

Massimo Soriani Bellavista,
Roberto Pozza

Projectmind™

Come potenziare la propria mente
nella gestione dei progetti



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Massimo Soriani Bellavista,
Roberto Pozza

Projectmind™

Come potenziare la propria mente
nella gestione dei progetti

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Ringraziamenti	pag.	7
Premessa, Massimo Soriani Bellavista e Roberto Pozza	»	9
1. I fondamentali del Project Management	»	13
1. Breve introduzione: dall'insuccesso al successo-in	»	13
2. Mancanza di una struttura di governance	»	15
3. Indeterminatezza degli obiettivi da raggiungere	»	15
4. Risorse inadeguate	»	16
5. Scarsa o incompleta definizione dei requisiti	»	16
6. La WBS e i <i>deliverables</i> definiti in modo non accurato	»	17
7. Stime inaccurate	»	17
8. Rischi non valutati con attenzione	»	17
9. Scarsa attenzione alla pianificazione	»	17
10. Poco tempo dedicato al Project Management	»	18
11. Mancanza di un sistema per la gestione delle modifiche	»	18
2. Processi e progetti	»	19
1. La creazione del valore	»	22
1.1. I progetti strutturati	»	23
1.2. I progetti innovativi	»	23
2. Le 5 fasi del Project Management secondo il PMI	»	26
2.1. Avvio	»	27
2.2. Pianificazione	»	31
2.3. Attuazione	»	45
2.4. Controllo	»	46
2.5. La chiusura	»	51
2.6. Le funzioni di gestione progetti	»	53
2.7. Le nuove frontiere del PM: Agile e Scrum	»	56

3. Il Project Management e gli stili di pensiero: i dieci “ComandaMenti”	pag.	61
1. Project Mind e i dieci “ComandaMenti”	»	62
1.1. Thinking styles development	»	66
1.2. Thinking Styles e Gruppo: “alleanza di cervelli”	»	67
1.3. Project Mind, Thinking styles e Neuroscienze	»	68
2. I dieci ComandaMenti in dettaglio	»	71
1° ComandaMente: pensiero “Dati e analisi”	»	71
2° ComandaMente: pensiero “Organizzazione”	»	72
3° ComandaMente: pensiero “Rischio e pericoli”	»	73
4° ComandaMente: pensiero “Pratico”	»	74
5° ComandaMente: pensiero “Motivazione”	»	76
6° ComandaMente: pensiero “Comunicazione”	»	77
7° ComandaMente: pensiero “Valore”	»	80
8° ComandaMente: pensiero “Opportunità”	»	81
9° ComandaMente: pensiero “Creatività e problem solving”	»	82
10° ComandaMente: pensiero “Apprendimento”	»	86
3. Stili di pensiero e i ProjectMinder	»	89
1. ProjectMinder: analysis/evaluation	»	91
2. ProjectMinder e fase Develop: creativo e problem solver	»	92
3. ProjectMinder: negoziatore, motivatore e comunicatore	»	93
4. ProjectMinder: pianificatore e attuatore	»	95
4. Gli strumenti del ProjectMinder™ vai su www.projectmind.academy tutti gli strumenti da scaricare	»	97
1. <i>I thinking styles e le brain dominance</i>	»	98
2. Il ProjectMinder Profile/assessment	»	99
3. La Project Mind Academy, la certificazione e i crediti	»	99
4. Il ProjectMinder “connesso”	»	101
5. Strumenti formali: piccolo dizionario delle sigle del Project Management	»	102
Bibliografia	»	105

Ringraziamenti

Massimo Soriani Bellavista

Projectmind si inserisce nel progetto che ho iniziato 10 anni fa denominato “markethink”. Ringrazio quindi in primis i maestri che su di esso mi hanno stimolato, ovvero il prof. Edward de Bono e il prof. Philip Kotler, il prof. Walter G. Scott e la mia amica Christel Nussbaumer. Ringrazio in particolar modo tutti i colleghi e gli amici Svizzeri con i quali in questi 20 anni ho collaborato, tra i quali Ileana Comaschi e Andrea Martone di Supsi, la vecchia squadra dell’area management di Supsi che si è rivelata molto stimolante e di cui menziono in particolare Alberto Gandolfi, Giovanni Alberti e Roberto Klaus. Questo libro è nato come idea ad un corso che tenni con Giancarlo Soldati 18 anni fa in Svizzera in cui integrammo un corso di Project Management (lui possedeva certificazione con una metodologia classica) con la parte delle soft skills del Project Manager. Anche in questo caso, quindi, un progetto fatto insieme ha portato ad un importante risultato a distanza di molti anni. Sono grato ai miei amici svizzeri e alla forte libertà di innovare che ho sempre trovato in Supsi e con gli amici Mauro Chierici e Maurizio Mina, della formazione dell’Ente Cantonale con i quali in questi anni abbiamo lavorato sempre molto bene.

Ringrazio Rossella Simolo e lo staff della grande I, per il meraviglioso progetto di erogazione del corso Projectmind: grazie ai loro feedback abbiamo ulteriormente migliorato Projectmind.

Ringrazio anche Metro spa, Silvia Florean in primis, per aver sperimentato qualche anno fa il corso ancora in nuce.

Ringrazio anche il team interno della mia società Creattività srl, Marcela Campi, Valentina Serri, Cristina Donà, Veronica Aloisio, Silvia Pasqualini e Martina Giani, Gualtiero Giuliani e le due ex-collaboratrici che ora sono all’estero Anna Faggin e Daniela Montagner. Un sincero ringraziamento a Erika Leonardi, per i suoi insegnamenti sui “processi”: se un giorno realizzeremo una versione di “Processmind” sicuramente ne sarai stata una fonte

di ispirazione. Ringrazio il “Creativo” Davide Agostoni, per il suo supporto alla creazione dei loghi e delle immagini che sono sempre di grande supporto per comunicare le nostre idee che grazie al tuo “tocco” diventano realtà. Ovviamente di Creatività ringrazio Roberto Pozza la persona che è stata fondamentale per questo progetto “Projectmind”, spero che questo nostro progetto ti permetta di realizzare tutto quello che hai seminato in questi 30 anni e di farti avere il giusto riconoscimento professionale e umano.

La mia famiglia che mi sostiene e mi stimola sempre, mia moglie Paola Favarano che si occupa anche lei di formazione al PM e mi ha dato sempre buoni stimoli e suggerimenti, Cristina e Fabrizio Bellavista, Alessandro Faravelli e i miei stupendi suoceri Lorenzo e Carmela.

Questo libro è dedicato, per quanto mi riguarda, a mia figlia **Matilde Soriani Bellavista**, spero che questo libro un giorno possa esserti utile per realizzare i tuoi mille progetti creativi.

Roberto Pozza

Un primo doveroso ringraziamento va ai miei clienti, con cui ho condiviso molte esperienze. Il primo in assoluto l'ing. Sergio Razeto di Grandi Motori Trieste nel lontano 1993; a seguire Fincantieri, Finmeccanica, Telecom Italia e Trenitalia, dove con l'ing. Mario Raspini abbiamo rivisitato tutti i processi di manutenzione in occasione dell'attivazione dell'Alta Velocità; un grazie anche ad Adriana Quaglia, prima in Vodafone e poi in FIAT.

Ringrazio colleghi e insegnanti che ho incontrato lungo la strada: Ernesto la Rosa e Francesco Perillo di Finmeccanica, ora Leonardo Spa, Ettore Ripoli con cui abbiamo condiviso una bella avventura in Fater e tanti altri progetti, Luigi Mangozza e Giuseppe Berardone, Massimo Esposito per tutte le attività svolte in SIMAV, Maurizio Capelli e il management di Flamma Spa.

Un grande grazie va anche a Max (Massimo Soriani Bellavista) con il quale ho condiviso gran parte del mio percorso professionale: attraverso i suoi stimoli, la sua iperattività e il suo spirito imprenditoriale abbiamo potuto raggiungere molti dei risultati professionali di cui andiamo fieri: un in bocca al lupo per il futuro.

Uno speciale ringraziamento congiunto va a: Giovanni Battista Vescovo, fondatore di Promostudio, che ci ha fatto incontrare 25 anni fa e ci ha insegnato a pensare a livello internazionale permettendoci di conoscere alcune tra le menti più brillanti nel campo manageriale ed economico mondiale (solo per citarne alcuni, Edward de Bono, Philip Kotler, Richard Norman, Michael Spadolini, il prof. Renato Tagiuri, Robert Kaplan e più di 10 Nobel per l'economia, a partire dal nostro Italiano prof. Franco Modigliani fino a Milton Friedman) dai quali questo libro è influenzato.

Grazie, Gianni!

Massimo e Roberto

Premessa

La scrittura di un libro richiede un progetto; infatti ha un obiettivo, ha un piano delle risorse, si decide quando sarà finito e consegnato all'editore e dopo questa parte vi sarà la promozione e la distribuzione del testo. La fig. 1 potrebbe essere il Gantt di un "progetto libro" di Project Mind.

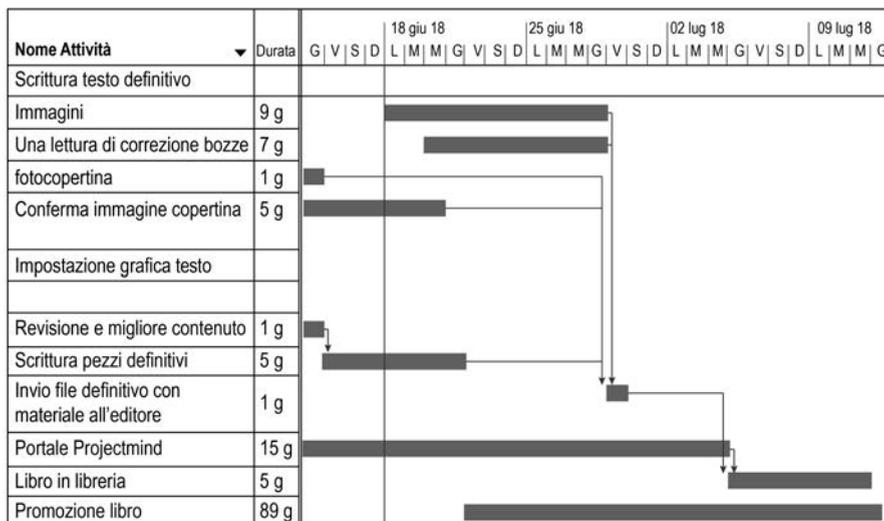


Fig. 1 - Gantt di un libro, in una logica waterfalls

In questa logica di Project Management è chiaramente una sequenza *waterfalls*, a cascata, in cui prima gli autori scrivono il libro e poi i lettori lo leggono. Forse però si tratta di una visione di un "libro progetto" di tipo lineare; se noi fossimo per esempio un'azienda produttrice di pasta, la sequen-

zialità avrebbe una logica ben definita. Infatti, prima produrremmo la pasta e poi i clienti la consumerebbero. Un libro invece crea un'interazione con il lettore molto variabile e con obiettivi differenti (Lo leggo perché devo fare un esame universitario? Lo leggo perché voglio imparare qualcosa di nuovo? Lo leggo per vedere quello che so già e valutare la mia preparazione? ecc.).

Crediamo che l'obiettivo primario per il lettore sia quello di imparare al meglio le dinamiche che possono far eccellere la gestione dei progetti. Proprio per questo abbiamo deciso di scrivere un libro-*blended*, ovvero un libro che possiede una naturale evoluzione nel digitale, che ti consentirà di approfondire l'argomento di un capitolo nei punti in cui vi sono dei video appositi. Ti invitiamo pertanto a entrare nel sito www.projectmind.academy e di profittarti. In tal modo, mentre leggerai il libro, potrai sperimentare ed esaminare le decine di soluzioni che abbiamo messo a tua disposizione per potenziare i tuoi stili di pensiero e per migliorare il tuo apprendimento.

Questo libro è la summa di cinquant'anni di esperienza nel Project Management a opera di due consulenti e formatori con un background differente: un ingegnere e uno psicologo del lavoro atipici. L'ingegnere ha iniziato la sua carriera nel campo del Project Management e della gestione processi e del Business Process Reengineering con un approccio prettamente ingegneristico fino a creare manuali di certificazione nel campo del Project Management (uno edito fra l'altro da FrancoAngeli); poi nella seconda parte della sua carriera professionale ha integrato la creatività, il problem solving e la gestione dei team e dei processi dell'innovazione applicati al Project Management. Lo psicologo del lavoro, invece, ha iniziato con la formazione comportamentale e di sviluppo delle risorse umane; nella seconda parte della sua carriera, svolgendo un'attività di tipo gestionale, ha invece sviluppato gli ambiti più gestionali *hard* e integrato i moderni sistemi di gestione quali BSC (Balanced Scorecard) e sistemi di KPI e controllo. Partendo da due poli opposti si sono trovati allo stesso punto, faticando a volte a riconoscere chi sia lo psicologo e chi l'ingegnere: la testimonianza concreta di questo assunto la troverete nel libro.

“Conosci te stesso” e “Qui e ora” sono massime valide da millenni che vengono in questo testo riviste grazie alle moderne neuroscienze e tradotte operativamente. Il presente libro racconta la storia di questa collaborazione, che dura da più di vent'anni e che traduce in modo concreto e semplice, con strumenti validi, il potenziamento del pensiero dei singoli e dei gruppi per creare progetti innovativi e di successo. Il “PerCorso” Project Mind nasce con l'obiettivo di potenziare l'efficacia e l'efficienza del PM e di tutti gli attori coinvolti in un progetto, perseguendo una strada originale; partire dalle persone e adattare gli strumenti e i metodi a ciò che vogliono e possono imparare i privati e le organizzazioni.

Perché scrivere quindi un altro libro sul Project Management? Ne sono stati scritti più di 2000. La risposta è semplice, perché nonostante tutta la letteratura e gli sforzi metodologici finora espressi dalla collettività del Project Management, i progetti continuano a fallire.

Più del 60% dei progetti infatti fallisce o sfonda i budget, i tempi o la qualità.

Questo libro nasce, perciò, da un'evidenza empirica; infatti siamo partiti da due constatazioni:

1. quali sono le maggiori cause di fallimento dei progetti;
2. quali sono gli ingredienti del successo dei progetti.

Ebbene, la stragrande maggioranza dei progetti fallisce per motivi "umani". Questo libro si occuperà di formare praticamente tutti i giocatori, ma a questo punto la velocità di risposta sarà diversa.

L'opera è articolata su quattro blocchi concettuali:

1. un'introduzione al Project Management e agli strumenti base;
2. come funziona il cervello delle persone che sono coinvolte in un progetto dal punto di vista degli stili di pensiero. Abbiamo identificato dieci stili di pensiero che sono fondamentali per eccellere nel Project Management;
3. come gli stili di pensiero influiscono sulle fasi classiche del Project Management, e quali sono le più importanti da sviluppare;
4. la Project Mind Academy.

Vi aspettiamo quindi sul sito www.projectmind.academy per ascoltare i vostri *feedback* e per permettervi di apprendere in modo esteso gli strumenti e l'approccio del Project Mind.

Massimo Soriani Bellavista e Roberto Pozza

4 settembre 2018

I fondamentali del Project Management

Chi s'innamora di pratica senza scientia è come 'l nocchiere che entra in naviglio senza timone o bussola, che mai ha certezza dove si vada. Sempre la pratica deve essere edificata sopra la bona teoria.

Leonardo da Vinci

1. Breve introduzione: dall'insuccesso al successo-in

Il successo è per il 99% fallimento.

Sōichirō Honda

Il contesto progettuale è per sua natura turbolento e inafferrabile, al suo interno coesistono elementi intrinseci di conflittualità legati alle differenti aspettative dei vari attori, alle molteplici interpretazioni che si possono dare della realtà, alle innumerevoli pieghe che possono prendere le situazioni.

Analizzando le cause principali di fallimento dei progetti possiamo vedere che:

1. solo il 64% dei progetti raggiunge gli obiettivi prefissati¹;
2. in media il 39% di tutti i progetti ha successo (prodotti consegnati in tempo e con le caratteristiche richieste e il budget rispettato);
3. il 43% sono parzialmente realizzati (in ritardo, oltre il budget, e/o con meno caratteristiche e funzioni richieste);
4. il 18% falliti (o annullati prima del completamento o con prodotti o servizi con caratteristiche e prestazione mai usate);
5. il 70% delle imprese dichiara di avere almeno un progetto fallito nel corso dell'ultimo anno;
6. le aziende perdono \$ 109 milioni per ogni miliardo investito in progetti e programmi;
7. solo un terzo delle aziende pensa a preparare sempre un business case per i nuovi progetti;
8. il 60% delle aziende non misura il ROI sui progetti.

1. www.wrike.com/blog/complete-collection-project-management-statistics-2015/#failure.

Da queste considerazioni puramente statistiche possiamo tentare di stabilire cosa s'intende per insuccesso o fallimento di un progetto; come detto in modi macroscopici ciò accade quando non vengono soddisfatte le aspettative degli attori del progetto stesso:

1. inadeguatezza del prodotto o del servizio realizzato;
2. insoddisfacenti risultati economici;
3. vincoli temporali mancati;
4. caduta delle motivazioni sul progetto e soppressione del progetto stesso;
5. stress individuale e organizzativo;
6. stress sociale e ambientale;
7. distruzione del valore e della reputazione di impresa.

Dal fallimento nasce l'esperienza, e per questo gradualmente e progressivamente si consolida la disciplina del Project Management.

Thomas Edison, inventore e imprenditore statunitense, autore di alcune delle invenzioni fondamentali della fine del XIX secolo, come la lampada a incandescenza e la registrazione del suono, durante un'intervista dedicata al travagliato periodo di sperimentazione della lampadina elettrica disse: «Non ho mai fallito. Ho semplicemente trovato 10.000 modi che non funzioneranno». Molti si sarebbero arresi ai primi tentativi, ma Edison aveva colto l'essenza del fallimento.

Esso non è un'alternativa al successo, ma un requisito del successo, a patto che si stabiliscano le cause e che vi si ponga rimedio!

Le cause che possono determinare l'insuccesso e perfino il fallimento di un progetto sono di ampia natura e riguardano tutti i fattori coinvolti nella gestione del ciclo di vita di un progetto o di un prodotto, e sono particolarmente influenzate dal fattore umano.

In una statistica redatta dagli statunitensi, la maggior parte delle cause comuni nel fallimento di un progetto sono:

1. la modifica delle priorità all'interno dell'organizzazione – 40%;
2. requisiti imprecisi – 38%;
3. variazione obiettivi del progetto – il 35%;
4. rischi/opportunità non definiti – 30%;
5. scarsa comunicazione – 30%;
6. obiettivi del progetto non definiti – 30%;
7. supporto sponsor inadeguato – 29%;
8. stime inadeguate dei costi – 29%;
9. imprecisa stima dei tempi – 27%;
10. risorsa dipendenza – 25%;
11. gestione del cambiamento scadente – 25%;
12. la previsione di risorse inadeguata – 23%;

13. Project Manager inesperto – 20%;
14. risorse limitate – 20%;
15. procrastinare all'interno della squadra – il 13%;
16. errata sequenza dei *task* – 11%;
17. altri fattori – 9%.

Martone e Ramponi (2011), nell'interessante libro *Soft Project Management*, riportano interessanti riferimenti teorici relativi alle chiavi del successo nel Project Management. Ci interessa qui riportare ad una interessante distinzione da loro evidenziata prima di esaminare le principali riflessioni:

- è bene distinguere progetti di successo, il Project Management di successo e il Project Manager di successo;
- le competenze tecniche, relazioni e gestionali devono essere tutte complementari e indispensabili;
- tanto più il contesto in cui si opera risulta essere mutevole ed imprevedibile, tanto più occorrerà spostare il focus dei modelli gestionali sulle persone che gestiscono i progetti (DeCarlo, 2004, citato in Martone e Ramponi, 2011). Rimandiamo i lettori al libro di Martone e Ramponi (2011) per chi fosse interessato alle implicazioni delle soft skills e il Project Management.

2. Mancanza di una struttura di governance

Il modello di governo di un progetto ha al suo interno alcuni ruoli e regole che devono sin dall'inizio essere precisati e approfonditi. In fase di start-up il modello teorico dovrà essere adattato alle specificità del progetto e dell'ambiente interno ed esterno del progetto stesso.

Il Project Manager è chiamato a chiarire i rapporti che avrà verso l'"alto" ossia gli "sponsor", che prevedono di trarre beneficio dal successo del progetto, ma anche verso il "basso" cioè con il "team" che contribuirà al successo stesso; senza tralasciare tutti i futuri e possibili coinvolgimenti di soggetti interessati al successo ma anche all'insuccesso del progetto (stakeholder). In tal senso, ogni organizzazione dovrebbe individuare una metodologia di Project Management adatta alla propria operatività e personalizzarla in base alle caratteristiche dei propri progetti.

3. Indeterminatezza degli obiettivi da raggiungere

Dire "Organizziamo una cena tra amici" è un obiettivo ma, dichiarando questo obiettivo non ho detto nulla di preciso: quanti amici inviterò? Che

tipo di cena dovrò fare? Quale sarà la disposizione del tavolo? Prevedo anche un aperitivo di benvenuto? Sarà una cena light o importante, a base di carne o di pesce?

È fondamentale fermarsi a riflettere sugli obiettivi che sono dichiarati nel progetto; spesso si danno molte informazioni e dettagli per scontati, meglio riflettere che rischiare di percorrere strade inutili o perfino sbagliate.

Se i membri del gruppo di progetto non hanno le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività o quando, più in generale, gli stakeholder non sono stati adeguatamente coinvolti durante le fasi di sviluppo, il progetto avrà senz'altro ritardi e inadeguatezze e sarà segnato da conflitti interni ed esterni che andranno via via a pregiudicarne il successo.

È per questo che la definizione e soprattutto l'applicazione di un Piano della Comunicazione adeguato possono essere strumentali e funzionali a governare tutti gli aspetti comunicativi di un progetto.

4. Risorse inadeguate

A sentire il racconto che si fa sui progetti sembrerebbe che ognuno di essi abbia sofferto di qualche elemento critico! È importante ribadire però che il risultato finale di un progetto è strettamente legato alla qualità e alla quantità di risorse assegnate e anzi che con la definizione dettagliata delle attività di progetto e delle collegate responsabilità si definiscono chiaramente i singoli contributi al successo.

I contenuti del lavoro da svolgere e le competenze necessarie sono il *driver* del risultato che otterremo. Se un progetto non tiene conto delle sue specificità e delle risorse necessarie per raggiungere i livelli di qualità desiderati esso è destinato naturalmente a fallire.

5. Scarsa o incompleta definizione dei requisiti

Definire cosa i clienti e gli altri stakeholder del progetto si aspettano è la primaria necessità del PM.

Il progetto è la realizzazione di un'aspettativa del cliente e si fonda sulla promessa che egli otterrà quello che gli è stato promesso, e solo se quello che gli è stato promesso era proprio quello che voleva si sentirà in diritto di... pagare.

È fondamentale che questo "contratto" fra le parti assuma una consistenza "formale" che abbracci sia i risultati finali che ci si aspetta sia le modalità e i procedimenti attraverso cui ci si arriverà.

6. La WBS e i *deliverables* definiti in modo non accurato

La WBS (*Work Breakdown Structure*) è il complesso delle attività da realizzare, consiste nei “lavori” che porteranno alla concretizzazione dei prodotti e dei servizi promessi al cliente.

I *deliverables* sono l’oggetto formale e visibile del raggiungimento di una parte di obiettivo.

Così come l’obiettivo stesso, entrambi questi elementi dovranno essere ben specificati sin dall’inizio del progetto, una loro scarsa e parziale definizione si ripercuoterà inevitabilmente sui risultati finali.

7. Stime inaccurate

Nei primi momenti del progetto ci si accontenta di comprenderne la concreta fattibilità sia dal punto di vista tecnico che da quello economico e temporale attraverso stime di larga massima.

In genere questa attività che precede la formalizzazione del progetto stesso è basata su stime storiche e parametriche e su processi di tipo *top-down*.

In tal senso analizzare puntualmente i dati di progetti stimati e/o coinvolgere esperti del settore *bottom-up* migliorerà senz’altro il livello di precisione.

8. Rischi non valutati con attenzione

C’è una certa tendenza a considerare i rischi come eventi non previsti, anzi in genere un sinonimo di “rischio” e proprio “imprevisto”.

Non possiamo sapere con precisione se e quando un evento problematico potrà avvenire, però possiamo sempre predisporre un piano di prevenzione teso a mitigare probabilità e conseguenze dell’evento stesso qualora si realizzasse o possiamo predisporre un piano di intervento da far entrare in azione qualora il rischio si palesasse.

Una puntuale analisi, valutazione, documentazione e gestione dei rischi di progetto è perciò un elemento essenziale per il successo di un progetto.

9. Scarsa attenzione alla pianificazione

La tendenza ad andare subito all’operatività, dunque “al fare” anziché “al pensare”, porta a sottovalutare le fasi di avvio e pianificazione per immergersi troppo rapidamente nella fase di esecuzione del lavoro.

Questo determina inevitabilmente un *rework* e una naturale lievitazione dei costi per via del maggior numero di risorse coinvolte nel riparare e mitigare le non conformità.

Ci si dimentica al riguardo che costa molto meno individuare ed eliminare gli errori attraverso un'attenta pianificazione che rincorrerli in esecuzione.

10. Poco tempo dedicato al Project Management

Può accadere che un Project Manager non abbia tempo a sufficienza, perché coinvolto nella gestione di altre attività o emergenze. Le emergenze sono però determinate prevalentemente da errori, fatti inattesi, inadeguatezze, e, in definitiva, sono da imputare a carenza di pianificazione e di controllo. Per interrompere questo circolo vizioso, fatto di errori e rincorse, è necessario spingersi verso una più adeguata e coerente pianificazione che consiste in un'analisi fatta prima di procedere all'esecuzione del lavoro. Ogni Project Manager dev'essere consapevole che ogni approssimazione crea le premesse per un sicuro insuccesso.

11. Mancanza di un sistema per la gestione delle modifiche

Anche un progetto ben pianificato può andare incontro al fenomeno denominato *scope creep* (piccoli cambiamenti in un piano o un progetto che necessitano altri cambiamenti, che portano ad ulteriori cambiamenti... e così via).

Le modifiche durante la vita del progetto sono un'opportunità sia per il cliente sia per il fornitore, a patto che il cliente colga delle opportunità inizialmente non previste senza mettere in gioco le basi del progetto e a patto che la procedura di change management del fornitore sia chiaramente definita e applicata in ogni occasione, in modo da regolamentare i processi di individuazione, registrazione, valutazione, approvazione e applicazione delle modifiche stesse.

Anche se l'oggetto di questo libro è focalizzato sugli stili di pensiero e sulle componenti *soft* del Project Management, faremo una breve sintesi del tema dei processi e del Project Management in questo capitolo introduttivo in modo che il linguaggio sia allineato per quanto riguarda i punti seguenti.

In azienda si svolgono solo due macro tipologie di attività:

1. processi (attività continuative e sistematiche);
2. progetti (attività che hanno una fine e un inizio).

1. I processi

Sono un insieme di attività, correlate e interagenti, che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. In un'organizzazione, al fine di aggiungere valore, i processi sono pianificati ed eseguiti in condizioni controllate e hanno continuità e stabilità nel tempo (es.: il processo di "amministrazione delle fatture" è una componente stabile di un'azienda, è sempre uguale a se stessa e si attua sia che l'azienda abbia 10 clienti o 100 o 100.000).

2. I progetti

Sono delimitati in termini di tempo, costi e obiettivi e hanno, quindi, un inizio e una fine: un progetto è un'iniziativa con una durata determinata, motivata da obiettivi chiari, volta a realizzare uno specifico prodotto o servizio o risultato, spesso mai tentati precedentemente, attraverso l'impiego di risorse materiali, finanziarie e umane.