

La cultura del Project Management nelle aziende italiane. Resistenza al cambiamento ed impatto.

Introduzione



Nella "Scuola di Atene", il celeberrimo affresco cinquecentesco di Raffaello, sono raffigurati Platone ed Aristotele che discutono dei massimi sistemi del pensiero classico: l'idealismo e il realismo. Platone che con l'indice indica l'alto, invitando a risalire dal disordine dei fenomeni all'ordine astratto dei concetti, incarna l'idealismo, mentre Aristotele, che con un gesto che può essere inteso come un invito alla cautela, ponendo la mano tesa ed aperta con il palmo rivolto verso il basso, impersona il realismo. Questa stupenda opera d'arte ci indica che la mediazione tra l'astrazione delle teorie e l'applicazione delle stesse nella realtà operativa è quello che serve all'uomo.

Traslando il concetto possiamo affermare che il Project Management moderno, forse inconsapevolmente, fa sua questa illustre lezione classica proponendo una metodologia che consiste nell'applicazione quotidiana di un insieme di tecniche e teorie accademiche. Quindi, non una teoria astratta e neppure un pragmatico modus operandi, bensì un concreto strumento di lavoro efficace ed efficiente basato su solide fondamenta concettuali.

Il Project Management è la risposta alle sfide della dinamicità e della complessità crescente del mondo imprenditoriale del terzo millennio, dove lavorare a progetto è diventata la norma per moltissime realtà. Concretamente di cosa stiamo parlando? Secondo il Project Management Institute (PMI) il PM è "l'applicazione di conoscenze, attitudini, tecniche e strumenti alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi". Si tratta quindi di un insieme di norme strutturate e fortemente connesse tra loro per la corretta definizione degli obiettivi, per la migliore pianificazione del tempo, delle risorse umane ed economiche, il controllo dei processi e dei costi di un progetto, di qualunque natura e dimensione esso sia.

Tali norme non sono stabilite dalla tecnocrazia, ma dall'evoluzione del mercato e della produzione che diventano sempre di più internazionali ed impongono il raggiungimento di obiettivi plurimi a breve termine, di lavorare per commessa, di soddisfare le richieste esplicite del cliente.

Le aziende che adottano organizzazioni totalmente funzionali sono ormai obsolescenti, eccessivamente burocratizzate, poco efficienti, destinate a scomparire del tutto nei prossimi anni. La tendenza è quindi quella delle organizzazioni matriciali sempre più spinte verso la forma della cosiddetta "matrice forte" o ancora di più verso quella a "progetto" pura.

Le imprese, per poter competere su scala internazionale, devono quindi utilizzare elevati standard di competenze e di organizzazione del lavoro, altrimenti non sopravvivono. E' inoltre ormai una realtà di fatto che, i clienti che commissionano un progetto, spesso richiedono ai propri fornitori l'esplicita certificazione delle tecniche di Project Management usate per gestirlo.

La resistenza al cambiamento

L'esperienza di tutti i giorni ci insegna che quando la tecnologia o la scienza propongono sul mercato, al pubblico, nuovi prodotti che portano un'innovazione associata ad un reale vantaggio alla vita quotidiana, avviene una vera e propria corsa al loro acquisto.

Moda, tendenza, voglia di essere in linea con i tempi, sono certamente stimoli che non possiamo ignorare, ma il vantaggio derivato dall'utilizzo dei nuovi ed efficaci strumenti è generalmente colto con grande entusiasmo dalla collettività.

Basti pensare all'enorme successo dei telefoni cellulari: il pubblico ha compreso subito la loro grande utilità e seppur abbiano un costo, talvolta anche importante, tutti ormai ne posseggono uno e usufruiscono delle sue funzioni. Lo stesso dicasi per i Personal Computer la cui diffusione ha migliorato la vita di centinaia di milioni di persone.

Come l'utente medio della strada coglie le straordinarie opportunità che gli sono offerte per migliorare la propria vita, così, a maggior ragione, ci aspetteremmo che le industrie, le aziende, nel proprio ed esclusivo interesse, facessero altrettanto. Purtroppo talvolta non è così: il Project Management in Italia è un esempio di quanto appena affermato.

La sopravvivenza di molte aziende dipende, in larga misura, dall'adozione di questa metodica che, personalmente, mi sentirei di promuovere addirittura a livello di scienza. Da Russell D. Archibald a Max Wideman (due tra i massimi esperti mondiali di Project Management) passando per il Project Management Institute (PMI) è stata dimostrata la convenienza economica e l'efficacia di questa metodologia che è codificata fin nei minimi dettagli. La letteratura ad oggi disponibile è vastissima e di ottima qualità.

In Italia, come negli altri Paesi altamente industrializzati, il Project Management è pubblicizzato e promosso da vari enti che si mettono a disposizione, anche gratuitamente, di tutte le organizzazioni che vogliano ad esso avvicinarsi (es.: PMI Northern Italy Chapter).

Inoltre, non possiamo non fare a meno di evidenziare che si moltiplicano anche le organizzazioni didattiche universitarie, para universitarie e private dove il Project Management è divenuto disciplina di insegnamento ormai da anni e dove i Project Manager del futuro sono ben formati.

Per quanto, è un dato di fatto che i metodi e le tecniche del PM sono in fortissima espansione nel mercato mondiale, tuttavia è anche vero che nel nostro paese esiste ancora una parziale resistenza e chiusura all'implementazione della metodologia.

Alcuni si trincerano dietro il luogo comune, ormai sfatato da anni, che il PM sia applicabile solo agli obiettivi grandiosi o tecnologici: non è affatto vero, riguarda i più disparati campi di applicazione, indipendentemente dal numero di risorse che vi prendono parte, dalla durata e dal costo. Per fare alcuni esempi possiamo considerare progetti alla stessa stregua la realizzazione di opere ingegneristiche civili, così come i personal computer, il software, e ancora, i progetti di formazione, le manifestazioni, i concorsi etc.. etc.. .

Quando parliamo di Progetto ci riferiamo alla definizione più completa data da Russell D. Archibald: *"La gestione sistemica di un'impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità."*

La mia lunga esperienza professionale mi ha portato a conoscere molte realtà italiane dove il concetto di Project Management è ancora oggi vago e in gran parte sconosciuto; è spesso associato ad un qualcosa sinonimo di "costo certo" e di "dubbio vantaggio". La miopia aziendale di alcuni manager e titolari d'azienda è purtroppo ancora così forte che solo dopo aver sbattuto contro enormi problemi, quali il mancato raggiungimento degli obiettivi/qualità oppure dei tempi oppure dei costi ovvero anche della combinazione di questi, derivati dal mancato uso del Project Management se ne rendono conto veramente. Altri, invece, nonostante gli insuccessi, continuano a ripetere lo stesso errore per anni mantenendo inalterata la resistenza mentale verso un concetto "nuovo", ma ormai solo per loro. Sembra tanto incredibile quanto assurdo, per non dire autolesionistico, che non esistano, in alcuni contesti, né la cultura né la sensibilità per la problematica della gestione dei progetti.

Vissi di persona l'esperienza di un'impresa, che per non investire alcune migliaia di euro per adottare la metodologia di PM, ne ha perse decine di migliaia pagando la penale al cliente. Perché? Per il semplice motivo

che il cliente ricevette un prodotto di bassa qualità e per di più in fortissimo ritardo rispetto alla data specificata nel contratto di fornitura. Gli errori che portarono all'insuccesso commerciale furono dovuti ad una cattiva pianificazione e all'assenza pressoché totale del controllo di Progetto. Per i prodotti successivi l'azienda non operò alcuna modifica metodologica e continuò a perdere. Oggi non è più sul mercato.

Succede anche, che quando l'Azienda si decide ad adottare la metodologia del Project Management, si scontri con la resistenza dei dipendenti della stessa. Sappiamo, infatti, che l'individuo è per propria natura riluttante ad accettare il cambiamento, ne ha paura in quanto teme di perdere qualcosa e di non trarne alcun vantaggio. In questo caso è dovere dell'Azienda formare le proprie risorse, spiegare loro i vantaggi del cambiamento ed aiutarle a rimuovere questa paura.



Poiché gli individui resistono il cambiamento quando esso viene loro imposto, dato che è quasi sempre vissuto come una minaccia piuttosto che come un'opportunità, il metodo migliore per farlo accettare è il coinvolgimento delle risorse nella scelta e nella realizzazione dei processi aziendali stessi.

Ricordo un team che fece un vero e proprio ostruzionismo nei confronti dell'azienda quando questa decise di adottare la metodologia del PM: praticamente le persone smisero di lavorare trascorrendo il loro tempo a discutere a proposito dell'ingiustizia che, secondo loro, stavano subendo. L'azienda scelse la linea "morbida", la più appropriata ed efficace: dette la responsabilità operativa del cambiamento al team manager, concesse loro un congruo periodo di tempo per "metabolizzare" il passaggio alla nuova procedura, assicurò loro la sicurezza del posto di lavoro e per ultimo, ma per questo non meno importante, prevedde anche un corso di formazione. Nel giro di alcuni mesi il passaggio fu eseguito con successo e soddisfazione dell'azienda e del team.

Gli impatti

L'obiettivo delle metodologie di Project Management è quello di raggiungere lo Scopo del Progetto nel rispetto: dei Tempi, delle Risorse (economiche, umane, materiali) e della Qualità. Un obiettivo di certo ambizioso, ma assolutamente raggiungibile.



L'esperienza diretta e la letteratura della materia ci dimostrano che i danni derivati dall'assenza di un Project Management adeguato possono essere enormi per un'azienda, tanto da comprometterne seriamente "la salute" fino a portarla anche a più o meno lenta ed inesorabile "morte":

- gli utili previsti dai contratti di fornitura/vendita diventano perdite a causa dei costi eccessivi, dei ritardi e delle eventuali penali da pagare;
- i nuovi prodotti sono lanciati in ritardo sul mercato. Viene persa l'opportunità di conquistare nuovi mercati. Gli obiettivi aziendali sono disattesi;
- i progetti di ricerca e sviluppo producono i loro risultati in ritardo per essere utilizzati dai prodotti interessati;
- le modifiche e le innovazioni degli impianti di produzione sono troppo lente e non possono essere utilizzate per i prodotti previsti;
- lo sviluppo dei sistemi informativi supera il budget e i tempi si allungano producendo conseguenze disastrose sulle spese e sugli obiettivi aziendali.

Inoltre, come ci insegna R. D. Archibald, dobbiamo considerare anche l'aspetto continuativo dell'applicazione della metodica in quanto "... l'insuccesso di un progetto importante può annullare i benefici di una dozzina di progetti ben gestiti ...".

Alcune aziende, per fortuna sempre meno, non si rendono ancora conto che il risparmio di investimento di oggi, peraltro limitato, fatto per l'applicazione del Project Management, si traduce in una significativa perdita economica di domani.

Affinché sia assolutamente chiaro, voglio insistere nel sottolineare, che per quanto il Project Management fornisca un valore tecnico-scientifico di alto contenuto innovativo e che rappresenti un'evoluzione concettuale estremamente importante, i suoi effetti finali si traducono, in definitiva, in un grande vantaggio economico per chi lo adotta. Da un punto di vista quantitativo è difficile stabilire in generale di che percentuale aumenta il rendimento economico sia perché è fortemente dipendente dalla realtà delle singole imprese sia perché include aspetti non tangibili quali l'immagine e l'affidabilità della società sul mercato.

Ho personalmente sperimentato differenze enormi: alcuni progetti, infatti, sono pagati solo al raggiungimento di obiettivi di tempo e qualità per cui, se non sono rispettati questi termini, il fornitore si trova ad aver soltanto affrontato spese senza aver avuto alcun introito. Ho inoltre verificato che nella produzione del software, un progetto medio, eseguito senza metodologia, può arrivare fino a necessitare il

doppio del tempo pianificato e costare circa il doppio del budget previsto. Con l'adozione del PM le probabilità di onorare i contratti aumentano esponenzialmente.

Non intendo certamente sostenere che il Project Management sia la panacea di tutti i mali delle aziende, tuttavia, e parlo per ultraventennale esperienza diretta, adottandolo, molti fallimenti progettuali potrebbero essere tranquillamente evitati e altrettanti successi economici potrebbero essere facilmente conseguiti.

Fabio Barbini.