatti, funzionale alla successiva ed importante attività di controllo dello stato di avanzamento del progetto al fine di verificare se tutto stia procedendo nel migliore dei modi. Queste due fasi devono coesistere ad un uguale livello di dettaglio per garantire un efficace supporto alla gestione del progetto.

Il controllo dell'avanzamento del progetto è un'attività estremamente critica che consente di monitorare costantemente l'andamento del progetto, misurare la performance dei gruppi di lavoro e controllare che gli obiettivi prefissati siano realistici.

Lo scopo del controllo di un progetto è di evidenziare le deviazioni dal piano e di rendere evidente l'esigenza di possibili azioni correttive prima che la situazione diventi irrecuperabile. Deve, cioè, consentire di effettuare una riprogettazione di parte delle attività per non disattendere gli obiettivi finali prestabiliti, analizzando in maniera approfondita le cause che hanno portato ad eventuali scostamenti rispetto a quanto prestabilito in sede di pianificazione in termini di costi, di tempi e qualità.

Il controllo dell'avanzamento del progetto costituisce una parte importante del riconoscimento della leadership di un capo progetto; questo lavoro richiede di fare il punto sull'avanzamento del progetto rispetto al piano, di analizzare formalmente gli scostamenti e di decidere e intraprendere le azioni necessarie per eliminare gli scostamenti.

Affinché sia possibile svolgere tale attività è necessario che vi sia una metodica raccolta di informazioni relative alle risorse coinvolte nel progetto. E' importante definire a priori la periodicità per la raccolta dei dati: tale frequenza è strettamente collegata al livello di dettaglio con cui si vuole tener traccia del progetto. Una raccolta di dati con frequenza troppo accentuata può essere improduttiva e portare a dati non attendibili o alla mancata comunicazione degli stessi; dall'altra parte una raccolta poco frequente può portare ad una carenza di controllo del progetto. Bisogna inoltre tener ben presente che la propensione delle persone ad investire tempo per fornire

informazioni è spesso limitata. E' compito del Project Manager individuare la combinazione ideale tra livello di dettaglio, frequenza ed impegno richiesto a chi deve fornire tali informazioni in modo da non intralciare l'attività operativa.

L'attività di controllo non deve però essere vista solo come una fase di controllo a posteriori ma anche e soprattutto come un'attività che sia in grado di anticipare eventuali e potenziali crisi, al fine di introdurre tempestivamente le misure correttive.

Le azioni correttive attuabili possono riguardare:

- la ridefinizione del carico di lavoro;
- l'immissione di risorse o unità addizionali, sfruttando al massimo le risorse disponibili mediante straordinari o maggiori ritmi di lavoro, acquisendo altre risorse oppure ridistribuendo le risorse esistenti in modo da convogliare le persone con maggior talento nelle aree di maggior criticità. Questa alternativa deve, però, essere valutata con molta accuratezza in quanto la sua attuazione comporta un incremento dei costi;
- la ridefinizione della tempistica di alcune attività;
- la riduzione delle aspettative.

7. LE FASI DELLA GESTIONE DI UN PROGETTO: ASPETTI CRITICI

Definizione del progetto

L'attività di definizione iniziale del progetto condiziona inevitabilmente tutte le fasi successive: è importante quindi dedicarle un investimento adeguato in termini di tempo e di risorse. E' in questo momento che risultano maggiormente utili apporti dall'esterno dell'azienda: chi non vive l'operatività quotidiana delle procedure ha spesso maggior lucidità nel definire i problemi che il progetto deve affrontare e risolvere.

Bisogna quindi evitare di dedicare troppo poco tempo alla fase di analisi e di passare subito alla discussione delle possibili soluzioni prima che l'ambito del progetto sia compiutamente definito in termini di finalità di limiti del campo di azione e di aspettative per i cambiamenti su persone, sistemi e organizzazione.

La definizione dei limiti di azione delle persone tende ad impedire la perdita di tempo prezioso a risolvere il problema sbagliato o facendo del lavoro che non rientra nell'ambito della loro responsabilità.

Il cambiamento organizzativo riguarda la nuova conoscenza, i nuovi compiti e le nuove risorse umane necessarie: c'è spesso la tendenza, nella fase di identificazione delle specifiche di un progetto, a enfatizzare eccessivamente gli aspetti tecnici e a ignorare quelli organizzativi, perché le persone trovano più facile prefigurarsi i compiti tecnici e concreti. Il capo progetto necessita di metodi e strumenti che lo costringano, assieme ai componenti del gruppo di lavoro, a dedicare del tempo per chiarire le finalità dell'intervento.

Un frequente errore di tipo organizzativo consiste nella scelta della persona sbagliata come capo progetto. Talvolta si sceglie un buon tecnico, ma tale profilo professionale spesso non è il più adatto per pianificare, organizzare, coordinare, controllare e condurre: conosce gli aspetti tecnici del lavoro meglio di chiunque altro, ma può non conoscere il processo di delega, soprattutto se ritiene di saper svolgere il lavoro meglio dei suoi collaboratori. Al contrario, deve saper infondere negli altri la volontà di lavorare ed avere tempo ed energia per controllare i risultati in maniera metodica.

Inoltre, nella scelta dell'organizzazione per la gestione di un progetto, poche aziende si fermano a riflettere se esista un'alternativa al modello gerarchico, dotato di una direzione, uno o più gruppi di progetto e gruppi di consultazione.

La struttura gerarchica tradizionale è adatta per progetti con prevalenti caratteristiche tecniche che coinvolgono a tempo pieno le persone che vi lavorano e sono limitate le necessità di comunicazione ed i principi di collaborazione si basano soprattutto sui risultati collaudati dalla pratica precedente.

Come detto, la maggior parte dei progetti richiede ai componenti del progetto di dividere il loro tempo tra il lavoro del progetto ed i normali compiti operativi: in questi casi risulta più adatta una struttura organizzativa a matrice che contemperi le due attività, chiarisca le linee di confine per la collaborazione tra le persone e risolva i conflitti di priorità tra il lavoro di progetto e le richieste provenienti dal lavoro di routine.

La definizione di una struttura poco appropriata si può desumere dal sorgere di problemi relativi a mancanza di chiarezza su responsabilità e principi di collaborazione o dal fatto che le persone non risultano disponibili quando sono richieste. Le risorse chiave sono sempre dotate di competenze specialistiche e, in genere, sono anche le persone più impegnate dell'azienda: i loro capi di linea devono concordare formalmente la loro disponibilità per il progetto al momento dovuto. Il responsabile di progetto può usare la definizione della sua struttura per ottenere tale accordo ed evitare che la mancanza delle risorse necessarie comporti un ritardo dei tempi di realizzazione. Il problema si aggrava se i capi di linea non predispongono la sostituzione delle persone chiave, perché in questo caso esse devono far fronte al loro normale lavoro solo nel tempo rimasto disponibile, pena il ritardo del progetto: con questo conflitto incombente, è facile capire come le persone coinvolte nel progetto finiscano per non essere interessate o motivate.

Per limitare questi inconvenienti è indispensabile che la direzione coinvolga e impegni formalmente nella fase di definizione degli obiettivi tutti i responsabili delle funzioni aziendali interessate.

Un progetto che non riceve sufficiente coinvolgimento e sostegno dalla direzione aziendale corre il pericolo di non essere allineato con gli obiettivi aziendali e non avere quindi adeguata priorità: è questa una delle cause che porta spesso al fallimento dell'iniziativa. Non è infrequente trovare un lavoro iniziato senza alcuna connessione con i piani di sviluppo aziendali, soprattutto quando questi sono realizzati in modo informale. Ciò è vero, ad esempio, nel caso di nuovi sistemi informatici.

È più frequente tuttavia che la direzione abbia un atteggiamento tiepido verso il progetto: in questo caso esso viene lentamente soffocato dalla mancanza di risorse e dalla carenza di decisioni. Il progetto può anche proseguire, ma senza più speranza di realizzare le sue finalità originarie. Un buon esempio riguarda quei progetti in cui i programmatori seguono compiti di pertinenza degli utenti, perché questi danno una priorità sufficiente al progetto e non gli forniscono le risorse necessarie: il risultato è un sistema informatico che manca della dimensione utente. Privo dell'adeguato sostegno, il responsabile di un progetto si trova nella situazione imbarazzante di decidere se continuare il progetto o bloccare ogni ulteriore azione: è combattuto tra il perseguimento del compito che gli è stato assegnato e la preoccupazione per il risultato finale. Generalmente, infatti, un progetto mal riuscito ha delle ripercussioni sul capo progetto, anche se le cause sono dovute a fattori al di fuori del suo controllo.

Pianificazione

Il primo errore dell'attività di pianificazione consiste nel non definire chiaramente i principi e le norme che regolano la vita del progetto; una corretta definizione crea invece il clima che ne assicura uno sviluppo coerente. In particolare è opportuno chiarire: le responsabilità della direzione, l'atteggiamento nei confronti del lavoro di progetto, i ruoli di responsabilità riguardo agli impegni delle risorse, gli strumenti e i metodi da utilizzare nella gestione del progetto, per ottenere coordinamento e collaborazione.

La discussione "in corsa" di questi temi fa perdere una quantità considerevole di tempo e toglie alle persone buona parte dello slancio iniziale. Un progetto si basa su una chiara intesa riguardo alle modalità di collaborazione fra le varie persone: se tale intesa non è costituita su solide basi i componenti del progetto non possono lavorare in armonia e il loro livello di efficienza diminuisce.

Un altro pericolo si nasconde nella definizione del dettaglio di piano. Non è pratico utilizzare un piano eccessivamente dettagliato per comunicare con la direzione o con gli utenti: essi sono unicamente interessati a conoscere se il progetto raggiungerà o meno i loro obiettivi e non possono capirlo se si perdono in una mole eccessiva di attività dettagliate. Necessitano, invece, di una

visione panoramica basata sulle attività principali, in grado di chiarire se il progetto procede secondo i piani e di verificare quali azioni o quali informazioni aggiuntive sono necessarie in caso di imprevisti.

D'altra parte, un piano troppo vasto non può essere utilizzato per comunicare con le persone coinvolte nelle attività realizzative del progetto: se i compiti sono articolati su tempi lunghi, lo stato di avanzamento non può essere misurato su intervalli regolari ed aumentano le probabilità di incomprensioni e gli sbandamenti verso lavori sbagliati.

La gestione del progetto richiede quindi livelli di dettaglio di piano differenti in funzione del destinatario delle informazioni; questo lavoro è ostacolato dall'utilizzo di strumenti troppo complessi, che intralciano le comunicazioni piuttosto che agevolarle. A ciascun livello, gli strumenti per comunicare il piano e per rilevarne l' avanzamento devono essere condensati in uno o due fogli di carta, in modo da essere letti e discussi. Il responsabile di progetto che gestisce un piano articolato su centinaia di attività interrelate utilizza spesso più tempo per aggiornare il suo modello che per intervenire sui problemi e sulle persone. A questo riguardo è opportuno utilizzare strumenti adeguati all'onerosità dell'impegno: in un prossimo articolo esamineremo le funzionalità di Microsoft Project, un software dedicato alla gestione dei progetti.

Un altro problema può derivare dal concentrarsi del gruppo di lavoro su una sola scadenza, alla quale viene data un' attenzione eccessiva. Preoccupandosi solamente di un punto situato in un lontano futuro, i componenti del progetto possono essere indotti a sovrastimare tempo a disposizione per eseguire il lavoro e impegnare il loro tempo in lavori inutili o in altre attività.

Il capo progetto deve stabilire traguardi precisi per il completamento del lavoro: il piano deve contenere finalità e attività controllabili nel breve termine, verso le quali tutti i componenti del gruppo di lavoro sono sensibilizzati a impegnarsi.

Altri aspetti relativi agli errori di pianificazione riguardano la capacità di stimare le risorse necessarie per lo svolgimento dei compiti. Un eccessivo ottimismo in questo senso, o un'esperienza limitata del capo progetto, portano frequentemente a sottovalutare il tempo richiesto per ottenere i cambiamenti organizzativi. E', infatti, più facile stimare il tempo richiesto da attività tecniche sulla base di dati empirici: con buona approssimazione si può stabilire quanto tempo impiega un programmatore, in media, per scrivere 1000 linee di un programma. Al contrario, non sappiamo quanto tempo è necessario per ottenere un cambiamento organizzativo: non sappiamo quale resistenza al cambiamento incontreremo né quale modalità di cambiamento può essere adottata. Inoltre, se il progresso del cambiamento dipende da decisioni nell' ambito dell' azienda, è frequente ignorare i fattori "politici" che le condizionano e sottovalutare il tempo occorrente per prendere queste decisioni. Le persone non hanno il tempo di acquisire nuovi atteggiamenti e nuove conoscenze, i compiti critici vengono eseguiti in maniera non adeguata e pertanto debbono essere riefettuati, con il conseguente spreco di risorse.

Le stime dei tempi e dei costi sono spesso basate su risorse e circostanze ideali. Tuttavia, le conoscenze e l'esperienza del personale disponibile e il tempo che esso può dedicare al progetto potrebbero risultare inferiori alle aspettative: il punto importante da ricordare è che i piani debbono essere stabiliti in aderenza ai vincoli reali. In alcuni casi, si chiede agli utenti di fornire risorse per il progetto quando ormai è troppo tardi, oppure si fa la richiesta senza formalizzarne l' impegno: pertanto, quando si richiede il suo contributo, l' utente non ha provveduto alle opportune sistemazioni alternative e non è in grado di rilasciare le risorse necessarie. In queste richieste è necessario valutare i tempi non produttivi legati a ferie, formazione, assenteismo e malattie in modo da non farsi sorprendere da carenze improvvise di organico.

Realizzazione

La competenza professionale non è dunque sufficiente ad assicurare il successo se gli aspetti gestionali sono scarsamente presidiati. Allo stesso modo, nessun sostegno da parte della direzione può assicurare il successo se manca la competenza professionale, soprattutto nella fase di realizzazione.

Alcuni sottovalutano la difficoltà che si incontra nel far collaborare le persone: questo compito è ancora più difficile se esse non hanno mai lavorato insieme in precedenza. I componenti del gruppo di progetto possono essere abituati a lavorare con regole e procedure diverse o essere orientati a produrre documenti in modo sostanzialmente differente. Ciò indebolisce la collaborazione e limita la possibilità di trarre mutui benefici dalle rispettive esperienze: riduce altresì la flessibilità del capo progetto per la difficoltà di trasferimento di persone da un compito ad un altro.

È inevitabile che si abbiano variazioni durante l'esecuzione di un progetto: le riconfigurazioni non controllate possono tuttavia risultare fatali per il progetto, perché i partecipanti vengono coinvolti in una spirale perversa di continua ripianificazione. E' assolutamente necessario che le modifiche avvengano in modo controllato e siano incluse nel piano solo dopo essere state propriamente specificate e approvate. Anche in questo caso, la disponibilità di un software di gestione dei progetti, che consenta di variare facilmente e rapidamente lo "scheduling" delle attività, è un elemento fondamentale per la buona riuscita dell'intervento: è, infatti, molto difficile calcolare in altro modo l'impatto di tali variazioni in termini di utilizzo del tempo-uomo, di sotto o sovra saturazione delle risorse, di impegno di budget.

In un gruppo di progetto costituito da un numero fisso di persone, i singoli componenti possono risultare a volte sottoutilizzati. Per non demotivarli, il capo progetto può essere tentato di impegnarli in lavori fuori sequenza, prima che siano completate le attività precedenti. Se i risultati di queste attività risultano diversi da quelli attesi, il lavoro fuori sequenza deve essere rifatto: è normalmente meglio quindi effettuare il lavoro nell'ordine corretto.

Controllo

Il controllo, in questo caso, è ben più che non la supervisione e la stesura di relazioni sull'avanzamento delle attività: in alcuni progetti il controllo viene inteso solamente come la scrittura di verbali o l'estensione di alcune righe su un diagramma a barre per mostrare quanto il progetto sia progredito. In questo modo la relazione diventa un rito che viene celebrato perché è stato chiesto, non un'attività da prendere in dovuta considerazione: un controllo serio significa valutare le conseguenze degli scostamenti dal piano e attuare le azioni per eliminarli.

Un metodo per facilitare il controllo è quello di impostare il piano in modo che consenta un'efficace analisi degli scostamenti, giudicando rapidamente l'effetto del ritardo di un'attività sulla durata del progetto. Un piano troppo articolato rende impossibile supervisionare la produttività globale in base alla produttività delle singole attività e fa in modo che la valutazione della qualità venga rinviata sino al completamento dell'ultima attività, quando cioè è troppo tardi.

Un errore che il capo progetto può commettere nella fase di controllo è di non coinvolgere formalmente i componenti del gruppo di lavoro: una supervisione eseguita occasionalmente e legata a conversazioni informali è inadatta all'individuazione e alla rimozione dei problemi. L'utilizzo di conversazioni informali agevola il processo di comunicazione creativa: tuttavia, se si vuole attuare un controllo efficace, alcune comunicazioni devono avvenire formalmente e a intervalli regolari, aver luogo a date prestabilite e in modi predefiniti.

Anche se gestiscono in modo corretto tutti gli aspetti esaminati, il capo progetto non può esercitare un controllo adeguato se non ha lo stesso livello di autorità formale delle persone che gli forniscono le risorse. Un capo progetto dotato di carisma può derivare una parte della sua autorità dalla propria personalità e dal suo fascino personale: tuttavia, la maggioranza dei progetti viene condotta da persone normali, per cui la mancanza di un'innata autorevolezza deve essere compensata dal potere che deriva dalla posizione organizzativa.

Bibliografia

Amato R., "Il Project management nell'organizzazione aziendale", Alemanni, 1987

Amato R., "Il ruolo del P.M. nell'organizzazione aziendale", Univ. Milano, 1987

Giardini F., "La realizzazione di un progetto: aspetti organizzativi", Angeli-AIRO, 1987

Erling-Giangiacomo, "Leadership innovazione risultati", Angeli, 1992
Martino-Sinigra, "L'organizzazione per matrice, Impresa, 1972
Roman D.D., "Managing Projects: a system approach", Elsevier, 1986
Rossi G., "Project Management", Isedi, 1987