



### Managing Project Complexity – prima puntata<sup>1</sup>

#### Introduzione

Sempre più spesso, anche nel linguaggio comune utilizzato dai “non addetti ai lavori”, capita di sentire parlare di complessità associata ai progetti. Se poi osserviamo quello che avviene all’interno della comunità professionale dei practitioner e dei docenti e consulenti della materia, ci accorgiamo che la complessità è considerata come una caratteristica insita nei progetti, come se non possano esistere progetti non complessi.

Tuttavia non esiste una sola complessità. La complessità, in altre parole, non può essere considerata come un attributo semplice ed univoco. Se ad esempio affermo: “la mia auto è bianca”, salvo dover magari specificare meglio l’esatta sfumatura di bianco, faccio un’affermazione che non deve essere spiegata più di tanto. Se invece dico: “la mia auto è veloce”, mi accorgo subito che per descrivere meglio quello che ho detto dovrei specificare qualcosa di più. Veloce quanto? 200 km all’ora? Di più? Di meno?

Ecco che devo necessariamente introdurre delle categorie di confronto per meglio specificare e connotare questa mia seconda affermazione. La stessa cosa capita per quanto riguarda la complessità dei progetti. Dire che un progetto è “particolarmente” complesso, significa implicitamente riconoscere che esistono progetti “meno” complessi di quello preso in esame, fino ad arrivare ad ammettere che, al limite, esistono anche progetti “semplici”.

Occorre quindi a mio avviso convenire che: 1) la più o meno elevata complessità relativa ad un dato oggetto è qualcosa che risulta tale in relazione a quella di altri oggetti di categoria e natura simile; 2) la complessità nei progetti si manifesta in diversi modi a seconda delle caratteristiche di ciascun progetto, degli obiettivi che si prefigge, del contesto in cui si colloca, degli attori sociali coinvolti, delle risorse disponibili, ecc.

Questo articolo propone alcune riflessioni sul concetto di complessità e introduce alcuni dei diversi aspetti attraverso cui la complessità si manifesta nei progetti. Contrariamente al desiderio di molti, non si tratta, secondo me, di ridurre la complessità: si tratta di riconoscerla, valutarla e gestirla. E di riconoscere anche

---

<sup>1</sup> Di Mario Damiani, articolo tratto dal materiale didattico relativo al corso omonimo e apparso sulla newsletter num. 3 del 2010 ([www.pmi-nic.org](http://www.pmi-nic.org)). La presente trattazione avverrà in diverse puntate.



---

## Managing Project Complexity

---

quanto la situazione non è poi così complessa come si vorrebbe (e converrebbe...) far credere.

Lo svolgimento di questa breve trattazione, come verrà meglio illustrato nei prossimi articoli<sup>2</sup>, si snoderà secondo due principali direttrici: gli attori sociali e l'incertezza. Gli attori sociali, piaccia o no, rappresentano sempre la variabile più critica in ogni progetto e l'elemento principe che caratterizza il suo grado di complessità. L'uomo è per natura complesso e la trama di relazioni sociali che si sviluppano attorno ad un progetto determinano in modo primario la sua specifica complessità.

L'incertezza, dal canto suo, contraddistingue qualsiasi realizzazione, come tipicamente è un progetto, che si intraprende per realizzare un cambiamento e che porta in sé caratteristiche di novità. Da questo punto di vista, quindi, l'incertezza è causa di complessità. Se poi analizziamo più in dettaglio cosa intendiamo per complessità, scopriamo che essa non è solo legata al numero di interazioni tra due o più componenti ma anche all'indeterminatezza con cui tali componenti interagiscono o possono interagire tra di loro. Per meglio comprendere questo importante concetto, lascio brevemente la parola ad Edgar Morin<sup>3</sup>.

### La complessità secondo Edgar Morin

“Cos'è la complessità? A prima vista è un fenomeno quantitativo, l'enorme quantità di interazioni e interferenze tra moltissime unità. Ogni sistema auto-organizzativo (vivente), anche il più semplice, combina infatti fra loro un numero altissimo di unità dell'ordine di miliardi, sia di molecole nella cellula sia di cellule nell'organismo (più di 10 miliardi di cellule per il cervello umano, più di 30 miliardi per l'organismo).

Ma la complessità non comprende solo moltissime unità e interazioni che sfidano le nostre possibilità di calcolo; comprende anche incertezze, indeterminazioni, fenomeni aleatori. In un certo senso la complessità *ha sempre a che vedere con il caso*. Così essa coincide con una parte di incertezza, dovuta ai limiti del nostro intelletto o iscritta nei fenomeni. Ma non si riduce all'incertezza, *è l'incertezza in seno ai sistemi*

---

<sup>2</sup> Questa puntata affronta il tema in generale, il prossimo articolo sarà principalmente dedicato alla dimensione relativa agli attori sociali e il terzo verterà sulla gestione dell'incertezza non solo come attuazione delle pratiche tradizionali di risk management.

<sup>3</sup> Brano tratto da: *Introduction à la pensée complexe*, Edgar Morin, Edition du Seuil, 2005 e tradotto da Paola La Zara. Edgar Morin, sociologo e filosofo francese, uno dei maggiori maestri del pensiero contemporaneo, ha dedicato molte delle sue opere al tema della complessità e in questo breve saggio ci porta per mano a comprendere come la complessità sia insita nell'uomo e come sia importante, quasi rivelatore, il fatto di esserne pienamente consapevoli.



---

## Managing Project Complexity

---

*riccamente organizzati.* Coinvolge i sistemi semi-aleatori il cui ordine è inseparabile dai rischi che li riguardano. La complessità dunque è legata a una certa mescolanza di ordine e disordine, miscuglio intimo, a differenza dell'ordine/disordine statistico in cui il primo (povero e statico) regna a livello delle grandi popolazioni e il secondo (povero perché pura indeterminazione) regna a livello delle unità elementari...

Una delle conquiste preliminari nello studio del cervello umano è il rendersi conto che una delle sue superiorità sul computer consiste nel poter lavorare con l'insufficienza e l'indefinitezza; ormai bisogna accettare una certa ambiguità e un'ambiguità certa (nella relazione soggetto/oggetto, ordine/disordine, auto-etero-organizzazione). Bisogna riconoscere fenomeni come libertà o creatività inspiegabili al di fuori del complesso quadro che solo ne consente la comparsa”.

### **La complessità nei progetti**

La numerosità di interrelazione tra componenti e una certa dose di incertezza e ambiguità sono ingredienti che spesso ritroviamo nei progetti e che, come ho accennato in apertura, ci portano genericamente ad affermare che tutti i progetti per loro natura sono complessi. Bisogna però osservare che questa generica considerazione non basta: prima di lanciare un progetto occorrerebbe valutarne il suo specifico grado di complessità per capire quali saranno le maggiori aree di difficoltà che si dovranno affrontare.

Valutare in anticipo la complessità del progetto può fornire informazioni importanti per la sua definizione e pianificazione, oltre a consentire di anticipare azioni necessarie a fronteggiare possibili situazioni avverse. A tale fine una prima macro distinzione può essere operata tra complessità tecnica (ossia inerente la natura specifica del progetto) e complessità di gestione (che si riferisce primariamente all'interazione con e tra gli attori sociali coinvolti e al collegamento tra il progetto in questione e l'ambiente circostante). Si ripropone in questo senso la complementarietà tra contesto e contenuto, molto efficacemente esposta da Rob Thomsett<sup>4</sup> in un suo lavoro molto interessante.

Tralascio di trattare la complessità tecnica in quanto coinvolge direttamente specifiche aree di applicazione e richiede l'impiego di discipline specialistiche che esulano dallo scopo di questo articolo. Mi concentro invece su alcuni elementi di contesto la cui analisi e valutazione sono a mio avviso determinanti per comprendere la complessità del progetto da affrontare. Tali elementi sono:

---

<sup>4</sup> Radical Project Management, Rob Thomsett, Prentice Hall, 2002.



---

## Managing Project Complexity

---

- relazioni e dipendenze reciproche tra il progetto in esame e le altre iniziative presenti nel portafoglio progetti: si tratta di un elemento organizzativo di grande importanza in quanto permette di posizionare il progetto in esame sugli assi dell'importanza/urgenza per l'organizzazione e di operare conseguentemente le opportune scelte di priorità;
- identificazione ed analisi degli attori sociali in termini di ruoli, interessi, motivazioni, disponibilità e volontà ad essere opportunamente coinvolti: lo sappiamo da tempo, gli attori sociali sono sempre il fattore primario di successo o insuccesso di ogni progetto, tuttavia ancora troppo spesso, anche nella valutazione della complessità, l'attenzione delle organizzazioni è focalizzata solo su aspetti tecnico-metodologici;
- numerosità e tipologia delle diverse specializzazioni da applicare al progetto e grado di interdisciplinarietà richiesto: mentre con la multidisciplinarietà, presente in ogni azienda, ogni singola specializzazione mantiene una sua propria identità ed autonomia, con l'interdisciplinarietà tipica dei progetti le specializzazioni vengono combinate tra di loro, a volte in modo imprevedibile.

Tornerò su questi elementi nel corso dei prossimi articoli, cercando di porre in evidenza sia il ruolo determinante costituito dalla relazione con e tra gli attori sociali, sia come la comprensione e la gestione dell'incertezza, che come abbiamo visto è sia causa sia attributo della complessità, si può realizzare attraverso modi di fare che non si limitano al tradizionale risk management.