



Interpretive project management: quando la complessità è nel contesto – di Mario Damiani

La complessità nei progetti è un tema di grande interesse nello scenario attuale in cui, insieme alla velocità con cui si innescano cambiamenti anche consistenti, si assiste a un continuo proliferare di nuove iniziative per attuare e gestire tali mutazioni. Su questo tema ho già avuto modo di proporre alcune riflessioni¹ relative non tanto alle peculiarità tecniche dei vari progetti di innovazione intrapresi, quanto a ciò che ne caratterizza il contesto.

Un contenuto può essere relativamente agevole per una organizzazione e, al contrario, decisamente arduo per un'altra. Tutto dipende dall'esperienza maturata. Il contesto, invece, porta a confrontarsi con temi complessi per tutti, quali ad esempio le dinamiche, ogni giorno diverse, che si possono generare tra gli attori sociali coinvolti sia a livello puramente interpersonale, sia a causa dei vari interessi in gioco.

Il contesto rappresenta la scena sulla quale si svolgono i vari progetti e dove i personaggi ed interpreti assumono il loro ruolo, spesso dovendo agire diversamente rispetto alle proprie ed altrui aspettative a causa dei numerosi fattori di vincolo e di influenza che gravano sulla scena stessa. In questo quadro di riferimento, in cui ciascun attore è al contempo osservatore e osservato, condizionante e condizionato, particolare rilievo è assunto dai seguenti aspetti:

- relazioni, dipendenze e influenze reciproche tra ciascun progetto e l'insieme delle altre iniziative (progetti e attività ricorrenti) presenti nell'azienda: si tratta di un elemento organizzativo di grande importanza in quanto permette di posizionare i progetti sugli assi dell'importanza/urgenza e di operare conseguentemente le opportune scelte di priorità;
- dinamiche tra attori sociali in termini di ruoli, interessi, motivazioni, disponibilità e volontà a 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 l'attenzione delle organizzazioni è focalizzata principalmente sugli ambiti tecnico-metodologici;
- quantità e tipologia delle diverse specializzazioni da applicare al progetto e grado di interdisciplinarietà richiesto: mentre la multidisciplinarietà permette a ogni singola specializzazione di mantenere una propria identità e autonomia, con l'interdisciplinarietà tipica dei progetti le specializzazioni vengono combinate tra di loro, dando luogo a una miscela il cui risultato è a volte imprevedibile, ma senza la quale spesso non c'è alcuna possibilità di successo.

¹ Cfr. M. Damiani, *La gestione della complessità nei progetti*, FrancoAngeli, 2011 e M. Damiani, *Complessità e pensiero organizzativo*, libreriauniversitaria.it, 2013; l'articolo propone per estrema sintesi alcuni dei temi ivi trattati.



Complessità e incoerenza

Come possiamo facilmente intuire le aziende sono sistemi 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 poste in atto dalle varie persone, inoltre, non si limitano all'interno dell'organizzazione, ma hanno frequenti collegamenti con attori sociali esterni, quali clienti, fornitori, concorrenti, ecc.

Se l'azienda è un sistema complesso, il buon senso ci suggerisce che è necessario trattarla come tale, attraverso una prospettiva sistemica che la consideri come un *insieme* pieno di senso compiuto e non come a una semplice *somma* di varie parti isolabili e trattabili separatamente. E perché un insieme possa ritenersi tale, è fondamentale tenere conto di tutte le possibili *relazioni* tra queste 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 considerare il sistema azienda nel suo complesso. Non voglio certo affermare 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 che inevitabilmente provoca a lato, a monte e a valle. Farlo costa fatica, non provarci nemmeno è solo dimostrazione di negligenza.

Una caratteristica specifica dei sistemi complessi è la loro imprevedibilità di comportamento e di reazione alle sollecitazioni esterne; questa imprevedibilità si verifica tutti i giorni, più volte al giorno in ogni azienda. Purtroppo 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.

In molti casi i capi e i relativi coordinatori subalterni non si pongono nemmeno il problema di capire cosa voglia dire affrontare la complessità rappresentata dall'insieme delle persone che dirigono. Sono abituati ad applicare semplici algoritmi e, di solito, non hanno alcuna preparazione né *emotiva*, né *tecnica* per affrontare la complessità. La sfuggono, la negano, la rifiutano e cercano in tutti i modi di ridurla artificiosamente, razionalizzando ciò che non è razionalizzabile, omologando tutto e tutti. Hanno sviluppato particolari capacità che li mettono in grado di muoversi speditamente, non importa tanto dove e a quale costo, basta che ci si muova, che si rispettino i numeri e che si risponda con grinta alle sfide del mercato sempre più incalzanti. E che si cresca: crescere è uno dei più forti imperativi dei nostri tempi, un imperativo idiota, se non correttamente finalizzato. Poiché non c'è spazio per tutti, crescere significa competere, combattere, spesso opprimere e talvolta sopprimere; quasi sempre significa egoismo. Tutto ciò, beninteso, in nome del progresso e



Interpretive project management

dell'evoluzione sociale e tecnologica. 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, gli individui e le loro differenze... Ma restano solo parole. 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.

Complessità, complicazione, semplicità

Se consultiamo brevemente qualche dizionario scopriamo che la parola “complesso” porta in sé sfumature di globale, inclusivo, molteplice, non lineare. “Complicato” è più specificamente rivolto a qualcosa di intricato, confuso, avvolto, imbrogliato, tortuoso. Entrambi però hanno in comune il significato di “difficile” e hanno come contrari i termini “facile” e “semplice”.

Un sistema complicato è qualcosa che richiede molto tempo e ingenti sforzi per essere compreso e descritto; da questo punto di vista anche un sistema complesso appare complicato a chi lo osserva. Questa onerosità nella loro spiegazione impone che sia i fenomeni complessi, sia quelli complicati siano affrontati con tecniche euristiche e congetturali, che ammettono approssimazioni e rielaborazioni. A causa di questa comunanza nell'approccio alla loro conoscenza, i due termini sono stati sostanzialmente omologati e, nel dire comune, appaiono molto spesso intercambiabili. La teoria della complessità² ha comunque provato a identificare alcuni elementi in grado di esprimere la differenza tra sistemi complicati e sistemi complessi.

Sebbene l'informatica abbia fatto passi da gigante in questi ultimi anni, è ancora da dimostrare la capacità autonoma di un computer di provare sentimenti, di sognare, di volare con la fantasia. Se infatti l'uomo è al contempo *sapiens* e *demens*, ossia

² Difficile indicare il momento esatto della nascita di questa teoria. Di certo possiamo identificare nel filosofo e sociologo Edgar Morin e nel fisico e chimico Ilya Prigogine alcuni dei principali pensatori che a partire dagli anni '70 hanno lavorato attorno a questo approccio che, nell'accezione moderna, si può far risalire ai lavori di fine ottocento del fisico e matematico Henri Poincaré. La teoria della complessità ha molti punti in comune con il pensiero sistemico e considera l'interdisciplinarietà e il superamento del riduzionismo quali approcci alla scienza e alla lettura della società. Altri importanti contributori del pensiero complesso sono: il filosofo e pianista Erwin Laszlo, il fisico (premio Nobel) Gell-Mann, il fisico (premio Nobel) Phil Anderson, lo studioso politico, economista, sociologo e psicologo (premio Nobel) Herbert Simon, il sociologo Niklas Luhmann, il biologo e paleontologo Niels Eldredge, il biologo, zoologo, paleontologo Stephen Jay Gould, i membri del Santa Fe Institute che annovera molti studiosi di livello internazionale, tra cui: Brian Arthur (economista), Per Bak (fisico teorico), Stuart Kauffman (biologo teorico), Chris Langton (scienziato informatico), Tom Ray (ecologista). Importanti contributi a questo pensiero sono venuti anche dal biologo Joel de Rosnay con il suo libro *Il macroscopio* e dal chimico James Lovelock, con *Gaia*.



Interpretive project management

composto di razionalità (limitata)³ e di irrazionalità, il computer può solo essere *funzionante*. E ciò che del suo funzionamento ci sembra imprevedibile è solo frutto di errori di chi lo ha progettato e programmato, non di una sua autonoma capacità di auto-regolarsi o di reagire autonomamente a sollecitazioni esterne. Almeno a tutt'oggi.

Complessità e semplicità sono generalmente intesi come termini antitetici, come se la seconda potesse costituire la soluzione da contrapporre alla prima. A mio parere così non è. La complessità è nella natura delle cose e non può essere semplificata: come faremmo a semplificare il corpo umano o anche solo il nostro cervello? Eliminandone delle parti? No di certo. La complicazione, invece, è qualcosa che di norma viene introdotta in modo artificioso e che dovrebbe essere evitata o quantomeno limitata.

Consideriamo l'effetto che crea l'insieme di regole, *policy*, disposizioni, circolari e norme operativo-comportamentali all'interno e all'esterno di ogni azienda. Se da un lato la speranza di coloro che le pensano è quella di poter prevedere e controllare il più possibile, dall'altro esse introducono generalmente solo vincoli stupidi che ostacolano l'operato dell'impresa al suo interno e l'efficacia all'esterno. Queste complicazioni massacrano l'azienda che, quale sistema complesso, potrebbe importare variazioni e restituire ordine e invece importa le perturbative che non riesce a evitare e non esporta un bel nulla.

La complicazione in azienda è quindi una sorta di demone organizzativo multiforme, dalle varie sfaccettature, che spesso ci illude di migliorarci la vita, peggiorandola. La semplicità che gli si contrappone non deve essere confusa con riduzionismo o faciloneria. Semplicità è pensare e agire in modo flessibile sulla base di pochi valori inderogabili, è avere il coraggio e la determinazione di andare dritti al punto senza disperdere inutilmente energie in mille rivoli, è avere idee chiare ed essere capaci di formulare strategie comprensibili. La semplicità, sorretta dalla visione d'insieme, rappresenta un argine fondamentale all'inutile complicazione ed è un potente mezzo per entrare in contatto diretto con la vera complessità in cui siamo tutti immersi e per affrontarla con successo. Essere semplici non è facile, ma gli sforzi compiuti per diventarlo sono ben ripagati.

³ Herbert Alexander Simon (1916 –2001) fu uno studioso politico, un economista, un sociologo e uno psicologo. Vinse il premio Nobel nel 1978 per le sue ricerche sui processi di decision making nelle organizzazioni economiche in contesti di incertezza. Simon ha coniato l'espressione "razionalità limitata" per indicare il fatto che la scelta razionale tiene conto dei limiti cognitivi e conoscitivi; per prevedere o comprendere l'azione di un individuo occorre valutare le conoscenze, i valori, l'ambiente in cui si trova l'attore al momento della decisione (le cosiddette "premesse decisionali"). Ciò non si applica solo all'individuo ma anche alle comunità e alle organizzazioni.



Progetti e attività ricorrenti⁴

Se osserviamo l'insieme delle attività contemporaneamente in essere 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 ci sono le 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, naturalmente, sono 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 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 di 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: l'ambiente sembra ancora più incerto e sfuggente in quanto non rappresentabile dalla quantità indiscriminata di informazioni e dati che non riusciamo a interpretare e a utilizzare come vorremmo. 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 dalla percezione che ciascun attore sociale ha del contesto stesso nel quale si trova ad agire e a prendere decisioni. Weick⁵ ci ricorda che è facendo ordine nel caos di informazioni, sollecitazioni ed esperienze che ci provengono dall'ambiente, che le aziende possono costruire mappe cognitive idonee a dare un senso alla loro azione organizzativa. Fare ordine, quindi, e non aumentare il disordine (e la complicazione) cercando affannosamente di incrementare sempre più gli input da considerare e da processare.

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

⁴ M. Damiani, *Project management per tutti*, libreriauniversitaria.it edizioni, 2012, dalla premessa dell'autore.

⁵ Karl E. Weick (1936), teorico dell'organizzazione di approccio cognitivista. Il suo focus di attenzione riguarda i processi posti in atto dagli individui per *dare senso* al loro modo di essere e di operare nelle organizzazioni. L'organizzare è un processo in continuo divenire di cui l'organizzazione è un risultato mai finito.



Interpretive project management

capacità di operare in situazioni di ambiguità e di rischio e un occhio particolarmente attento a isolare l'inutile complicazione.

Nessuno vieta di affrontare i progetti alla stessa stregua delle attività ricorrenti; molte organizzazioni si ostinano ancora oggi a farlo, salvo poi lamentarsi dei risultati deludenti che ne conseguono. Nemmeno il project management, però, fa miracoli: se ben interpretato e correttamente applicato alla specificità della singola organizzazione, può semmai aumentare la prevedibilità di risultato dei progetti da essa intrapresi. Il che non è comunque cosa da poco. Perché ciò avvenga, oltre alla presenza consapevole e fattiva degli attori sociali coinvolti, tre sono gli elementi fondamentali:

- la formulazione dell'idea iniziale che, pur sfidante e impegnativa, deve essere plausibile;
- l'insieme delle azioni (impostazione, realizzazione, controllo) che trasformano tale idea in risultati;
- la capacità e la volontà di isolare la complicazione organizzativa per ridurla al minimo, non essendo realistico il porsi l'obiettivo di eliminarla completamente.

Altri lo hanno detto prima di me, altri ancora lo faranno in 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 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 questa esperienza 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 una responsabilità di tutti gli attori sociali coinvolti, pur nell'ambito del loro specifico ruolo. In questa accezione il project management è un esercizio di visione d'insieme e di interpretazione delle singole situazioni 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.

Complicato? No, complesso. E stimolante.