



Antonio Bassi

LA SAGGEZZA DEL PARADOSSO **OSSIMORI, BIAS ED EURISTICHE** **PER IL PROJECT MANAGER MODERNO**

Editore: **FrancoAngeli - Management Tools**

ISBN: **9788835163077**

Lingua: **Italiano**

Anno: **2024 (1^a edizione)**

Pagine: **256**

Prezzo: **€ 24,00**

Il libro, scritto da un affermato docente universitario della SUPSI (Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana) e riconosciuto professionista del settore a livello internazionale, ha lo scopo principale di offrire al project manager moderno una guida pratica per migliorare la qualità del processo decisionale e la capacità di adattarsi a contesti complessi e dinamici.

A tal fine, nelle prime tre sezioni del libro, sono affrontati con particolare acume (e talvolta con una sottile ironia) i pilastri che modellano in modo significativo l'arte e la scienza della gestione dei progetti:

1. *I bias cognitivi* - inclinazioni psicologiche proprie dei project manager che impattano sul processo decisionale, spesso in modo sottile e inconscio. Ciò può indurre a distorsioni del giudizio che portano i progetti in direzioni impreviste. In questa prima sezione si analizza come questi possono manifestarsi, influenzando aspetti critici come la valutazione dei rischi e la pianificazione strategica. Per ciascuno di tali bias sono esemplificati dei casi di insorgenza e proposte specifiche strategie, mirate a mitigarne gli effetti, con l'obiettivo di promuovere un approccio che consenta di prendere decisioni equilibrate, oggettive e razionali;
2. *Gli ossimori* - coppie di concetti che sembrano contraddirsi a vicenda ma che, nella realtà, sono interdipendenti e reciprocamente arricchenti, costituendo elementi chiave nel project management. In questa seconda sezione si illustra come l'accettazione e l'integrazione di questi dualismi (ad esempio "pianificazione flessibile", "controllo creativo") non solo aiutano a risolvere dilemmi apparentemente insolubili, ma possono anche aprire le porte a modalità di pensiero innovative, generando soluzioni creative a problemi complessi;

3. *Le euristiche* - regole pratiche adottate per facilitare il processo decisionale in situazioni complesse. Queste vengono descritte come strumenti a doppio taglio: da un lato, facilitano il processo decisionale quando il tempo è essenziale e l'informazione è incompleta, ma, dall'altro, possono introdurre bias se non vengono utilizzate con discernimento. In questa terza sezione si illustra come possono essere sviluppate strategie che consentano di sfruttare in modo consapevole ed efficace i loro benefici, minimizzando i rischi legati a un eccessivo affidamento su semplificazioni che potrebbero rivelarsi ingannevoli.

Seguono due ulteriori interessanti sezioni che, tramite l'integrazione sinergica dei principi e delle regole descritti nelle sezioni precedenti, mirano a far acquisire una maggiore "resilienza" nel project management e ad orientare i project manager verso un "approccio sistemico e olistico" in grado di fornire loro gli strumenti intellettuali e pratici necessari per superare le sfide cognitive e operative nel loro campo di azione.

A completamento del libro è inserita un'ampia bibliografia per aiutare i lettori ad approfondire i concetti e gli strumenti descritti.

Punti di forza del libro

Il libro rappresenta con una lente innovativa i tipici problemi del project manager e ne individua in modo brillante le possibili soluzioni, mediante esempi tangibili e consigli pratici, in modo da trasformare le complessità cognitive e operative in opportunità di crescita e di successo. Si passa quindi da modelli strutturati da seguire o da adattare (secondo i classici *Book of Knowledge*) a un approccio che riconosca la complessità, ma la renda gestibile attraverso la flessibilità di azione, basata su analisi tempestive e decisioni condivise con il

project team e gli stakeholder, durante l'intero ciclo di vita del progetto (fino anche alla generazione dei relativi benefici).

Gli elementi di maggior rilievo sono:

- nella sezione 1, presentazione (per ciascun bias cognitivo illustrato) di casi "esemplificativi" convincenti e tipicamente riscontrabili nelle esperienze "critiche" di tutti i project manager, ai quali segue una approfondita analisi delle cause e dei possibili approcci risolutivi;
- nelle sezioni 2 e 3, illustrazione ordinata dei vari ossimori/euristiche secondo uno schema "natura/benefici e implementazione", che ne rende agevole la comprensione e la messa in opera, solo dove sia necessario;
- nelle sezioni successive, visione adattiva alle pratiche di project management, nel quadro di un rigore metodologico di principio, con una forte attenzione alla valorizzazione delle esperienze (cognitive ed emozionali) dell'intero gruppo di progetto, inclusi gli stakeholder, sempre mantenendo la focalizzazione sui benefici da perseguire (aziendali, personali, pubblici).

Si tratta spesso di regole di management note e generalmente auspicate, alcune riprese o derivate dal modello della *Total Quality* (nato nel settore manifatturiero giapponese) o dal modello di sviluppo "agile" (sviluppato originariamente per l'ICT), ma qui rappresentate complessivamente e ben documentate, sia su quando e come possono essere applicate, sia sui relativi benefici conseguenti.

Spunti di miglioramento

Gli esempi (reali e semplificati) illustrati nella prima sezione sono generalmente originati nel campo dell'ICT o del marketing; qualche caso che

fosse tratto dal settore manifatturiero (in particolare nel campo della Ingegneria, Impiantistica e Costruzioni) potrebbe allargare la visuale anche ai molti project manager operanti nel settore. Anche una maggiore specificazione sulle fonti degli esempi (ovviamente senza ledere la riservatezza aziendale e delle persone coinvolte) potrebbe dare una maggiore forza per convincere sulla adeguatezza delle strategie proposte.

Il modello degli esempi (o *business case*) potrebbe essere utilmente applicato anche alle successive sezioni.

Tali suggerimenti potranno trovare spazio per una augurabile successiva edizione, magari includendo anche alcune considerazioni specifiche per il portfolio/program management.

Conclusioni

Il libro, utilizzando un linguaggio semplice e uno stile lineare, vuole fornire ai project manager gli strumenti intellettuali e pratici utili per superare le sfide cognitive e operative oggi presenti.

L'obiettivo è di trasformare le complessità cognitive e operative in opportunità di crescita e di successo, attraverso pratiche di gestione più efficaci, innovative e resilienti, delineando strategie per affrontare con sicurezza il mondo della gestione dei progetti.

La sua lettura è vivamente raccomandata a chi, tra i project manager e i professionisti del PMO (Project Management Office), voglia evitare di essere "superato dagli eventi", cioè dalla natura sempre più volatile/incerta/complessa/ambigua (VUCA) dei progetti attuali e futuri.

Federico Minelle

FrancoAngeli Management
Le conoscenze per innovare

www.francoangeli.it

Guido Stratta

ELIO DELLA GENTILEZZA

Origini e futuro

Proprio nel momento in cui assistiamo al sonno della ragione (tra guerre, violenze e cinismo), ci avviciniamo a un nuovo rinascimento, esattamente come alla fine del medioevo. Sembrerebbe paradossale, ma nel saggio l'autore affronta origini e passi futuri di una possibile *rivoluzione gentile*.

118 pagine, € 16,00,
(anche in e-book)



Massimo Antonazzi

NEGOZIAZIONE: L'ARTE DI RIDURRE L'INCERTEZZA

Teoria e metodo

Un testo per manager, professionisti e più in generale per tutti i decisori che, seppur in contesti diversi, affrontano quotidianamente conflitti e criticità.

202 pagine, € 26,00,
(anche in e-book)



Clayton M. Christensen

IL DILEMMA DELL'INNOVATORE

Come le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende

Il testo che ha cambiato le basi del management strategico! In questa nuova edizione, viene proposto arricchito dalla prefazione di Marc Benioff, Presidente, Ceo e Cofondatore di Salesforce.

238 pagine, € 28,00,
(anche in e-book)

