



Managing Project Complexity – quinta ed ultima puntata¹

Introduzione

Siamo giunti all'ultima puntata di questo breve viaggio intorno alla complessità nei progetti che è iniziato con un primo cenno nel 2010 e proseguito poi con un ritmo più costante durante lo scorso anno. In questa veloce introduzione desidero ripercorrere per sommi capi quanto trattato in precedenza.

La prima puntata trattava in modo preliminare il tema della complessità nei progetti visto non tanto dal punto di vista delle caratteristiche tecniche e del grado di difficoltà del progetto, quanto da quello relativo agli aspetti che ne determinano il contesto.

Un contenuto, infatti, può essere relativamente agevole per una organizzazione e, al contrario, decisamente arduo per un'altra. Tutto dipende dalla specifica esperienza maturata. Il contesto, invece, non è mai semplice in quanto ci porta a confrontarci con aspetti intrinsecamente complessi, quali ad esempio gli attori sociali coinvolti e le tipologie di dinamiche che si possono generare tra di loro sia a livello puramente interpersonale, sia a causa dei vari interessi che gli stakeholder rappresentano.

La seconda puntata di questa breve rassegna, ripresa nel 2012, è stata dedicata alla differenza tra complessità e complicazione; gli aspetti relativi alla coesistenza tra progetti e attività ricorrenti sono state invece oggetto della terza puntata. La quarta ha avuto come focus di attenzione il tema relativo agli attori sociali, forse il più rilevante in assoluto. I progetti sono concepiti e realizzati da persone e utilizzati dalle stesse o da altre persone. Per quanto ci si possa sforzare di adottare metodi e strumenti evoluti, non esiste modo alcuno di ingabbiare e razionalizzare in ottica deterministica i comportamenti dei vari attori sociali coinvolti. Ciascuno partecipa ai progetti con il proprio bagaglio di aspettative, bisogni, interessi, che possono anche divergere rispetto all'obiettivo da realizzare e che, pertanto, farà fatica a diventare comune. In questa prospettiva, le specifiche abilità e competenze, per quanto possano essere approfondite, possono rappresentare allo stesso tempo un elemento di forza e di debolezza per le prestazioni complessive del gruppo di lavoro. Vediamo perché.

¹ Il contenuto di questo articolo è liberamente tratto dal mio libro *Complessità e pensiero organizzativo*, Libreriauniversitaria.it Editore, 2013. Questa serie di contributi dedicati alla complessità nei progetti 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, la terza nella newsletter num. 2 del 2012 e la quarta nella newsletter num. 3 del 2012.



Dalla multidisciplinarietà alla interdisciplinarietà

«I nostri tecnici sono altamente specializzati»: spesso si leggono e si sentono affermazioni di questo tipo. Affermazioni per nulla originali e qualificanti, poiché tecnologia e specializzazione vanno necessariamente di pari passo. Del resto, si è mai sentita un'azienda affermare: «I nostri tecnici sono del tutto despecializzati»? La specializzazione è quindi una condizione di base, ormai inevitabile, che nulla aggiunge ai tratti distintivi di una determinata impresa. Per meglio caratterizzarsi e meglio agire occorre pertanto spostare l'attenzione su altri aspetti che sovente vengono mortificati dalla specializzazione stessa. Come reagireste all'affermazione: «I nostri tecnici si coordinano tra di loro, integrano le varie competenze e, se necessario, sanno sostituirsi l'un l'altro»?

A parte alcuni settori molto specifici, ogni specializzazione una volta acquisita non ha bisogno di progredire continuamente con la stessa intensità e con lo stesso impiego di tempo con cui si è sviluppata inizialmente. Una volta raggiunta la necessaria maturità in un determinato ambito c'è spazio per sviluppare conoscenze, anche di buon livello, su altre tematiche. Ciò vale per tutti, a partire dai manager e dai cosiddetti *professionals*.

Troppi – specie tra coloro che hanno un'expertise molto elevata in un'area specifica – non si curano di estendere le proprie conoscenze ad altri campi, o pensano che la brillantezza possa sostituirsi al sapere. Molti bravi ingegneri, per esempio, tendono a vantarsi di non sapere nulla delle persone: gli esseri umani, secondo loro, sono troppo disordinati per la logica razionale dell'engineering. I professionisti delle risorse umane, per contro, si vantano della propria ignoranza sui principi della contabilità o sui metodi quantitativi. Ma vantarsi di questa ignoranza è autolesionistico. Datevi da fare per acquisire le competenze e le conoscenze di cui avete bisogno per sfruttare appieno i vostri punti di forza².

La nostra capacità media di apprendimento ci consentirebbe di realizzare ciò con buona facilità, contribuendo così ad allargare il nostro orizzonte e stabilendo una sproporzione positiva tra sforzo applicato e vantaggio ottenibile. Invece sia la scelta individuale, sia quella indotta da manager inetti, appaiono sovente diverse: sfruttare al massimo quello che si è conseguito applicando in modo ripetitivo la specializzazione acquisita, chiudendo i boccaporti con l'ambiente esterno e predisponendosi a vivacchiare di rendita. Difficilmente esiste un modo migliore per ingessare l'azienda e

² Peter Drucker, “La responsabilità del manager”, articolo pubblicato su Harvard Business Review marzo-aprile 1999. Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005), è stato un economista, saggista e consulente aziendale famoso in tutto il mondo per i suoi lavori sul management, essendo ritenuto da molti l'autore più influente del settore. Nei suoi lavori ha attinto a lezioni interdisciplinarie dalla storia, dalla sociologia, dalla psicologia, dalla cultura e dalla religione. Ha creato il concetto di *management by objective*. Nell'Appendice sul pensiero organizzativo è riportato un breve profilo delle sue idee.



Managing Project Complexity

per vanificare gli anni di studio e probabilmente le buone capacità di apprendimento dei singoli. E' la logica dell'operare a "cervello spento", dove per non fare fatica e per sentirsi più sicuri si perpetua il fenomeno dell'uomo-macchina, programmato per svolgere certe mansioni e non altre, come fosse un robot e sulle quali poco importa chiedersi se potrebbero essere svolte diversamente.

Ciò da un lato tranquillizza i lavoratori pantofolai, che vedono ogni cambiamento come una minaccia personale allo status quo conquistato e dall'altro colma la voglia di dominio di capi inetti, che così possono disporre di subalterni limitati, controllabili a piacere. E, soprattutto, secondo molti manager rappresenta la miglior garanzia per poter fare le cose sempre più rapidamente, grazie all'iperspecializzazione che, secondo loro, garantisce la massima efficienza. Da questo punto di vista possiamo affermare che le teorie di Taylor³ sono ancora in cattedra, anche in ambienti che solo qualche lustro fa potevano definirsi "dei colletti bianchi".

La ricerca di un senso, al di là del fare tutto e subito, viene boicottata, poiché placherebbe troppe ansie che nelle organizzazioni vengono invece alimentate proprio per mantenere e riprodurre il passo e la velocità imposti dalla tecnologia... I tempi della produzione, anche intellettuale, sono compressi e ristretti. La velocità regna sovrana, liberando sensazioni collettive di "perenne ritardo". La stessa libertà è sempre più collegata al concetto di "cose da fare". La condizione essenziale per essere liberi è quella di essere competenti di qualcosa all'interno di un contesto che ha bisogno della mia competenza. Ma se aspiro a essere qualcuno con competenze diverse da quelle già acquisite, crollano gli equilibri relazionali costituiti, in quanto il mio essere nel mondo dei legami professionali non è più funzionale al sistema⁴.

Nel mio libro *Management e Improvvisazione*⁵ ho usato la metafora della Commedia dell'Arte per descrivere la necessità di essere pronti a improvvisare. Se per un attimo facciamo mente locale a quei simpatici personaggi che si esibivano in giro per città e paesi, scopriamo che oltre a recitare sapevano spesso ballare, cantare, saltare, ecc. Queste loro diverse e molteplici capacità agevolavano l'improvvisazione in quanto, a seconda delle circostanze, potevano introdurre una battuta, un salto, una capriola, un'altra forma d'espressione oppure un insieme delle stesse, a seconda della circostanza. Erano in ciò dei veri professionisti del palcoscenico. In azienda la frammentazione dei ruoli e delle competenze rappresenta un ostacolo non indifferente al poter agire con successo in tutti i casi in cui occorra operare senza una

³ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), è stato un ingegnere e imprenditore che ha iniziato la ricerca sui metodi per il miglioramento dell'efficienza nella produzione. Fu il creatore dello *Scientific Management*, che prevedeva l'esistenza di un solo modo ottimale per compiere una determinata azione (*one best way*).

⁴ Andrea Vitullo; *Leadership riflessive*, Apogeo, 2006. La citazione è tratta da: Umberto Galimberti, *I miti del nostro tempo*, Feltrinelli Editore, 2009.

⁵ Mario Damiani, *Management e improvvisazione*, Editrice UniService, 2010.



Managing Project Complexity

pianificazione alle spalle, come ad esempio succede nel dover affrontare un imprevisto o, meglio, nel cogliere una opportunità inattesa.

Parlare di estensione orizzontale delle competenze nel contesto attuale in cui si tende sempre più a premiare la specializzazione spinta, dove giorno dopo giorno scopriamo nuovi *job title* e le diverse tipologie di corsi scolastici e universitari ormai superano le fantasie più sfrenate, può sembrare di primo acchito anacronistico o stravagante; sicuramente è un po' controcorrente. Tuttavia se guardiamo alla realtà che ci circonda secondo la prospettiva del pensiero sistemico, allora tanto bizzarro non lo è.

Fermo restando l'importanza che riveste la specializzazione primaria di ciascuno, occorre che le organizzazioni si diano da fare per favorire maggiormente il contatto tra le varie competenze, in modo tale che ciascuno abbia una sufficiente conoscenza degli argomenti che confinano con il proprio specifico ambito di azione. Il vantaggio di ciò è evidente, ma lo esemplifico con un caso molto semplice e ricorrente: la sostituzione di un collega assente. Da qualche anno all'interno delle organizzazioni sono in atto processi paralleli e tra loro ampiamente contraddittori quali: la costante tendenza a ridurre il personale, la già citata iperspecializzazione e suddivisione spinta dei ruoli, le ferie a scacchiera che iniziano alla fine di maggio e a ottobre non si sono ancora esaurite e la pretesa di mandare avanti tutto come se si operasse a pieno regime in tutti i giorni dell'anno, sempre più spesso anche durante i fine settimana e di notte. Naturalmente a tutto questo non si accompagna, nemmeno nelle intenzioni, il tentativo di rendere la macchina organizzativa più snella e aderente alla realtà. Anzi. E chi lavora nei progetti e nei cosiddetti servizi *mission critical* sa fin troppo bene quello che sto dicendo.

Si rivela così in tutta la sua concretezza la difficoltà che occorre affrontare per governare le organizzazioni in modo realmente responsabile. Poiché difficilmente riusciremo a cambiare le cose solo attraverso la critica, tanto vale fare buon viso a cattiva sorte e attrezzarsi di conseguenza. Si tratta in sostanza di fare ricorso a ciò che Emery⁶ ha chiamato *ridondanza di funzioni*, distinguendola dalla *ridondanza delle parti*. La seconda consiste nell'aver disponibili risorse aggiuntive in grado di svolgere le mansioni previste per gli assenti; un po' come succede nel calcio per chi è seduto in panchina, pronti ad entrare in campo per sostituire i giocatori originariamente schierati nella formazione titolare. Una soluzione semplice da attuare ma piuttosto costosa e, di questi tempi, decisamente anacronistica se pensiamo a come le aziende cercano continuamente di fare efficienza. La ridondanza di funzioni, invece, punta a fare in modo che ognuno sia in grado di svolgere altre mansioni oltre alla sua principale. Ciò giova sia nei casi in cui si deve risolvere un imprevisto, sia alla normale routine quotidiana che risulta frequentemente vittima delle incongruenze organizzative appena accennate e alle quali occorre ogni volta dare una risposta in tempi rapidi. La multidisciplinarietà può quindi essere interpretata come un nuovo

⁶ Frederick Edmund Emery (1925 – 1997), fu psicologo e pioniere sui temi dello sviluppo organizzativo e dei team di lavoro autogestiti.



Managing Project Complexity

attributo distintivo della professionalità, non in contrapposizione con la specializzazione spinta ma complementare ad essa.

La multidisciplinarietà così concepita, infine, favorisce lo sviluppo di una maggior flessibilità generale della singola azienda e del sistema più complesso costituito dalle reti di aziende in relazione tra di loro. Flessibilità a livello organizzativo, in quanto l'impiego delle persone su più fronti risponde validamente sia al frequente problema rappresentato dall'organico incompleto, sia alla situazione ormai generalizzata che vede le aziende impiegare per le loro attività e i loro progetti persone allocate a tempo parziale, non sempre disponibili esattamente nei tempi e nei modi previsti.

Flessibilità anche a livello individuale, perché la multidisciplinarietà porta ad aprire di più la mente consentendo a ciascuno di capire meglio chi e cosa stanno attorno al proprio specifico operato, migliorando la comprensione reciproca e aiutando così ciascuno a tirare fuori la testa dal sacco, atteggiamento questo di fondamentale importanza per operare con successo in un contesto fortemente instabile come quello attuale. Senza contare che in situazione di crisi saper fare più cose rappresenta indubbiamente un bel vantaggio concreto che si traduce in maggiori opportunità di lavoro.

A questo punto risulta però doverosa una precisazione di carattere organizzativo. Un ambiente multidisciplinare è un contesto nel quale ogni singola disciplina collabora con le altre mantenendo però, in sostanza, la propria caratterizzazione specifica; un tipico esempio di ciò è rappresentato in ogni azienda dallo svolgimento delle normali attività a flusso (le cosiddette *ongoing operation*) che di norma coinvolgono più uffici e più competenze nell'ambito dello stesso processo.

Un ambiente *interdisciplinare*, invece, rappresenta una situazione dinamica e complessa in cui le discipline coinvolte sono collegate e combinate tra di loro, dando origine a una sorta di miscela le cui componenti (le discipline specifiche) non sono più fruibili e gestibili in modo separato. In questo contesto, ricorrente negli ambiti progettuali ad alta complessità, le competenze specialistiche restano ovviamente importanti ma devono essere affiancate da altre che fanno leva sulle dimensioni della relazione e della comunicazione efficace, altrimenti la miscela non si realizza.

Quindi, bene se ciascuno di noi sa fare più cose, ma quelle cose che sa fare devono essere sia amalgamabili con le cose che sanno fare gli altri, sia fruibili dall'azienda in modo amalgamato.

Conclusioni

Il traguardo da raggiungere appare ancora piuttosto lontano, poiché non basta che gli individui abbiano più competenze, cosa già difficile da ottenere, ma occorre che tali competenze siano efficacemente integrabili. In ciò determinanti risultano le capacità individuali e organizzative di essere nel contempo *indipendenti* (ossia autonomi nel fare) e *interdipendenti* (ossia disponibili a collaborare). Naturalmente questo



Managing Project Complexity

traguardo resterà lontano sino a quando non inizieremo a muoverci concretamente nella sua direzione; nelle organizzazioni la vera ridondanza di funzioni, da alcuni molto opportunamente chiamata *ridondanza intelligente*⁷, si ottiene solo con l'interdisciplinarietà.

⁷ Ho avuto modo di sentire questa espressione per la prima volta dall'amico Walter Ginevri, attuale presidente del Chapter Northern Italy del PMI.