Approccio CMD

Presentazione

Progetti e project management

Progetti e project management

I progetti, che sempre più spesso rappresentano un "modo di fare" delle organizzazioni, sono iniziative temporanee finalizzate a **realizzare cambiamenti** che **creano discontinuità** rispetto al normale modo di operare

Questa discontinuità riguarda diversi aspetti

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Progetti e project management

Un primo fattore è rappresentato dalla **temporaneità**: mentre le attività routinarie sono continue, il progetto per sua stessa natura ha un inizio e una fine

Anzi, per certi versi si potrebbe affermare che tutte le attività del progetto sono finalizzate alla sua (positiva) **conclusione**, mentre le attività routinarie sono essenzialmente mirate al **mantenimento** (magari ottimizzando qualcosa) **dello status quo**

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Progetti e project management

Un secondo aspetto non meno importante riguarda i **rapporti tra le persone coinvolte**

Si esce dalla tradizionale logica capo-collaboratore per entrare in quella dove figure appartenenti a molteplici entità aziendali si trovano a lavorare insieme **coordinate da un responsabile**, il project manager, **diverso dal loro capo gerarchico**

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Progetti e project management

Un terzo elemento è rappresentato dalla **coesistenza**, a volte dal disturbo reciproco, **tra progetti e processi routinari**

Infatti, a latere dei progetti, l'azienda **continua a operare nel quotidiano** applicando regole, processi e abitudini consolidate nel tempo

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Progetti e project management

Discutere oggi di project management in termini originali o innovativi è piuttosto difficile

Questo termine, pressoché sconosciuto alla maggioranza delle persone fino a un paio di decenni or sono, negli ultimi anni è entrato prepotentemente nel lessico comune della maggior parte delle organizzazioni, anche se talvolta a sproposito

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Progetti e project management

A ben guardare però, è il termine “project manager” più che “project management” a essere utilizzato con maggior frequenza

L’etichetta project manager contraddistingue in qualche modo chi (**individuo**) si occupa di gestire un progetto all’interno dell’organizzazione

Nominare un PM è il modo più tradizionale e semplicistico per affrontare i progetti

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Progetti e project management

Il termine project management, invece, è **relativo all'organizzazione**, rappresentando in estrema sintesi una prassi, un modo di operare, fino a diventare in alcuni casi una cultura organizzativa specifica

Parlare di project manager, quindi, significa identificare principalmente **responsabilità individuali**, mentre esprimersi in termini di project management vuol dire riconoscere una **responsabilità collettiva**, che deve essere assunta dall'organizzazione nel suo complesso

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il project management e lo scenario di riferimento

L’evoluzione

Prima

grandi progetti che riguardavano poche persone

→

Ora

tanti progetti piccoli e medi che coinvolgono la maggior parte delle persone

I progetti sono presenti in un numero sempre più ampio di imprese pubbliche e private appartenenti a tutti i settori dell’economia e in campo sociale

L’evoluzione

La crescente proliferazione di progetti medio-piccoli ha comportato una rivisitazione del concetto stesso di progetto:

passato da “**affare eccezionale**”, così come veniva concepito sino a qualche anno fa …

… a “**oggetto ricorrente**”, spesso destinato a creare piccole discontinuità nella continuità

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L’evoluzione

I progetti

1995	2005
Pochi progetti “a progetto” Molti progetti non “a progetto”	Molti progetti “a progetto” Molti non progetti “a progetto”
“A progetto” se l’iniziativa è strategica, grande o in crisi (per eccezione)	“A progetto” anche per attività da gestire diversamente (per ansia?)
Progetti creano sostanziali discontinuità (cambiamento)	I progetti spesso creano piccole discontinuità nella continuità (mantenimento evolutivo della continuità)
Valore economico medio-alto	Valore economico medio-basso

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L’evoluzione

E’ ormai indubbio che la crescita numerica dei progetti medio-piccoli abbia provocato un conseguente **down sizing del ruolo** del project manager

Con i progetti è aumentato infatti anche il bisogno di **figure di coordinamento** ed è comprensibile che tale coordinamento non possa essere svolto unicamente da project manager esperti perché ciò risulterebbe troppo costoso

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L’evoluzione

Il down sizing del ruolo svilisce però chi project manager esperto lo era già e che **si ritrova privato** di alcune delle autonomie conquistate sul campo negli anni precedenti

Ciò è in buona parte dovuto ai **processi di omologazione**, che pervadono le organizzazioni e che portano sovente a vedere e gestire le risorse in modo standardizzato, senza considerare le capacità e le caratteristiche dei singoli

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L’evoluzione

Durante questi ultimi anni, molte organizzazioni si sono avvicinate al project management in modo parziale e riduttivo:

- focalizzando l’attenzione unicamente su **schemi di lavoro** e strumenti informatici

- richiamando tutti i loro capi progetto alla stretta osservanza di **rigide prassi** operative

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L’evoluzione

Ciò rischia di porre sostanzialmente sullo stesso piano:

• il neofita del mestiere, che ha bisogno di **linee guida** precise

• chi, per capacità ed esperienza, potrebbe tranquillamente farne a meno e dare molto di più se potesse operare in un **contesto maggiormente libero e valorizzante**

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

L’evoluzione

I project manager

1995	2005
Pochi PMP	Molti PMP
Ruolo spesso non ufficiale	Sistema delle competenze
Nominati dalla direzione	Nominati dal middle management
Spesso decidono in autonomia	Spesso altri decidono per loro
Limitato controllo su di loro	Elevato controllo su di loro
Senso di solitudine/esposizione	Senso di impotenza/oppressione
Rischi?	Ownership?

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il contesto organizzativo

Il contesto in cui il project manager si trova oggi a operare è mutato nel corso dell'ultimo decennio, anche profondamente

La tipologia di **attori sociali** coinvolti a vario titolo nei progetti si è diversificata notevolmente

Oggi più di ieri le imprese ricorrono alle logiche multi-fornitore, con la conseguente necessità di amalgamare **abitudini diverse** di lavoro e, non di rado, **diverse culture**

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il contesto organizzativo

Il team è sempre meno “fisico” e sempre più “**logico**”, ossia i componenti hanno in buona parte perso la caratteristica di essere “co-locati” e assegnati al progetto in modo univoco

Nella maggior parte dei casi i componenti dei gruppi di lavoro operano in **più progetti contemporaneamente**, a volte prestando il proprio contributo per pochi giorni e senza avere l’occasione di incontrare di persona né il project manager né gli altri componenti dell’equipe

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il contesto organizzativo

Inoltre, per le caratteristiche tecnologiche e specialistiche che contraddistinguono molti progetti, il team:

- non è più composto prevalentemente da “esecutori”

- è formato più che nel passato da figure professionali che hanno una **seniority** e una **visibilità aziendale** pari se non superiore a quella del capo progetto

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il contesto organizzativo

Il team è spesso formato da figure professionali caratterizzate da un'**elevata specializzazione** e dalla conseguente frammentazione dei ruoli

Questo fenomeno ha favorito la tendenza naturale degli specialisti a "stare nel loro" e a **non "contaminarsi"** con l'ambiente circostante, ossia con i colleghi di specializzazioni limitrofe e compresenti nel medesimo progetto

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il contesto organizzativo

Conseguenza diretta di ciò è il pressoché sistematico ed estenuante raddoppio di marcatura che il capo progetto deve spesso esercitare nei confronti delle risorse assegnate ogni volta che le stesse si trovano a **collaborare, comunicare o confrontarsi con altri**

Ciò comporta inevitabili ripercussioni sulla **efficienza complessiva del progetto**, oltre che sul corretto impiego del project manager

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il contesto organizzativo

Una project manager particolarmente frustrata da questa situazione recentemente mi disse:

"I tecnici? Si, sono bravi, ma non guardano oltre il proprio naso. Non si parlano, si aspettano che sia il PM a chiedere se hanno tutto ciò che serve per la loro attività specifica … Devo essere io a mettere in contatto il tecnico A con quello B, che magari è seduto a fianco … Quando va bene, A mi avvisa che ha bisogno di qualcosa per evitare di fermarsi, ma ci sono casi in cui A non dice nulla, si ferma e basta. Devo essere io a chiedere e a capire che è fermo …"

Fonte: Coinvolgere le persone per il successo del progetto, Mario Damiani, ZeroUnoWeb, 2006

Il contesto organizzativo

La trasversalità propria del project management e conseguentemente del ruolo del capo progetto è ancora in buona parte vissuta come un **corpo estraneo** rispetto alle abitudini consolidate

Le aziende nella maggior parte dei casi restano **organizzazioni verticali** in cui i responsabili gerarchici delle risorse dettano ancora legge e sono **scarsamente disponibili a mutamenti organizzativi** che minano in qualche modo le loro prerogative

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il contesto organizzativo

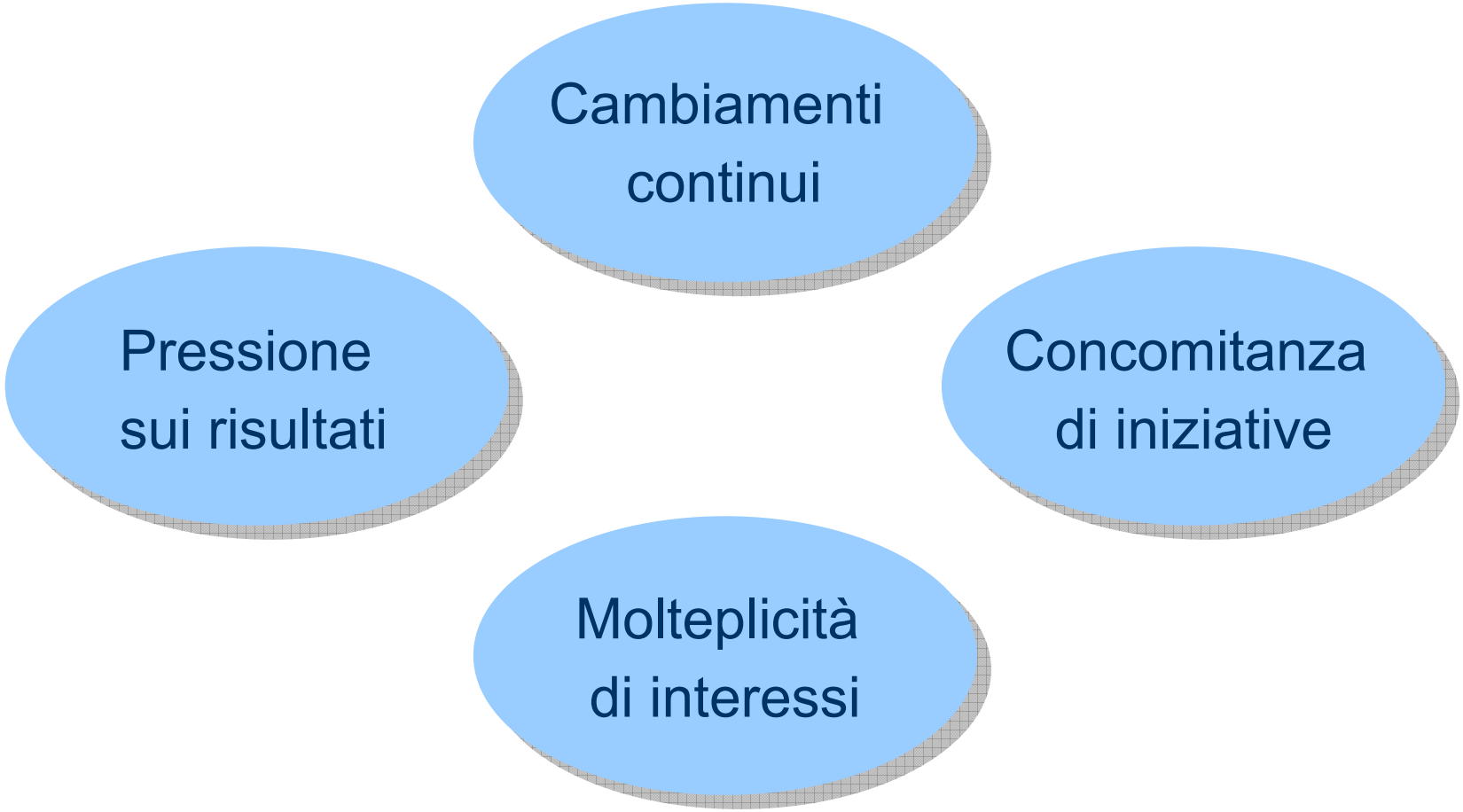
Questo atteggiamento porta a legittimare il gap di responsabilità esistente tra:

- il project manager (che risponde dei **risultati ottenuti**)
- i membri del team (valutati di norma sulla base delle loro **capacità tecniche** e non sulla concretizzazione di tali capacità in risultati di progetto) …

… oltre ad alimentare la dannosa retorica del super-PM che “tutto deve potere senza aver alcun potere”

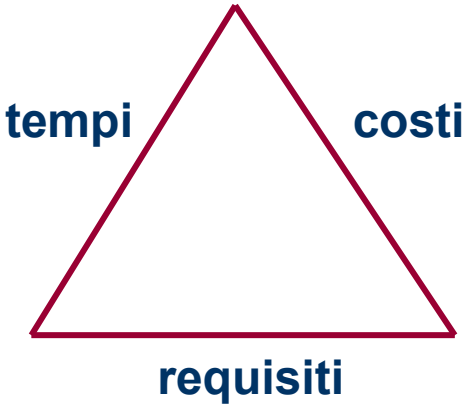
Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

I vincoli e le necessità

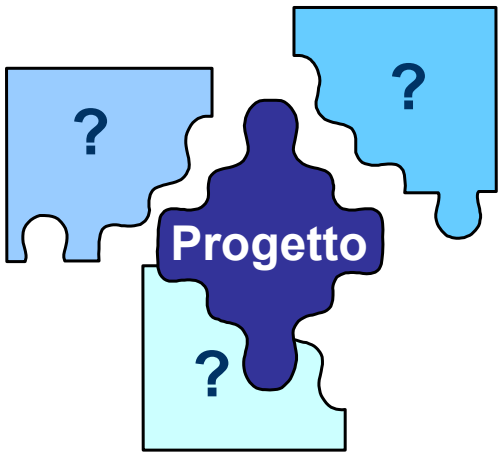


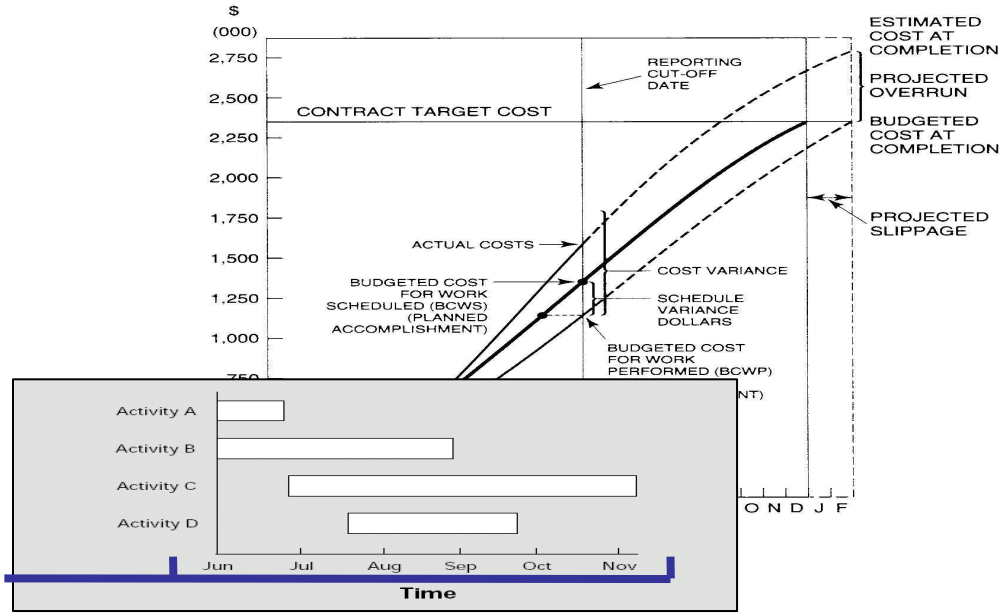
Come rispondere?

L’approccio tradizionale …

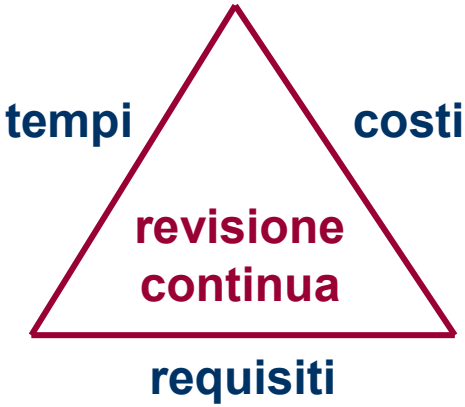


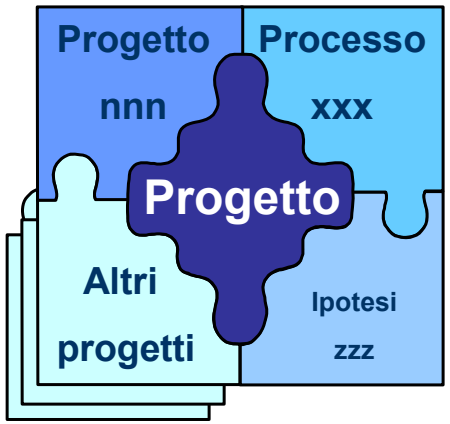
… basato sul "triangolo di ferro"
e centrato sul singolo progetto …

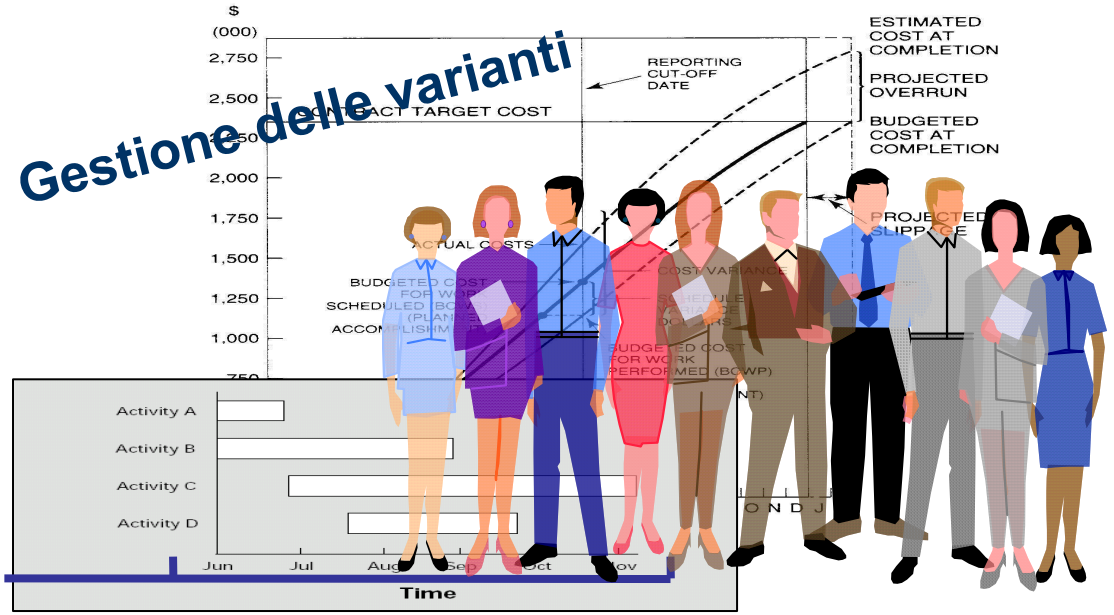




L’approccio tradizionale … non basta





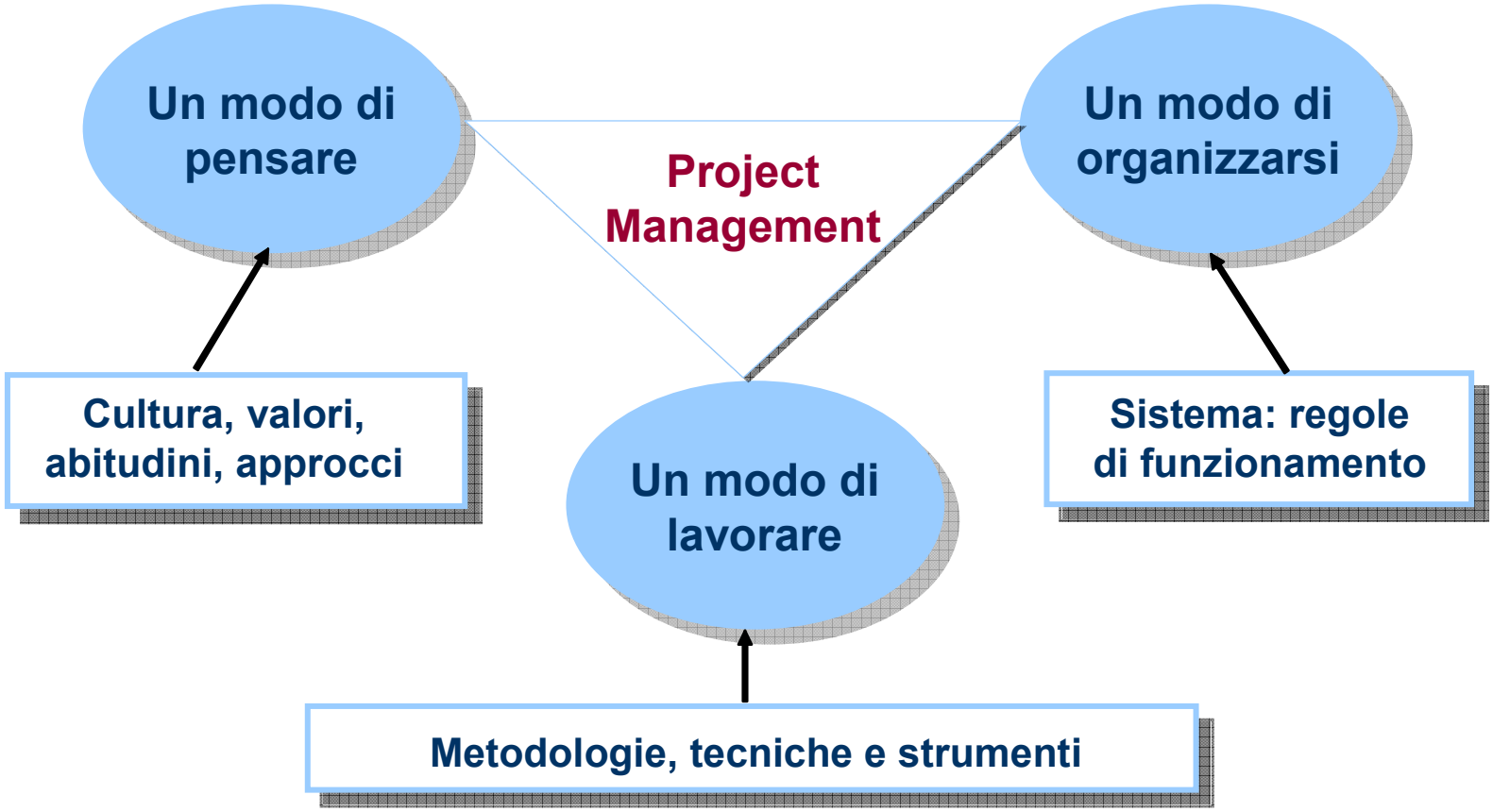


Il project management

secondo il nostro approccio

Approccio CMD, per approfondimenti: www.cmdmc.eu
Tutti i contenuti di questa presentazione sono tratti dal repertorio di materiali didattici, articoli, casi studio e libri dell'autore. L'approccio CMD è inoltre illustrato nei libri *Project Management di successo*, Mario Damiani, FrancoAngeli Editore, 2007 e *Project Management flessibile*, Mario Damiani, McGraw Hill, 2008.

L’approccio CMD



L’approccio CMD

Il project management è un fatto organizzativo la cui **ownership** è suddivisa tra i seguenti **attori sociali**:

- il committente e la direzione
- il project manager
- gli altri attori sociali coinvolti

Il modo di essere e l’operato del project manager ruota attorno ad alcuni cardini principali, tra cui:

- **Context**
- **Anticipation**
- **Execution**

Approfondimenti
al sito:
www.cmdmc.eu

L’approccio CMD

Il committente e la direzione, responsabili di:

• creare e sostenere nel tempo le condizioni culturali e organizzative idonee al lavoro per progetti

• promuovere iniziative plausibili, la cui reale eseguibilità nei termini auspicati sia considerata parte del pensiero strategico

• decidere gli investimenti e realizzare i benefici in termini di business che la concreta fruizione del progetto comporta

L’approccio CMD

I project manager, chiamati a:

• comprendere l’organizzazione e il contesto in cui i progetti loro assegnati si svolgono

• relazionarsi efficacemente con tutti gli attori sociali rilevanti

• avere spirito di iniziativa, flessibilità, tolleranza allo stress e alle situazioni di incertezza

• negoziare un mandato che si basi su presupposti e stime realistiche, tali da assicurare all’organizzazione la concreta fruizione del progetto nei termini pattuiti

L’approccio CMD

Gli altri attori sociali coinvolti, primi tra tutti i componenti dei team di lavoro e gli utenti, che devono:

• essere consapevoli delle dinamiche progettuali e dei motivi per i quali si rende necessario un diverso modo di operare

• assumere il loro ruolo in modo attivo e consistente, da veri protagonisti della parte loro affidata

• vivere il progetto come una opportunità di arricchimento professionale e non più come un fastidio che turba lo status quo della loro attività quotidiana

L’approccio CMD

Context – Il PM, inteso come cerniera di raccordo tra progetto e organizzazione è chiamato a:

• collaborare con la direzione nell’integrare il progetto con la strategia, con la situazione contingente e con gli altri progetti e processi già presenti nell’azienda

• supportare il committente nella costruzione di una visione comune del progetto da trasmettere a tutti gli attori sociali

• preparare e supportare l’organizzazione a vivere positivamente il cambiamento che il progetto stesso porterà

L’approccio CMD

Anticipation – Il PM, visto come il precursore di un modo di essere e di concepire il lavoro nell’organizzazione, per:

• sovvertire una prassi molto diffusa che deriva dalla concezione fatalistico-reattiva dell’operare giorno per giorno, secondo la quale errori e imprevisti fanno parte delle regole del gioco e sono inevitabili

• adottare una forma mentis che porta a guardare e vivere le azioni presenti come qualcosa che è stato pensato prima e che provocherà effetti nel tempo

• tirare fuori la testa dal sacco e guardare avanti, prevenendo alcuni ostacoli e rendendo più concreti e prevedibili i risultati da conseguire

L’approccio CMD

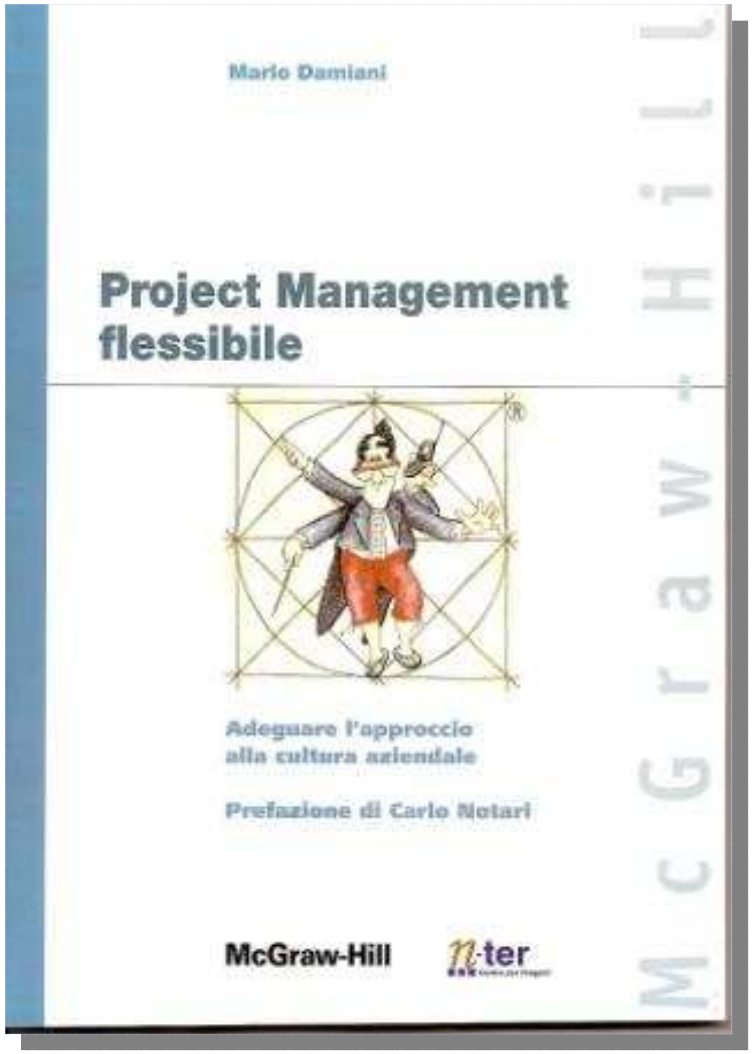
Execution – il PM ha il compito fondamentale di diffondere e supportare l’idea che l’Execution è:

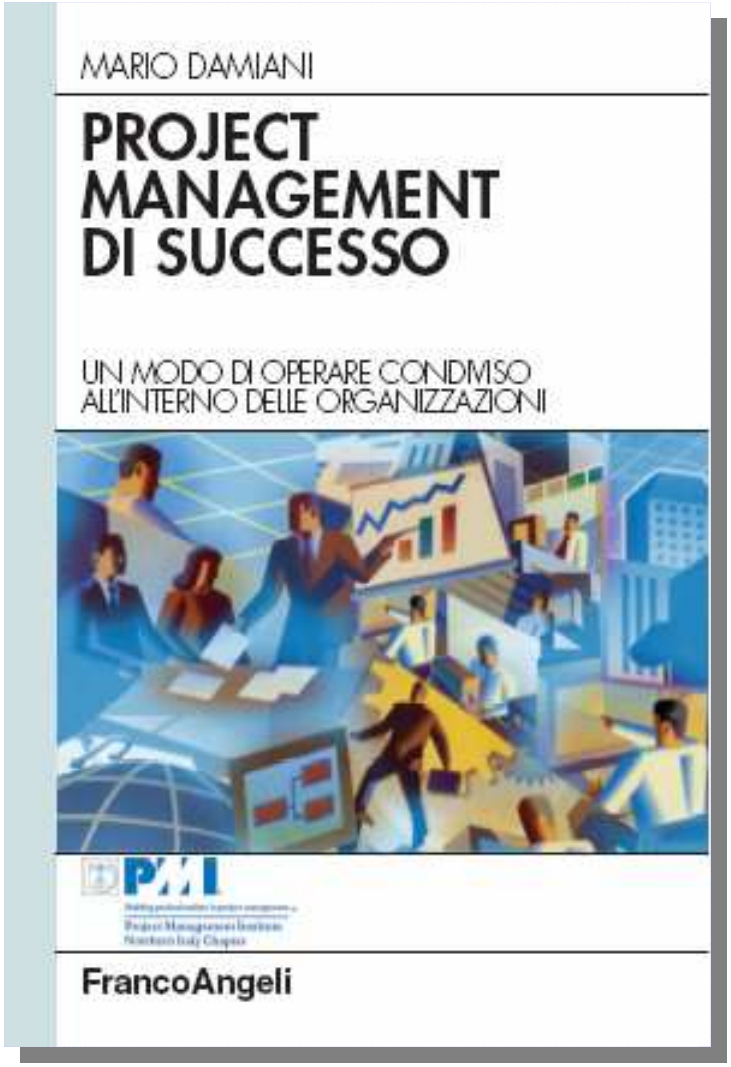
• un aspetto fondamentale dell’impianto strategico, in quanto condiziona in modo decisivo la reale fattibilità del progetto sin dalle fasi iniziali

• un processo che si snoda lungo l’intero ciclo di vita del progetto e che porta il committente a formulare idee plausibili, il project manager a discuterne e a negoziarne la fattibilità, gli altri attori sociali a essere focalizzati sui risultati che devono produrre

• una responsabilità collettiva, in base a cui tutti gli attori sociali coinvolti sono chiamati ad esercitare il giusto livello di ownership

L’approccio CMD





Alcuni elementi dell’approccio CMD

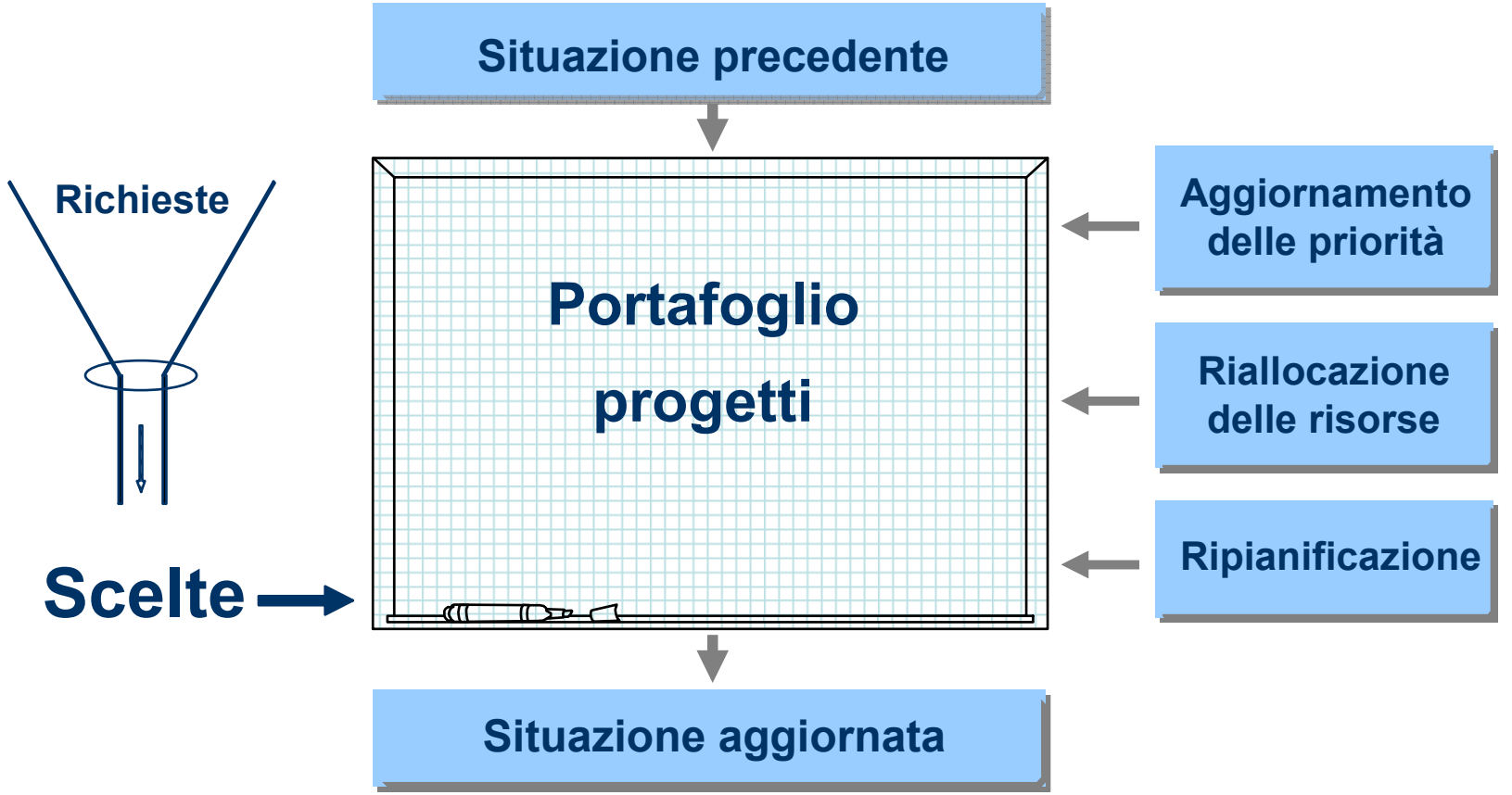
Dal portafoglio progetti non gestito …

Troppi progetti attivi (spesso oltre il doppio di quelli che una organizzazione dovrebbe avere)

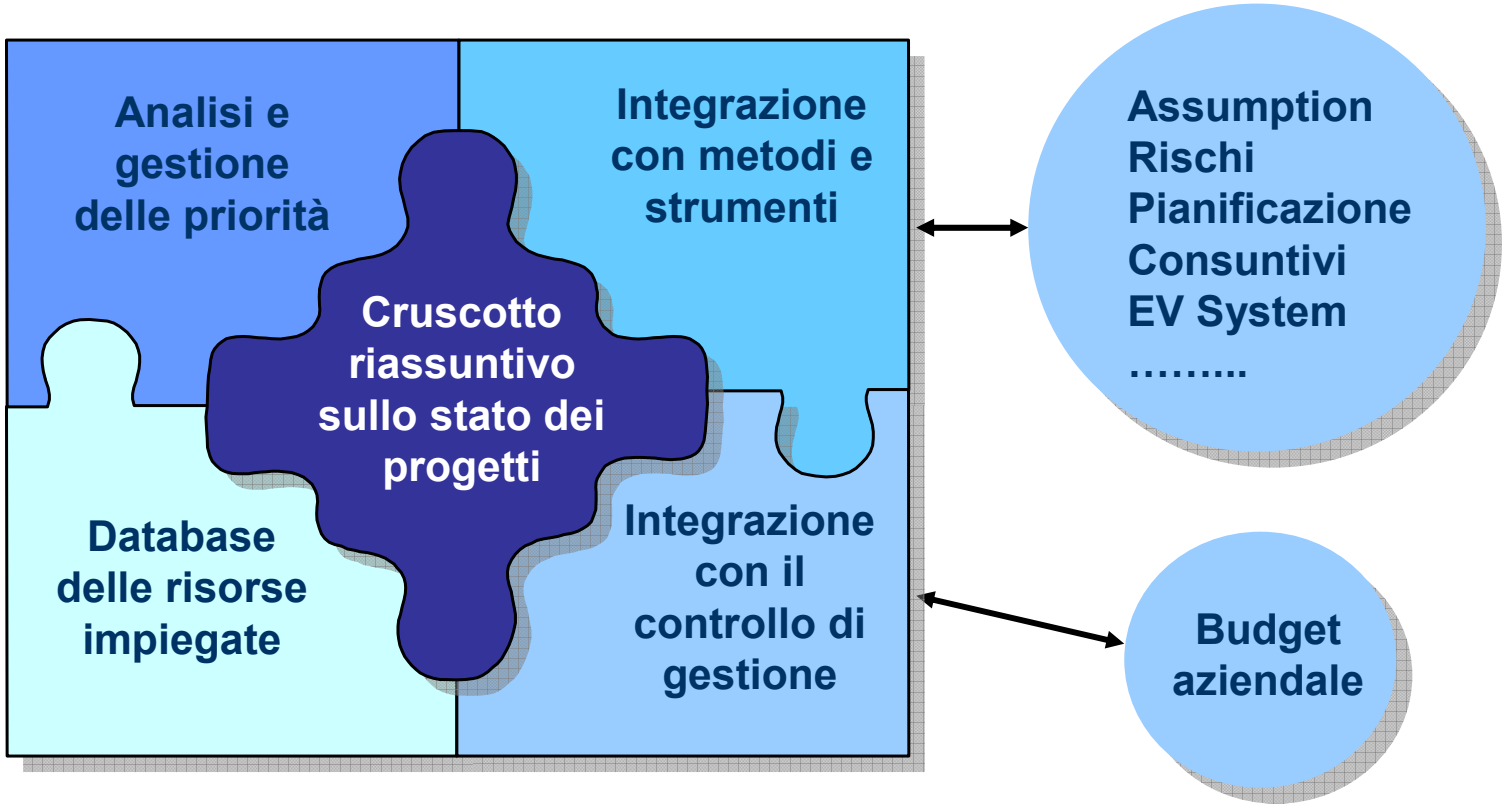
Progetti sbagliati (che non danno grande valore all'organizzazione e che non sono pienamente legati agli obiettivi strategici)

Portafoglio sbilanciato (breve vs. lungo termine, iniziative tattiche vs. strategiche, efficienza dei costi vs. efficacia sul mercato, stadio iniziale vs. stadio finale)

… al portafoglio progetti come sistema



La gestione del portafoglio progetti



La centralità degli attori sociali

Individui o organizzazioni i cui **interessi** possono essere positivamente o negativamente condizionati dal progetto

Possono a loro volta **influenzare** positivamente o negativamente il progetto

Spesso hanno obiettivi, aspettative e motivazioni differenti, anche in **conflitto** tra loro

La centralità degli attori sociali

Analisi degli attori sociali					
Nome	Posizione aziendale	Ruolo nel progetto (*)	Favorevole al progetto (Si, Neutro, No) e perché (**)	Potere di influenza (A,M,B)	Strategia di relazione

(*) = committente, utente, componente del team, influenzatore, capo funzionale, ecc

(**) = quali interessi personali (lavorativi o privati) il progetto soddisfa o minaccia

Il ciclo di vita del progetto

Per favorirne la definizione, gestione e controllo, il progetto è generalmente suddiviso in **fasi**

Ogni fase è caratterizzata da **risultati** specifici (deliverable)

L'insieme di queste fasi costituisce il **ciclo di vita del progetto**

Le fasi (tipologia, sequenza, numero, interconnessioni) dipendono strettamente dal **prodotto o servizio** che il progetto intende realizzare

Il flusso logico del progetto

Indipendentemente dalla specificità del ciclo di vita adottato, ciascun progetto può essere visto attraverso un **flusso logico** che ne descrive i passaggi fondamentali dal momento in cui il progetto viene concepito, fino a quando il suo risultato finale diventa concretamente fruibile

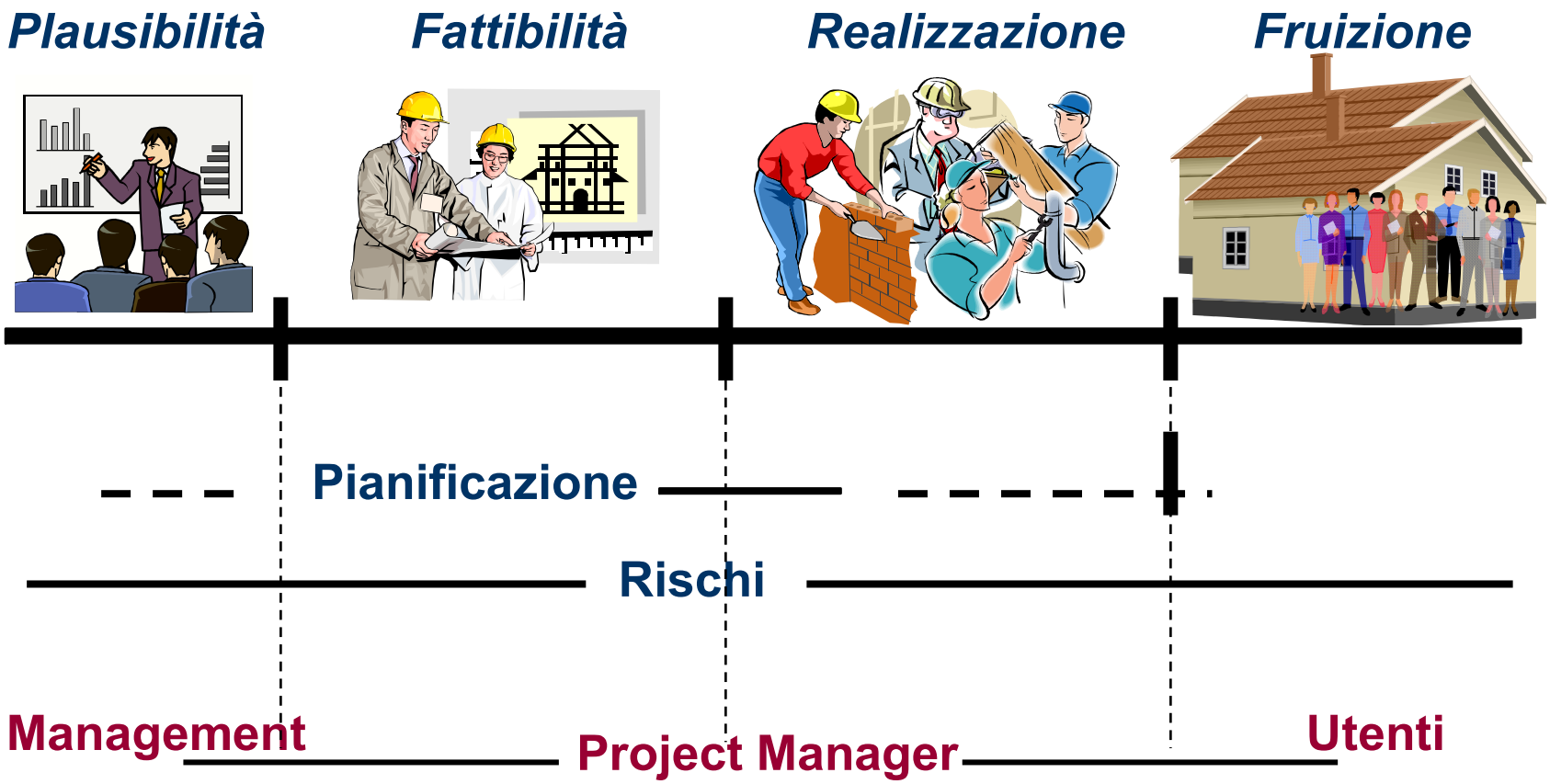
In questa prospettiva, ciascun progetto passa attraverso alcuni **stadi logici** che ne caratterizzano il grado di evoluzione

Il flusso logico del progetto

Stadi logici	Punti cruciali di attenzione (*)
Plausibilità	Contesto e obiettivi, attori sociali, costi e benefici, rischi e opportunità, possibili alternative
Fattibilità	Requisiti, ipotesi tecnica, strategia di gestione, aspettative, tempi e costi, rischi, project plan
Realizzazione	Team di lavoro, comunicazione, issue, avanzamento lavori, coinvolgimento utenti, varianti, gioco d'anticipo
Fruizione	Completamento del progetto, autonomia degli utenti, regole di gestione a regime, misurazione dei benefici

(*) I punti sono citati negli stadi in cui ricorrono maggiormente, pur essendo presenti in tutti

Il flusso logico del progetto



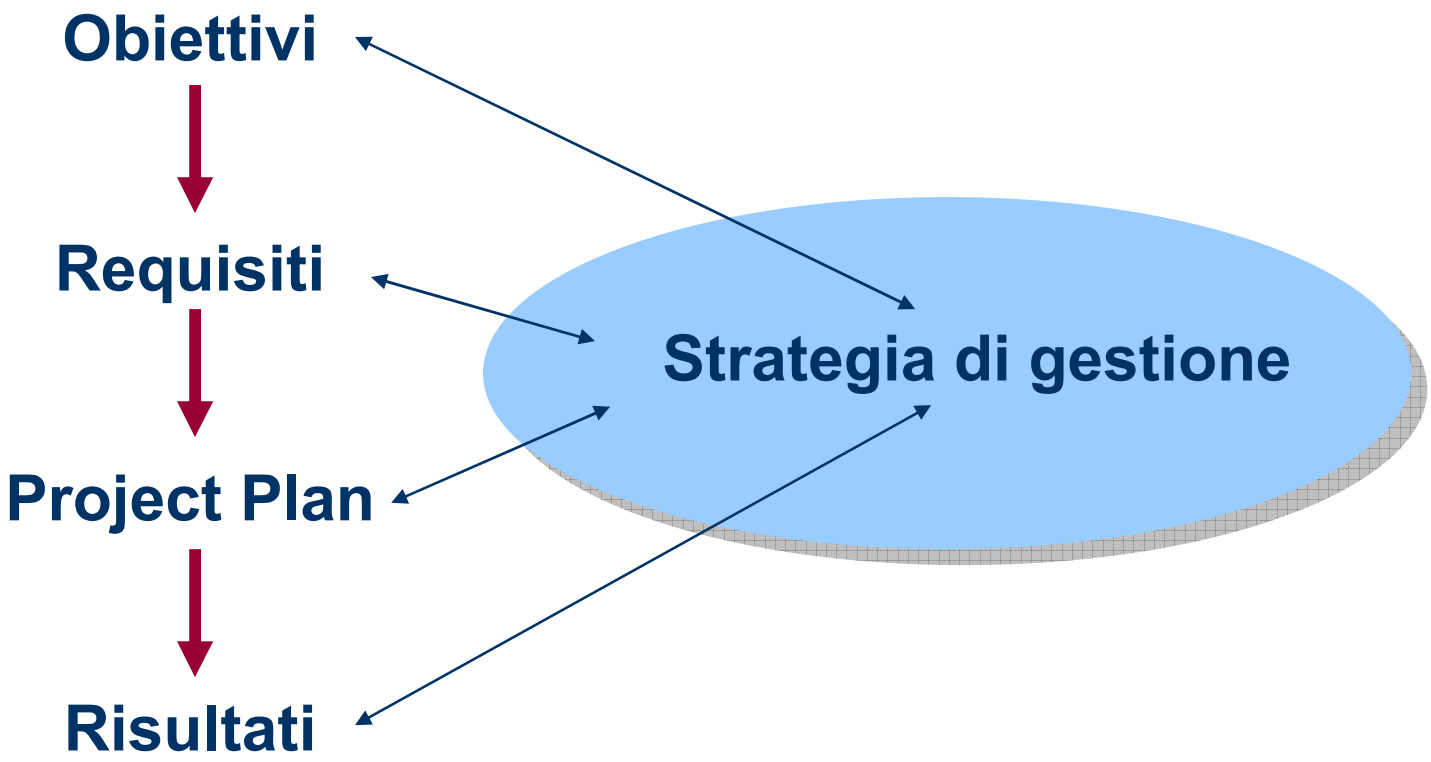
La plausibilità del progetto

La **ragione d'essere** in relazione alla strategia aziendale e al rapporto costi/benefici, anche nei confronti di altri progetti in corso o da intraprendere

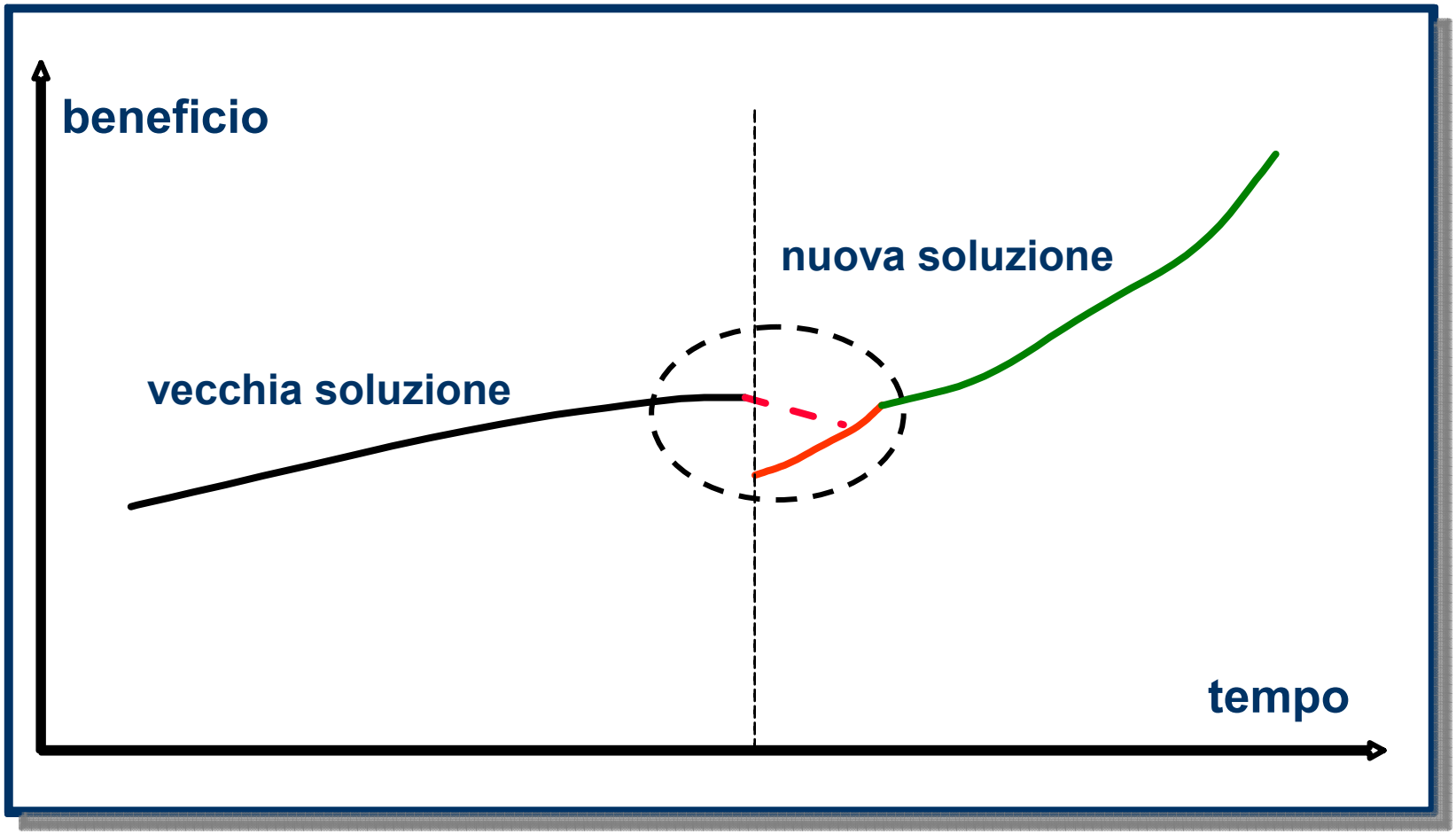
La **macro-fattibilità**, ossia la possibilità di essere concretamente realizzato nei termini ipotizzati, con un livello di rischio accettabile dall'organizzazione

La valutazione delle **perdite di opportunità** derivanti dall'eventuale scelta di non realizzarlo

La strategia di gestione del progetto



La gestione delle aspettative



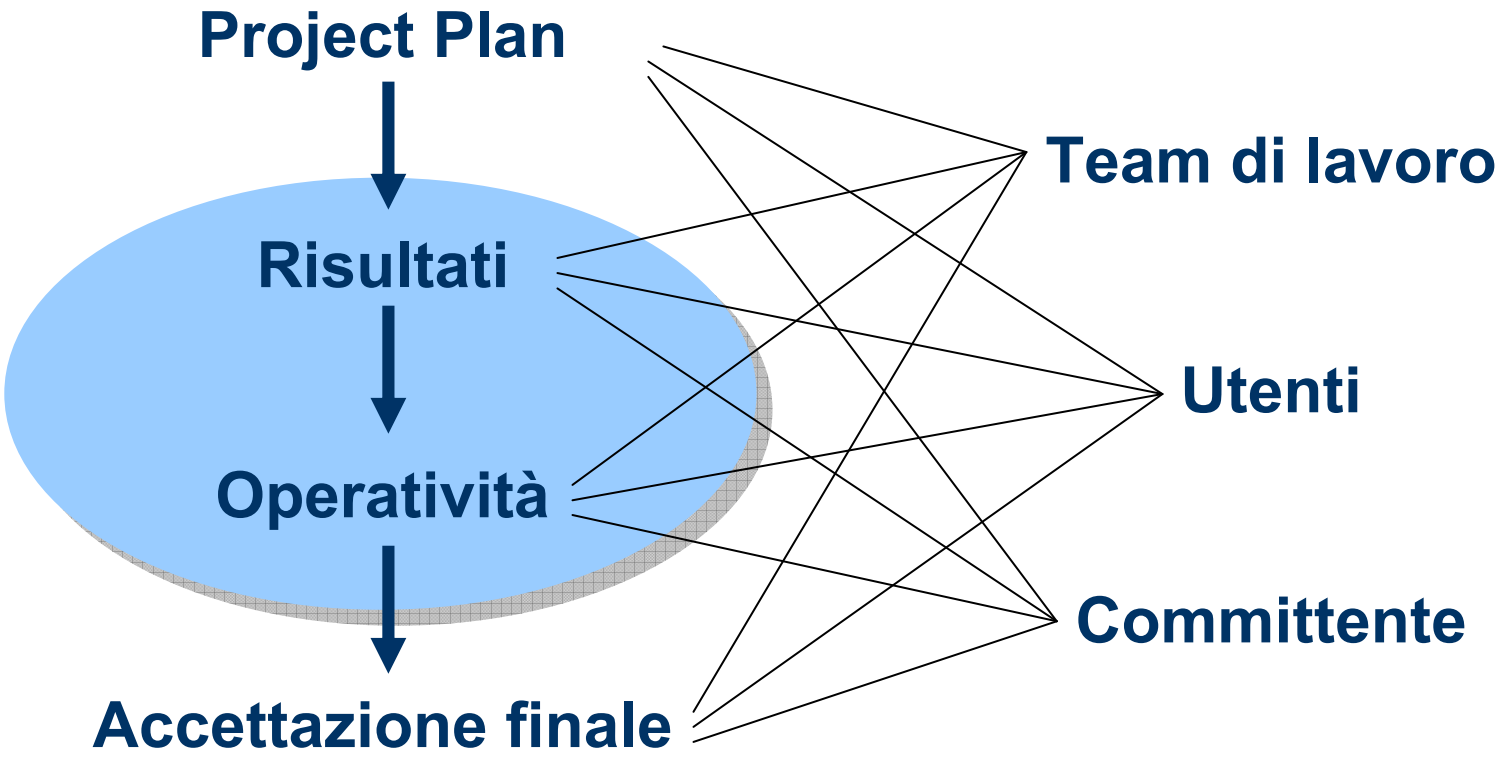
La fattibilità del progetto (Project Plan)

- Bisogni, obiettivi e aspettative di risultato
- Definizione dei requisiti
- Ipotesi tecnica

- Deliverable
- Milestone & dipendenze esterne
- Attività e risorse
- Schedulazione e stime economiche
- Analisi e valutazione dei rischi

- Obiettivi e contesto di riferimento
- Proposta di soluzione funzionale e tecnica
- Articolazione del progetto (risultati attesi)
- Criteri di validazione e accettazione dei risultati
- Ruoli e responsabilità degli attori sociali
- Tempi e costi di progetto
- Risk register
- Criteri di gestione varianti
- Vincoli, assumption e osservazioni particolari

La realizzazione del progetto



La formazione e la gestione del team

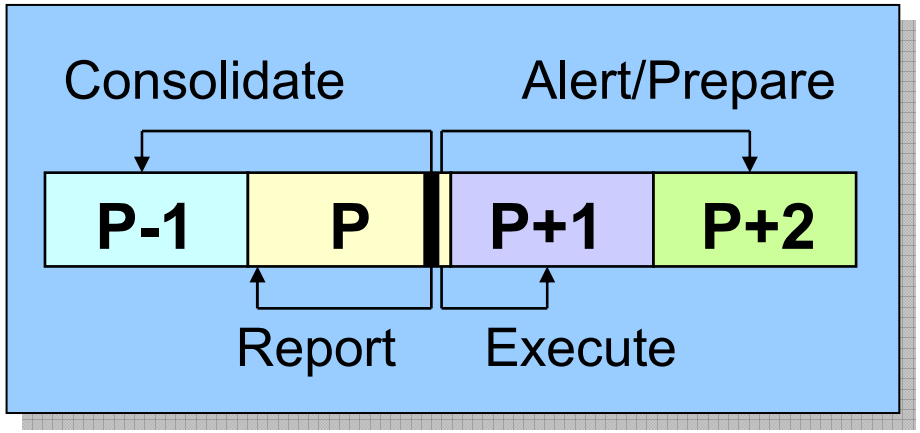
Individui

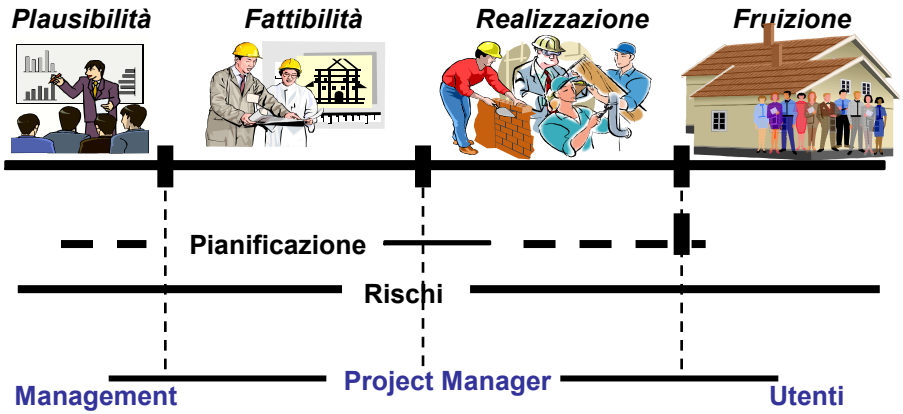
Team di progetto =
gruppo che collabora + PM

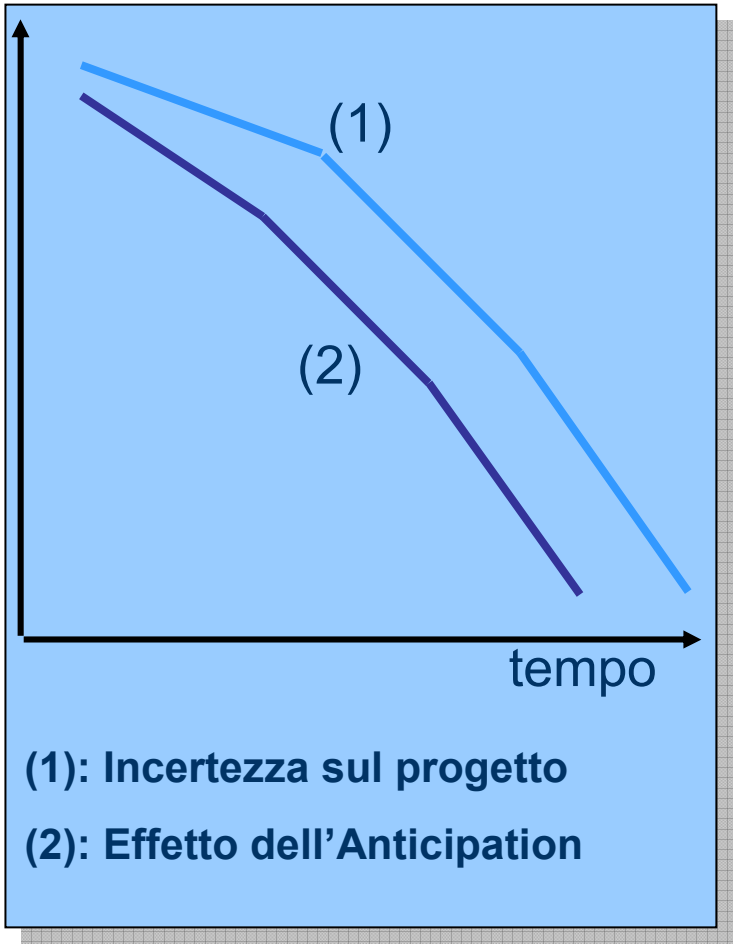
Compatibilità
Motivazione
Flessibilità
Rispetto
Disciplina
Indipendenza
Interdipendenza

Obiettivi personali → **Coinvolgimento** → **Obiettivi comuni**

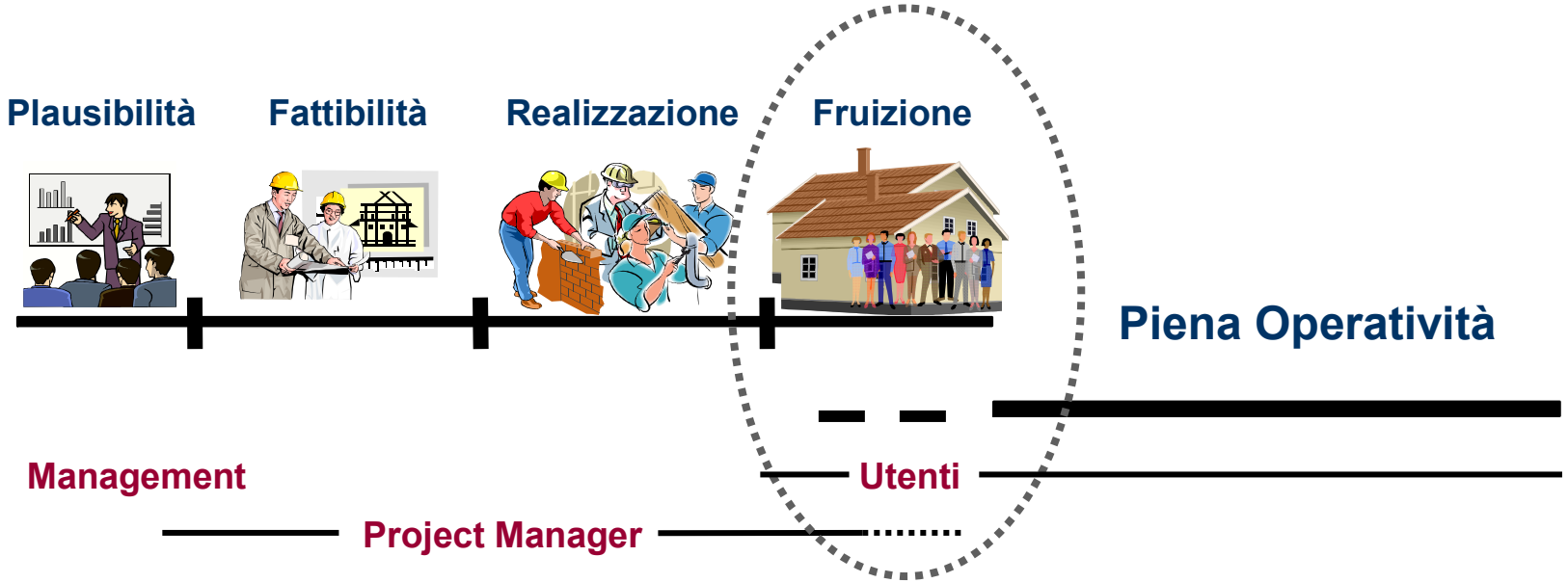
L'Anticipation management







La fruibilità del progetto



I fattori di successo

Il successo del progetto

Ci sono due fattori fondamentali che determinano il successo di ogni progetto:

• la sua **fruibilità concreta**, ossia la disponibilità effettiva di quanto stabilito, nel rispetto dei tempi,dei costi e dei contenuti (successo a livello di project management, responsabilità del project manager)

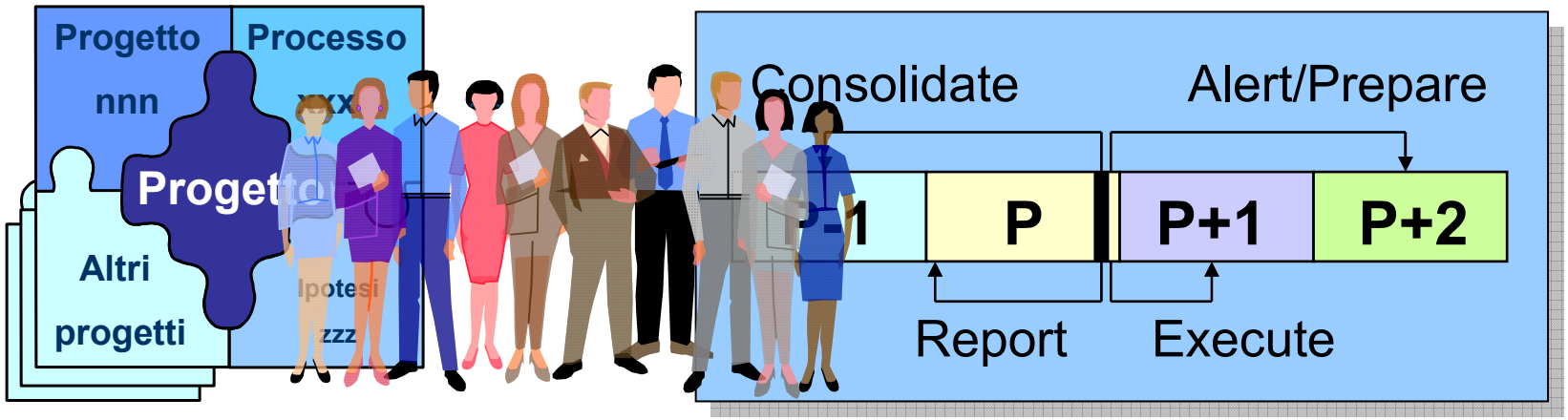
• i **benefici per l'organizzazione**, ossia il ritorno dell'investimento derivante dalla fruizione concreta del progetto (successo a livello di business, responsabilità del committente e della direzione)

Le condizioni per il successo

Cultura (d'impresa e individuale) favorevole ai progetti

Modalità organizzativa compatibile con i progetti

Insieme coerente di **metodologie**, pratiche e strumenti



Il project manager di successo

La vecchia metafora del condottiero, che crea spirito di corpo, anima di coraggio la truppa e la ispira ad azioni superiori lascia ormai il posto a quella del diplomatico, **abile tessitore di trame relazionali e fine comunicatore**

Un diplomatico moderno e attivo, che conosce il business dell'organizzazione e opera sul campo, sempre pronto a **negoziare** con gli interlocutori di progetto e in grado di **influenzare le decisioni** laddove non può decidere direttamente

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il project manager di successo

Da ciò emerge una figura che sa **superare i limiti** della mera realizzazione del mandato

In grado di stabilire con il committente una **relazione** professionale sostanzialmente **simmetrica**, base indispensabile per discutere e negoziare il mandato stesso

Capace quindi di assumere in modo concreto e visibile l'**ownership** della gestione del progetto

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il project manager di successo

In sostanza, un project manager **meno succube** e "impiegato"

Magari un po' **fuori dagli schemi tradizionali** e poco rispettoso delle sempre più frequenti e noiose prassi amministrative

Ma più **consistente e intraprenditore**, di cui le aziende hanno realmente bisogno per migliorare sostanzialmente la performance dei loro progetti più importanti

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008

Il project manager di successo

Un project manager che fa leva sulle proprie **caratteristiche personali** e le sviluppa continuamente, allenandosi in alcuni casi a diventare nel tempo una figura professionale diversa, ancora **più manageriale**

In questa accezione, il **ruolo** del capo progetto può anche essere inteso come una **transizione**, una sorta di trampolino di lancio per passare da posizioni tipicamente tecnico-specialistiche ad altre più direzionali

Fonte: Project Management flessibile, Mario Damiani, McGraw Hill 2008