



Managing Project Complexity – terza puntata¹

Introduzione

Nella puntata precedente, che ha costituito una ripresa del tema generale relativo alla complessità nei progetti, ho provato ad attirare l'attenzione del lettore sulla differenza tra complessità e complicazione. Differenza a volte evidente, a volte molto più sfumata. Ho inoltre cercato di porre in risalto come il concetto di semplicità sia compatibile con quello di complessità, opponendosi invece in modo deciso e risoluto a ogni inutile e deleteria complicazione.

Se ciò può ritenersi generalmente valido in una vasta gamma di situazioni, lo è ancora in modo particolare se osserviamo le organizzazioni e, all'interno delle stesse, le dinamiche dei progetti. Questa puntata si prefigge lo scopo di esaminare la complessità in termini di relazioni tra uno o più determinati progetti e l'insieme di tutto il resto che vive e si muove nell'azienda. Nel fare ciò ho scelto una prospettiva di ampio respiro, più centrata su comportamenti organizzativi che su elementi metodologici. Pertanto, se il vostro interesse sul tema è specificamente indirizzato agli strumenti di gestione del portafoglio progetti, temo che questo articolo non vi interessi molto.

Progetti e attività ricorrenti²

Se osserviamo l'insieme delle attività che in un dato momento sono contemporaneamente attive in ogni impresa, privata o pubblica che sia, noteremo che esse si dividono in due macro-categorie: da un lato le cosiddette attività ricorrenti, quali ad esempio i servizi al pubblico, la produzione di beni di largo consumo, le incombenze amministrative, i trasporti di persone e merci. Dall'altro noteremo iniziative volte a intraprendere qualcosa di nuovo o a variare cose esistenti, quali la realizzazione di un nuovo prodotto, la modifica a un software già in uso, la ridefinizione di un metodo di lavoro. Questi ultimi sono, naturalmente, esempi di progetti.

La prima macro categoria di attività assicura la continuità operativa dell'impresa, la seconda introduce discontinuità, prefiggendosi di creare ciò che prima non c'era o di

¹ Di Mario Damiani, articolo tratto dal materiale didattico relativo al corso omonimo e apparso nella newsletter num. 2 del 2012 (www.pmi-nic.org). La presente trattazione si compone complessivamente di 5 puntate, la prima delle quali è stata pubblicata nella newsletter num. 3 del 2010 e la seconda nella newsletter num.1 del 2012.

² M. Damiani, *Project management per tutti*, libreriauniversitaria.it edizioni, 2012, dalla premessa dell'autore.



Managing Project Complexity

portare cambiamenti a parte dell'esistente. La prima è caratterizzata da una maggior prevedibilità di risultato, la seconda da una maggior incertezza. Ed è proprio questa *incertezza* che crea un circolo vizioso complicato a piacere: poiché non ci si sente sicuri delle azioni e delle decisioni da compiere si cercano sempre più informazioni e sempre più dati di dettaglio. L'aumento di dati e informazioni genera inevitabilmente maggior complicazione (e talvolta maggior complessità), in quanto più gravoso è il compito di chi li deve processare e interpretare. Questo comporta a sua volta un aumento dell'incertezza e il ciclo si ripete, in quanto l'ambiente in cui ci muoviamo ci sembra ancora più incerto e sfuggente in quanto non pienamente rappresentabile dalla quantità di informazioni e dati di cui disponiamo che, proprio a causa della loro quantità, non riusciamo a interpretare e a utilizzare. Se riflettiamo serenamente su questo processo ci possiamo rendere conto di una cosa molto semplice: più che dal contesto, dalle "cose" da affrontare, l'incertezza deriva in buona sostanza dalla percezione che ciascun attore sociale ha del contesto stesso nel quale si trova ad agire e a prendere decisioni. E secondo questa prospettiva, che Weick³ comprende nella sua teoria dell'*enactment*, è proprio la continua richiesta di informazioni da parte di manager (e project manager) incerti che genera un contesto complicato e altamente instabile.

Se da un lato le attività ricorrenti si "accontentano" di processi, competenze e risorse adeguate, i progetti richiedono inoltre un forte orientamento al risultato e alle scadenze, una spiccata abilità e propensione nel coinvolgere se stessi e gli altri, la capacità di operare in situazioni di ambiguità e di rischio (e quindi senza poter disporre di tutte le informazioni e di tutti i dati che vorremmo).

Nessuno vieta di affrontare i progetti con lo stesso metodo di lavoro adottato per le attività ricorrenti. Del resto molte organizzazioni si ostinano ancora oggi a farlo, salvo poi lamentarsi dei risultati deludenti che ne conseguono. L'esperienza dimostra infatti che il metodo di lavoro impiegato per gestire le attività ricorrenti risulta del tutto inadeguato a realizzare progetti di successo. Ecco quindi intervenire il project management, una disciplina professionale che ha iniziato a delinarsi oltre 50 anni or sono in ambito militare, aeronautico, navale, nella realizzazione di grandi opere e che ormai da anni ha trovato numerosissimi altri campi di applicazione.

Ma nemmeno il project management fa miracoli; se ben interpretato e correttamente applicato alla specificità della singola organizzazione, semmai, aumenta la prevedibilità di risultato dei progetti da essa intrapresi. Il che non è certo cosa da poco. Perché ciò avvenga due sono le direttrici fondamentali su cui operare: 1) la formulazione dell'idea iniziale che, pur sfidante e impegnativa, deve essere plausibile e 2) l'insieme delle azioni (impostazione, realizzazione, controllo) che trasformano tale idea in risultati. Altri lo hanno detto prima di me, altri ancora lo faranno in

³ Karl E. Weick (1936) è un teorico dell'organizzazione di approccio cognitivista.



Managing Project Complexity

seguito, ma in questo caso ripetere giova: il project management non è solo un *modo di fare* che rende disponibili una serie di strumenti e di metodi specifici, ma rappresenta anche un particolare *modo di organizzarsi*, dove le persone del team per la sola durata del progetto sono coordinati dal project manager, che spesso non è il loro capo gerarchico. La temporaneità nei progetti non è quindi solamente riferita al fattore durata (inizio e fine) ma anche ai rapporti sociali tra i vari attori coinvolti. Ciò implica che nell'impresa i capi gerarchici devono passare da proprietari a qualificati fornitori di risorse qualificate mentre i project manager devono sviluppare spiccate capacità di comunicazione, relazione e leadership per poter esercitare bene il loro ruolo. Mica uno scherzo: tutti coloro che si trovano a vivere concretamente esperienze di project management sanno bene quanto ciò sia difficile.

Infine il project management è anche un *modo di pensare*, nel senso che l'attenzione non si limita al presente ma deve proiettarsi nel futuro, sia per tenere sempre presente il risultato finale da raggiungere, sia per fare in modo che le attività da intraprendere nell'immediato siano già state preparate in precedenza. Da tutto ciò si evince che il project management non riguarda solo il capo progetto, ma è responsabilità di tutti gli attori sociali dell'impresa che con ruoli diversi sono coinvolti nei progetti. In questa accezione il project management è un esercizio di visione d'insieme che ha un impatto straordinario per la maggioranza delle organizzazioni, abituate a operare secondo logiche riduzioniste che portano i lavoratori a stare nel proprio e a non guardare oltre il proprio naso.

La legge della varietà richiesta

E' ormai *vox populi* il fatto che nelle organizzazioni si continui a fare più di quanto sia lecito intraprendere. Le pressioni di ogni tipo che arrivano dall'esterno, unite a una cronica carenza di lucidità decisionale da parte di un management sempre meno capace di fare il proprio mestiere, fanno sì che si rincorra ogni opportunità, anche quelle che l'intuito di coloro che ancora lo sanno usare definirebbe delle semplici chimere. Non importa come, non importa con chi, ma bisogna fare. Il quando importa, invece, perché bisogna fare subito, anzi, prima. Bisognerebbe aver già fatto per avere la risposta pronta in tempo reale; il solo pensare che occorre capire, analizzare, valutare, impostare, ecc. fa rizzare i capelli a più di un dirigente aziendale. Perdite di tempo, ecco cosa sembrano rappresentare le prime fasi di ogni progetto agli occhi di molti decisori. E questo non tanto perché ancora non si conoscano i principi del project management; una volta per tutte, smettiamola di pensare che occorra alfabetizzare le aziende in tal senso, a partire dai manager. Questi ultimi sanno bene in cosa consiste il project management: alcuni lo hanno studiato all'università, altri hanno sfiorato la disciplina professionale per esperienza lavorativa pregressa. Altri ancora ne sono rimasti delusi perché il project management, in fondo, è



Managing Project Complexity

semplicemente un insieme di regole di buon senso che, tra le altre cose, contemplano costanza d'impegno e fatica. E proprio perché richiama al buon senso, non offre ricette magiche o appoggi teorici per giustificare comodi alibi inchiodando in buona sostanza ciascuno di fronte alle proprie responsabilità, committente, project manager, utenti e membri del team nessuno escluso, il project management è spesso detestato. Certo, occorre osservare nel contempo che i practitioner e i teorici del project management non hanno brillato granché nel sfatare il mito della burocrazia, della pesantezza e della rigidità che accompagna la materia. Processi, flussi, template, documenti, firme, controfirme, eccetera, il tutto accompagnato da atteggiamenti di riluttanza di fronte a ogni sentore di variazione rispetto al piano prestabilito. Se poi a queste considerazioni aggiungiamo, *lato sensu*, il fattore culturale, è facile comprendere i motivi per i quali i progetti sono ancora vissuti con ansia e sospetto. Parliamoci chiaro: facciamo fatica a fare la coda a qualsiasi sportello e pretendiamo di disciplinare il team di lavoro, gli utenti e magari anche il committente a seguire proattivamente un Gantt e a essere puntuali e preventivamente documentati ai SAL periodici? Suvvia...

Poiché le regole devono adattarsi alla realtà e non viceversa, a meno di avere il potere (o la vana pretesa) di cambiare l'intero contesto di riferimento, è bene che al più presto si corra ai ripari e si adottino forme di approccio e di gestione progetti più consoni alla situazione concreta con cui ci troviamo a misurarci quotidianamente.

Potremmo a questo punto parlare di *project management adattivo*, dove le metodiche vengono usate quanto basta per raggiungere lo scopo minimale di condividere gli obiettivi, definire *chi-deve-fare-cosa-quando* e produrre risultati conseguenti. Pazienza se il tal o talaltro processo del PMBOK[®] non sarà applicato oppure se ne uscirà bizzarramente distorto. E non ne faremo un dramma se ancora una volta non avremo adottato l'ultimo ritrovato in termini di tool informatici oppure se la gestione documentale resterà carente o ancora se avremo fatto un uso non ottimale delle template standard, ricorrendo sciaguratamente a troppe mail destrutturate. Il project management è un mezzo, non un fine, e se è sufficientemente "dentro di noi", nel nostro modo di essere, di pensare, di organizzarci e di lavorare, può funzionare anche se utilizziamo carta e penna e scriviamo (come, ahimè, mi capita sovente) in modo sgrammaticato. Del resto, in un contesto come il nostro, dove il disordine agli sportelli farebbe inorridire i popoli nordici o anglosassoni, il project management deve necessariamente essere molto meno metodologico e molto più "vissuto" e interpretato; oserei dire, più "sensoriale". E qui si verifica una singolare convergenza con alcuni punti caratteristici della teoria della complessità. Per non tediarvi ne citerò uno solo, la legge della *varietà richiesta*⁴.

⁴ Attribuita a William Ross Ashby (1903 – 1972), psichiatra, pioniere negli studi cibernetici e sui sistemi complessi.



Managing Project Complexity

Secondo questo principio, un sistema per poter dialogare e interagire in modo efficace con un altro deve avere un livello di complessità pari o superiore rispetto a quest'ultimo. Avendo già discusso in precedenza della profonda differenza tra complessità e complicazione credo sia ora facilmente comprensibile quanto segue:

- più il contesto di riferimento, fatto di attori sociali, iniziative, pressioni provenienti dai clienti e dalla concorrenza, ecc. è mutevole, più è necessario avere a disposizione un ventaglio ricco di approcci alternativi;
- meno il contesto di cui sopra appare disciplinato, meno risulta efficace un approccio metodologico basato su regole rigide e poco inclini ad essere adattabili e interpretabili, per quanto teoricamente giuste.

Ciò vale per il project manager nei confronti dei vari attori sociali coinvolti, ma anche per costoro nei confronti del più allargato sistema di azioni e relazioni che costituisce il contesto interno ed esterno dell'organizzazione in cui operano.

Sono sempre più convinto che nei prossimi anni assisteremo a un progressivo cambiamento del modo con cui fare progetti nelle organizzazioni: accanto alle metodologie, che a mio avviso perderanno via via quel carattere di dogmatismo di cui ancora oggi poco o tanto sono pervase, emergerà con sempre maggior forza un approccio basato sulle dimensioni sociali e su quello che lo psicologo Howard Gardner ha chiamato *intelligenze multiple*⁵. Ed è proprio la complessità della nostra natura che costituisce uno degli *enabler* fondamentali che ci consentono di disporre di quella varietà richiesta, necessaria a gestire la complessità che ci circonda.

Certo, si tratta di fare una fatica del diavolo tutti i giorni di tutte le settimane di tutti i mesi di ogni anno. Fatica che si sostanzia nell'affrontare le situazioni in prima persona, senza sfuggirle e senza rifugiarsi negli agi offerti dalle policy e dalle metodologie aziendali, stando "in cantiere" dodici ore al giorno e stabilendo relazioni simmetriche con tutti, dal committente all'ultimo dei diretti contributori. Si tratta di essere disponibili a esporsi, a prendersi tutti gli spazi che inevitabilmente sono a disposizione, fregandosene anche un po' dei formalismi e delle gerarchie, attenti a mantenere sempre la visione d'insieme sui progetti assegnati e sull'ambiente di riferimento.

Può sembrare un ritorno al passato, un approccio quasi volontaristico basato sulle caratteristiche individuali e sull'impegno personale. E invece, secondo me, è uno slancio prepotente verso il futuro, tanto più agevole e veloce, quanto più rapidamente le organizzazioni sapranno uscire dalle pastoie burocratiche in cui sono imprigionate, liberando le persone e allenandole a prendersi sempre più responsabilità dirette.

⁵ H. Gardner, *Formae Mentis*, Feltrinelli, 1987, edizione italiana di *Frames of Mind, The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, 1983. Questo concetto è stato ripreso e divulgato dal più noto libro di D. Goleman, *Intelligenza Emotiva*, BUR, 1996.



Managing Project Complexity

Alla prossima e buon lavoro a tutti!