

KORY KOGON,  
SUZETTE BLAKEMORE

# GESTIRE PROGETTI

**SENZA ESSERE**

# PROJECT MANAGER

FRANCOANGELI

# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

KORY KOGON,  
SUZETTE BLAKEMORE

# GESTIRE PROGETTI

**SENZA ESSERE**

# PROJECT MANAGER

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Project Management for Unofficial Project Manager Revised and Updated*

Copyright: Franklyn Covey Co.  
Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and  
their use is by permission

Traduzione dall'inglese di Carlotta Vacchelli (con revisione di Andrea Brusoni)

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835167594

1<sup>a</sup> edizione. Copyright © 2024 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione: sei diventato informalmente un project manager?</b>	pag.	9
1. Ora siamo tutti project manager	»	10
2. Perché questo libro	»	12
3. Che cosa aspettarsi	»	13
<b>1. “Fallo e basta!”</b>	»	15
1. Un bel guaio	»	17
2. Perché i progetti falliscono	»	18
<b>2. I principi del progetto di successo</b>	»	20
1. Creare valore	»	20
2. Guidare le persone	»	22
2.1. Ascoltare prima di tutto	»	25
2.2. Chiarire le aspettative	»	26
2.3. Aumentare il senso di fiducia	»	27
2.4. Praticare la responsabilità	»	27
2.5. Mostrarsi rispettosi	»	28
3. Gestire i processi	»	30
3.1. Il Metodo Waterfall	»	30

<b>3. Come determinare l'ambito di un progetto</b>	pag. 35
<i>Obiettivo: comunicare chiaramente</i>	
<i>aspettative condivise e misurabili</i>	» 35
1. Sensibilità al valore delle condizioni iniziali	» 36
2. Identificare gli stakeholder chiave	» 37
3. Intervistare gli stakeholder chiave	» 41
3.1. Finalità del progetto	» 43
3.2. Descrizione	» 44
3.3. Risultati attesi	» 44
3.4. Che cosa escludere	» 44
3.5. Cicli di feedback	» 45
3.6. Risorse umane	» 45
3.7. Priorità	» 46
3.8. Criteri di selezione	» 48
3.9. Come porre le domande	» 49
4. Documentare l'ambito del progetto	» 51
4.1. Sfida pratica: Intervista agli stakeholder chiave	» 59
<b>4. Pianificare il progetto</b>	» 62
<i>Obiettivo: creare una mappa chiara</i>	
<i>per prendere decisioni intelligenti</i>	» 62
1. Costruire una strategia di gestione del rischio	» 64
1.1. Identificare i rischi	» 64
1.2. Dare priorità ai rischi	» 65
1.3. Pianificare i rischi	» 66
2. Creare un programma di progetto	» 68
2.1. Programma di progetto – Fase 1. Sviluppare la Struttura di ripartizione del lavoro (WBS)	» 70
2.1.1. Sfida applicativa: Struttura di ripartizione del lavoro (WBS)	» 74
2.2. Programma di progetto – Fase 2. Definire la sequenza delle attività	» 74
2.3. Programma di progetto – Fase 3. Identificare e assegnare il personale a ciascuna attività	» 75
2.4. Programma di progetto – Fase 4. Stimare la durata di ogni attività	» 78
2.4.1. Sfida pratica: stimare la durata di un'attività	» 81
2.5. Programma di progetto – Fase 5. Identificare il percorso critico	» 83
3. Quali programmi di pianificazione devo usare?	» 86

<b>5. Come coinvolgere il team</b>	pag. 88
<i>Obiettivo: ispirare una responsabilità condivisa</i>	» 88
1. Scandire le responsabilità	» 89
2. Svanito in una tromba d'aria	» 89
3. Il risveglio da un incubo	» 93
4. I comportamenti fondamentali e la responsabilità del team	» 97
4.1. Sfida applicativa: organizzare una Sessione di responsabilizzazione del team	» 99
5. Tenere una Conversazione sulle prestazioni	» 99
6. Una conversazione sulle prestazioni ad alto rischio	» 102
7. Una riunione nervosa	» 104
7.1. Sfida pratica: pianificare una Conversazione sulle prestazioni	» 106
<b>6. Monitorare &amp; adattare</b>	» 108
<i>Obiettivo: gestire l'ambito con agilità per garantire il valore</i>	» 108
1. Il principio di proattività	» 109
2. Comunicare lo stato del progetto	» 111
3. Perché fare Rapporti sullo stato di avanzamento del progetto?	» 115
3.1. Sfida pratica: preparare una Relazione sullo stato del progetto	» 116
4. Adattarsi al cambiamento	» 117
5. Buchi neri	» 117
6. "Attenda in linea!"	» 118
7. Il processo di modifica del progetto	» 120
8. <i>Scope creep</i> versus <i>scope discovery</i>	» 125
9. Voglio la mia caramella e la voglio <i>adesso!</i>	» 127
9.1. Sfida pratica: richiesta di modifica del progetto	» 128
<b>7. Concludere</b>	» 130
<i>Obiettivo: festeggiare e prepararsi per i successi futuri</i>	» 130
1. Confermare la conclusione del progetto	» 131
2. Successo o fallimento?	» 132
3. Documentare le lezioni apprese	» 134
4. Festeggiare la conclusione del progetto	» 135
<b>Conclusione. La vostra autorità informale è necessaria ora!</b>	» 139



---

# Introduzione: sei diventato informalmente un project manager?

Nel 1999 la NASA propose di mandare in orbita un nuovo telescopio di ultima generazione che sarebbe stato in grado di vedere nel passato, quasi all'inizio dell'universo. Avrebbe fotografato stelle e galassie lontane dalla Terra oltre i limiti della nostra immaginazione, e vecchie di oltre dieci miliardi di anni.

La NASA stimò che il progetto James Webb Space Telescope avrebbe richiesto otto anni per essere portato a termine e sarebbe costato un miliardo di dollari.

Ma alla fine ci vollero *ventidue anni per portarlo a termine, e dieci miliardi di dollari*.

Il *New York Times* ipotizzò una serie di concause per cui il progetto fu penalizzato da costi e ritardi di tale portata. Da un lato, erano sorti diversi problemi tecnici, che dovettero essere risolti. Dall'altro, la gestione del progetto rappresentò un problema.

Tra le ragioni dei molti ritardi, il *Times* annoverò ingenti errori causati dal fattore umano: “Le valvole di propulsione del telescopio vennero danneggiate quando gli ingegneri usarono il solvente sbagliato per pulirle. Decine di viti che fissavano l'enorme schermo solare del telescopio si allentarono durante i test di vibrazione. E i difetti nel cablaggio inviarono un eccesso di tensione ai trasduttori del sensore”. Sembra tremendo, vero?

Per di più, diversi membri del team semplicemente non fecero il loro lavoro. Molti errori “avrebbero dovuto essere rilevati dall'ispettore, che però non fece l'ispezione”<sup>1</sup>.

1. Roulette J., “How NASA's Biggest Telescope Beat Loose Screws, Loose Budgets and Loose Clamps”, *New York Times*, 23 dicembre 2001.

In ogni caso, il telescopio Webb venne lanciato e ora può inviare immagini dallo spazio profondo che ci lasciano senza fiato. Tuttavia, il progetto non avrebbe mai dovuto richiedere così tanto tempo e denaro.

## 1. Ora siamo tutti project manager

Sembra strano, ma viti allentate e un solvente sbagliato possono mandare fuori strada un progetto così imponente. In ogni caso, il project management non è mai stato semplice, e le dimensioni e la complessità del progetto lo rendono ancora più complicato.

Sicuramente, non siete a capo di un progetto che costerà svariati miliardi di dollari e che richiederà molti anni per essere completato. Piuttosto, *siete in procinto di* gestire un vostro progetto, altrimenti non stareste leggendo questo libro.

Non siete i soli. “Ora siamo tutti project manager”, dice Antonio Nieto-Rodriguez, esperto di progettazione. “Presto non avremo più descrizioni delle mansioni, ma avremo solo descrizioni di progetti”. Perché? Perché i professionisti si dedicano sempre più alla progettazione per creare valore per i propri clienti. Il vostro progetto è importante, altrimenti non lo fareste. Poiché la vostra organizzazione sta investendo tempo, denaro e risorse per realizzarlo, è probabile che il progetto significhi molto. Quindi sarà meglio che ne valga la pena.

Secondo il Project Management Institute (PMI) “l’aspetto più importante del project management è quello di creare valore commerciale per il cliente”<sup>2</sup>. Questo potrebbe sembrare ovvio, ma molti progetti, in realtà, non raggiungono l’obiettivo. Dei milioni di progetti intrapresi in ambito di affari, istruzione e pubblica amministrazione, quasi due su tre non riescono a creare valore per il cliente<sup>3</sup>.

Avete quindi un buon motivo per essere preoccupati del ruolo di project manager che state ricoprendo.

Innanzitutto, probabilmente non avete una formazione specifica per questa posizione. La maggior parte dei progetti è gestita da project manager che non sono project manager e voi probabilmente siete uno di questi. La maggior

2. Phillipy M.A., “Delivering Business Value: The Most Important Aspect of Project Management”, documento presentato al PMI Global Congress 2014 – North America, Phoenix (AZ), Project Management Institute, Newtown Square (PA).

3. Nieto-Rodriguez A., “The Project Economy Has Arrived”, *Harvard Business Review*, novembre-dicembre 2021, p. 171.

parte dei knowledge worker gestisce già progetti in sordina, da microprogetti come l'organizzazione di un pranzo a imponenti macroprogetti, come l'invio di telescopi nello spazio. Che si chiamino o meno project manager, queste figure hanno a che fare ogni giorno con riunioni di avvio, consegne e tappe fondamentali. E, per farlo, spesso sono costrette ad andare alla cieca.

Il project management è una competenza professionale essenziale per tutti. Come dice Joy Gumz, esperto di project management, “le operazioni tengono accese le luci, la strategia rappresenta la luce in fondo al tunnel, ma il project management è il motore del treno che fa avanzare l'organizzazione”<sup>4</sup>. Integrare una competenza di project management all'interno del vostro portfolio vi rende figure professionali ancora più preziose.

Il mestiere del project manager ha raccolto un vasto patrimonio di conoscenze sul tema, e sulla sua disciplina sono state sviluppate articolate applicazioni informatiche; tuttavia, il funzionamento di base che lo caratterizza è relativamente semplice. Non è necessario rendere il lavoro più complicato di quanto non sia. Un professionista del project management sa che, se si resta sul semplice, non sorgeranno problemi. “La maggior parte dei progetti complessi fallisce perché [i manager] hanno dimenticato i passaggi più scontati, non perché non sono riusciti a gestirne la complessità”<sup>5</sup>.

Sul project management sono state scritte centinaia di libri. La maggior parte è redatta nella voce solenne e formale del project management “ufficiale”. Sono tomi ponderosi, pieni di processi intricati e ostili, esposti con un registro specialistico.

Quando si prende in mano uno di quei volumi, si legge un po' e ci si lascia lentamente sopraffare. Alla fine si va nel panico, si scaglia il libro dall'altra parte della stanza (o lo si getta nella spazzatura) e si continua come se nulla fosse.

Questo testo è diverso. Sebbene si basi sul meglio delle conoscenze maturate in materia di project management, questo manuale **fornisce quei pochi principi e strumenti di cui avete veramente bisogno affinché, anche senza essere project manager**, il vostro progetto venga portato a termine con successo.

I principi qui esposti sono tratti dalla settima edizione della *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, edita dal Project Mana-

4. Citato in Podnar K., “A PM's Guide to Digital Policy”, ProjectManagement.com, 20 giugno 2019, <https://www.projectmanagement.com/articles/556777/a-pm-s-guide-to-digital-policy>.

5. Ahern R., “The Case of KISS: Keeping It Simple in a Complex Environment”, BrightHub PM, 29 maggio 2013, <https://www.brighthubpm.com/project-planning/123887-the-case-for-kiss-keeping-it-simple-in-a-complex-environment/>.

gement Institute. Il *PMBOK* è un volume di centinaia di pagine che descrive la gestione dei progetti nei minimi dettagli. Abbiamo riassunto i solidi principi e processi lì contenuti in una selezione di elementi essenziali, e abbiamo integrato le nostre idee su quegli aspetti che, in un progetto, determinano un esito positivo.

L'armamentario della gestione tradizionale dei progetti può rivelarsi scoraggiante per un project team, soprattutto se la figura che lo guida si incaponisce nel voler realizzare i progetti seguendo le regole alla lettera. La disciplina ufficiale della gestione dei progetti è imponente e può sembrare molto ostica. In effetti, il famoso Metodo Agile di gestione dei progetti è nato in reazione all'approccio dogmatico adottato da alcuni tradizionalisti. Ma, ironia della sorte, anche il Metodo Agile si è via via stratificato in una struttura complessa.

Non è necessario che diventiate i paladini dell'"unico e solo processo", per il quale "o ti adegui o sei fuori". Alla FranklinCovey abbiamo distillato le idee più valide dal mondo del project management per renderle funzionali e pratiche per tutti coloro che non brillano in questa disciplina.

A oggi, abbiamo insegnato a migliaia di aspiranti project manager un metodo di base che garantisce il successo del progetto. È giunto il momento di condividere con voi ciò che abbiamo imparato.

Un cliente di FranklinCovey, direttore del reparto Project Management della sua organizzazione, ha commentato con queste parole il nostro programma e i nostri strumenti: "Nell'ultimo anno la nostra organizzazione ha speso più di 2,5 milioni di dollari in progetti. E il motivo non sono i Progetti con la P maiuscola, che godono di un'accurata supervisione e di azioni correttive, quando necessario. La sfida più grande è data dai piccoli progetti quotidiani. Nonostante questi progetti siano di portata ridotta, ce ne sono a centinaia e nessuno ci fa caso. Il grande guadagno che si può ottenere dal programma di FranklinCovey *Gestire progetti senza essere project manager*, non è solo il successo del progetto, ma anche il risparmio di milioni di dollari!"

## 2. Perché questo libro

Questo libro è pensato per coloro che sono pagati per ragionare, innovare e creare. È per coloro ai quali viene chiesto: "Fallo e basta!". Non è un manuale completo né una guida di riferimento. Insegna i fondamenti del project management e fornisce strumenti di base calati in un contesto reale. Abbiamo messo a fuoco il complesso mondo del project management e lo abbiamo reso semplice, chiaro e facile da implementare con immediatezza.

Se riuscirete a padroneggiare queste competenze, potrete cavalcare l'onda della nuova economia di progetto.

È interessante come questi metodi e strumenti possano provocare effetti collaterali positivi. Questi parametri possono essere applicati ad altre cose che facciamo, anche al di fuori del lavoro: a casa, a scuola e in tutte le nostre altre attività. Viviamo in un ambiente caotico, frenetico e saturo di informazioni, e le idee contenute in questo libro ci hanno aiutato a gestire non solo i nostri progetti, ma anche il nostro tempo e la nostra vita.

### **3. Che cosa aspettarsi**

Questo libro si struttura sulla base di un procedimento che riprende le pratiche di gestione dei progetti più appropriate, selezionate sia tra quelle tradizionali sia dal Metodo Agile.

Ogni capitolo contempla vari strumenti che vi aiuteranno a definire l'ambito, a pianificare ed eseguire il vostro progetto in una maniera inappuntabile. Ogni capitolo include, inoltre, sfide applicative, per esercitarsi nell'uso degli strumenti. Ricordate di testare il livello del vostro apprendimento alla fine di ogni capitolo.

Per concludere, questo libro si propone di passare dal fare le cose bene al farle in modo ottimale, sia nella vita professionale sia in quella personale. Si tratta di imparare a svolgere un lavoro di altissima qualità, sia che si tratti di un progetto professionale, sia di un'impresa personale come la pianificazione del matrimonio perfetto. Se metterete in pratica con costanza i principi contenuti in questo libro, potrete evitare la maggior parte delle ferite che i project manager di solito si procurano lungo il cammino e raggiungere un successo dopo l'altro.



## “Fallo e basta!”

Hedda Rising, quel giorno di giugno, fu in pensiero per tutto il tragitto fino all’ufficio del capo. Temeva che la sua carriera stesse per concludersi. Nonostante i suoi sforzi, a dispetto di tutto ciò che aveva cercato di fare, l’azienda aveva perso di nuovo e lei pensava che le conseguenze sarebbero ricadute su di lei.

Quando arrivò da Tesman, il suo capo, lui e alcuni colleghi stavano curvi davanti allo schermo di un computer portatile, scuotendo la testa e borbottando sommessamente.

“Questa volta Nervling ci ha battuto”, disse Tesman, raddrizzando la schiena e dando a Hedda una rapida stretta di mano. Tesman, stimato professionista del settore farmaceutico turco, sapeva il fatto suo ed era frustrato dalla lentezza dei processi della Lettal, la società per cui lavorava. “Nervling è arrivata prima sul mercato e noi saremo gli ultimi arrivati – se mai arriveremo sul mercato”.

“Ce la faremo”, sospirò Hedda, “ma la strada da percorrere è ancora lunga”.

“E ogni mese che non siamo sul mercato, perdiamo un milione di dollari di fatturato”, sottolineò Tesman.

Come direttrice del dipartimento di regolamentazione della Lettal Pharmaceuticals di Oslo, Hedda era responsabile dell’approvazione dei nuovi farmaci dell’azienda. Ogni nuovo farmaco doveva essere approvato dalle autorità, prima di arrivare sugli scaffali delle farmacie, e l’ultimo prodotto della Lettal, un antidolorifico per l’emicrania, si era arenato in qualche indefinito meandro di chissà quale agenzia governativa. Bloccato per mesi, non poteva generare entrate per l’organizzazione, né alleviare l’emicrania.

Nel frattempo, il concorrente Nervling aveva accelerato il processo di approvazione di un trattamento simile. Il secondo posto sul mercato non era di buon auspicio per la Lettal.

Hedda era una ricercatrice, non un'amministratrice, ma aveva un buon rapporto con gli addetti governativi all'autorizzazione dei farmaci; quindi, era stata incaricata di ottenere tali approvazioni.

Ma non funzionava. Era la terza volta che l'agenzia ritardava l'uscita di un importante prodotto Lettal. Hedda pensava che sarebbe stata l'ultima per lei.

Mentre gli altri tornavano al lavoro, Tesman piegò le braccia, si sedette sulla scrivania e guardò intensamente Hedda. “Mediamente, l'agenzia approva i nuovi farmaci in circa sette mesi. Per noi, si parla di ventidue mesi. I nostri prodotti sono buoni come quelli di chiunque altro, ma troppo spesso veniamo lasciati nel dimenticatoio”.

Hedda pensò che la sua posizione lavorativa fosse in caduta libera.

Ma Tesman aveva un'idea diversa. “Hedda, tu puoi risolvere questo problema. Abbiamo bisogno di un progetto dedicato ad accelerare le approvazioni. Potresti occupartene tu?”.

“Certo”, disse Hedda, deglutendo goffamente. Il breve momento di panico lasciò il posto a un genuino sconforto, e desiderò poter tornare in laboratorio a guardare campioni di tessuto al microscopio e consumare il suo pranzo in solitudine. La sua vita era cambiata improvvisamente.

Era una project manager.

Nel secolo scorso, le figure professionali svolgevano per la maggior parte un determinato lavoro che si manteneva più o meno identico. Le cose cambiavano solo quando si faceva carriera o si trovava un altro lavoro. Il capo giudicava i dipendenti in base a regole inflessibili. I clienti aspettavano impotenti fino a quando l'azienda, il governo o la scuola avrebbero dato loro non tanto ciò che volevano, ma semplicemente quello che avrebbero ricevuto.

Le cose sono cambiate. I clienti hanno delle aspettative. Assistiamo a trasformazioni organizzative più frequenti, a uno sviluppo più rapido di nuovi prodotti, all'adozione più rapida di nuove tecnologie, e così via. Si tratta di un fenomeno globale.

In altre parole, dobbiamo essere più scattanti e reattivi verso i clienti di quanto non fossimo in passato. La vecchia maniera non è più adeguata al mondo del lavoro contemporaneo. Oggi, per ottenere ciò che vogliono, i clienti guardano i loro telefoni e dicono: “Dammelo subito”. “Aggiustalo subito”. “Fammi passare il mal di testa subito”. “Ma veramente devo aspettare fino a domani per avere il mio spremiagrumi?”.

Questo mondo non è abbastanza paziente da aspettare che voi facciate il vostro compito. Il lavoro che dovete fare è soddisfare i suoi bisogni e le sue necessità *adesso*.

E questo era il problema di Hedda. Fino a oggi il suo lavoro, ufficialmente, consisteva nell'assicurare il rispetto di tutte le norme governative e organizzative, compresa la conformità alle normative del settore, sia esterne sia interne, lo sviluppo di nuove politiche e la formazione dei dipendenti.

Hedda era molto competente in tutte queste mansioni. Vedeva se stessa come una poliziotta, che pattugliava in giro e si assicurava che nessuno infrangesse le regole. Quelle mansioni non sarebbero scomparse.

Ma ora, oltre a tutto questo, doveva anche *fare in modo che le cose accadessero*: è ciò che fanno i project manager. Doveva capire come far arrivare un tubetto di prodotti chimici sugli scaffali di una farmacia in un lasso di tempo ben inferiore ai due anni che ci volevano ora.

La maggior parte di noi è come Hedda, o lo sarà presto. Viviamo in un'economia progettuale in cui le persone vogliono *valore* e lo vogliono adesso. Sappiamo che “entro il 2027 circa 88 milioni di persone in tutto il mondo lavoreranno probabilmente nel project management e che il valore dell'attività economica orientata ai progetti avrà raggiunto i 20.000 miliardi di dollari”<sup>1</sup>.

Probabilmente fate parte di quegli 88 milioni di persone che non sono mai state formate per diventare project manager. Ma, proprio come Hedda, siete o sarete presto un project manager “di fatto”.

## 1. Un bel guaio

La maggior parte delle persone, in sostanza, si occupa di progetti. Ma uno studio di Harvard mostra che solo il 35% dei progetti intrapresi in tutto il mondo ha successo, il che significa che stiamo spreco un sacco di tempo e di risorse<sup>2</sup>.

Laddove la gestione dei progetti vive un boom, secondo gli esperti, i progetti tendono a confrontarsi, nel tempo, con una moltitudine di ritardi e costi, fallimenti dei casi aziendali, delusioni degli stakeholder e carenze di sostenibilità<sup>3</sup>.

1. Nieto-Rodriguez, “The Project Economy”, *cit.*, p. 172.

2. *Ibidem*.

3. Ika L.A., Pinto J.K., “The Re-Meaning of Project Success: Updating and Recalibrating for a Modern Project Management”, *International Journal of Project Management*, 40, n. 10, agosto 2022, p. 2.

In altre parole, ci sono troppi progetti che richiedono troppo tempo, costano troppo, si rivelano inutili, frustrano tutti e peggiorano il mondo. È un bel guaio.

Di conseguenza, è naturale che Hedda fosse un po' timorosa. Dopotutto, non sapeva come si gestisce un progetto. Potremmo dirle di rilassarsi, ma questo non renderebbe meno reale il problema. Sono necessarie competenze specifiche per portare a termine il progetto nei tempi e nei costi previsti, fornire valore, soddisfare le persone e farlo ancora e ancora.

Se vi siete silenziosamente calati nel ruolo di project manager “di fatto”, sapete di dover combattere ogni giorno contro il fallimento di un progetto mentre cercate di rispettare una scadenza, di salvare un budget o di evitare che gli altri (o voi stessi) mandino tutto all'aria.

## 2. Perché i progetti falliscono

Cerchiamo di ragionare sul perché i progetti falliscono. Secondo l'auto-revole Project Management Institute (il PMI conta mezzo milione di membri in 208 Paesi), le organizzazioni prive di una struttura formale nella gestione dei progetti falliscono molto più spesso delle aziende che ne sono provviste. Tuttavia, anche per queste ultime il fallimento è un evento ordinario.

Ecco alcune cause comuni del fallimento:

- poca chiarezza nei risultati e nelle aspettative (“Perché lo stiamo facendo?”);
- mancanza di impegno o di sostegno da parte dei leader (“Okay, procedete pure, credo...”);
- tempistiche irrealistiche (“Va completato per ieri!”);
- mancata o cattiva gestione del budget (“*Quanto* denaro ti serve in più?”);
- priorità contrastanti (“Oggi devo occuparmi dell'altro lavoro”);
- risorse irrealistiche (“Che cosa si potrebbe fare con la metà di questo budget?”);
- politica (“Non possiamo permettere che il dipartimento di Enki abbia la meglio su di noi”);
- mancanza di una visione d'insieme (“Qualche vite allentata non può fare tanta differenza, no?”);
- scarsa pianificazione (“Non stare a pensarci troppo, iniziamo subito. Sappiamo che cosa fare”);
- carenza di leadership (“Chi è che comanda qui?”);
- variabilità negli standard (“Quindi questa nuova auto deve andare avanti e indietro?”).

Forse qualcuna di queste frasi vi suona familiare. Siamo tutti a fare i conti con gli stessi problemi. Fallire è costoso, sia che siamo responsabili di un progetto multimilionario sia che si tratti di poche migliaia di euro.

Per non parlare del costo umano. Le persone che falliscono non sono felici: il morale cala, si perde interesse, si rischia di non avere più fiducia o, addirittura, il posto di lavoro. Ma questo libro può restituirvi la speranza.

A differenza di molti libri sulla gestione dei progetti che annegano in un oceano di dettagli, noi vi condurremo al successo con una manciata di principi da seguire. I principi, diceva il compianto Stephen R. Covey, sono “regole o leggi permanenti, immutabili e di natura universale”<sup>4</sup>. I principi del project management di successo funzioneranno sempre, indipendentemente dal processo adottato o dalle circostanze specifiche. Un professionista afferma: “Che si tratti di uno studio da 50.000 dollari o di un progetto faraonico da 30 miliardi di dollari, i principi cardine della gestione dei progetti non dovrebbero cambiare”<sup>5</sup>.

## IN SINTESI

I progetti sono il modello di lavoro dominante. Dappertutto, il personale scivola silenziosamente nel ruolo di project manager senza ricoprire questa carica ufficialmente, cercando di portare a termine il progetto in modo decente. Spesso, è come tentare di pilotare un aereo senza aver preso lezioni di volo: il rischio di incorrere in un bel guaio è alto. Questo agile prontuario, basato su principi consolidati di project management, può guidarvi nel corso del vostro progetto fino a ottenere un ottimo risultato.

### Verifica di apprendimento

- ✓ Perché è vero che “ora siamo tutti project manager”?
- ✓ Perché quasi due terzi di tutti i progetti falliscono nel tentativo di raggiungere i propri obiettivi?
- ✓ “Che si tratti di uno studio da 50.000 dollari o di un progetto faraonico da 30 miliardi di dollari, i principi fondamentali di un project management sono sempre validi”. Che cosa c’è di vero in questa affermazione?

4. Covey S.R., *Principle-Centered Leadership*, Simon & Schuster, New York, 1992, p. 19 (trad. it. *La leadership centrata sui principi*, FrancoAngeli, Milano, 2009).

5. Ahern, “The Case of KISS”, *cit.*