

Un Project Management semplice è quello che fa per noi

Siamo in un periodo di grande **trasformazione**, la mole enorme di dati in gioco nei **processi decisionali**, la trasformazione dei **modelli organizzativi**, la crisi del modello economico rendono indispensabile identificare e ottimizzare le modalità di accesso alle informazioni e le **metodologie di organizzazione** del lavoro di ufficio.

Le tecniche di **Project Management**, in particolare, risentono del periodo di transizione e della grande dinamicità e variabilità dei fattori che influenzano tutte le fasi di un progetto.

Esiste un modello classico e ben sperimentato definito “**a cascata**” che purtroppo ha però dei vincoli e delle rigidità, che non rendono possibile una gestione flessibile del progetto, ne consegue che si arriva alla conclusione in ritardo rispetto a quanto stabilito e impegnando più risorse di quelle indicate inizialmente.

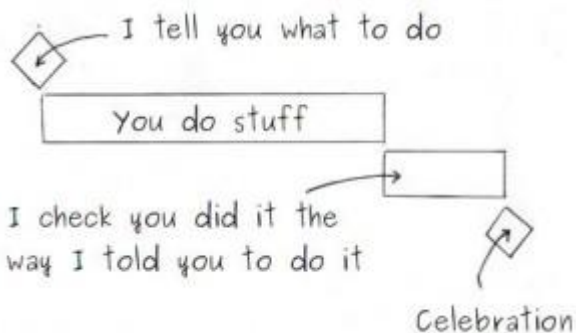


Figura 1 Esempio di Project Management “a cascata”

Le metodologie di **management semplice** sono sicuramente adatte a uffici dove le specifiche sono poco chiare, dove c'è un'**alta variabilità** delle priorità e una continua **evoluzione delle richieste**.

Aderire a un nuovo modello di gestione può apparire molto difficile, dato che la tentazione di ricadere sulle metodologie consuete, come il metodo “**a cascata**”, risulta sicuramente più immediato.

Gli aspetti che mi sembrano in prima analisi più interessanti da valutare e da cui un project management semplice può trarre il maggior beneficio sono

- **La gestione degli errori**
- **L'organizzazione e la gestione** del tempo e delle priorità in forma creativa

Un luogo comune sulla nostra professione è che ci sia richiesta poca creatività e io non sono d'accordo.

Il processo creativo è basato sulla gestione flessibile della complessità e chi meglio di noi si trova ad affrontare situazioni complesse?

La domanda è “qual è lo scopo della creatività?”

Sicuramente lo scopo principale può essere identificato nella **risoluzione di una situazione che si è improvvisamente complicata**, a volte anche in maniera sorprendente per la stessa Assistente, che si trova a doverla risolvere, attraverso un processo di **soluzione istantanea**, spesso singolare nell'interazione con gli altri colleghi e con gli interlocutori esterni.

Appare evidente come in questo processo sia intrinseco un alto rischio di **fallimento ed errore**, ma è proprio attraverso il **potenziale fallimento** che spesso si rivelano le vere potenzialità dell'apprendimento e del riutilizzo delle best practice di gestione della criticità.

Il **rischio** insito nell'improvvisazione creativa tende spesso a far rimanere su territori ben conosciuti, cercando di **ripetere i casi di successo** in precedenza esplorati. Questo tipo di approccio ha diversi difetti, primo fra tutti il ripetersi dell'atto creativo che finisce per renderlo inutile, perché sorpassato.

Altro aspetto importante è che noi siamo tutte diverse e, non è la stessa, la situazione che ci troviamo a dover affrontare.

Spesso abbiamo la tentazione di **ripetere esperienze** di successo in modo da limitare il rischio, dato che l'apprendimento nelle organizzazioni tende a orientarsi verso **routine predeterminate** e predefinite.

Per questo motivo corriamo il rischio di rientrare in pattern ben consolidati come quelli delle tecniche di **project management "a cascata"**.

Eppure le situazioni in cui ci troviamo coinvolte e le stesse persone cambiano in continuazione entrando in conflitto con questa tendenza al riutilizzo di materiale predefinito e predeterminato. Rientrare su pattern predefiniti **limita sì il rischio**, ma non riesce a sfruttare in pieno le nostre possibilità di **agire in modo creativo**, che potrebbero consentire una gestione innovativa del processo.

Per saper gestire un imprevisto, l'Assistente deve far ricorso a **tutta la sua esperienza** (ed entra in gioco su questo punto tutto un tema legato all'apprendimento e alla formazione continua) e a tutta la sua **leadership** per superare il blocco e andare verso la soluzione.

Paradossalmente il **momento dell'errore** all'interno di una situazione che si complica, è quello che può realmente portare a **innovare e rivoluzionare** una procedura consolidata. E' naturale che per raggiungere questo risultato è necessario avere il massimo della flessibilità, e che la struttura che abbiamo alle spalle supporti e garantisca un livello di risposta alto e veloce, alle sollecitazioni che provengono da un momento di rottura quale l'errore oppure un evento esterno che impatti sulla routine quotidiana.

E' incredibile la quantità di esperienza e **la mole di informazioni** che sono messi in gioco in uno di questi momenti di emergenza, e quanto una figura di leadership forte, ma non deterministica, possa essere risolutiva.

E' un fattore noto come la risposta ad **eventi stressanti** spesso generi una risposta che ricade in situazioni ben conosciute e risposte già preconfezionate, e questo diventa un ostacolo, spesso insormontabile, nell'innovazione e nel fattore competitivo di un'azienda.

Questo ci porta verso il secondo punto, la gestione del gruppo di persone che fa parte del progetto e ad un suo possibile riflesso sulla gestione del **team**.

L'organizzazione e le dinamiche del gruppo sono sempre diverse, le tecniche di comunicazione hanno, a volte, elementi in comune, mentre le strutture di base del progetto restano generalmente invariate.

Persone diverse, problemi diversi, bisognerebbe cercare di evitare di ripercorrere strade conosciute a scapito dell'implementazione di idee e soluzioni.

Agendo con modalità al di fuori degli schemi, i risultati ottenuti potrebbero rivelarsi sorprendentemente positivi e di grande innovazione.

Bisogna, però, fare attenzione nel cercare di capire cosa rende questo tipo di **approccio vincente** piuttosto che fallimentare o addirittura nocivo.

Prima di tutto la **consapevolezza** del team e del livello di **improvvisazione** che può affrontare. Il Project Leader, in questo caso l'Assistente, deve conoscere molto bene le caratteristiche delle persone che fanno parte del suo team, che al momento di essere creato deve comprendere individui adatti a gestire le discontinuità e le sfide che si presentano ogni giorno. La discontinuità non va gestita come un fattore gratuito, ma deve condurre alla creazione di nuovo materiale che porti gradualmente i membri del team a superare i propri limiti in maniera inconsapevole.

La tecnica del brainstorming, lasciando che l'**iniziativa fluisca libera** dai componenti del gruppo, è un'opportunità interessante durante la quale l'Assistente può anche limitarsi a fornire la documentazione necessaria e utile, agli altri membri del gruppo, per trovare una soluzione oppure può aiutarli a concentrare l'attenzione su spunti ed idee interessanti.

Da questa **breve analisi** è possibile vedere come all'interno della gestione di un progetto sia fondamentale avere un **approccio positivo** alla gestione del rischio e dell'errore, utilizzando i momenti di errore come potenziali fonti di nuovi spunti d'innovazione, arricchendo la fiducia e la consapevolezza dei componenti del team. Allo stesso modo una **competenza provocativa** del project manager, attraverso la proposizione di nuovi processi e nuovi materiali può portare i componenti di un team a superare i propri limiti ed a gestire in modo innovativo un problema che sicuramente poteva essere risolto con tecniche convenzionali, ma senza riuscire a portare alcun contributo in termini di crescita professionale ed innovativa del team di lavoro. Andrebbero approfonditi molti altri aspetti di similitudine, come l'organizzazione dell'apprendimento, ed il modello di learning, che attraverso una continua interazione tra esperienza ed approccio sperimentale, portano, con un po' di esercizio, ad interiorizzare la conoscenza e a dare poi risposte ai problemi in una modalità quasi automatica.

Tutti questi aspetti e la gestione dei flussi di comunicazione in un progetto agile saranno oggetto del workshop.

Scaletta Workshop

1 – Il nuovo contesto di Business

- Breve descrizione dell'alta variabilità e flessibilità richiesti dal nuovo modello di business
- Numeri – il fallimento del modello “a cascata” (% di overbudget e overtime)
- Roadmap evoluzione project management

3 - Gestione del Team (4 aspetti della tecnica dell'improvvisazione)

- Competenza provocativa – Effort intenzionale per interrompere le pratiche ricorrenti e ripetute
- Trattare gli errori come momento di apprendimento
- Strutture adatte a permettere il massimo di flessibilità
- Implicazioni in ambiti organizzativi