BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Project management facile

con le mappe mentali

con illustrazioni di Luis Garcia

Pierre Mongin

- Assicurare senso e coerenza ai progetti
- Facilitare il lavoro di gruppo
- Organizzare al meglio processi e procedure

FrancoAngeli

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.

Pierre Mongin

Project management facile
con le mappe mentali

con illustrazioni di Luis Garcia

FrancoAngeli

Or. Ed. *Organisez vos projets avec le Mind Mapping.*
Des dessins au service de vos desseins

Copyright © Dunod, Paris, 2011

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Traduzione di Renata Borgato

Copyright © 2012 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

Introduzione pag. 9
1. Obiettivi del libro » 12
2. Benefici che si possono trarre dalla lettura del libro » 14

Parte prima
Perché la mappa mentale è efficace?

1. La visualizzazione dell'informazione » 19
1. Gli obiettivi della visualizzazione dell'informazione » 20
2. I vantaggi del pensiero visivo » 20
3. La potenza della rappresentazione visiva » 22
4. Il linguaggio visivo supera gli effetti costrittivi dell'alfabeto » 24
5. La forza del pensiero visivo nei progetti » 25
6. L'opposizione delle due culture » 28
7. Mappe mentali, mappe concettuali e mappe panoramiche: una risposta al lavoro per progetti » 30
8. Esempi » 35
9. I bisogni di un progetto » 37
10. Migliorare la produttività » 38

2. I processi di management in 5 cartine di mappe mentali » 39
1. Attività intorno a delle idee » 40

2. Le risorse umane pag. 40
3. I fatti » 43

3. Preparare un progetto » 46
1. La definizione del progetto » 47
2. Le otto tappe di un progetto » 49
3. La preparazione del progetto » 51

4. La realizzazione del progetto » 69
1. Fase 5: l'attuazione » 70
2. Fase 6: la transizione all'operatività » 75
3. Fase 7: i rapporti e il feedback » 75
4. Fase 8: valutazione a posteriori » 84

Parte seconda
Come utilizzare le mappe mentali?

5. La vision » 93
1. Perché una vision? » 94
2. Una perdita di vision drammatica: l'incendio di Mann Gluch » 96
3. Sfida n. 1: creare la vision del vostro progetto » 99
4. Sfida n. 2: redigere il vostro impegno relativo alla mission » 101
5. Attaccate al muro il "piano di volo" del vostro progetto » 102

6. Realizzare delle cartine sotto forma di mappe mentali » 104
1. Le funzioni dei due emisferi del cervello » 105
2. Le differenze tra il cervello e i computer » 107
3. I principi della mappa mentale » 107
4. Il metodo dei post-it® intorno a un tavolo » 115

7. Le mappe concettuali » 120
1. Definizione di mappa concettuale » 121
2. Una mappa concettuale è innanzitutto un supporto visivo » 121
3. Come realizzare una mappa concettuale? » 123
4. Fare delle mappe concettuali con Excel » 124
5. Fare delle mappe concettuali con Cmaptools » 128
6. Altri software di mappe concettuali » 134

8. Le mappe panoramiche pag. 135
1. I benefici delle mappe panoramiche » 136
2. Come realizzare una mappa panoramica » 142
3. Esempio di mappa panoramica: il mestiere dell'animatore » 151

9. Sei progetti pratici » 154
1. Organizzare un evento » 155
2. Progetto di un servizio » 158
3. Progetto d'impresa » 160
4. La gestione partecipativa dei residenti » 162
5. Realizzazione di azioni per ridurre la delinquenza in un quartiere periferico » 167
6. Piani comunali di tutela » 170

Conclusione » 175

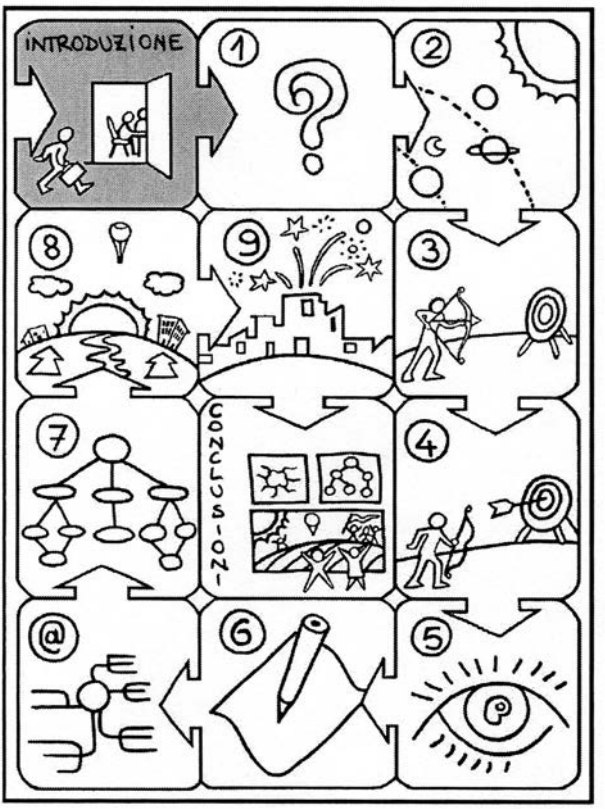
Allegato
1. La convergenza tra disegno a mano e software » 179
2. La soluzione Papershow » 179

Glossario » 181

Bibliografia ed elenco dei siti web » 183

Ringraziamenti » 185

Introduzione



Negli affari, i successi si giocano spesso sulla capacità di gestire il cambiamento con l'aiuto dei progetti. Alcuni arrivano prima di altri se utilizzano le mappe mentali, le mappe concettuali e le mappe panoramiche. In termini di produttività usarli significa guadagnare da 4 a 5 ore settimanali. Wow! Siete pronti?

Gestire un progetto corrisponde a destreggiarsi abilmente ogni giorno con degli obiettivi, un piano, delle persone, un budget, una valutazione delle alternative, delle idee, dei rischi e un sistema di informazioni (resoconti delle riunioni, documenti dei fornitori, studi di mercato, specifiche, organigramma, sicurezza…).

Tutto ciò richiede di entrare in comunicazione con pubblici diversi in modo semplice rispondendo a svariate domande.

- Verso chi e perché? La vision del progetto rappresentata sotto forma di mappe panoramiche (story mapping) risponderà a questa domanda.
- Che cosa fare per raggiungere il risultato? La mappa mentale offrirà una cartina geografica dei processi.
- Chi farà che cosa e quando? Il diagramma di Gantt e altri strumenti di projet management presidieranno questo aspetto.
- Come? Le procedure saranno visualizzate mediante le mappe concettuali (concept mapping).

Siamo tutti connessi in una giungla di liane elettroniche che si collegano con dei siti, delle reti sociali, dei forum, dei servizi di messaggerie. Con tutte queste informazioni a portata di mano, ci si può porre la domanda: "siamo più intelligenti o siamo più strettamente vincolati?".

Questo sovraccarico di dati è inutilizzabile se non lo sapete gestire. Esso crea dei nuovi vincoli per i progetti.

Chi non ha mai visto dei rapporti di tre pagine là dove sarebbe bastato un semplice disegno o uno schema?

Chi non ha mai partecipato a delle riunioni di tre ore in cui ciascuno cerca di capire il problema descritto a parole, fino a quando qualcuno disegna un vago schema e a quel punto tutti i partecipanti capiscono subito la soluzione proposta?

Una spiegazione visiva dissipa la confusione rappresentando un'informazione difficile da spiegare a parole. La rende ancora più chiara, concisa e concreta. Ciò permette di prendere più in fretta delle decisioni illuminate.

In questo libro vi presentiamo nuove forme per organizzare e per pre-

sentare i progetti. Bisogna, in effetti, allargare le modalità di presentare il progetto aggiungendo allo scritto e ai diagrammi classici, gli elementi innovatori della rappresentazione mediante cartine informative basate sull'uso di immagini disegnate.

Un disegno, anche solo abbozzato, può dare un contributo straordinario come complemento alle parole per analizzare, comprendere, far condividere le proprie idee su un progetto. Basta una semplice matita e un foglio di carta e la ricchezza del disegno provoca contemporaneamente piacere e convivialità anche durante riunioni scialbe e grigie. A questo punto tutti possono partecipare e impegnarsi nella realizzazione di un progetto. Il disegno può servire a stimolare l'attenzione nel momento in cui i partecipanti cominciano a leggere le proprie e-mail o a inviare dei testi o a rispondere al telefono, senza essere disponibili per una condivisione collettiva.

Se siete capaci di disegnare a mano il vostro progetto, fatelo. Le mappe mentali, le mappe concettuali e panoramiche vi offrono una grande facilità di esecuzione. Se usate un software potrete creare dei fantastici dossier elettronici raggruppando ogni sorta di file digitale. Un'immagine può collegare strategia e tattica in un modo veramente efficace. Può articolare il "chi fa che cosa?" con il "chi e quando?". Il suo valore è allora chiaramente superiore a mille parole e anche a mille file (che vi saranno comunque collegati) se lavorate con il software delle mappe mentali.

Scopriamo come utilizzare tutta la forza della grafica, dell'intelligenza visiva, della rappresentazione sotto forma di mappa informativa per ottimizzare la comunicazione (e dunque la prestazione) dei vostri progetti.

Noi siamo degli esseri visivi fin dall'alba dei tempi: Lascaux è un buon esempio. Ma per una qualche oscura ragione ci dimentichiamo questa semplice verità non appena mettiamo piede nel mondo degli affari.

Comunichiamo spesso con documenti e dossier basati sulla scrittura classica, regolamenti, rapporti, note di servizio, bilanci. Cioè sotto forma lineare, nero su bianco, utilizzando i punti, le righe, i diagrammi, le tabelle di marcia.

Come possiamo diversificare le forme del messaggio, come utilizzare la cartografia, usare le strutture ad albero, i disegni, le immagini, il colore, i flussi, le linee del tempo nella nostra comunicazione in generale e al servizio del nostro progetto in particolare?

Nelle due parti di questo libro:

- scoprirete la rappresentazione sotto forma di mappe delle idee, dei processi e delle procedure, le mappe panoramiche possono aiutarvi a comunicare e a portare al successo i vostri progetti;
- quali strumenti visivi utilizzare per ottenere il massimo impatto in ciascuna fase di un progetto su un qualunque supporto: carta, schermo di computer, muri?

La prima parte spiega perché comunicare con la mappa mentale nel momento del progetto.

La seconda parte mostra come farlo. Si fonda su tre strumenti utilizzati per comunicare chiaramente, rapidamente, mantenendo l'attenzione, aumentando la motivazione di coloro che stanno contribuendo al progetto e soprattutto creando uno spazio di costruzione della conoscenza: la mappa mentale, le mappe concettuali e panoramiche.

Completano il libro sei esempi tratti dall'applicazione pratica:

- la creazione e la gestione di un evento;
- la gestione di un progetto aziendale;
- il cambio del modello di distribuzione di un grande magazzino a prezzi scontati;
- la concertazione con i residenti;
- la prevenzione della delinquenza in un quartiere;
- i piani comunali di tutela.

1. Obiettivi del libro

"Quasi la metà dell'economia mondiale è legata a delle attività condotte sotto forma di progetto, a fronte di una percentuale che trent'anni fa andava solamente dal 5 al 10%", spiega Christophe Brédillet, direttore del dipartimento di gestione dei progetti a l'ESC-Lille[1].

L'uso delle mappe è molto più di uno strumento di creatività o di organizzazione delle idee nelle imprese: è il cuore della gestione dei progetti, delle riunioni serali condivise, delle assemblee.

Con delle organizzazioni che devono sempre sforzarsi per fare di più con meno, i vostri progetti possono trovare un sostegno nei metodi visivi superando i diagrammi. In questo libro troverete come:

[1] Si tratta di una Business School fondata nel 1892 (ndt).

- dare senso e coerenza ai progetti;
- rappresentare e organizzare il sistema d'informazione di un progetto: vision, processo, procedure;
- fornire, grazie alle mappe, un'immagine più evocativa per lo spirito da utilizzare nei momenti in cui il linguaggio scritto o parlato raggiunge i suoi limiti;
- facilitare l'apprendimento e l'acquisizione di concetti diversi da parte degli attori coinvolti nel progetto;
- lavorare in gruppo e comunicare in pubblico;
- lavorare con maggior piacere utilizzando disegni, colori, cartelloni attaccati ai muri ecc. che potrete realizzare anche se non sapete disegnare!

Infine, permetterà al capo-progetto di padroneggiare un nuovo linguaggio oltre a quello verbale, scritto e del corpo: il linguaggio visivo.

Padroneggiare la comunicazione in tutte le sue forme, senza cadere sotto la dittatura del linguaggio scritto è necessario oggi più che mai.

Il "pensiero visivo" dà nuovi strumenti, permette la complementarietà tra lo scritto e i grafici, aumenta attraverso il disegno, anche solo abbozzato, la facilità di comprensione e dà un libertà straordinaria.

2. Benefici che si possono trarre dalla lettura del libro

Aumenteranno le probabilità che i vostri progetti abbiano successo grazie a una migliore comunicazione tra i partecipanti. Parecchi studi mostrano, in effetti, che circa il 75% dei progetti non viene portato a termine nei tempi previsti e che circa il 50% abortisce.

Potrete comunicare più facilmente disegnando sia a mano che con dei software facili da usare.

Creando dei modelli visivi dei vostri progetti farete un eccellente lavoro di gruppo e otterrete migliori risultati. I modelli visivi possono esprimere contemporaneamente i cambiamenti quantitativi e quelli qualitativi del progetto aiutandovi a creare, a partire dalla metodologia e dagli esempi forniti, i vostri cartelloni personali che rappresentano l'andamento del progetto.

Lavorerete in gruppo per costruire delle mappe strategiche e per sviluppare un linguaggio visivo condiviso. Ciò renderà più chiaro il senso delle parole usate.

Grazie agli strumenti visivi e in particolare alla mappa mentale, alle mappe concettuali e alle mappe panoramiche penserete più in fretta e più chiaramente. Presenterete i vostri rapporti giungendo subito all'essenziale che rappresenterete visivamente usando una pagina per ogni mappa.

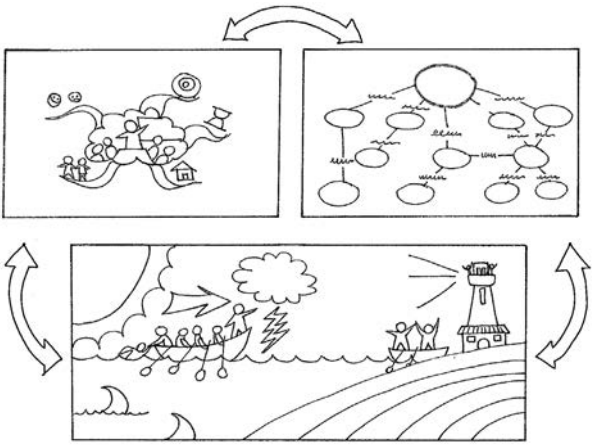
Troverete esempi dettagliati passo per passo per permettervi di vedere i vantaggi che la visualizzazione porta nella risoluzione di un problema.

Ogni capitolo offrirà delle soluzioni visive e delle idee semplici per risolvere le vostre preoccupazioni quotidiane in merito alla comunicazione, alla creatività e alla competitività. Il che costituisce per voi un immenso vantaggio.

Il metodo viene utilizzato nelle grandi come nelle piccole organizzazioni, noi l'abbiamo insegnato in molte scuole in Francia e anche in altre nazioni[2].

Le mappe sono degli strumenti nati per aiutarci a riconoscere dove siamo, dove vogliamo andare e a capire quando siamo arrivati a destinazione. Il pensiero visivo percorre tutto il libro, proprio come succede in ogni momento all'interno delle organizzazioni.

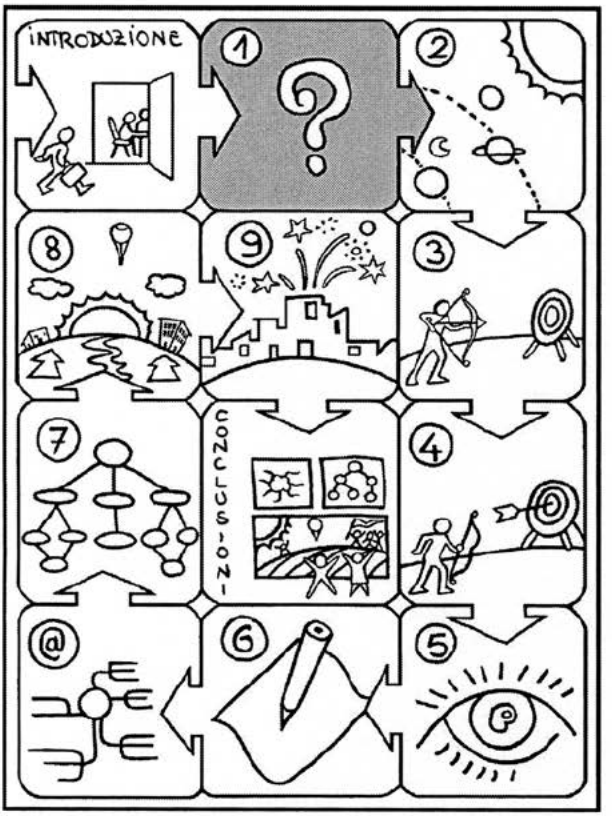
[2] Per esempio abbiamo insegnato a: HEC, ESC Reims, al Centro di formazione della Banca di Francia, CNFPT, URFIST/scuola di Chartres, IRA, ESJ, all'Università di Lille, di Lione, di Provenza, di Bogotà…



“Guardate prudentemente i vostri pensieri perché essi dominano le vostre parole. Gestite e osservate le vostre parole perché esse diventano le vostre azioni. Considerate e giudicate le vostre azioni perché esse diventano le vostre abitudini. Imparate e guardate le vostre abitudini perché esse diventano i vostri Valori. Comprendete e abbracciate i vostri Valori perché essi diventano il vostro Destino” (Mahatma Gandhi).

Parte prima

Perché la mappa mentale è efficace?

1

La visualizzazione dell'informazione