



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

#### Introduzione

Nella seconda puntata di questa breve rassegna dedicata alla complessità abbiamo considerato la differenza tra complessità e complicazione; le dinamiche relative alla coesistenza tra progetti e attività ricorrenti sono state invece oggetto della terza puntata. E' ora giunto il momento di accennare al tema degli attori sociali. Iniziamo con un'ovvietà: i progetti sono concepiti e fatti da persone e utilizzati dalle stesse o da altre persone. Se però osserviamo quanta enfasi viene dedicata dalla letteratura, dai corsi, dalle aziende e anche dai singoli capi progetto agli aspetti metodologico-strumentali rispetto al focus posto sui temi relazionali e sociali, ci accorgiamo che l'ovvietà è più apparente che sostanziale. Le persone sono l'elemento più presente e più importante in ogni progetto ma non ricevono l'attenzione che questa importanza richiede. Forse perché le template e gli strumenti informatici costituiscono il facile rifugio metodologico in cui trovare delle (false?) certezze, forse perché procedere in modo asincrono ci permette il ripensamento e la correzione preventiva di errori che la diretta comunicativa invece ci nega, fatto sta che in media si preferisce lavorare protetti dallo schermo dei nostri PC, inviando tonnellate di mail al giorno invece di interagire direttamente con i nostri interlocutori. Chi lo fa, lo sa, comunicare e relazionarsi con le persone è probabilmente l'attività più difficile e stancante che possa capitare a chi gestisce progetti. Del resto quasi mai le cose facili e riposanti danno grandi risultati.

#### Complessità e incoerenza

Come possiamo facilmente intuire anche le aziende sono sistemi complessi, anzi, molto complessi. I principali componenti di ogni sistema azienda sono le donne e gli uomini che vi lavorano, dove ciascun individuo costituisce già da solo un sistema indubbiamente complesso che interagisce a vario titolo con gli altri soggetti, a volte solidarizzando, a volte in situazioni di conflitto. Le interazioni tra i componenti dell'azienda, inoltre, non si limitano all'interno dell'organizzazione, ma hanno frequenti collegamenti con attori sociali esterni, quali clienti, fornitori, concorrenti, ecc.

---

<sup>1</sup> Di Mario Damiani, articolo parzialmente tratto da *La gestione della complessità nei progetti*, FrancoAngeli Editore, 2011 e apparso nella newsletter num. 3 del 2012 ([www.pmi-nic.org](http://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, la seconda nella newsletter num. 1 del 2012 e la terza nella newsletter num. 2 del 2012.



---

## Managing Project Complexity

---

Se l'azienda è un sistema complesso, il buon senso ci suggerisce che è necessario trattarla come tale, attraverso una prospettiva sistemica che guardi all'azienda come a un *insieme* pieno di senso compiuto e non come a una semplice *somma* di varie componenti isolabili e trattabili separatamente. E perché un insieme possa ritenersi tale, è fondamentale tenere conto delle *relazioni* tra le parti. Se da un lato tutto ciò è ragionevole e poco originale, dall'altro nella pratica accade raramente. Manager e consulenti agiscono troppo spesso settorialmente, senza tenere in debito conto il sistema azienda nel suo complesso. Non sto affermando che ogni intervento debba essere strutturale, complessivo, visto e agito sempre a livello globale. Sto solo dicendo che ogni aspetto si collega con molti altri e qualsiasi azione o decisione deve tenere conto delle ripercussioni a lato a monte e a valle che inevitabilmente provoca. Farlo costa fatica, non provarci nemmeno è solo dimostrazione di indolenza.

Una caratteristica specifica dei sistemi complessi è la loro imprevedibilità di comportamento e di reazione a sollecitazioni esterne. La stessa cosa accade nelle dinamiche che si vengono a creare tra gruppi di persone, come tipicamente succede nelle aziende. I manager attuali sono pronti e disponibili vivere nell'imprevedibilità? La risposta è scontata e purtroppo negativa. I manager sono per lo più avvezzi a usare procedimenti logico-sequenziali, ad aspettarsi reazioni prevedibili e comunque rientranti in un set molto limitato di risposte preconfezionate, come accade quando variano alcuni dati di input dei loro preziosi fogli elettronici nei quali cercano con ansia e disperazione di rappresentare tutto il mondo che li circonda.

Purtroppo nella maggior parte dei casi i capi e i relativi coordinatori subalterni non si pongono nemmeno il problema di capire cosa voglia dire realmente affrontare la complessità rappresentata dall'insieme delle persone che dirigono. Sono abituati a lavorare e a ragionare applicando semplici algoritmi e di solito non hanno alcuna preparazione né *emotiva*, né *tecnica* per affrontare la complessità. La sfuggono, la negano, la rifiutano, la scambiano per complicazione e cercano in tutti i modi di semplificarla artificialmente, razionalizzando ciò che non è razionalizzabile, omologando tutto e tutti. Sembra che siano stati formati e addestrati a gestire la complicazione e non la complessità, hanno sviluppato particolari capacità che li pone in grado di muoversi speditamente, non importa tanto dove e a quale costo, ma basta che ci si muova, che si rispettino i numeri (quelli dei loro amatissimi fogli excel), che si risponda con grinta alle sempre crescenti (e spesso totalmente artificiali) sfide del mercato. E le persone? A parole sono il capitale più grande dell'azienda, il bene massimo, così come fondamentali sono la responsabilità sociale, i codici etici, la valorizzare gli individui e delle loro differenze... Solo parole, o poco più. Basta osservare le aziende dall'interno, viverne i ritmi, porre attenzione ai modi con cui le persone dell'organizzazione si trattano tra di loro e a come i clienti trattano i fornitori per comprendere che troppo spesso c'è una palese incoerenza tra il dire, composto dalle solite, patetiche frasi fatte e il fare.



### C'è ruolo e ruolo

“Chi ben comincia è a metà dell’opera”, è un proverbio molto noto, sostanzialmente valido in numerose circostanze e che nei progetti ha una notevole rilevanza: la fretta di iniziare, l’illusione che basti scrivere qualcosa su un documento perché tutti ne siano consapevoli, porta a una certa trascuratezza nella relazione e nella comunicazione con e tra gli attori sociali coinvolti. Così non sono rari i casi in cui i progetti partono sulla base di idee non ben chiare oppure con aspettative<sup>2</sup> ambigue e poco realistiche.

Inoltre, alcuni attori sociali rilevanti, quali i committenti e gli utenti finali, talvolta non si dimostrano molto disponibili a partecipare con impegno alla fase di definizione del progetto, assumendo che il loro ruolo debba limitarsi a lanciare un’idea oppure a fruire pienamente e con soddisfazione dei risultati prodotti. Siccome questo aspetto risulta essere una delle più frequenti e gravi cause di fallimento nei progetti, un project management efficace deve necessariamente porre la massima attenzione al tema dell’inclusione degli attori sociali sin dalle prime mosse.

Ecco che allora una caratteristica fondamentale della complessità nei progetti si palesa in modo evidente: l’aspetto umano. Oltre 80 anni fa, quando di teoria della complessità ancora non si stava ufficialmente parlando, Mary Parker Follett, una delle allora rare protagoniste di genere femminile nel campo del management, disse: «Penso che non dovremmo dividere in scomparti il nostro modo di pensare rispetto a qualsiasi problema ci si presenti... Non penso che abbiamo problemi di tipo psicologico, etico o economico. Penso che abbiamo problemi tipicamente umani, i quali presentano aspetti psicologici, etici o economici, e di qualsiasi altro tipo»<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Le aspettative sono in pratica convinzioni o ipotesi circa il futuro, formulate sulla base di supposizioni, sensazioni o credenze e, solitamente, sono speranzose e ottimistiche. Anche volendolo, è impossibile evitare di generare o di avere aspettative. Le aspettative cesserebbero di esistere solo se tutto fosse noto in anticipo e chiaramente comunicato: comportamenti, fatti, informazioni. In sostanza, le aspettative fanno parte della vita. Le aspettative sono quindi connaturate con la complessità che contraddistingue il genere umano e quindi anche gli attori sociali dei progetti.

<sup>3</sup> Mary Parker Follett (1868-1933), sosteneva che il leader è qualcuno capace di cogliere il tutto e non il particolare, di organizzare le esperienze di gruppo, di offrire una visione del futuro e di istruire i propri collaboratori a diventare essi stessi leader. Mary Parker Follett fu una pensatrice di grandissimo livello, le cui opere, caratterizzate da una profonda umanità, erano in anticipo di decenni su un’epoca, la sua, in cui il pensiero dominante era finalizzato alla piena automazione del business (Taylor e altri). Follett criticava chi sosteneva la necessità di una scienza della produzione ma non della cooperazione. Si chiedeva come possa, un tale approccio, essere d’aiuto a chi gestisce quel sistema sociale complesso che sono le imprese. Follett invece sentiva fin nel profondo le implicazioni psicologiche e gli aspetti sociali dell’interazione umana, nei gruppi, nelle associazioni, nelle imprese. Registrava con attenzione i motivi di frizione e di contrasto che sono la base naturale e latente dei conflitti, e studiava con obiettività quali potevano essere i terreni d’incontro e le vie di convergenza.



---

## Managing Project Complexity

---

«Per gestire la relazione con gli stakeholder non è necessario servire gli interessi di ogni gruppo (sebbene ciò possa essere efficace); basta tenere conto dei vari interessi in gioco in modo sufficiente ad ottenerne la cooperazione... Il ruolo dei manager non è solo quello di coordinare il contributo dei vari stakeholder, ma di ispirarli a fornire il loro miglior impegno e ad unirli in uno sforzo comune per creare prodotti o servizi di valore... Ogni organizzazione che trascura gli stakeholder o, li dimentica, è destinata al fallimento... Se da un lato l'identificazione e l'analisi degli stakeholder sono step necessari in ogni processo di planning, di solito eseguiti all'inizio di un intervento, essi possono essere utili come strumenti permanenti di management... E possono essere utili come strumenti per la gestione del cambiamento... L'analisi degli stakeholder (può) anche costituire un'opportunità e uno strumento di negoziazione e di gestione dei conflitti»<sup>4</sup>.

Nella definizione e nell'analisi degli attori sociali è molto importante prestare attenzione alle differenze che inevitabilmente esistono tra ruolo formale, ruolo atteso e ruolo effettivamente svolto. Se infatti ci fermassimo al ruolo formale, potremmo attenderci atteggiamenti, comportamenti e azioni proprie di quel ruolo, mentre l'attore sociale in oggetto potrebbe non essere in condizione di esercitare nei fatti tale ruolo nel modo che sarebbe logico aspettarsi, oppure potrebbe scientemente non volerlo fare. Le ragioni di ciò sono diverse, dal livello di motivazione individuale al grado di condizionamento su di lui esercitato sia dall'organizzazione in cui lavora, sia da altri fattori esterni al lavoro quali questioni familiari, interessi personali ecc. Senza trasformarci in investigatori maldestri e mantenendo ben presente lo scopo della nostra indagine, che non è certo quella di intrufolarci nella vita privata altrui, proviamo quindi a esaminare il ruolo dei vari attori sociali rilevanti secondo le seguenti diverse prospettive:

- formale, ossia definito dalla posizione ricoperta nell'organigramma, dal job title e dalla funzione ufficialmente esercitata nel progetto;
- attesa, da parte del singolo attore relativamente a se stesso e da parte di tutti gli altri attori nei suoi confronti, questa dimensione del ruolo interessa principalmente i comportamenti e gli aspetti non definiti dal ruolo formale;
- effettivamente esercitato, che dipende dal contesto, dai vincoli, dalla personale interpretazione data al ruolo, dall'attitudine a svolgerlo, dalle dinamiche di relazioni e di potere che si vengono a creare con gli altri attori sociali.

Per chiarire ciò ricorriamo a un esempio comune all'esperienza di molti. Come i buoni libri di project management insegnano, in ogni progetto ci sono determinati attori sociali che sono spesso classificati come primari: il committente, gli utenti, il

---

<sup>4</sup> John R. Boatright (Spring 2006), Journal of Private Enterprise, Volume XXI, Number 2, University of Chicago.



---

## Managing Project Complexity

---

project manager, il team di lavoro. Limitiamoci al committente. Come sappiamo, il committente esprime direttamente o indirettamente la decisione di investire quattrini, tempo e risorse nell'iniziativa in oggetto. Può essere un'entità aziendale o una persona fisica (meglio se ricorre la seconda ipotesi altrimenti, nella prima, il project manager non sa concretamente con chi relazionarsi) e, di norma, riveste un ruolo di rilievo nell'organizzazione. Per facilità di esposizione, diremo che il committente è un membro della direzione; poniamo sia il direttore marketing. Abbiamo quindi: *job title* = direttore marketing e *ruolo nel progetto* = committente. Queste qualificazioni sono sufficienti a farci capire quale sarà il comportamento che il nostro personaggio assumerà nel progetto? In altre parole, il ruolo derivante dall'organigramma e quello attribuito nella specifica iniziativa bastano a prevedere come interpreterà la sua parte di attore co-protagonista? Domanda pleonastica che ammette una sola facile risposta: no. E non finisce qui. Il committente avrà sicuramente delle aspettative sul progetto sia in termini di risultati da ottenere, sia per quanto riguarda i comportamenti e le relazioni reciproche che si verranno a sviluppare con e tra gli altri attori sociali. Questi ultimi avranno anche loro aspettative sia per quanto riguarda il risultato del progetto, sia relativamente al ruolo proprio e a quello altrui. Complicato? No, complesso. Inevitabilmente complesso, come succede ogni volta che occorre mettere insieme più persone, aventi interessi e motivazioni diverse, per il raggiungimento di uno scopo inizialmente a loro esterno ma su cui occorre convergere, scopo che potrebbe anche essere in conflitto con gli interessi e le motivazioni di alcuni di loro. E ciò capita quasi sempre.

Torniamo al nostro committente: magari vorrebbe semplicemente formulare il mandato al capo progetto per poi ripresentarsi solo a risultati ottenuti, mentre quest'ultimo lo preferirebbe più presente e disposto a scendere in campo per meglio disciplinare le richieste degli utenti. Oppure, in altra circostanza, il committente potrebbe assumere un comportamento troppo invasivo, pressando di continuo il project manager, limitandone l'autonomia e il raggio d'azione. In sostanza ci possono essere disallineamenti anche forti tra ruolo ufficiale, atteso e agito. Ciò vale non solo per il committente, ma anche per tutti gli altri attori del progetto. E stiamo parlando solo di un progetto. Quanti progetti sono contemporaneamente attivi in un'azienda? Sicuramente molti, forse troppi, e in ognuno di essi si presenta questa dinamica. E i progetti sono solo una parte di ciò che avviene in una qualsiasi organizzazione.

### Conclusioni

I sistemi più complessi (da non confondere con quelli più complicati) sono anche i più robusti. Tale robustezza però non è gratuita. Un sistema complesso deve spendere molta energia nello sviluppo e nel mantenimento di una comunicazione efficace. Questo alto livello di comunicazione nell'interno del sistema permette di resistere ai disturbi e alle fluttuazioni. E, naturalmente, nel contesto qui tracciato la



---

## Managing Project Complexity

---

comunicazione efficace con e tra tutti gli attori sociali è sempre uno dei principali fattori critici di successo in ogni progetto.