

Project Control vs. Project Leadership

"Project control" e "Project leadership" nel successo dei progetti

Riassunto: ci sono due sfaccettature principali nel project management: il controllo del progetto e la leadership del progetto. Mentre la leadership è l'aspetto più determinante, i tool a disposizione del project manager sono tutti orientati al controllo, con conseguenti difficoltà per l'esercizio della leadership e i problemi ricorrenti nei progetti. Facilitare la leadership dei progetti con un tool specifico agevolerebbe il lavoro di diverse figure professionali e migliorerebbe i risultati.

Management: controllo e leadership

Il management di ogni impresa complessa, quale un progetto, comporta due sfaccettature complementari: una che si potrebbe definire management-controllo e l'altra management-leadership. [ref. Stephen Covey, Principle-Centered leadership]

Il ruolo del **controllo** consiste nell'organizzare il lavoro, suddividere e assegnare i compiti, allocare le risorse, stabilire dei sistemi e delle procedure affinché il lavoro proceda rispettando le scadenze. Il controllo del progetto punta a produrre i risultati attesi e per questo si concentra su attività, tempi e costi. Garantisce l'efficienza, permettendo al progetto di progredire alla velocità necessaria. Il controllo del progetto amministra la normalità e la quotidianità del progetto.

La **leadership** invece ha la responsabilità di compiere la missione, impostare la visione, definire gli obiettivi affinché il lavoro raggiunga la meta prefissata. La leadership del progetto lo dirige verso gli obiettivi del Cliente, e quindi si focalizza sui fattori e i criteri del successo. Assicura l'efficacia del progetto, impostando la giusta direzione. La leadership del progetto cura le criticità e i tratti salienti del progetto.

Le due sfaccettature del project management sono complementari. Il project manager alterna i due ruoli, ora amministratore, ora leader, anche se in misura diversa a seconda dell'organizzazione del progetto. E' importante distinguere il controllo dalla leadership, anche perché richiedono strumenti d'appoggio diversi.

I tool di Project Management

Per il successo dei progetti, è determinante curare la leadership alla stessa stregua del controllo: sarebbe inutile procedere a velocità sostenuta ma nella direzione sbagliata. Nell'industria del software in particolare è ben nota l'importanza di riconoscere e soddisfare i fattori di successo dei progetti. A diffondere questa consapevolezza è stato soprattutto il famoso Chaos Study di Standish Group [Ref. Chaos Study, www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php], nel quale si individuano i fattori più frequentemente associati al successo o al fallimento in un vastissimo campionario di progetti.

Nonostante questa presa di coscienza, i numerosi tool di project management disponibili sul mercato (un elenco si trova a www.infogoal.com/pmc/pmcswr.htm) sono tutti incentrati sulla gestione delle attività, delle risorse e del calendario, con qualche timida incursione nel campo della gestione dei rischi. Sono dei tool di management-controllo.

Il vuoto in materia di tool per il management-leadership rende molto arduo il lavoro del project leader, lasciandolo in balia del project controller. Peggio ancora, porta a cercare soluzioni di controllo a dei problemi di leadership, con pesanti conseguenze sui progetti e quindi sulla performance delle aziende.

Il compito del Manager-Leader: fondamentale e arduo

Il lavoro del project leader è reso arduo dalla necessità di padroneggiare tutti i fattori che possono incidere sul successo o meno e di farli applicare al progetto.

E' necessario curare tutti i fattori di successo perché un progetto è come un'arrampicata: anche un solo errore grave può avere pesanti conseguenze. I fattori critici vanno dai fattori "soft" quali la motivazione delle persone a quelli più tangibili come la gestione delle configurazioni. Possono riguardare il progetto o l'ambiente circostante. Possono essere all'interno o all'esterno della sfera d'influenza del progetto. Possono essere microscopici o macroscopici, quantitativi o qualitativi, tecnici o organizzativi. Si possono esprimere come condizioni da verificare, parametri da valutare o come esigenze rivolte ai vari compartimenti del progetto.

Oltre allo studio di Standish, molte fonti sottolineano l'importanza dei fattori di successo e li identificano. Fra queste si trovano la letteratura di management (es. ref. Peopleware), le metodologie (PMI PMBOK), le iniziative di standardizzazione del processo software (ISO/IEC 12207 - IEEE/EIA 12207, SEI CMMI) e i manuali aziendali. Nonostante questa ricchezza d'informazione (o forse proprio a causa dell'abbondanza) rimane difficile per il project leader disporre di una visione chiara ed omogenea di tutti i fattori di successo -e solo quelli- che incidono su un determinato progetto, espressi in termini concretamente fruibili nel contesto specifico. A maggior ragione il project leader ha difficoltà a tenere a mente, in ogni fase del progetto, quali di questi fattori sono sufficientemente soddisfatti e quali richiedono maggior attenzione.

Per di più, anche un project leader con esperienza, padrone dei fattori di successo critici per il progetto, si scontra con varie difficoltà nell'applicazione effettiva. Una delle principali è che, in molti casi, soddisfare un fattore di successo, pur avendo un beneficio importante sull'esito finale del progetto, comporta anche un costo, molto minore del beneficio ma immediato. Poiché il beneficio è lontano, è forte la tentazione di vedere solo il costo immediato, tranquillizzandosi con dei pretesti come "questo progetto è diverso" o "sono formalità a discapito del lavoro vero". Non solo gli obiettivi economici, di calendario e di risultato sembrano essere in conflitto fra di loro, ma ognuno di loro considerato nell'arco del progetto è in conflitto con se stesso: è difficile accettare l'idea che per contenere i costi complessivi del progetto è necessario dedicare nell'immediato, senza lesinare, le risorse necessarie alla gestione dei fattori di costo. C'è una tendenza intuitiva, anche se miope, a contenere i costi minimizzando le risorse allocate (spendere poco, essere efficienti) anziché ottimizzando l'allocazione delle risorse (spendere bene, essere efficaci). Si perde di vista la **vera questione, che non è il costo di compiere ogni attività del progetto, ma l'incidenza di ogni esito sul costo complessivo.**

L'eccessiva attenzione al conteggio delle risorse è aumentata dal fatto che le spese in termini di costi e tempi sono le uniche grandezze che i tool tradizionali di project management permettono di quantificare. Quando poi le interferenze esterne e la pressione quotidiana si aggiungono all'attrazione per il breve termine e per le quantità direttamente misurabili, risulta molto difficile per il Project Manager mantenere la giusta attenzione verso i fattori che sono invece determinanti per il risultato globale del progetto.

Una volta apparsi i primi segnali d'allarme, la preoccupazione appanna ulteriormente la prospettiva e spinge ad una maggiore velocità, aggravando il problema anziché risolverlo, e creando una spirale negativa che tiene sempre più conto della quotidianità anziché del risultato finale del Progetto. Si cercano soluzioni immediate a problemi contingenti, utilizzando gli

strumenti di Project Management a disposizione per verificare solo l'impatto su tempi e costi delle risorse impiegate. Questo non fa altro che consolidare il focus già concentrato sulla gestione delle risorse anzi che sull'obiettivo finale.

Da fattori di successo a cause di fallimento

Se trascurati, i fattori di successo diventano cause di fallimento. Il Chaos Study di Standish rileva che sui 282.000 progetti di sviluppo di software applicativo intrapresi nel 2000 negli USA, solo il 28% è andato a buon fine. Il 23% è stato abbandonato in corso d'opera, mentre il 49% ha mancato in misura significativa gli obiettivi di budget, di calendario e/o di caratteristiche del prodotto.

A questi costi tangibili si aggiunge la frustrazione del Project Manager davanti a risultati mediamente scarsi ma ottenuti con degli sforzi più ardui del necessario.

Pur non essendo roseo, questo quadro rappresenta un netto miglioramento rispetto alla situazione rilevata dalla prima edizione dello studio di Standish, nel 1994. Non sorprende che i progressi siano attribuiti alle iniziative di miglioramento del processo software, il cui capofila negli USA è il CMMI del SEI [ref. Managing the Software Process, Watts Humphrey]: in effetti i modelli di processo sono pensati per incorporare il maggior numero possibile di fattori di successo.

Un tool di project leadership

Per consentire al Project Manager di dare il giusto spazio alla parte di leadership nel project management, occorre dotarlo di un tool interattivo esplicitamente dedicato alla gestione dei fattori di successo, affianco alla solita dotazione di un tool tradizionale di management-controllo.

Un tool di project leadership si dovrebbe prefiggere di procurare al Project Manager la serenità di essere padrone delle criticità del progetto e di trattarle in modo da assicurare il successo finale.

Per padroneggiare i fattori di successo del progetto, il Project Manager ha innanzi tutto bisogno di un **repository unico** dove raccogliere tutti i fattori che ritiene rilevanti per l'esito finale, in un formato omogeneo e indipendente dalla loro natura o dalla fonte che li propone.

Il formato unico deve prevedere, fra i parametri associati ad ogni fattore di successo, una valutazione della misura in cui il fattore di successo è soddisfatto dal progetto. Nel caso di fattori quantitativi, questa valutazione è direttamente rilevabile dal progetto. Per i fattori qualitativi sarà una stima basata sull'esperienza del Project Manager e la sua percezione dell'andamento del progetto.

Oltre ad immagazzinare i fattori di successo, il tool di project leadership ne deve permettere la classificazione secondo varie dimensioni. La principale associa gerarchicamente i singoli fattori di successo agli obiettivi sui quali incidono e alle fasi del ciclo di vita del progetto. In alternativa, si possono agganciare i fattori di successo a macro-processi e aree di conoscenza (in termini del PMI-PMBOK), oppure (in termini di CMMI) i livelli di maturità e le aree di processo chiave (key process areas).

Infine il tool del Project leader gli deve consentire l'aggiornamento continuo della base di conoscenza, tenendo conto delle mutevoli condizioni esterne e degli insegnamenti dell'esperienza. Oltre al miglioramento continuo, l'arricchimento incrementale e il raffinamento nel tempo della base di fattori di successo permettono l'inserimento indolore nella cultura aziendale, iniziando da pochi fattori di successo fondamentali e allargando progressivamente, a mano a mano che l'attenzione per i fattori di successo diventa parte della cultura aziendale. Il

facile riutilizzo da un progetto all'altro della conoscenza accumulata è ovviamente una necessità di base.

Un repository unico e dotato delle caratteristiche giuste aiuta quindi il Project Manager a padroneggiare i fattori di successo del progetto, liberandolo dell'angoscia di non avere sempre a mente ciò che può assicurare o compromettere il raggiungimento della meta. Ma ciò non basta a garantire l'altra condizione di base, che il progetto soddisferà effettivamente questi criteri.

Che tipo di assistenza può offrire un tool di Project Leadership in questo campo?

Prima di tutto è fondamentale **visualizzare l'impatto** di ogni fattore di successo sull'esito del progetto. Infatti molto spesso il motivo per cui alcuni fattori importanti passano in secondo piano, dietro ai problemi quotidiani, è che le ripercussioni sull'esito finale non sono visibili fino alle ultime battute del progetto. Una rappresentazione visiva immediata degli impatti permette al Project Manager di valutare subito le conseguenze sull'obiettivo delle varie linee di azione possibili. Diventa una preziosa "bussola" con la quale il Project Manager si orienta ed orienta continuamente il progetto verso l'obiettivo finale. La visibilità immediata degli impatti consente di prendere decisioni con cognizione di causa e di praticare un management pro-attivo del progetto.

Inoltre, condivisa da tutti gli attori coinvolti nel progetto, la visibilità in tempo reale ha il vantaggio di dissuadere le interferenze esterne e di incoraggiare i comportamenti positivi, con un effetto non coercitivo ma convincente e formativo. Costituisce il mezzo ideale di comunicazione fra il Project Manager e gli altri stakeholder, specialmente il Committente e il senior management.

La tabella qui sotto riportata riassume le caratteristiche di uno strumento di project management orientato alla leadership, a confronto con uno strumento di project management tradizionale, orientato al controllo. Il confronto illustra come le prospettive sono ortogonali e complementari:

| | Tool di Project Management tradizionale | Tool di Project Management orientato alla leadership |
|---|---|--|
| Principale funzione di management supportata: | Pianificazione e contabilità, consumo di risorse: tempo impiegato, ore lavorate, risorse finanziarie Una misura di "quanto si spende" | Coerenza fra la condotta del progetto e il raggiungimento degli obiettivi finali Una misura di "quanto appropriatamente si agisce" |
| Concetto centrale: | Attività , che consumano risorse e producono risultati | Fattori di successo , che richiedono attenzione e incidono sul raggiungimento degli obiettivi |
| Prospettiva sul progetto: | "Inputs" / risorse usate dal progetto | "Outcomes" / esiti raggiunti dal progetto |
| Principali benefici: | Controllo delle risorse consumate e visibilità dei preventivi e consuntivi | Controllo dei fattori di successo e visibilità delle ripercussioni sugli obiettivi |
| Tipo di situazione di allarme rilevato dal tool: | Ritardo di una milestone, sovra-allocazione di una risorsa | Insufficiente attenzione a delle criticità, con conseguenze negative sul probabile raggiungimento degli obiettivi |
| Domande risolte: | Quanto sta costando il progetto? Quanto sta durando? Quali sono le attività? | Il progetto sta facendo il necessario per contenere i costi? Per aderire al calendario? Per produrre i risultati attesi? |

Gli attori coinvolti

Anche se leadership e controllo sono due sfaccettature indissolubili del management, ci sono delle figure professionali per le quali la componente di leadership è maggiore rispetto a quella di controllo nei progetti. Fra queste figure spiccano quelle tipicamente coinvolte nel **"Project Board"** o "Steering Committee" al quale, in molte organizzazioni, fa capo il Project Manager [ref. PRINCE2]. Sono degli "stakeholder" di livello "senior executive" che affidano il progetto al Project Manager ma ne controllano le criticità e sono garanti del successo. Nelle sempre più frequenti situazioni di outsourcing, il **Committente** si trova in questa esatta situazione, con la necessità di raggiungere gli obiettivi del progetto ma senza presa diretta sulla gestione.

Queste figure hanno la responsabilità del successo del progetto, ma non gestiscono direttamente le attività e le risorse, e quindi non hanno la necessità di disporre di strumenti di management-controllo.

Invece sono proprio loro che hanno maggiore necessità di gestire i fattori di successo dei progetti e di controllarne l'applicazione effettiva sul campo.

Di conseguenza sono queste le figure professionali che trarranno maggior giovamento dall'ausilio di un tool di management del successo e dei fattori di successo.

Anche per la figura del Project Manager, sono molte le situazioni in cui il project control accaparra l'attenzione a discapito della leadership, come dimostrano, oltre all'esperienza quotidiana, le statistiche di successo dei progetti. In molti casi l'ausilio di uno strumento interattivo ripristinerebbe l'equilibrio fra controllo e leadership, per un management equilibrato fra controllo e leadership.

Conclusione

Per capire e correggere alcuni problemi cronici dei progetti, in particolare dei progetti software, occorre distinguere all'interno della sfera del project management la parte di leadership dall'elemento di controllo.

Facilitare la gestione e l'effettiva messa in opera dei fattori che condizionano il successo aiuta a migliorare l'esito dei progetti. Questi benefici si possono ottenere con un sistema di management dedicato alla leadership e quindi "ortogonale" rispetto al sistema tradizionale di project management, dedicato al controllo. Le caratteristiche necessarie sono anzitutto un repository unico, costruibile in modo incrementale e riutilizzabile, dei fattori di successo relativi all'ambiente specifico e la visibilità in tempo reale dell'impatto di ciascun fattore di successo sull'esito finale del progetto.

Oltre a migliorare l'esito dei progetti, un tale sistema faciliterebbe il lavoro di project leadership. Sarebbe d'aiuto soprattutto al committente del progetto, al senior manager e alle altre figure professionali la cui componente di leadership è maggiore rispetto a quella di controllo – e ovviamente allo stesso Project Manager.

Il fatto che i numerosi tool di Project Management si limitino alle funzioni di management-controllo è probabilmente dovuto all'ortogonalità della problematica di leadership rispetto a quella di controllo, che richiede non una funzione aggiuntiva in un sistema di gestione ma un approccio diverso e complementare alla problematica del management: quello della leadership.