



ISTUD

Project Manager “per caso”

PROJECT MANAGEMENT PER CASO^(*)

*“Se devi costruire una nave, non radunare uomini per raccogliere legna e distribuire compiti.
Ma insegna la nostalgia del mare infinito” – A. De Saint Exupery*

La sfida professionale dei tempi moderni è caratterizzata da un approccio al lavoro diverso, che favorisce la sperimentazione e l'imprenditorialità al di là delle barriere imposte dalla tradizionale struttura gerarchica. In questo contesto acquista sempre più significato il poter lavorare per progetti, dove per progetto si intende lo sforzo temporalmente definito per la realizzazione di uno specifico prodotto o servizio innovativo.

Va da sé che questo comporta:

- la definizione del prodotto/servizio da realizzare, nonché del lavoro necessario per portarlo a compimento
- la previsione/gestione dei tempi e dei costi necessari
- il coinvolgimento e l'impiego efficace delle risorse coinvolte nel progetto
- l'identificazione e la gestione dei possibili rischi
- la comunicazione e l'integrazione di tutte queste aree di applicazione e naturalmente l'identificazione del responsabile che conduca il progetto dall'inizio alla fine.

È nata così l'esigenza di studiare e trasformare i numerosi tentativi situazionali di gestione dei progetti in una disciplina autonoma, il “project management”, che consente di coordinare in modo integrato tutti gli aspetti di un progetto al fine di assicurarne il successo finale.

La comprensione e l'utilizzo del project management richiede però un studio approfondito che difficilmente si sposa con la necessità sempre più emergente dei numerosi responsabili di progetto nominati occasionalmente per gestire di norma progetti medio-piccoli.

Il presente contributo si rivolge pertanto a coloro i quali per la prima volta si trovano a dover gestire tali progetti senza avere nessuna esperienza specifica pregressa. Ripercorriamo qui la disciplina del project management salvandone i principi fondamentali, cercando però di rimanere su un piano pragmatico in modo da consentirne un'applicazione immediata.

Resta inteso che per ogni approfondimento specifico si consiglia il lettore di consultare i numerosi testi specializzati ormai facilmente disponibili sul mercato e di cui in chiusura riportiamo una breve selezione.

Entrando ora nel vivo della trattazione, focalizziamo l'attenzione sulle due dimensioni principali del project management:

^(*) Chiara Moroni, PMP e Mario Damiani, PMP – versione estesa.
Copyright: ISTUD, 2002.
Riprodotta dall'ISTUD per scopo divulgativo.

- quella Operativa, ovvero più prettamente legata alle metodologie, agli strumenti e alle tecniche di lavoro per realizzare al meglio gli obiettivi del progetto,
- quella Relazionale, concernente le dinamiche interpersonali e di comunicazione.

Lo svolgimento di un progetto si articola generalmente in fasi, il cui insieme determina il ciclo di vita. Sebbene il ciclo di vita del progetto sia strettamente correlato al prodotto o alla soluzione da realizzare, nella maggioranza dei casi lo svolgimento del progetto si realizza in quattro fasi principali, ciascuna con una sua connotazione specifica:

- l'Ideazione, dove viene formulata l'ipotesi iniziale
- la Definizione, ovvero il disegno della soluzione e la creazione del piano di progetto
- la Realizzazione vera e propria
- ed infine la Chiusura, cioè l'inizio dell'operatività e l'accettazione finale.

Incrociando le fasi del progetto con le dimensioni operativa e relazionale del project management otteniamo il semplice schema sotto riportato che ci aiuta a evidenziare i maggiori impegni che il project manager deve affrontare man mano che il progetto evolve.

FASI DI PROGETTO	DIMENSIONE OPERATIVA	DIMENSIONE RELAZIONALE
Ideazione	Comprensione delle necessità da soddisfare	Identificazione e coinvolgimento degli interlocutori
Definizione	Definizione del prodotto/servizio da realizzare Creazione del piano del progetto	Consenso/Acettazione Creazione del gruppo di lavoro
Realizzazione	Realizzazione e controllo delle attività pianificate Gestione dei rischi e delle varianti	Sviluppo del team di lavoro Comunicazione
Chiusura	Messa in produzione Accettazione finale	Scioglimento del gruppo

Esaminiamo ora più in dettaglio le sezioni della matrice.

FASE DI IDEAZIONE

La fase di ideazione di un progetto è di norma legata al management. Per quanto riguarda l'analisi delle necessità da soddisfare, molto probabilmente per un progetto medio-piccolo essa si riduce a un ambito più prettamente operativo; difficilmente cioè si dovranno affrontare problemi di incoerenza tra il raggiungimento degli obiettivi del progetto e le strategie aziendali.

È comunque sempre vantaggioso poter fissare l'attenzione all'inizio di un progetto su quali siano i bisogni da soddisfare e i conseguenti benefici attesi, i risultati da ottenere correlati ai costi che si possono sostenere (compresi quelli della gestione a regime), le opportunità confrontate con i rischi. Una breve analisi insomma che rassicuri sul fatto che il gioco "vale la candela" e che lo sforzo è ben commisurato ai vantaggi che si otterranno (giustificazione strategica ed economica).

Una volta stabilita l'opportunità di procedere, occorre identificare qualcuno in azienda che ne sia responsabile a livello operativo: il project manager. Il primo passo che il project manager deve compiere è la **comprensione delle necessità da soddisfare**, le quali possono avere diversi gradi di chiarezza e completezza. Il project manager deve stabilire un dialogo costruttivo con il management, finalizzato a chiarire ed eventualmente completare ciò che non è stato specificato e a condividere il grado di incertezza con cui si accetta di procedere. Infatti, se nonostante gli ulteriori approfondimenti, le necessità da soddisfare non risultano definite in modo ottimale, tutti i passi successivi possono essere più o meno inficiati da questa "incertezza" iniziale.

Se da un lato è fondamentale fissare l'attenzione sul prodotto/servizio da realizzare, altrettanto lo è poter **individuare gli interlocutori chiave coinvolti**, perché ciascuno di essi ha un ruolo specifico nel progetto a cui sono legate delle specifiche responsabilità; più precisamente ci riferiamo a:

- gli utenti finali, ovvero gli utilizzatori del prodotto finale del progetto
- il committente, cioè il promotore e referente del progetto
- lo sponsor che è colui che finanzia il progetto (può coincidere con il committente)
- altre persone coinvolte/interessate (es: consulenti, fornitori, specialisti tematici che potrebbero in seguito far parte del team di progetto).

Con tutti questi interlocutori il project manager deve avviare un rapporto di collaborazione e di scambio per favorire il loro **coinvolgimento nel progetto**.

FASE DI DEFINIZIONE

È dall'inizio di questa fase che il project manager comincia ad assumere il suo ruolo di responsabile del progetto.

Il primo passo fondamentale per poter condurre con successo un progetto è identificare chiaramente il traguardo che si vuole raggiungere, definire cioè lo scopo del progetto; infatti senza traguardi è impossibile tracciare il percorso corretto da compiere.

Per poter svolgere questo impegno nel migliore dei modi la cosa più importante è che tutti gli interlocutori chiave (o una rappresentanza significativa) diano il loro contributo

per la **definizione del prodotto o del servizio da realizzare**: gli utenti come futuri utilizzatori, il committente in quanto stabilisce le regole e i vincoli e i diversi specialisti di settore per poter dare dettagli di fattibilità relativamente alle loro specifiche competenze.

È fondamentale trovare un accordo comune sull'obiettivo da conseguire in modo che tutti si impegnino al suo raggiungimento; ciò può essere ottenuto solo partendo da una visione comune e condivisa delle necessità da soddisfare e dei benefici che il progetto produrrà.

Fissare l'obiettivo è un processo lungo e difficile perché trattandosi di qualcosa di innovativo è quasi impossibile avere le idee chiare sin dall'inizio; in secondo luogo essendo coinvolte più persone con ruoli, finalità e back-ground così diversi è raro che tutti condividano lo stesso punto di vista.

Il modo migliore per chiarire l'obiettivo è cercare di definirlo secondo i termini reali dell'utente, altrimenti si corre il rischio di realizzare un prodotto, magari altamente qualificato con tempi e costi in linea con le aspettative, ma che nessuno utilizzerà mai.

Per definire lo scopo del progetto una buona regola da applicare è chiedersi se sia:

- specifico, in modo che sia chiaro dove si vuole arrivare
- misurabile; tutti i traguardi sono misurabili, anche se alcuni lo sono più difficilmente. Avere traguardi misurabili aiuta i componenti del futuro gruppo di lavoro ad avere un senso della direzione rispetto all'obiettivo
- concordato; ci deve essere accordo sugli obiettivi del progetto e sull'opportunità di conseguirli, in modo che ciascuno secondo la sua responsabilità si impegni a remare insieme agli altri nella stessa direzione
- realistico, cioè raggiungibile anche se con notevoli sforzi (es. tempi aggressivi ma non impossibili, tenendo conto delle limitate risorse disponibili)
- definito dal punto di vista di tempi e costi.

Una volta fissato e condiviso il traguardo, bisogna pianificare il viaggio per poterlo raggiungere, scegliendo la strada migliore da percorrere. L'aver specificato l'obiettivo nei termini sopra citati costituirà una solida base per trovare un accordo nelle numerose scelte e controversie che il processo di pianificazione comporta.

La creazione del **piano di progetto**, senza dubbio il passo più delicato e importante della fase di definizione, comprende:

- da un lato il dettaglio di tutti i risultati tangibili e misurabili (deliverable) da ottenere, in termini di contenuti e relativi criteri di accettazione,
- dall'altro la lista di tutti i lavori che servono per poterli realizzare, in termini di schedulazione delle attività (tempi), valorizzazione delle stesse (costi) e assegnazione dei ruoli e responsabilità.

È come se ci fossero due punti di vista del progetto: quello della "bottega" dove il cliente (committente e utenti) richiede il prodotto che gli serve per risolvere il suo problema e quello del "laboratorio" dove gli artigiani (team di lavoro) realizzano l'oggetto richiesto in base alle specifiche ricevute.

È più facile comprendere i diversi impegni che il project manager dovrà affrontare se terremo sempre presente l'immagine di questi due diversi scenari. Egli infatti deve vestire i panni del venditore nella "bottega" e del capo mastro nel "laboratorio" e fare da collegamento tra i due ambienti.

Nella "bottega" il project manager ascolta il cliente, ne comprende i bisogni, contribuendo magari a definirli meglio con domande e suggerimenti; nel "laboratorio" invece traduce le esigenze del cliente in linguaggio tecnico comprensibile agli artigiani, si confronta con loro, si accerta di avere a disposizione i mezzi di produzione necessari, verifica le condizioni generali (anche economiche) di fattibilità, organizza i lavori e discute le possibili cause di intralcio e come fronteggiarle.

Procediamo quindi alla creazione del piano di progetto; se l'obiettivo del progetto è stato definito con chiarezza sarà più facile dedurre e concordare le deliverable principali dello stesso. Esse dovrebbero essere definite per, quanto possibile, negli stessi termini dello scopo complessivo del progetto (specifiche, misurabili, concordate, realistiche, definite dal punto di vista di tempi e costi).

Devono poi essere indicati con chiarezza i criteri da usare per la loro accettazione, ovvero le basi oggettive di valutazione che verranno utilizzate in corso d'opera per comprovare che la singola deliverable è stata prodotta secondo quanto stabilito in precedenza. I criteri di accettazione vengono preventivamente definiti e concordati tra project manager e cliente (committente e utenti).

Adesso è il momento di tradurre i risultati da esibire al cliente nella "bottega" in una lista organizzata di attività per gli artigiani del "laboratorio", per stabilire che cosa deve essere fatto, quando e da chi. Procediamo perciò alla ulteriore suddivisione di ogni singola deliverable principale in componenti minori e quindi iteriamo il processo ottenendo per ciascuna di queste la lista delle singole attività che la costituiscono.

Il livello di dettaglio deve essere tale da consentire agevolmente l'attribuzione per ciascuna attività delle stime di tempi, costi e l'individuazione delle risorse necessarie a eseguirla. L'output di questo processo è uno dei capisaldi della disciplina del project management: la Work Breakdown Structure (WBS). La WBS è l'elemento di base del piano di progetto, che definisce tutte le attività da eseguire, suddividendole in più livelli.

A titolo esemplificativo riportiamo di seguito la WBS (forma grafica e tabellare) di un progetto che riguarda un'indagine sul project management nelle imprese.

Figura 1 – WBS in forma grafica

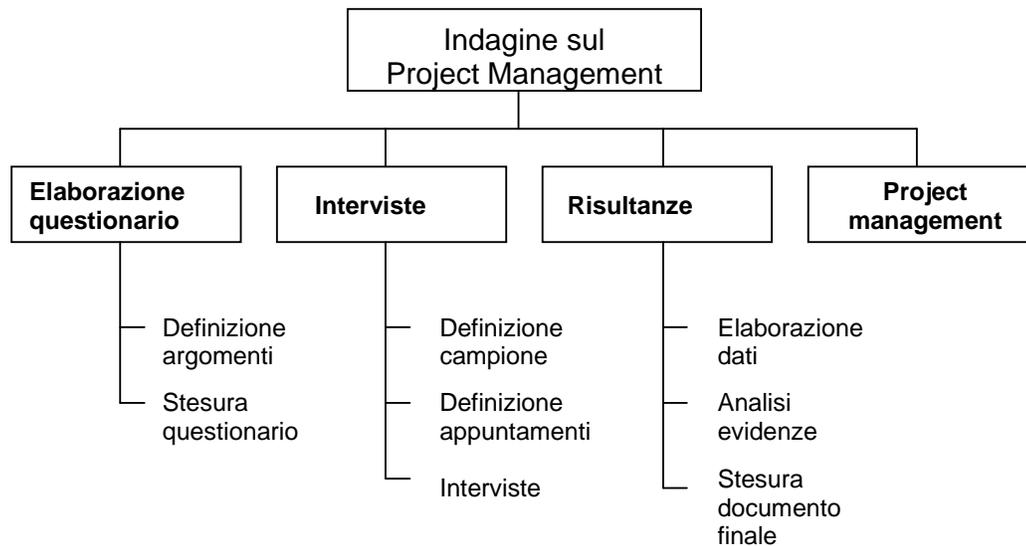


Figura 2 – WBS in forma tabellare

1. Indagine sul project management

1.1 Elaborazione questionario

- 1.1.1 Definizione argomenti
- 1.1.2 Stesura questionario

1.2 Interviste

- 1.2.1 Definizione campione
- 1.2.2 Definizione appuntamenti
- 1.2.3 Interviste

1.3 Risultanze

- 1.3.1 Elaborazione dati
- 1.3.2 Analisi evidenze
- 1.3.3 Stesura documento finale

1.4 Project Management

La WBS inoltre supporta bene il punto di vista precedentemente illustrato della “bottega” e del laboratorio, rappresentando infatti un efficace strumento di comunicazione sia verso il cliente (utilizzando i livelli più alti, quelli in cui sono descritti le deliverable, ossia i risultati intermedi che compongono il progetto), sia verso il team di lavoro.

La sua particolare struttura (master-detail) consente inoltre di realizzare la tracciabilità tra deliverable da produrre e attività necessarie per realizzarle. Grazie infatti alla logica “contenente-contenuto”, ciò che si trova ai livelli inferiori rispetto alla deliverable descrive tutto e solo quello che serve al suo compimento.

Ovviamente il grado di completezza della WBS dipende dall’accuratezza del processo di lavoro seguito per la sua costruzione, ma altrettanto da quanto esaustiva, chiara e condivisa risulta la definizione delle necessità da soddisfare.

Chiarito il quadro dei lavori necessari per realizzare il nostro progetto, il passo successivo è quello di creare un calendario delle attività (schedulazione) realistico e facile da utilizzare, sia come strumento di previsione e organizzazione in fase di definizione, che come strumento di controllo e comunicazione in fase realizzativa.

Abbiamo poc’anzi visto come, dopo aver fissato e condiviso il traguardo da raggiungere, occorra pianificare il viaggio che ci condurrà alla meta. Come in un lungo viaggio si procede per tappe, analogamente lo svolgimento di un progetto non avviene “tutto d’un fiato”.

La realizzazione di un progetto è di norma caratterizzata dal raggiungimento di obiettivi intermedi (ad esempio la consegna di una deliverable principale), che costituiscono gli eventi rilevanti del progetto stesso (milestone).

La pianificazione delle milestone rappresenta la forma più semplice di schedulazione; per i progetti molto piccoli può essere sufficiente da sola senza dover ricorrere alla costruzione di una WBS vera e propria (in pratica si redige uno scadenario relativo alle deliverable da realizzare).

Appena però il progetto cresce di dimensioni e coinvolge più persone, magari appartenenti a comparti aziendali diversi, la sola pianificazione per eventi non è più sufficiente e occorre prendere in considerazione, oltre alle milestone, anche le singole attività precedentemente identificate con la WBS.

Per creare una schedulazione efficace bisogna poi stabilire le relazioni tra le attività del progetto e attribuire a ciascuna di esse una durata. Alcune attività devono essere svolte prima di altre, mentre altre ancora possono essere eseguite contemporaneamente. Così scopriremo che nella maggior parte dei casi esistono più percorsi per arrivare allo stesso traguardo, ciascuno caratterizzato da punti di forza e controindicazioni.

Stabilire le possibili sequenze delle attività ci aiuterà a identificare il percorso ottimale per realizzare il lavoro, nonché a risolvere contingenze impreviste. Alcune soluzioni poi dovremo scartarle per rispettare i requisiti/vincoli di tempi, costi e disponibilità di risorse che abbiamo pattuito.

L’assegnazione a ciascuna attività della relativa stima di tempo diventa complicata quando si ha a che fare con attività incerte o poco familiari; in tal caso una semplice regola da applicare è quella di figurare due scenari, uno ottimistico e uno pessimistico trovando un compromesso tra i due.

Ora siamo pronti per creare il diagramma di flusso delle attività del progetto: si tratta di uno schema in cui le attività sono rappresentate da rettangoli, mentre le frecce che le

uniscono indicano le relazioni tra le stesse; in questo modo viene chiaramente messa in evidenza la sequenza di ogni attività e il suo collegamento con le altre.

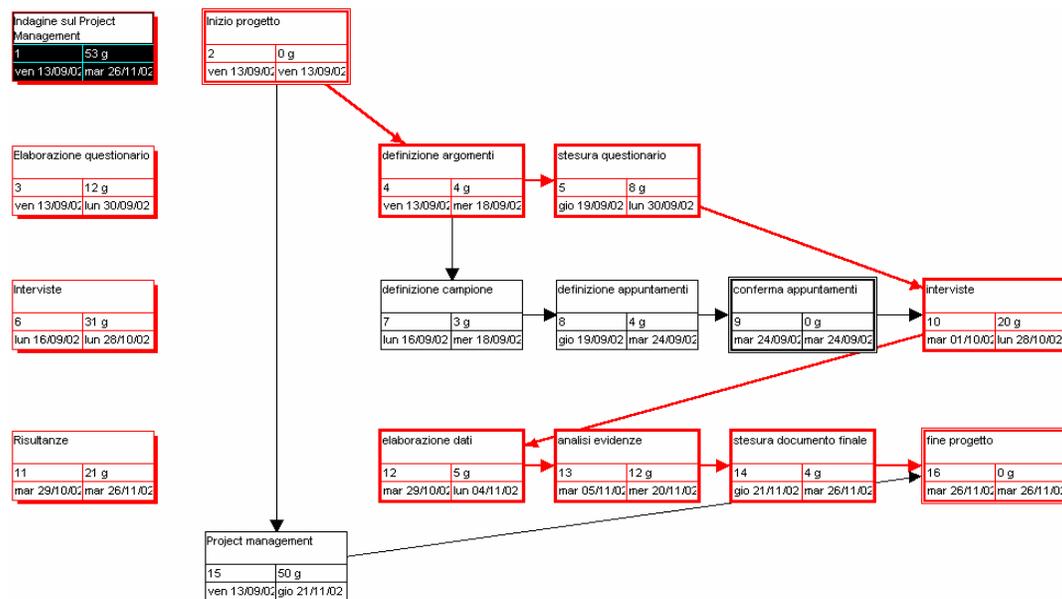
Indicando la durata accanto a ciascuna attività e sommando le stime dei tempi di ogni percorso del progetto si può determinare qual è la sequenza di attività più lunga, ovvero il cammino critico, che è il minimo tempo richiesto per completare il progetto; ciò implica che qualsiasi ritardo lungo tale percorso ritarderà l'intero progetto.

Il diagramma di flusso è anche un validissimo strumento per cercare di ridurre il tempo di completamento del progetto; ciò può essere fatto riesaminando le attività del cammino critico con due tecniche:

- la prima prevede la riduzione della durata di un'attività allocando più risorse,
- la seconda consiste nella revisione della sequenza delle attività per realizzare in parallelo quelle che non devono essere necessariamente svolte in sequenza.

Sviluppiamo di seguito il diagramma di flusso del progetto relativo all'indagine sul project management nell'impresa precedentemente illustrato, evidenziando in neretto il cammino critico.

Figura 3 – Diagramma di flusso e relativo cammino critico



Per avere un quadro completo del progetto dobbiamo inoltre definire quali sono le risorse (persone, attrezzature, materiali ...) necessarie per il completamento delle varie attività. Spesso bisogna fare i conti con l'assegnazione delle persone sia in base alle loro capacità, sia tenuto conto della loro disponibilità. È ovvio che conoscere in anticipo i componenti del team di progetto può aiutarci ad avere un quadro ancora più preciso delle stime dei tempi, delle risorse e dei costi necessari per concludere il progetto.

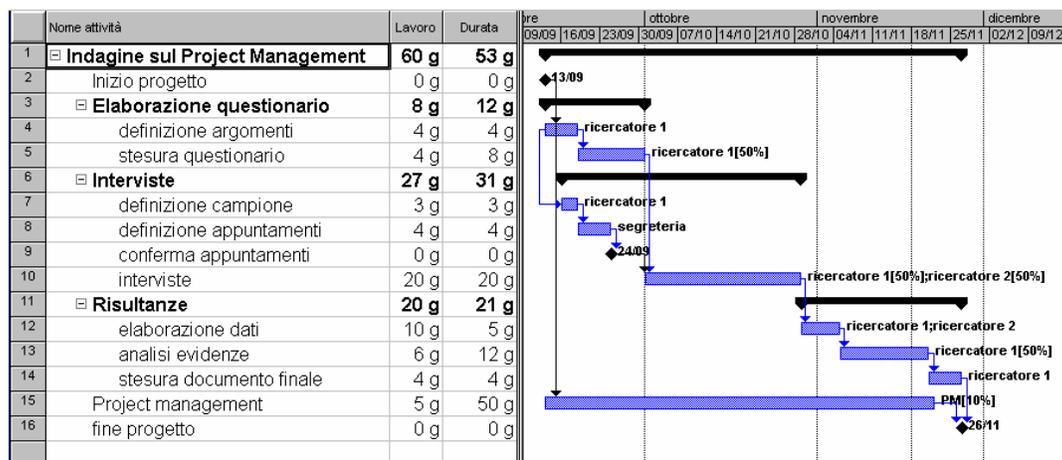
Ora siamo pronti a rappresentare la schedulazione dei lavori mediante il diagramma a barre (diagramma di Gantt), con il quale otterremo facilmente le date di inizio e di fine delle singole attività.

Esso si compone essenzialmente di tre parti:

- la linea dei tempi in alto
- l'elenco delle attività sulla sinistra
- una barra per ciascuna attività la cui lunghezza riproduce la stima della sua durata.

Riportiamo di seguito il diagramma a barre (Gantt) del progetto relativo all'indagine sul project management nell'impresa.

Figura 4 – Diagramma a barre (Gantt)



Il Gantt ha l'indubbio pregio di essere facilmente leggibile ed interpretabile anche dai non esperti di project management. In un solo schema troviamo le attività da svolgere, il loro posizionamento nel tempo, le dipendenze tra le stesse e l'indicazione delle risorse che saranno coinvolte.

Ci soffermiamo ora sull'esempio sopra riportato per fare alcune considerazioni che hanno un carattere ben più generale e ci consentono di definire altri due concetti fondamentali nella pianificazione delle attività: il lavoro e la durata. Se osserviamo la composizione delle colonne, noteremo che una si riferisce alle unità di tempo necessarie per realizzare ciascuna attività (lavoro) ed un'altra all'intervallo di tempo che intercorre tra il suo inizio e la sua fine (durata). Lavoro e durata sono due fattori distinti e correlati tra loro, come alcuni esempi relativi al nostro Gantt dimostrano:

- le attività numero 4,7,8,14 hanno lavoro e durata coincidenti in quanto le medesime vengono realizzate da una sola risorsa considerata a tempo pieno
- l'attività numero 10 si differenzia dalle precedenti in quanto l'equivalenza tra lavoro e durata è ottenuta dall'assegnazione di due diverse risorse, ciascuna al 50%

- le attività numero 5 e 13 hanno una durata superiore al lavoro in quanto la risorsa coinvolta non è assegnata a tempo pieno (nell'esempio, al 50%)
- l'attività numero 12, al contrario, ha una durata pari alla metà del lavoro in quanto impiega due risorse a tempo pieno.

Da quanto sopra si comprende che la relazione tra lavoro e durata si stabilisce attraverso il numero e la disponibilità delle risorse coinvolte.

Continuando l'esame del Gantt riportato in figura 4, noteremo che le righe 2 e 16 rappresentano le milestone formali di inizio e fine del progetto, mentre la numero 9 si riferisce alle cosiddette dipendenze esterne, ossia ad eventi che devono necessariamente accadere fuori dal progetto per poter rispettare la schedulazione e che è bene evidenziare sempre. Nell'esempio, se gli intervistati non danno conferma degli appuntamenti in tempo utile, le attività dalla numero 10 in poi potrebbero slittare nel tempo.

Riferendoci ancora al nostro esempio, possiamo notare che il Gantt contiene i medesimi elementi (riepiloghi compresi, vedi righe 1,3,6,11) della WBS. Ciò è generalmente valido per i progetti di limitate dimensioni, mentre per quelli più complessi il Gantt raggiunge di solito un grado di dettaglio maggiore della WBS.

Risulta ora evidente che assieme alla WBS, il Gantt rappresenta un importante strumento sia di pianificazione, sia di comunicazione e condivisione tra project manager, interlocutori chiave e team di progetto. Il Gantt si rivela inoltre particolarmente utile anche nelle successive attività di controllo, tipiche della fase di realizzazione.

Parlare di Gantt porta inevitabilmente all'argomento relativo agli strumenti di lavoro. Quanto esaminato sino alla pianificazione per eventi inclusa, può essere realizzato semplicemente con l'utilizzo di carta e matita.

Fa eccezione la WBS, per la costruzione della quale risulta molto utile ricorrere ai post-it ed a un muro sufficientemente ampio. Dapprima si scrivono sui post-it sia le deliverable, sia le attività necessarie alla loro realizzazione e poi si dispongono sul muro secondo la logica "master-detail" illustrata in figura-1. È un sistema semplice ma efficace, che facilita il procedimento per elaborazioni successive (indicato per ogni lavoro creativo), favorisce il lavoro di gruppo e consente di avere il colpo d'occhio su tutto il progetto.

Diversamente, la schedulazione delle attività e la determinazione del cammino critico richiedono di norma l'adozione di strumenti software specifici; questi sono particolarmente utili non solo in fase di pianificazione ma anche durante l'intera fase realizzativa, quando occorre controllare e gestire la schedulazione apportando le correzioni che si rendono necessarie.

Per sua natura ogni progetto è caratterizzato da un grado più o meno elevato di incertezza; l'analisi e la gestione dei rischi rappresenta un elemento fondamentale per il buon esito dei progetti, anche per quelli più piccoli.

Il processo inizia individuando dapprima i fattori che potrebbero rendere critica l'esecuzione del progetto nei tempi, nei costi e nel rispetto dei contenuti concordati.

Tra i fattori critici è bene includere i presupposti più rilevanti, ovvero le condizioni necessarie per poter realizzare il progetto nei termini specificati (rifacendoci all'indagine sul project management nell'impresa un presupposto necessario per realizzare un'elaborazione significativa potrebbe essere quello di ottenere un numero minimo prefissato di interviste).

Bisogna poi valutare il possibile impatto del rischio sia in termini di probabilità di accadimento, sia per quanto concerne l'effetto sul progetto; infine concentrarsi sui rischi maggiori e indicare per ciascuno di essi i comportamenti da adottare, concordandoli per quanto possibile con il cliente (committente e utenti). Tra le possibili azioni da intraprendere per rispondere a ciascun rischio elenchiamo (gli esempi si riferiscono ancora alla nostra indagine):

- eliminare il rischio rimuovendone la causa (esempio: sostituire da subito il secondo ricercatore valutando elevata la probabilità di un suo incarico all'estero)
- mitigare il rischio attraverso azioni preventive che ne abbassano o la probabilità, o l'impatto, o entrambi (esempio: formulare le domande in modo differenziato, adattando di volta in volta il linguaggio alle esperienze specifiche degli intervistati per diminuire il rischio di incomprensioni)
- accettare il rischio e tutte le sue conseguenze nel caso in cui accada (esempio: accettare di avere un numero inferiore di interviste dato che alcuni manager ad alto livello non riescono a dare piena conferma del loro appuntamento)
- prevedere azioni correttive da intraprendere solo se il rischio sta per accadere (esempio: prevedere un terzo ricercatore da coinvolgere solo nel caso in cui uno dei due prescelti sia assente dal lavoro per malattia o impegni).

Proseguendo l'esame degli aspetti operativi, accenniamo ora brevemente alla stima dei costi; insieme ai tempi e ai contenuti, i costi rappresentano uno dei tre vincoli fondamentali di ogni progetto. Infatti, per realizzare qualunque progetto, è fondamentale poter disporre anticipatamente di una stima accurata degli investimenti necessari; se poi il progetto ha una durata di almeno due o tre mesi, risulta di particolare utilità formulare le stime dei costi in funzione del tempo (seguendo in sostanza il Gantt), costituendo così una base di riferimento da utilizzare in fase di esecuzione per verificare se il progetto è in budget o meno.

Il sistema dei costi può differire anche sensibilmente da azienda ad azienda, così come le responsabilità specifiche assegnate al project manager in materia; per la stima dei costi possiamo comunque riferirci ai seguenti elementi di base:

- costi interni: stima del lavoro relativa ad ogni attività da effettuare (generalmente espressa in giorni/uomo)
- costi esterni: offerte dei fornitori (manodopera, materiali, ...).

Le offerte dei fornitori, come intuitivamente si comprende, sono già espresse in termini economici; per quanto riguarda i costi interni, qualora il project manager non disponga direttamente dei costi unitari relativi alle figure professionali coinvolte, la stima del lavoro rappresenta comunque per l'azienda un elemento essenziale per la valutazione economica del progetto.

A questo punto siamo pronti a redigere il piano di progetto, che rappresenta l'insieme dei risultati ottenuti nei vari passi precedentemente illustrati. Il piano di progetto, infatti è il documento articolato che comprende la definizione delle deliverable, la WBS, la

schedulazione delle attività, le risorse necessarie al loro svolgimento, l'analisi dei rischi e la stima dei costi. Esso definisce in sostanza i contenuti del progetto e le modalità di svolgimento che devono essere approvate dal cliente (committente e utenti) prima di procedere alla fase realizzativa vera e propria.

Per quanto concerne la dimensione relazionale del progetto, osserviamo che nella fase di definizione il project manager è principalmente concentrato nella **creazione del gruppo di lavoro**.

Ci vogliono tempo ed energie per trasformare un insieme di individui in un team di persone che collaborano in sintonia per raggiungere un unico scopo.

Quando un gruppo di progetto viene costituito e si incontra per la prima volta, non è altro che un insieme di individui, ognuno con i propri punti di vista, motivazioni e talenti.

Per iniziare positivamente la collaborazione è importante che i futuri realizzatori del progetto ne comprendano lo scopo a partire dalle necessità da cui scaturisce.

Essi si devono sentire "prescelti" a partecipare a questa nuova impresa e pienamente meritevoli del contributo innovativo che il loro sforzo comporterà.

Chiarire il traguardo e gli obiettivi, nonché i ruoli dei membri del team è necessario ma non sufficiente per partire col piede giusto; la cosa fondamentale è **ottenere il loro consenso ed ancor più l'accettazione della loro partecipazione attiva al progetto**.

Creare un team forte è la prima regola per gestire con successo un progetto. Nessuna metodologia di lavoro, anche la più completa e collaudata, può da sola garantire il buon esito del progetto senza la presenza di un team motivato e affiatato.

Non esiste una formula semplice per gestire persone o gruppi; in ultima analisi le strategie di gestione si basano sulla comprensione delle persone e di ciò che le fa muovere, sia come individui che come gruppi. E' importante quindi capire la natura essenziale del comportamento umano; ciò costituisce un compito così arduo che molti studiosi da tempo hanno esposto le loro teorie. Solo per aprire uno scorcio su queste vaste trattazioni e confermare ancor più l'importanza e la difficoltà della comprensione di tale aspetto, vorremmo esporre brevemente due delle più note teorie in materia.

La prima (Gerarchia dei bisogni di Maslow), propone un modello incrementale in cui i bisogni di un individuo sono suddivisi in livelli. Sui gradini più bassi si trovano le necessità primarie, mentre quelli più alti sono riferiti ai bisogni di autostima e autoaffermazione.

Come per salire una scala si affrontano prima i gradini più bassi per poi salire a quelli superiori, parimenti risulta difficile trovare motivazione nel soddisfare le necessità ad alto livello se quelle di livello inferiore non sono ancora state appagate.

La seconda teoria che vogliamo menzionare è quella di McGregor, con le sue formulazioni sulla "teoria X" (che prevede uno stile di gestione direttivo, considerando i collaboratori pigri, poco inclini al coinvolgimento e all'assunzione di responsabilità) e sulla "teoria Y" (che implica uno stile di gestione partecipativo, basandosi sull'assunto che i collaboratori sono responsabili ed impegnati).

Le nostre ipotesi su come vediamo i membri del team in base alle due teorie “X” e “Y”, influenzano il nostro modo di operare secondo due diverse strategie manageriali e di conseguenza il modo di lavorare del team stesso.

E’ la tendenza definita “profezia autoavverantesi” secondo la quale dividendo in due gruppi una classe, gli studenti che sono stati descritti dai loro insegnanti come brillanti danno i migliori risultati, anche se la vera differenza rispetto agli altri era solo una differenza di aspettative.

Anche da ciò segue che non è possibile capire e motivare gli altri se non si riflette prima su se stessi: quali sono le nostre aspettative nei confronti delle persone del team di lavoro? Sono in linea con i loro obiettivi e traguardi?

Non sono domande futili e perditempo sapendo che le loro risposte hanno delle conseguenze tangibili sia sul nostro comportamento, sia su quello del team e quindi in ultima analisi sull’esito del progetto.

Ogni membro del team è sicuramente motivato da qualcosa di diverso; il difficile compito del project manager è quello di capire in che modo gli altri vivano i loro personali traguardi, ma anche quello di stabilire una prospettiva comune a tutto il team.

Il project manager deve essere in grado di trattare tutti equamente pur rimanendo sensibile alle differenze individuali. Per esempio, gli individui variano a seconda dell’importanza che danno agli encomi professionali, all’accettazione della responsabilità sul lavoro, al bisogno di contatto e interazioni personali, allo stile di leadership che preferiscono. Persone diverse devono essere approcciate diversamente.

D’altra parte bisogna stimolare lo spirito di gruppo nel raggiungimento degli obiettivi del progetto. Per esempio dando visibilità all’azienda del contributo in termini di impegno, spirito di collaborazione e capacità di integrarsi, oppure proponendo sistemi di ricompensa che premiano l’eccellenza nel raggiungimento del traguardo finale.

FASE DI REALIZZAZIONE

La fase di **realizzazione** costituisce di norma la parte del progetto più cospicua in termini di lavoro da svolgere. Si tratta infatti di mettere in pratica le previsioni effettuate in fase di definizione, attraverso l’esecuzione del piano di progetto approvato dal cliente (committente e utenti) al termine della fase di definizione.

Le attività da svolgere durante la realizzazione del progetto variano, anche sensibilmente, in funzione della tipologia e dimensione del progetto stesso, nonché della composizione e numerosità del team di lavoro. Ogni progetto condivide comunque alcuni momenti tipici su cui vale la pena di soffermarsi.

Il primo di essi è costituito dalle attività di start-up, che consentono di mettere a punto gli aspetti operativi necessari ad iniziare la fase realizzativa in modo corretto.

Lo start-up include la formazione del team di lavoro e termina con la riunione di inizio progetto, spesso chiamata kick-off meeting.

Un'attività di gestione che ricorre frequentemente durante l'intera fase di realizzazione è costituita dal **controllo delle attività pianificate**; si tratta di monitorare il reale andamento del progetto e di intraprendere o richiedere le necessarie azioni correttive per mantenere quanto possibile la rotta stabilita. Nel caso in cui lo scostamento non fosse recuperabile, il project manager deve chiarire la situazione e concordare con il cliente (committente e, se necessario, utenti) nuovi termini di riferimento.

Il controllo delle attività pianificate comporta anche la stesura di un documento periodico in cui rilevare lo stato avanzamento lavori (SAL). Di norma è bene predisporre due tipologie di SAL con frequenze e grado di dettaglio differenti. Uno breve, indicativamente non più lungo di una pagina, da redigere settimanalmente e in cui indicare: cosa è stato realizzato nella settimana cui si riferisce, cosa è previsto in quella successiva, l'andamento tendenziale (superamento del budget, recupero del ritardo, ecc.), la lista dei punti in sospeso e delle azioni correttive da porre in atto. In sostanza, una sorta di flash che documenti la progressione del progetto nel tempo.

Con periodicità diversa, tipicamente una volta al mese, il SAL settimanale viene sostituito da un documento più articolato in cui l'andamento del progetto viene per così dire "misurato" tramite l'adozione di metriche e indicatori, attraverso cui valutare l'entità degli eventuali scostamenti di tempi e costi rispetto al piano di progetto.

Un altro aspetto importante cui prestare attenzione durante lo svolgimento del progetto è costituito dalla **gestione dei rischi** e degli imprevisti, che ha lo scopo di assicurare la maggior aderenza possibile dello svolgimento delle attività rispetto al piano di progetto.

Dei rischi abbiamo già avuto modo di parlare in fase di definizione; occorre qui aggiungere che l'identificazione e la valutazione dei rischi precedentemente effettuata deve essere periodicamente aggiornata in base all'evoluzione del progetto. Infatti, alcuni rischi inizialmente previsti possono mutare di rilevanza o non presentarsi, mentre altri nuovi potrebbero fare la loro comparsa e richiedere misure correttive inizialmente non preventivate.

Si tratta in sostanza di operare un monitoraggio frequente delle possibili cause di perturbativa e delle modalità di risposta alle stesse, riportandole brevemente in una apposita sezione del SAL, in modo da avere sott'occhio le variabili più significative del progetto in un unico documento.

Se da un lato l'analisi e la gestione dei rischi consentono di mitigare l'impatto di eventi indesiderati, dall'altro non assicurano che le cose possano andare esattamente come preventivato. Gli imprevisti sono sempre in agguato e il project manager deve essere pronto a fronteggiarli, operando con tempestività e senza perdere mai la visione d'insieme del progetto.

Tranne che per i progetti realmente molto piccoli, la fase di realizzazione prevede alcuni risultati intermedi che, una volta verificati e ritenuti accettabili, costituiscono la base per gli sviluppi successivi e in ultima analisi per il risultato finale. L'approvazione dei risultati avviene applicando i criteri di accettazione precedentemente stabiliti e concordati in fase di definizione. Appare chiaro che questi momenti di verifica

assumono notevole importanza sia dal punto di vista procedurale, sia per quanto riguarda il coinvolgimento e la responsabilizzazione del cliente (committente e utenti).

Ma che succede se nel frattempo i bisogni del cliente cambiano? Un'applicazione troppo rigida dei concetti sopra esposti porterebbe ad "ingessare" il progetto sulle basi iniziali, senza possibilità di apportare le modifiche che magari si rendono necessarie per mantenere nel tempo la motivazione strategica ed economica del progetto.

In effetti il problema non consiste nel ridurre al minimo o addirittura eliminare le possibili variazioni ai contenuti precedentemente pattuiti, quanto nel gestire tali modifiche in modo coerente. Stiamo in sostanza parlando della **gestione varianti**, un processo che viene innescato durante l'intero ciclo di vita ogni volta che si presenta la necessità di valutare (ed eventualmente operare) una o più variazioni rispetto a quanto stabilito in precedenza.

Il processo di gestione varianti si articola di norma in alcuni passi fondamentali quali:

- definire la natura e l'entità della variante
- stimare l'impatto sul progetto (tempi, costi, coerenza con gli altri contenuti da realizzare e con quelli già realizzati)
- comunicare le valutazioni al cliente (committente e, se necessario, utenti)
- ottenere l'autorizzazione a procedere
- aggiornare conseguentemente il piano di progetto.

Se la variante assume una rilevanza tecnica o economica particolarmente significativa in relazione all'intero progetto, può risultare più idoneo trattarla come commessa di lavoro separata. In questo caso verrà preparato un nuovo piano, avviando in sostanza un nuovo progetto parallelo e collegato a quello già esistente.

Nella fase di definizione abbiamo già accennato a quanto sia importante per il successo del progetto il fattore umano, ovvero la partecipazione e **collaborazione del team di lavoro**. Nella fase di realizzazione il maggior impegno del project manager deve essere proprio rivolto ai membri del team di lavoro perché possano dare il meglio sia come individui che come gruppo.

A riguardo, due sono gli aspetti tra loro collegati che vorremmo brevemente discutere, uno più prettamente legato al project manager, cioè la leadership e l'altro più vicino al team, ovvero la costruzione del gruppo di lavoro.

Il leader, dal significato stesso della parola "guida", è colui che ha la capacità di ottenere la collaborazione degli altri per adesione interna. Sa dove andare, ha una forte motivazione a supporto e sa trasmettere e infondere la sua visione positiva.

Cosa si attendono le persone dal loro leader?

Da alcuni studi¹ che sono stati condotti per identificare quali siano le caratteristiche che le persone ricercano e si aspettano da coloro che vogliono seguire, risultano quattro elementi distintivi: onestà, competenza, senso di direzione e ispirazione. Queste caratteristiche generalmente auspiccate, sono particolarmente importanti negli ambiti

¹ Condotti da James Kouzes e Barry Posner

progettuali in cui l'incertezza e le occasioni di stress sono superiori a quelle che contraddistinguono le normali attività routinarie.

Come leader dobbiamo essere capaci di influenzare il modo di agire dei membri del team non attraverso l'autorità data dalla posizione gerarchica, bensì mediante le nostre capacità personali. Quasi sempre infatti il project manager non ha un potere legittimo che lo giustifica nel suo ruolo di capo, ma deve ottenere il coinvolgimento dei membri del team attraverso i suoi poteri personali, quali:

- il potere di riferimento, che si sviluppa quando gli altri ci rispettano e ci ammirano personalmente perché dimostriamo considerazione per i bisogni altrui o per l'esempio che diamo
- il potere di relazione, che si sviluppa attraverso la conoscenza dei propri collaboratori e usando la capacità di ascolto
- il potere dell'expertise, che si palesa quando gli altri riconoscono che siamo competenti in alcuni ambiti strategici per il progetto, diventando pertanto una fondamentale fonte d'informazione e di consiglio.

Nel "guidare" le persone c'è uno spettro di possibilità molto varie e al di là delle caratteristiche personali, è spesso necessario adottare un differente stile di leadership a seconda di vari fattori contingenti quali: la natura del progetto, il tipo di organizzazione aziendale, le caratteristiche del team.

Può essere appropriato utilizzare lo stile direttivo in momenti di crisi del progetto, quando non c'è tempo per potersi consultare e accordare, anche se ciò non favorisce lo spirito di gruppo. Di norma l'atteggiamento che maggiormente favorisce il coinvolgimento del team è quello in cui le decisioni vengono prese chiedendo l'opinione delle persone coinvolte.

In condizioni particolari, quando la natura del progetto e la composizione del team lo consentono, lo stile partecipativo suggerisce addirittura il coinvolgimento diretto delle persone nei processi decisionali (si può creare insieme una lista di criteri a cui sottoporre la decisione da prendere, selezionare i migliori e vagliare la decisione attraverso i criteri scelti fino a quando risulta chiara la via da intraprendere).

Certo, nella realtà una delle maggiori difficoltà che si incontrano nel gestire e relazionarsi con le persone del team è il mantenimento della loro dipendenza gerarchica dai manager funzionali. Risolvere brillantemente il conflitto di questo doppio riporto è di fondamentale importanza perché tale dualismo può ostacolare il coinvolgimento delle persone nel progetto e di conseguenza l'esito dello stesso.

Concentriamo ora l'attenzione sul gruppo di lavoro; per essere un team di successo le persone devono imparare a interagire.

Il project manager deve incoraggiare lo spirito di gruppo promuovendo un'atmosfera positiva in cui le persone competano con le loro capacità piuttosto che con le loro individualità. Ognuno deve riconoscere e apprezzare sia il valore e il contributo che i singoli apportano al progetto, sia l'opportunità di lavorare insieme per raggiungere così risultati altrimenti impossibili operando individualmente.

Naturalmente la costruzione del gruppo di lavoro necessita di tempo; il project manager deve comprendere le diverse esigenze del team, a seconda dei vari stadi evolutivi che attraversa man mano che il progetto procede.

Nella prima fase di “orientamento”, le persone del team si chiedono in che cosa consista realmente il progetto e quale sia il loro ruolo.

Si passa poi attraverso la fase di “insoddisfazione” perché, essendo stati chiariti gli obiettivi del progetto e i singoli ruoli, si potrebbe creare una discordanza con le aspettative individuali. L’incoraggiamento e la costante guida del capo progetto contribuiranno a risolvere questa situazione di potenziale disorientamento.

Pian piano i membri del gruppo sviluppano la capacità di lavorare insieme e iniziano a condividere regole e processi per interagire: è la fase “risolutoria” dello sviluppo del gruppo di lavoro.

C’è infine la fase “produttiva” in cui i membri del team collaborano positivamente ed efficacemente alla realizzazione degli obiettivi del progetto. In questa fase il project manager deve assicurare al team le risorse necessarie e i riconoscimenti che merita.

Abbiamo più volte accennato in precedenza al tema del conflitto; è giunto ora il momento di fare una breve digressione sugli aspetti relativi alla sua gestione. E’ certo che nel corso del progetto sarà necessario confrontarsi con numerose discordanze, magari a causa di eventi imprevisti, oppure per divergenze sui costi e sulla schedulazione, per diversità di opinioni o priorità, o anche per scontri di personalità.

In diversi studi² si è riscontrato che le fonti di conflitto sono legate alle fasi del ciclo di vita del progetto. Infatti nella fase di definizione la maggior parte dei conflitti è dovuta a problemi di tempi, di costi, priorità e personale, mentre nella fase realizzativa i conflitti nascono principalmente da disaccordi sulla schedulazione, priorità e problemi tecnici. Man mano che la fine del progetto si avvicina le discordanze riguardano soprattutto costi e tempi.

Quando sorgono delle divergenze, ci sono diversi modi per cercare di raggiungere un accordo: forzare la propria opinione, cedere, oppure con la logica cercando di razionalizzare la propria posizione.

Il passo più importante per risolvere un conflitto è quello di formare una solida base comune che sottolinei le interdipendenze; quando il mio successo dipende dal tuo successo è più probabile che entrambi lavoriamo per risolvere le divergenze. Si tratta quindi di costruire a partire da queste aree di condivisione spersonalizzando il conflitto, ovvero concentrandosi sui problemi e non sulle personalità.

I project manager devono essere abili negoziatori delle divergenze, tenendo presente che la migliore soluzione di un negoziato è quella che soddisfa entrambe le parti e si sostanzia nell’impegno concreto di dar seguito alla soluzione raggiunta.

Nella costruzione del team di lavoro abbiamo visto quante siano le variabili in gioco e abbiamo anche accennato a qualche indicazione, strumento o metodologia che possono agevolare il project manager nel suo compito; ci piace in ogni caso concludere ribadendo che la parte essenziale del processo di sviluppo del team consiste nel creare impegno ed entusiasmo per il progetto.

² In particolare, vedi la ricerca di Thammain & Wileman

Bisogna ottenere il coinvolgimento emotivo e mentale (commitment) delle persone al di là dell'adesione fisica, e il punto cruciale in tutto ciò è il "senso di proprietà". Infatti i team di progetto che ottengono i risultati migliori sono quelli in cui i partecipanti hanno la possibilità di contribuire con le proprie idee e di condividere la responsabilità di decisioni importanti (empowerment).

Da ultimo non dobbiamo dimenticarci di far circolare le lodi; è indubbio infatti che l'impegno delle persone aumenta quando le loro azioni ed i loro risultati sono visibili agli altri.

Assolutamente inscindibile dalle relazioni tra le persone è la **comunicazione**. Nell'ambito progettuale pensiamo alla molteplicità degli interlocutori coinvolti; tracciando idealmente dei collegamenti tra gli stessi riusciamo ad avere un'idea della complessità della comunicazione. Infatti tutti devono essere propriamente informati per poter collaborare in sintonia, dando ciascuno il proprio contributo necessario al successo del progetto.

Comunicare quindi è di estrema importanza e farlo efficacemente e in modo appropriato non è semplice; ecco perché vogliamo esporre qualche breve spunto di riflessione sull'argomento.

Spesso riferendoci alla comunicazione la prima cosa a cui si pensa è il messaggio da trasmettere, l'oggetto (cosa comunico); non dobbiamo però dimenticare una seconda dimensione altrettanto importante: la modalità (come lo comunico).

Ci sono infatti molti modi con cui comunicare: in forma verbale o scritta, formale o informale, individualmente o in gruppo, estemporaneamente o secondo tempi e scadenze pianificate. Pertanto, per far sì che il nostro messaggio sia efficace, dobbiamo studiarne il contenuto ma anche sceglierne la modalità di comunicazione più appropriata, che spesso dipende dal contesto in cui ci si trova.

Nei progetti la comunicazione risulta spesso difficile a causa delle molte barriere che si devono superare, soprattutto di natura personale e organizzativa. Particolarmente rilevanti sono gli ostacoli organizzativi generati dalla natura stessa del progetto: persone provenienti da reparti diversi, con linguaggi, obiettivi, formazioni differenti devono lavorare insieme ad un unico compito.

Per migliorare la comunicazione e trasmettere al meglio il nostro messaggio, possiamo adottare quattro accorgimenti:

- impariamo a conoscere i nostri interlocutori per rendere loro più comprensibile il messaggio che vogliamo trasmettere
- illustriamo chiaramente le ragioni del nostro messaggio
- teniamo costantemente informate le persone con cui lavoriamo
- comunichiamo in modo positivo, preoccupiamoci che le nostre idee vengano ascoltate, ma facciamo di tutto per ascoltare anche quelle degli altri.

Il risultato di tutto ciò è la vera comunicazione (comunicazione a due vie) che garantisce anche una migliore soluzione dei problemi. Ciascuno esprime le proprie idee e se ne discute; in questo modo spesso emergono delle alternative vantaggiose a cui nessuno aveva pensato.

Per una buona comunicazione sapere ascoltare è persino più importante che parlare. Quando ascoltiamo qualcuno il nostro obiettivo è quello di capire ciò che l'interlocutore vuole trasmettere; il migliore atteggiamento è quello di concentrarsi sul messaggio, ascoltare fino in fondo e prendere nota anche dei segnali non verbali. In più, una regola semplice ma efficace suggerisce di ripetere con parole proprie il messaggio appena ascoltato per verificare di averlo effettivamente compreso.

Vogliamo infine ricordare che per facilitare l'accesso alle informazioni del progetto, è buona norma predisporre delle semplici modalità di memorizzazione e aggiornamento di tutti i dati importanti che riguardano il progetto. Per progetti medio piccoli, come quelli di cui stiamo trattando, un raccoglitore potrebbe essere un valido strumento di supporto dove poter riunire tutti i dati sia della fase di definizione (obiettivo e scopo del progetto, WBS, schedulazione, gestione rischi,...), che della fase di realizzazione (stati avanzamento lavori, eventuali varianti,...), nonché ogni altra informazione utile al progetto stesso o come memoria per future, simili esperienze.

FASE DI CHIUSURA

“Siamo a buon punto: abbiamo quasi finito!”: capita sovente di sentire questa affermazione durante le battute finali di un progetto. Ma che significa “quasi finito”? Nell'uso comune si da per scontato che, quando il più è fatto, il resto del cammino è in discesa. Nei progetti, invece, raramente è così. Nell'intero ciclo di vita di un progetto la chiusura rappresenta uno degli eventi più importanti e delicati. E' la milestone conclusiva, quella che sancisce il completamento di tutte le deliverable previste dal piano di progetto e che si esplicita con l'**accettazione finale** da parte del cliente (committente e utenti).

La chiusura di un progetto non è però un momento isolato; è il naturale compimento di una serie di processi che vengono avviati sin dall'inizio del progetto stesso e che mirano a consentire nei tempi stabiliti la fruibilità delle deliverable realizzate. Finire i lavori, infatti, non basta; occorre che i risultati prodotti siano effettivamente disponibili e pronti per essere correttamente impiegati. Ciò avviene coinvolgendo opportunamente gli utenti durante la fase di realizzazione, per fare in modo che siano adeguatamente formati e che sappiano utilizzare propriamente la soluzione nel momento in cui la stessa verrà **messa in produzione**.

Come abbiamo appena accennato, quando il progetto si avvicina alla conclusione la tensione tende spesso a calare e un senso di rilassatezza si diffonde, tanto che i membri del gruppo a volte diminuiscono i ritmi del loro sforzo nell'affrontare le ultime scadenze del progetto. Inevitabilmente le persone cominciano a pensare al prossimo incarico, se non vengono addirittura sottratte anzitempo per far fronte a nuove, incalzanti esigenze. Anche in questo frangente, il project manager ha un ruolo determinante; suo è infatti il compito sia di incoraggiare e aiutare i membri del team a rimanere focalizzati sul completamento degli ultimi obiettivi, sia di negoziare con i capi gerarchici la disponibilità effettiva delle risorse previste finché viene sancita la chiusura formale del progetto.

Una volta concluso il progetto, prima dello **scioglimento del gruppo**, generalmente è il project manager che si fa carico di organizzare gli “eventi” che celebrano e danno evidenza dei risultati ottenuti, senza dimenticare poi di ringraziare ognuno per la collaborazione prestata.

Così, da un lato si usa festeggiare i componenti del team con un “momento” loro dedicato in riconoscimento del lavoro svolto insieme; è un modo informale e piacevole per accomiarsi dopo avere condiviso tante attività impegnative fianco a fianco. D’altro canto è altrettanto importante rendere visibili i risultati del progetto in azienda e i modi per farlo sono tantissimi, in funzione anche dello stile di comunicazione aziendale. Per esempio, può essere di grande efficacia organizzare un meeting allargato in cui il cliente stesso (committente e utenti) illustri l’effettivo raggiungimento dei traguardi attesi. In questo contesto, i ringraziamenti al team acquistano una valenza ancora maggiore.

Ultimo breve appunto è un suggerimento per il futuro: ogni progetto intrapreso è infatti una fonte preziosissima di esperienze per nuovi progetti simili o per analoghe problematiche che si possono ripresentare. Memorizzare e diffondere: ostacoli incontrati, errori da non ripetere, processi innovativi adottati, idee per possibili miglioramenti, darà sicuramente un contributo significativo alla propria organizzazione.

Selezione bibliografica:

Getting the Job Done. Managing Project Teams and Task Forces for Success – W.A. Randolph & B.Z. Posner, 1988 - Prentice-Hall

Managing the Project Team - V.K. Verma, 1997 - PMI

PMBOK Guide 2000 Edition – PMI

Project Planning, Scheduling & Controlling – J.P. Lewis, 1995 – Mc Graw Hill

Project Management – A. Bruce & K. Langdon, 2000 - Dorling Kindersley

Project Management - Basic principles and project life cycle – M. Damiani, 1997 – SGE

Radical Project Management – R. Thomsett, 2002 – Prentice Hall PTR