



Mario Damiani

LA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ NEI PROGETTI

Editore: **FrancoAngeli**

ISBN: **9788856838510**

Anno: **2011 - 1^a ed.**

Pagine: **160**

Prezzo: **17,50 Euro**

Ci sono diversi modi per affrontare la complessità nei progetti. Uno dei più frequenti, comodi, ma meno consistenti è quello di confonderla con la complicazione e di cercare di semplificarla a tutti i costi, ricorrendo a schemi prefissati. Un altro modo, qui proposto attraverso un approccio concreto e costantemente riferito alla realtà lavorativa, consiste nel riconoscerla come tale e nell'affrontarla consapevoli delle inevitabili difficoltà che presenta. Si tratta di un approccio indubbiamente più faticoso ma anche più maturo e molto più efficace del primo. Il testo si rivolge sia ai neofiti del project management, sia a coloro i quali hanno già esperienza della materia ma desiderano approfondirla. I primi troveranno un approccio di avvicinamento al project management innovativo e originale, in cui il lettore è stimolato a non dare nulla per scontato, ad avvalersi di tecniche e metodologie quanto basta e a sviluppare sin dall'inizio una forte attenzione alla relazione con gli attori sociali e alla visione d'insieme. I secondi avranno l'opportunità di rileggere alcuni temi già noti e di scoprirne di nuovi attraverso una prospettiva sistemica, dove appare evidente che incertezza e ambiguità sono regole del gioco con le quali risulta vincente la volontà e la capacità di confrontarsi a viso aperto. Interessanti le riflessioni sulla trasversalità del ruolo del capo progetto, che in molte aziende è ancora sostanzialmente 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 il loro potere. Questo atteggiamento, criticabile se assunto individualmente, diventa deleterio a livello organizzativo, in quanto porta a legittimare il gap di responsabilità esistente tra il project manager (che risponde

dei risultati ottenuti) e i membri del team (che di norma sono valutati unicamente 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. Pertanto la metafora del condottiero, in base alla quale il project manager crea spirito di corpo, anima di coraggio la truppa (ossia il team) e le dà l'impulso per azioni superiori, deve lasciare sempre più il posto a quella del diplomatico, abile tessitore di relazioni a vari livelli dell'organizzazione e fine comunicatore. Il project manager nei contesti complessi è sempre più un diplomatico moderno e attivo, che conosce il business dell'organizzazione e opera direttamente sul campo, sempre pronto a negoziare con gli attori sociali del progetto e in grado di influenzare con incisività le decisioni laddove non può decidere direttamente. 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 e, quindi, capace di assumere a pieno titolo, in modo concreto e visibile, l'ownership del progetto. In altri termini occorre un project manager meno succube e "impiegato", magari poco rispettoso delle sempre più frequenti, noiose e pressoché inutili prassi amministrative, ma più consistente e "intraprenditore", di cui le organizzazioni hanno realmente bisogno per migliorare la performance dei loro progetti più importanti. Un project manager, quindi, che fa leva sulle proprie caratteristiche personali e le sviluppa continuamente e ciò può portarlo anche a passare da posizioni tecnico-specialistiche ad assumere ruoli direzionali.

Enrico Mastrofini