

## CMD\_difficulty\_grid

Valutare la difficoltà di gestione di un progetto è un passo di grande importanza per una corretta impostazione dello stesso. L'esempio qui proposto ha lo scopo di fornire una traccia di facile applicazione. Non si tratta di un modello; i modelli devono essere costruiti sulle specifiche realtà (altrimenti che modelli sarebbero?), possono essere semplici o complicati a piacere, di solito sono composti da molte più voci rispetto all'esempio proposto. I modelli costruiti sulle specifiche realtà, inoltre, assegnano di norma a ogni elemento che li compongono un peso specifico, per differenziarne l'importanza rispetto ad altri elementi del modello stesso. In questo semplice esempio, invece, non ci sono pesi, ogni elemento conta pariteticamente come tutti gli altri.

Chiarito quindi che di esempio si tratta e non di modello, provo a illustrarlo brevemente. La difficoltà di gestione è stata qui coniugata secondo due sole direttrici: la dimensione relativa agli attori sociali e quella più concernente il progetto in sé. Come si può facilmente osservare, gli aspetti relativi alle difficoltà prettamente tecniche non sono state volutamente prese in considerazione in quanto ritenute troppo specifiche di ogni settore di mercato e di tipologia di progetto per poter essere trattate in questa sede con un minimo di significatività. Resta inteso che in un modello effettivo varrebbe la pena di costruire due schemi: uno simile nell'idea e nelle intenzioni a quello qui presentato e uno relativo agli aspetti tecnici. In questo modo, i posizionamenti ottenuti in ciascuno dei due schemi rappresenterebbero le coordinate X e Y di un ipotetico terzo schema in cui in ordinata si trova la 'difficoltà di gestione' e in ascissa la 'difficoltà tecnica'.

Un'altra doverosa osservazione riguarda la voluta mancanza di riferimenti numerici nei titoli e nelle brevi spiegazioni di ogni elemento e ciò per esigenze di generalizzabilità. Infatti, se per esempio invece di 'numero di attori sociali coinvolti' ci fosse indicato 'numero attori sociali superiore a dieci', si sarebbe stabilita una soglia artificiosa e non oggettiva. Dieci interlocutori possono essere molti per qualcuno e rappresentare un numero risibile per altri. Nel trasformare questo esempio in modello concreto, applicabile alla vostra realtà, potete decidere di inserire riferimenti numerici, oppure limitarvi a usare il buon senso e valutare le grandezze quantitative con i filtri mentali e organizzativi che usate normalmente nella vostra azienda.

L'esempio proposto, che è prevalentemente orientato ai progetti interni, ossia a quelle iniziative che un'organizzazione intraprende per se stessa e non sotto forma di commessa per un cliente esterno, si struttura in due parti: una tabella di input, in cui ogni progetto viene valutato su una determinata colonna, e uno schema grafico in cui 'plottare' il punteggio ottenuto da ogni progetto sulla base dei valori indicati in ogni elemento, sommati per singola dimensione ('attori sociali' e 'progetto in sé').

La tabella di input, inoltre, è strutturata in modo tale da fornire il valore medio e il valore modale per ogni singolo elemento riferito all'insieme di progetti che singolarmente vengono valutati. I valori medi e modali posso dare utili indicazioni su quali sono gli elementi che di norma presentano il maggior grado di difficoltà e che quindi potrebbero essere per primi oggetto di un'eventuale iniziativa di miglioramento.

Lo schema grafico si presenta in modo classico, suddiviso in quattro quadranti. Anche nel caso della loro suddivisione, l'esempio è quanto di più semplice si possa immaginare: i quattro quadranti sono equivalenti tra di loro in termini di intervallo di punteggio incluso. Così, se ascissa e ordinata riportano come massimo punteggio '28', le linee di separazione dei quadranti cadono sul punteggio '14'. Nel caso di modelli personalizzati sulle singole esigenze, le demarcazioni tra i quadranti possono anche non essere così simmetriche.

La colorazione dei vari settori è auto esplicativa e pertanto non sono necessarie particolari spiegazioni. Come si può facilmente notare, anziché due quadranti gialli, ve ne sono uno giallo e uno arancione. Si tratta di una particolare interpretazione del peso complessivo delle due dimensioni. Se infatti da un lato ogni elemento 'pesa' in modo uguale rispetto a tutti gli altri, dall'altro alla dimensione 'attori sociali', è stata attribuita una rilevanza maggiore rispetto alla dimensione 'progetto in sé'. Naturalmente se entrambe le dimensioni ottengono un punteggio superiore al valore mediano ('14'), la valutazione della difficoltà di gestione del progetto in esame cade nel quadrante rosso. Se invece una delle due dimensioni ottiene un punteggio superiore al valore mediano e l'altra inferiore a tale riferimento, la valutazione cade nel quadrante giallo o in quello arancione a seconda che la dimensione avente punteggio superiore sia rispettivamente 'progetto in sé', oppure 'attori sociali'. Nella preparazione del vostro specifico modello, ovviamente, ritenetevi del tutto liberi di seguire questo concetto, oppure di creare in modo più tradizionale due quadranti gialli.