

ON PROJECT

IL PRIMO MAGAZINE ITALIANO ESCLUSIVAMENTE DEDICATO AL PROJECT MANAGER - MARZO 2008 - N. 1

Conferire ordine al “caos del progetto”

Da questo numero riprendiamo la collaborazione con ESI, nostra consociata e azienda leader mondiale in ambito Project Management. La rivista si arricchisce quindi di articoli, testimonianze, pubblicazioni e contributi di esperti internazionali.

Stai cercando di dare un senso all'ambiente di lavoro frenetico di oggi? Ogni giorno sembra sfuggire da ogni controllo ancor più del precedente? In quanto professionisti della gestione dei progetti, il nostro compito è quello di essere organizzati, pianificare i dettagli al fine di evitare spiacevoli sorprese e consegnare un prodotto che soddisfi le aspettative del cliente. Tuttavia, la programmazione sembra essere l'ultima cosa su cui le organizzazioni sono disposte a investire. L'emergenza del momento sembra invece la modalità operativa normale. Vediamo cinque elementi essenziali che possono aiutare il direttore del progetto a mantenere una certa parvenza di controllo della situazione e a rimanere sano di mente.

Definire i confini.

E' essenziale che tu definisca i tuoi confini e quelli dei membri del tuo team. Per esempio, sei disposto a lavorare “x” ore alla settimana a condizione che a ogni membro del team sia concesso di telelavorare “y” per cento del tempo? I



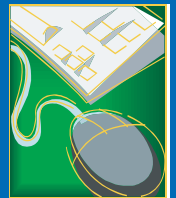
confini andrebbero definiti e messi per iscritto sotto forma di orientamenti o standard del progetto. Ricordati però che gli standard sono vincolanti, mentre gli orientamenti sono raccomandazioni. Di conseguenza, se la regola deve essere inviolabile va stabilita sotto forma di standard affinché tu possa comunicare alla direzione i casi di violazione. Gli standard e gli orientamenti del progetto devono ricevere l'approvazione della direzione. Idealmente, i membri chiave del team dovrebbero contribuire a definire quelli che reputano confini ragionevoli da proporre alla direzione. Questa procedura concorre a ottenere il sostegno dei membri del team, soprattutto quando la situazione si fa critica.

Tra gli altri confini da prendere in considerazione ritroviamo:

- Il numero di richieste di modifica consentite nel contesto del progetto
- La percentuale minima di tempo che ti dedicheranno settimanalmente i membri chiave del team (può variare in funzione dell'individuo)
- Definizione della scala di priorità dei tre vincoli (portata, tempo e risorse)

L'autore

Denise DeCarlo,
PMP®



Denise DeCarlo è Presidente di Mindavation, una società che eroga formazione e consulenza per la gestione dei progetti e organizza seminari sulla leadership e programmi di team building in tutto il mondo.

- Capacità da parte del direttore di progetto di controllare uno dei tre vincoli

Definire e documentare i confini consentirà al team di progetto di capire quali aree controllano realmente ed eviterà quindi che si concentrino su quegli ambiti che esulano dal loro controllo. La definizione dei confini è nell'interesse di tutti. Spetta al direttore del progetto monitorare i confini e informare la direzione dei casi di trasgressione (avvenuta o imminente!). L'obiettivo finale è consegnare un prodotto di

qualità: se si verificano violazioni dei confini, è probabile che la qualità del prodotto risulti compromessa. Se non sei consapevole dei tuoi confini, la direzione continuerà a chiedere di più da te e dal tuo team, e voi non disporrete di alcuna base su cui negoziare con il management!

Conosci le cinque questioni prioritarie.

Tutti i progetti si scontrano con problemi, ma quando la situazione diventa veramente caotica è assolutamente cruciale sapere quali sono le questioni essenziali che influiscono sul progetto. Nella maggior parte dei casi possono causare ulteriori problemi all'interno del progetto. Quando hai affrontato questi aspetti fondamentali, gli altri problemi tendono a scomparire!

Se cerchi di trattare più di cinque questioni, è probabile che tu non riesca a rimanere focalizzato e che faccia dieci cose male anziché cinque bene. Aumenta il tuo potenziale di successo restringendo il tuo focus. Una volta risolto un problema, ne puoi aggiungere un altro alla tua lista di cinque punti chiave. Puoi applicare lo stesso approccio al rischio: concentrati sui tre rischi preponderanti. Se sarai in grado di mitigare i tre principali rischi potenziali, puoi avere un considerevole impatto positivo sul tuo progetto.

Conosci ciò che funziona.

Una delle migliori battute di tutti i tempi è quella di Gene Krantz, interpretato da Ed Harris, direttore di volo in Apollo 13. All'apice del caos, quando la missione è sull'orlo

del baratro, Gene urla "BASTA - Ditemi cosa funziona. Dobbiamo usare quello che funziona per riparare le parti danneggiate". Questa battuta cambia il focus e infonde nuova determinazione nel team, consentendo a questo gruppo di ingegneri altamente specializzati di definire un metodo per riportare felicemente a terra l'Apollo 13 e il suo equipaggio.

Concentrati su quello che funziona nel tuo team di progetto e fai leva su questi elementi. Qualcuno ha una relazione particolarmente buona con uno stakeholder chiave che potrebbe consentire al team di fare dei progressi? C'è una parte del team che collabora bene e produce risultati di qualità nonostante tutto ciò che avviene intorno? In questo caso, determina come opera questo sottogruppo al fine di trarre vantaggio dalla sua riuscita. Assicurati di comunicare anche i risultati positivi a tutti i membri del team e alla direzione, affinché possano rendersi conto dei progressi in atto. Di questi tempi, ci concentriamo talmente tanto sulle cattive notizie che dobbiamo ricordarci di non perdere di vista i successi - anche se di minima entità. I membri del team hanno bisogno di questo stimolo costruttivo per avere una percezione positiva dei loro risultati e per sentire che il loro operato è riconosciuto.

Chiama a raccolta il tuo team.

Non siamo sempre in grado di controllare tutto quello che succede intorno a noi, ma possiamo e dovremmo monitorare quello che avviene all'interno del nostro team. Il fatto che domini il caos in altri

settori dell'organizzazione non significa che il tuo progetto debba seguire questo stesso modello. E' sorprendente vedere come i team eccellenti siano in grado di affrontare molte sfide e difficoltà. Quando i membri del team si sostengono e si rispettano vicendevolmente a livello professionale, i problemi secondari non contano più.

Allora, come puoi fare per tenere unito il tuo team?

- Innanzi tutto, presenta la visione alla base del progetto. Assicurati che il team comprenda il valore e lo scopo del prodotto rispetto al business. I membri del team lavorano con grande impegno quando sanno che il risultato del loro sforzo può contribuire al successo della loro azienda. Lo definisco "avere una missione che conta".
- Accertati che tutti sappiano cosa rientra nelle loro responsabilità - e fai in modo che vi si attengano. Tutti i ruoli sono importanti e servono allo scopo.
- Affronta i problemi, mai la persona.
- Prevedi delle norme interne al team per disciplinare le interazioni dei membri. Includi le attività quotidiane come le comunicazioni giornaliere via e-mail o quelle telefoniche, le aspettative in materia di status report, ma anche le modalità di collaborazione tra i membri del team quando si presenta un problema. Talvolta due persone insieme riescono a risolvere un problema mentre tre da sole non ne vengono a capo. Rafforza l'aspettativa secondo cui i membri del team devono aiutarsi

reciprocamente, anche se ciò comporta ritardi nello svolgimento del compito assegnato, perché si affronta una questione prioritaria.

- Sii presente per i membri del tuo team. Se si assumono un rischio ragionevole e la situazione non si evolve nel modo auspicato, ringraziali per aver affrontato il rischio e promuovi un processo di apprendimento dall'errore all'interno del team.
- Ricorda al team che la sua forza si misura in funzione dell'anello più debole. Se un membro del team ha successo a spese di un altro, il team nel suo insieme ne esce indebolito.
- Chiedi ai membri del team di rispettarsi l'un l'altro sul piano professionale. Non sono tenuti a socializzare al di fuori dell'ambiente di lavoro, né a piacersi, ma devono apprezzare le competenze che ciascuno di loro apporta al team.

Se ti senti estremamente stressato comunicalo al team.

Può sembrare ovvio, ma è importante che i membri del tuo team sappiano quando stai affrontando una giornata o una settimana particolarmente difficile (speriamo non un intero mese!). Così saranno loro a sostenerti nel modo migliore possibile. Inoltre, sapranno che se ti comporti in modo diverso dal solito - e la maggior parte delle persone cambia comportamento sotto stress -

non è perché stanno sbagliando in qualcosa. Quando i membri di un team vedono che il direttore del progetto inizia a comportarsi in modo inusuale, sanno che qualcosa bolle in pentola. Dovresti dirgli di che cosa si tratta, affinché non immaginino il peggio. Informali di quello che stai facendo per risolvere il problema. Se si tratta di una questione riservata di cui non puoi diffondere i dettagli all'interno del team, limitati a dire che stai trattando un problema di natura confidenziale e che li informerai più nel dettaglio non appena ti sarà possibile. Sei tenuto a farlo nei confronti del tuo team, affinché possa decifrare il tuo comportamento. In questo modo, dimostrerai ai membri del tuo team che anche tu sei umano e che, come team, affronterete insieme i momenti difficili. Se hai fortuna, i membri del team potrebbero perfino presentare delle idee

capaci di risolvere il problema. Trattati con rispetto professionale e sarai ricambiato con la stessa moneta.

L'attuale ambiente lavorativo spesso non è facile, ma questo non significa che sia sempre tutto negativo. Esistono cose che possiamo e dovremmo controllare, in particolare i comportamenti chiave del nostro team e le aspettative reciproche. Definendo i confini del tuo progetto, identificando le questioni prioritarie, facendo leva su quello che funziona e tenendo unito il team si può procedere efficacemente come gruppo di lavoro, nonostante il caos che ci circonda. Se ti impegnerai a fondo per ottenere il meglio da un ambiente di lavoro non particolarmente propizio, alla fine di ogni giornata potrai dire con onestà di aver fatto tutto il possibile per promuovere il progresso del tuo team e della tua organizzazione.



Software Measurement European Forum 2008

Milano, 28-29-30 maggio 2008

Info e iscrizioni

Tel. 02.83847.627

www.iir-italy.it/smeF2008



Istituto Internazionale di Ricerca
Know how to achieve

Istituto Internazionale di Ricerca Srl
Via Forcella, 3 • Milano • Tel. 02.83847.1
www.iir-italy.it • corsi@iir-italy.it