



# Interpretive Project Management

(quando la complessità dei progetti su commessa è nel contesto)



# Quale complessità

La complessità caratterizza in varia misura ogni progetto

La valutazione di tale complessità, prima di intraprendere ciascun progetto, fornisce una indicazione sul grado di difficoltà da affrontare

Valutare la complessità consente di ottenere informazioni in base alle quali pianificare azioni preventive

2 dimensioni della complessità: **tecnica** e **di gestione**



# Quale complessità

## Complessità o complicazione?

# Quale complessità

“**Complesso**” porta in sé sfumature di globale, inclusivo, molteplice, non lineare

“**Complicato**” è invece più specificamente rivolto a qualcosa di intricato, confuso, avvolto, imbrogliato, tortuoso

Entrambi però hanno in comune il significato di **difficile** e come contrari i termini **facile** e **semplice**



# Quale complessità

Nelle aziende la **complicazione** è una sorta di demone organizzativo multiforme che spesso ci illude di migliorarci la vita, peggiorandola

La **semplicità** che gli si contrappone non deve essere confusa con semplicismo o faciloneria ma come essenzialità, focalizzazione, capacità di andare dritti al punto fondamentale di una questione



# Quale complessità

La **semplicità** rappresenta dunque un argine fondamentale all'inutile complicazione e un potente mezzo per entrare in contatto con la **vera complessità** al fine di affrontarla consapevolmente, aiutandosi con la **visione d'insieme**



**Contesto allargato**

**Contesto specifico**

**L'approccio interpretativo**



# Contesto allargato

# Sproporzioni





# Sproporzioni

Troppe riunioni e troppa gente ad ogni riunione

Troppo burocrazia e troppi controlli amministrativi

Troppe persone coinvolte per fare una singola cosa

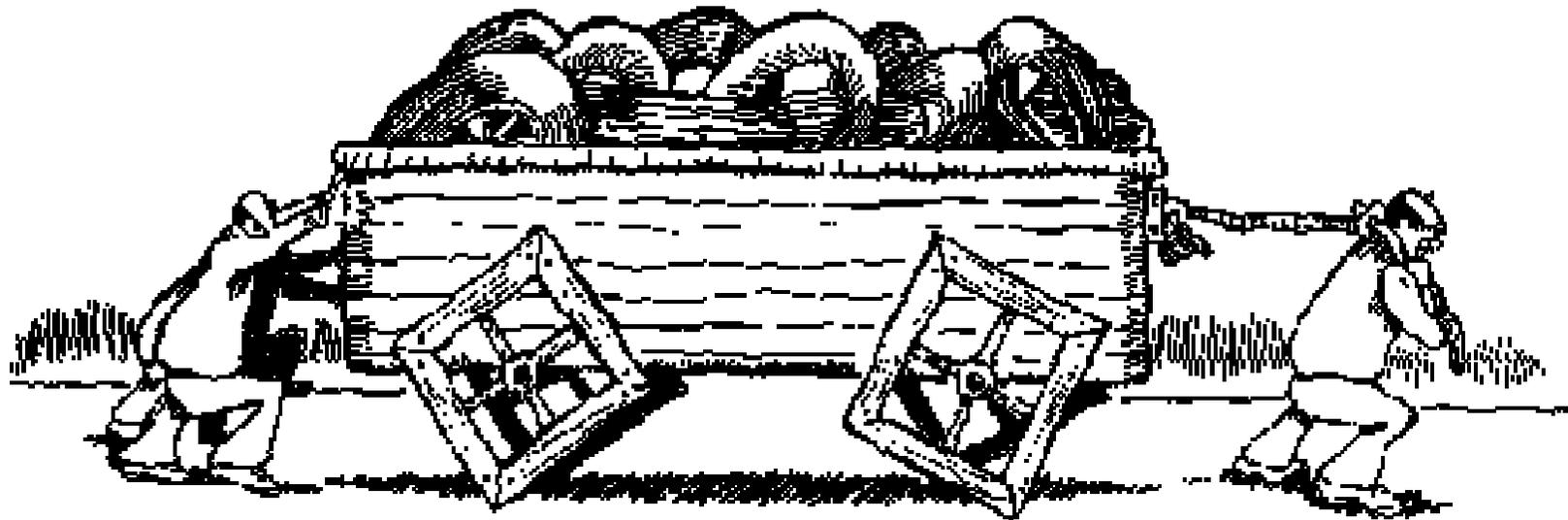
Troppe persone coinvolte per decidere una singola cosa

Troppe iniziative vs. risorse efficaci disponibili

Troppo affidamento alla buona volontà

Troppo incostanza nel supportare le decisioni

# Ruote quadrate





# Ruote quadrate

Spesso si agisce prima di pensare

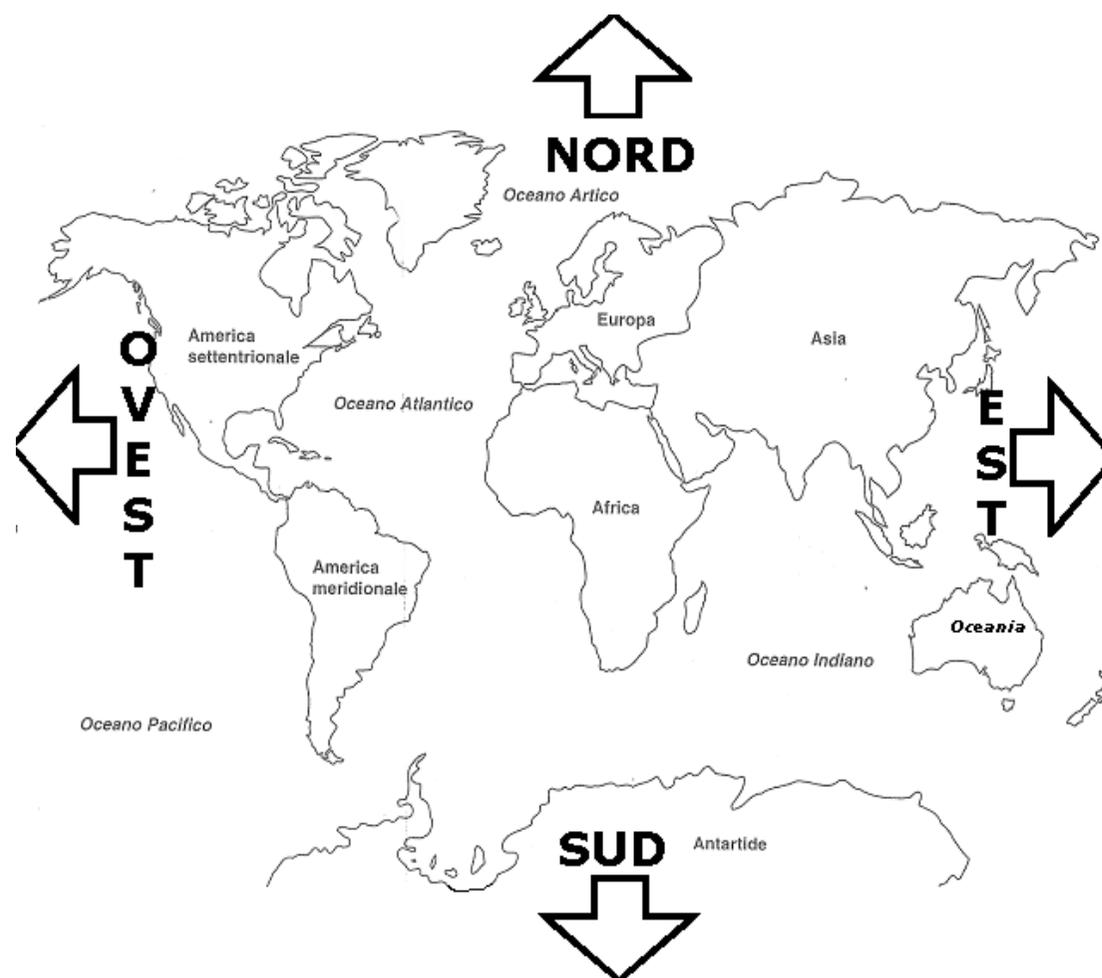
La riflessione iniziale è considerata perdita di tempo

Le abitudini alterano la percezione della realtà

Appello, a volte disperato, alla buona volontà

Basta agitarsi per avere la sensazione di muoversi

# Disallineamenti



# Disallineamenti



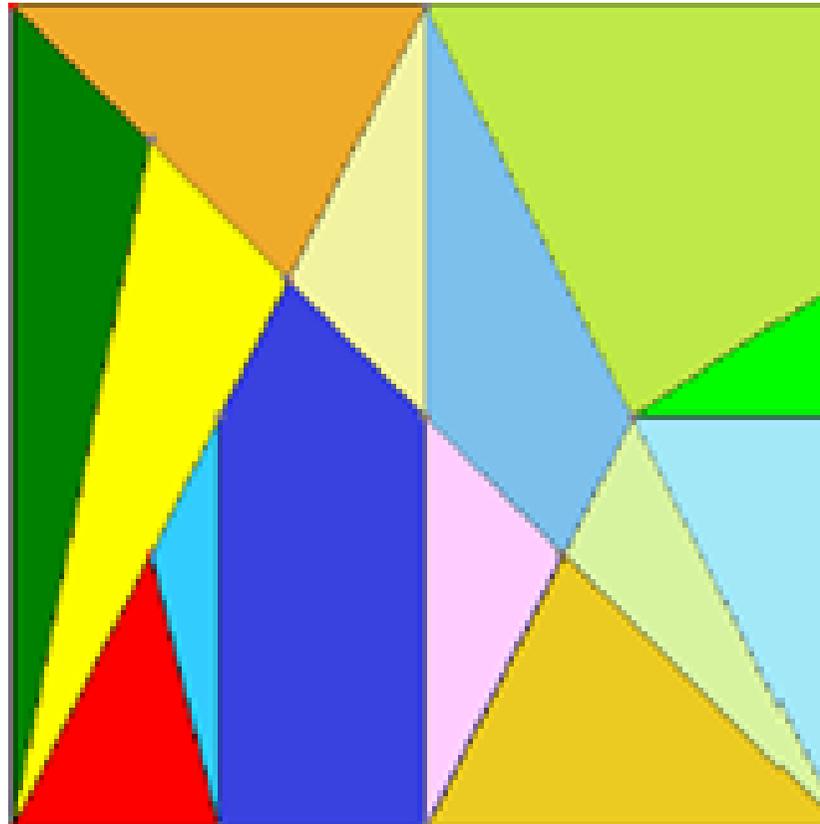
# Disallineamenti



# Ambiguità

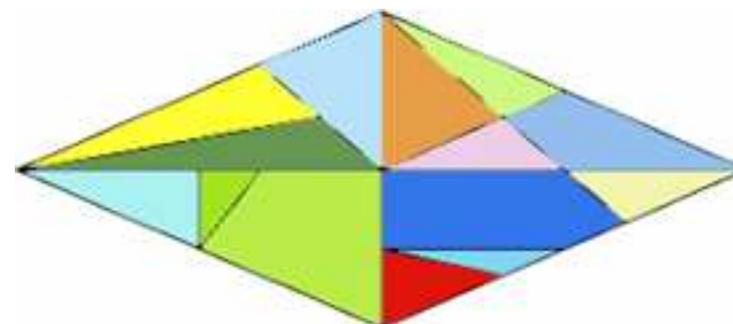


# Molteplicità di soluzioni



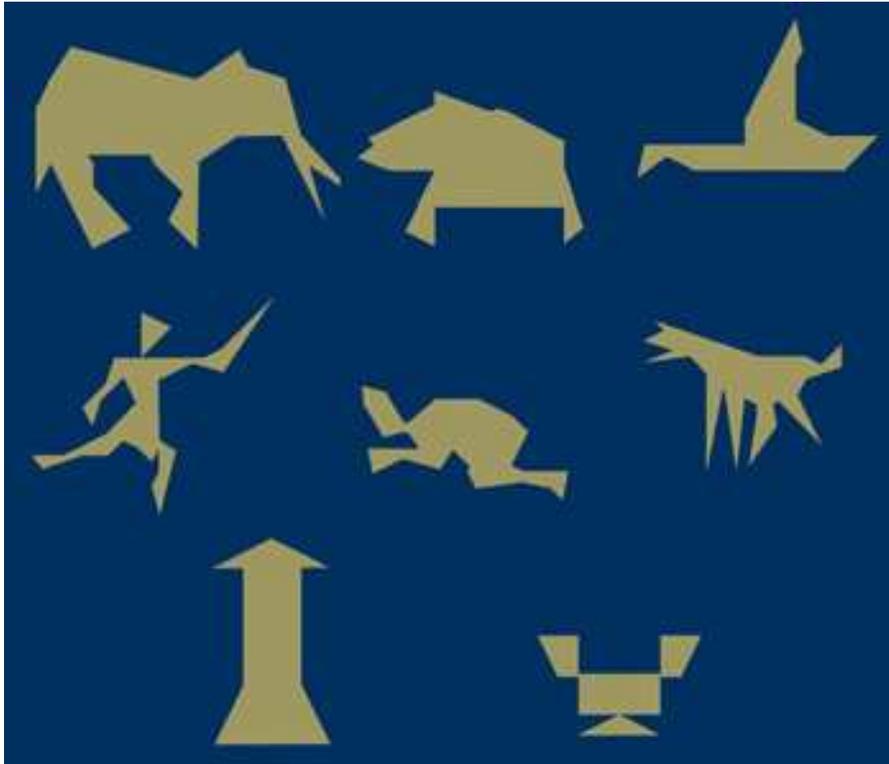
<http://areweb.polito.it/didattica/polymath/htmlS/probegio/GAMEMATH/Stomachion/Stomachion.htm>

# Molteplicità di soluzioni



<http://areweb.polito.it/didattica/polymath/htmlS/probegio/GAMEMATH/Stomachion/Stomachion.htm>

# Molteplicità di soluzioni

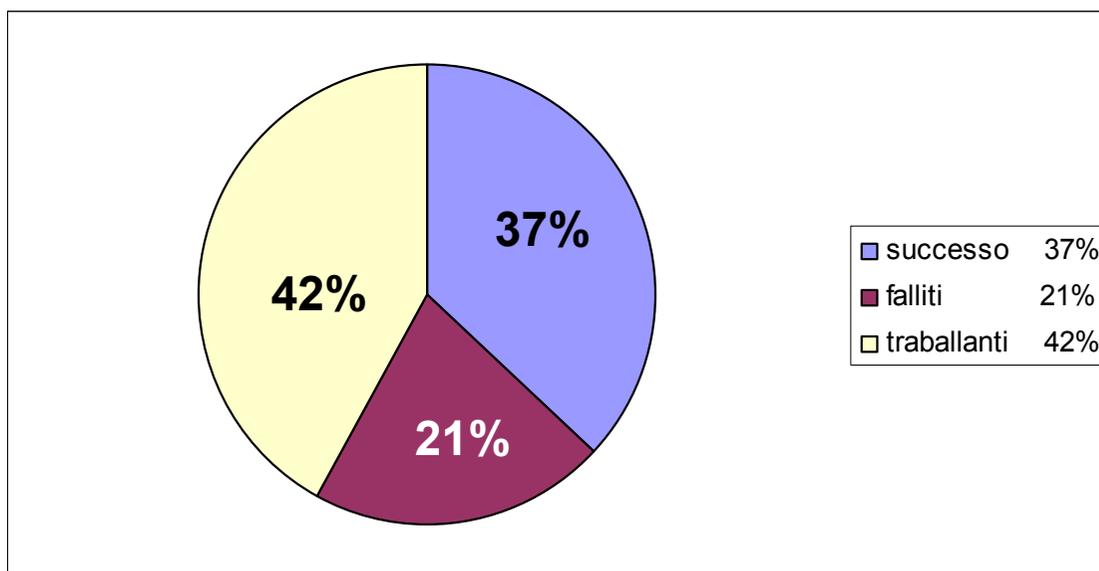


Le costruzioni proposte dalla Bibliotheca Augustana:  
[http://www.fh-augsburg.de/~harsch/graeca/Chronologia/S\\_ante03/Archimedes/arc\\_ost3.html](http://www.fh-augsburg.de/~harsch/graeca/Chronologia/S_ante03/Archimedes/arc_ost3.html)



Alcune figure costruite con i pezzi dello Stomachion da Michael Lahanas immagini da:  
<http://www.mlahanas.de/Greeks/ArchimedesComb.htm>

## Le conseguenze sui progetti



**Ricerca internazionale condotta su migliaia di aziende utenti di progetti IT**

**Questo fenomeno può rappresentare una grande opportunità**



## Contesto specifico



# Le regole del gioco sono a volte alterate

Capita che il cliente chieda **contemporaneamente**:

Tempi molto stretti e certi

Costi ridotti all'osso e fissi

Facoltà di cambiare idea in ogni momento

Ridotto coinvolgimento operativo

Responsabilità diretta ancora minore

# La scena, quindi, si complica

Oltre a:  
requisiti & analisi,  
pianificazione attività,  
allocazione risorse,  
realizzazione & controllo,  
varianti,  
test,  
pilota,  
avvio in produzione

Occorre tenere conto di:  
comunicazione,  
negoziazione,  
interessi,  
conflitti,  
relazioni,  
ambiguità,  
incertezza,  
pressioni...



## Occorre accettare i compromessi...

La **relazione commerciale** (asimmetrica) interseca il project management e lo rende per forza di cose “spurio”

I progetti convivono con le **attività ongoing**

Non sempre possiamo procedere secondo i metodi e gli approcci che troviamo in letteratura

Una **soluzione accettabile** (concreta) prevale sulla miglior soluzione possibile (teorica)

La **comune consapevolezza** di ciò è determinante



... e avere due volte successo

**Cliente**

Fruizione dei  
risultati del  
progetto

Benefici di  
business:  
> ricavi  
< costi  
....



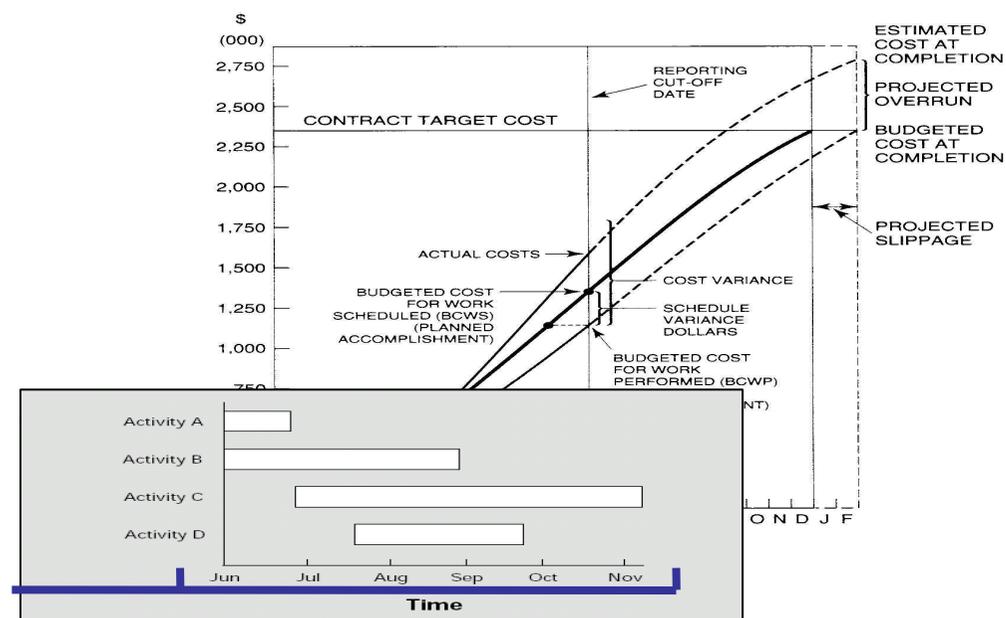
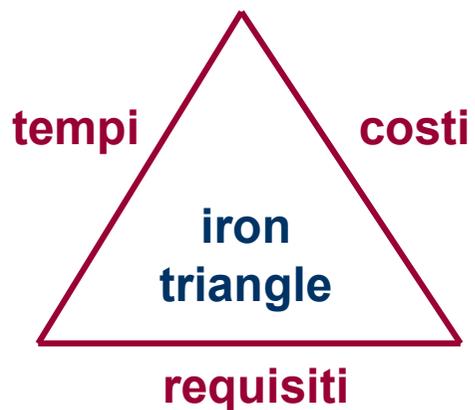
**Noi**

Rispetto delle  
previsioni di  
fatturato

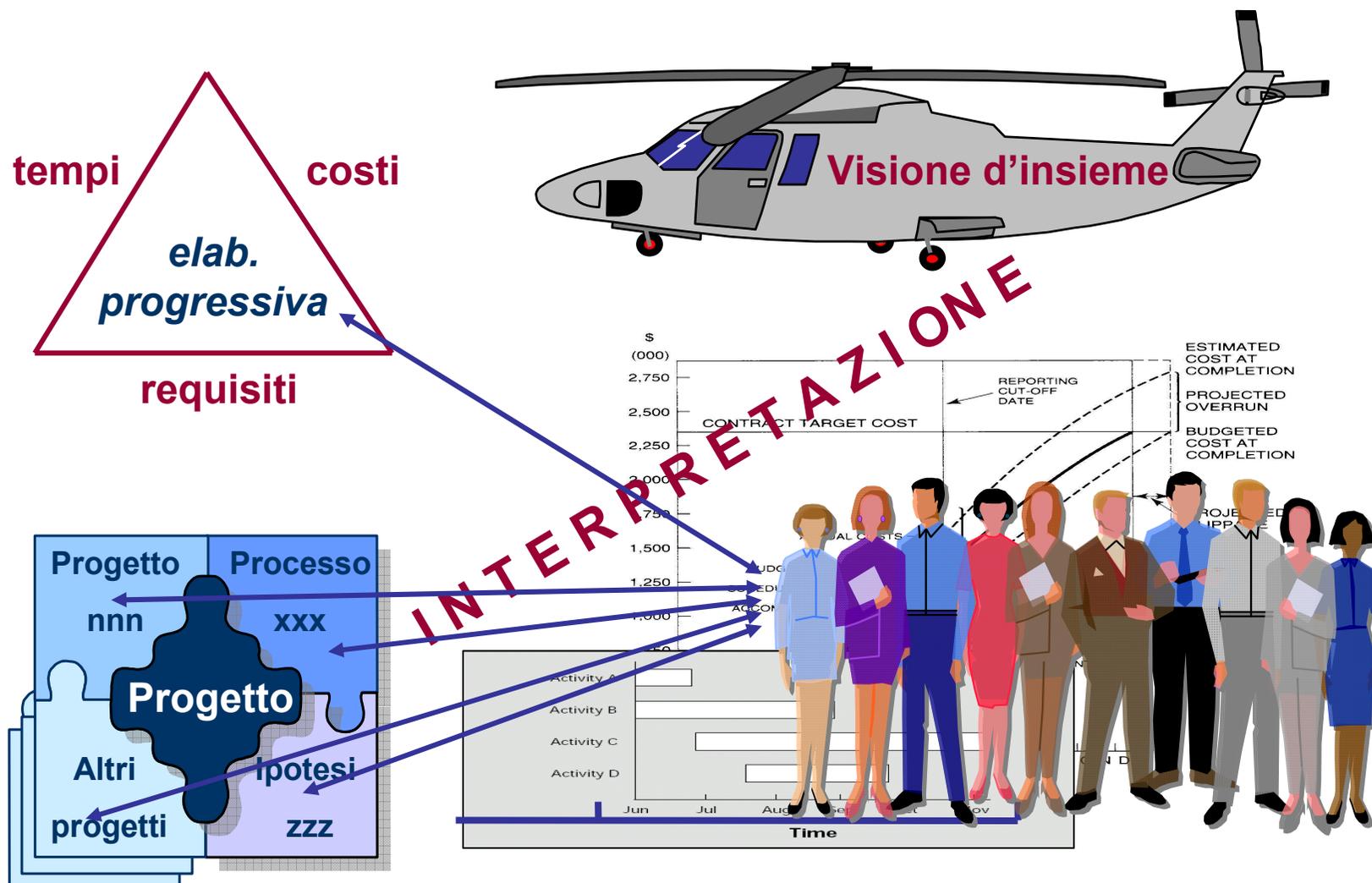
Sviluppo cliente  
Nuovi clienti  
Nuovo mercato

Se “vince” il cliente, “vinciamo” anche noi

# Il modello razionale...



# Il modello razionale... non basta più





## Ecco l'opportunità (anzi, tre)

Occorre ogni volta, caso per caso, saper **interpretare** la situazione e muoversi con flessibilità, determinazione e **autorevolezza** per ottenere i risultati voluti

Tutti gli **attori sociali coinvolti**, pur nel rispetto dei singoli ruoli e delle singole responsabilità, devono essere **protagonisti** del project management

Con i progetti non realizziamo solo deliverable; possiamo mettere in campo un **modo organizzativo di fare e di pensare trasferibile al cliente**



# L'approccio interpretativo



# L'approccio interpretativo

Il project management è una responsabilità organizzativa che riguarda principalmente i seguenti **attori sociali**:

- il committente e la direzione
- il project manager
- team e utenti

Il modo di essere e di fare del project manager ruotano attorno ad alcuni cardini principali, tra cui:

- **Context**
- **Anticipation**
- **Execution**



# L'approccio interpretativo

**Context** – Il PM, inteso come cerniera di raccordo tra il progetto e l'organizzazione:

- supporta la direzione nell'**integrare** il progetto con la strategia aziendale e con gli altri progetti e processi già presenti nell'azienda
- stimola il committente nella costruzione di una **visione comune** del progetto da trasmettere a tutti gli attori sociali coinvolti
- prepara e supporta l'organizzazione a vivere con apertura mentale il **cambiamento** che il progetto stesso porterà



# L'approccio interpretativo

**Anticipation** – Il PM, visto come il facilitatore di un particolare modo di essere e di concepire il lavoro, aiuta l'organizzazione a:

- **sovertire** una prassi molto diffusa che deriva dalla concezione fatalistico-reattiva dell'**agire giorno per giorno**, secondo la quale errori e imprevisti fanno parte delle regole del gioco e sono inevitabili
- **guardare avanti in modo sistemico**, prevenendo alcuni ostacoli e rendendo più concreti e prevedibili i risultati da conseguire
- adottare una **forma mentis** che porta a considerare e a vivere le azioni presenti come qualcosa che è stato pensato prima e che avrà effetti nel futuro

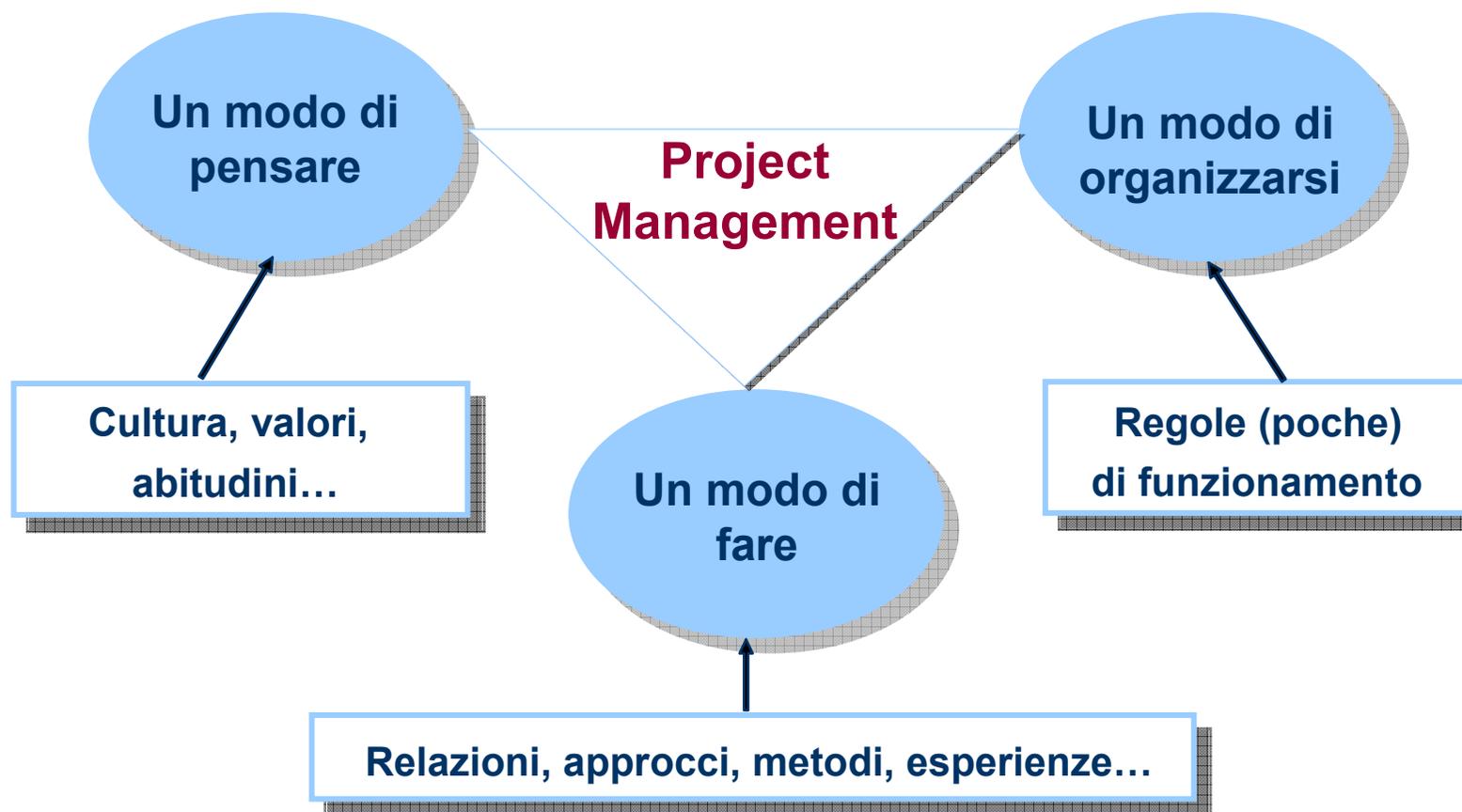


# L'approccio interpretativo

**Execution** – il PM ha il compito fondamentale di diffondere e supportare l'idea che l'Execution è:

- un aspetto fondamentale dell'impianto strategico, in quanto condiziona in modo decisivo la **reale fattibilità del progetto** sin dalle fasi iniziali (plausibilità)
- un processo che si snoda lungo l'intero ciclo di vita del progetto e che porta il **committente** a formulare idee plausibili, il **project manager** a discuterne e a negoziarne la fattibilità, gli **altri attori sociali** a essere focalizzati sui risultati che devono produrre
- una **responsabilità organizzativa** che tutti gli attori sociali coinvolti sono chiamati a esercitare con il livello di ownership necessario

# L'approccio interpretativo



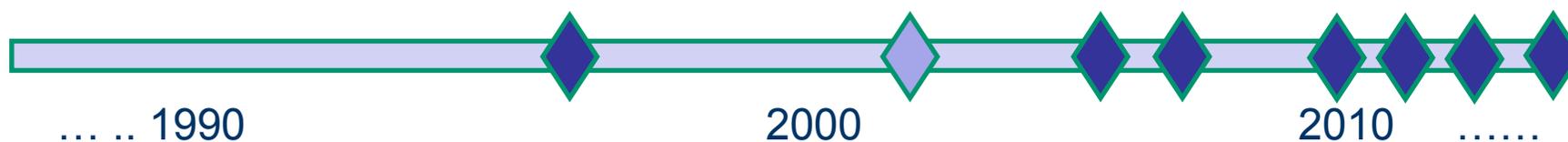
# L'approccio interpretativo

metodologico

metodologico-organizzativo

organizzativo-comportamentale

interpretativo



◆ = Principali testi pubblicati

# L'approccio interpretativo

