

Motivazione

Cosa interessa al Project Manager? Di fronte all'esigenza di raggiungere lo scopo, l'interesse del Project Manager non sta nel ben 'rappresentare' il progetto, ma nel 'partecipare alla creazione di qualcosa che non c'è ancora'.

Così, in luogo di strumenti che guardano al progetto come un sistema dominabile, è utile cercare strumenti di 'governo a vista', 'per tentativi ed errori'.

Non si tratta di cercare la perfezione formale, ma piuttosto un sub-ottimale insieme di strumenti che aiutino a 'venirne fuori'.

Ipotesi di lavoro

La metodologia del project management è fondamentalmente basata su un approccio 'lineare'. A partire dalle informazioni oggi disponibili è possibile prevedere cosa accadrà in futuro.

Si possono fare proiezioni sul futuro estrapolando gli andamenti di grandezze significative.

Ma l'esperienza pratica dimostra che la natura del progetto, per come è vissuta quotidianamente da chi vi è coinvolto, in particolare dal Project Manager, non è rappresentabile attraverso il modello 'lineare'.

La matematica del caos ci consente di seguire e rappresentare la dinamica di sistemi complessi. Dovremo rinunciare a prevederne perfettamente le evoluzioni. Ma potremo scoprire un ordine nascosto dietro l'apparente disordine, 'dentro' la complessità.

Sistemi apparentemente complessi nello spazio e nel tempo mostrano, per certi aspetti, strutture ben organizzate a diverse scale. I fenomeni frattali sono caratterizzati dal mantenere le proprie caratteristiche statistiche al variare di scala. Il progetto è un oggetto composto di oggetti (frattali), dotati di caratteristiche comuni (autosimilarità, ricorsività).

Natura sistemica del progetto e invarianza di scala: ogni sistema è un insieme di sottosistemi. Ciò che dà ragione di un progetto è il suo algoritmo genetico, la sua forma formante, il suo plot. Il progetto è un insieme di sottoprogetti. Ogni sottoprogetto è un frattale. Ciò che 'tiene insieme' il progetto, in quanto insieme di sottoprogetti, è la presenza in ognuno dei sottoprogetti di uno stesso algoritmo genetico. Le caratteristiche dinamiche del sistema investigato possono essere studiate direttamente in termini geometrici topologici.

Molteplicità degli stakeholders, e quindi dei progetti. Ogni stakeholder porta con sé non solo uno scope e una WBS, ma un'idea e una pratica esperienziale di progetto. Ogni stakeholder vive in un suo mondo: il suo progetto vive in quel mondo. Il progetto possibile sta nell'area di sovrapposizione tra i mondo vissuti dai diversi stakeholders.

Possibili nuovi strumenti: andando oltre la Mappa degli stakeholders, e oltre gli incontri di verifica/restituzione con stakeholders, predisporre strumenti per rilevare l'essenza del progetto dal punto di vista dei diversi stakeholders e per individuare area di sovrapposizione

La WBS può e deve essere ridefinita istante dopo istante. La WBS iniziale è solo la WBS del tempo zero, uno degli istanti nei quali possiamo pensare una WBS. Non è che non valga, ma è solo una delle WBS possibili. Dovremmo liberarci dal vincolo del tempo zero, dell'inizio, e pensare che la WBS è in continua ridefinizione. Non solo non pianificare tutte le azioni, ma accettare di non conoscere completamente outcomes. La regola del 100% vale comunque, ma è un 100% che viene continuamente ridefinito (*narrazione-metafora*: Hirschman, 'La mano che nasconde').

Seguiamo fino in fondo questo suggerimento: *“Planned outcomes, not planned actions. The best way to adhere to the 100% Rule is to define WBS elements in terms of outcomes or results. This also ensures that the WBS is not overly prescriptive of methods, allowing for greater ingenuity and creative thinking on the part of the project participants.”*

Functional Size Measurement methods. Project Size Unit (PSU), derivabile dagli oggetti tipici dei quali un Project Manager dispone nella fase di offerta, ovverosia requisiti di alto livello formulati dal Cliente, a valle della cui analisi deriva una WBS (Work Breakdown Structure) che esprimerà quindi un effort per ciascuno dei task previsti.

Il progetto può essere inteso come un Knowledge system. Il progetto è un sistema di Creazione di conoscenza, dove nuova conoscenza emerge istante dopo istante. Sistema sul quale tutti 'scrivono' informazioni e al quale tutti attingono. Un progetto non può essere descritto tramite Data Model. Il Data Model fotografa il punto zero. Come outcomes e attività si ridefiniscono nel durante, vedi WBS, a maggior motivo per conoscenze.

Il progetto non è un unicum, e forse il progetto non ha termine. Quindi le conoscenze sono importanti al di là dei confini apparenti del progetto (*Metafore e riferimenti: Knowledge Discovery in Database (KDD), Data Mining, Web semantico, Wiki, Knowledge Management, conoscenze tacite e latenti, Nonaka, Knowledge Creating Company*).

Il tempo, nella logica del mondo macchina/orologio, è inteso come sequenza di attimi vuoti, identici l'uno all'altro, intesi come contenitori da riempire di attività. Opposto al tempo 'quantitativo' il tempo 'qualitativo'. Ma il tempo del progetto può essere anche inteso come tempo qualitativo. Non più attimi tutti uguali, ma serie di momenti propizi da intercettare e valorizzare. Solo in alcuni momenti è possibile svolgere determinate attività, solo determinate attività possono essere svolte in alcuni momenti. Questo 'accoppiamento' è frutto di capacità di lettura di segnali deboli. Indizi, tracce, sensazioni. (ad esempio: qual è il momento per fare un change? Oppure: come riconoscere i segnali che preludono ad un change? Come 'convocare' le conoscenze necessarie nel momento necessario. Come scegliere il momento propizio per svolgere le actions non planned.

Il progetto forse ha inizio (Big Bang). Ma non ha fine. Il progetto è un sistema vivente. Dire che il progetto ha fine equivale ad ucciderlo. La conclusione del progetto, comunemente intesa, è negata dall'idea del progetto come sistema vivente. Fallacia della chiusura del progetto nella consegna al cliente. Fallacia della chiusura del progetto nel passaggio da sviluppo a esercizio. Fallacia della chiusura del progetto nel passaggio da sviluppo a manutenzione evolutiva. Fallacia della chiusura del progetto nel pagamento di un importo economico contrattualizzato.

Politiche di rilascio come retaggio della forma libro. L'idea della Beta Permanente nega l'idea della fine del progetto. Il progetto si trasforma, cambia. Invece di vedere la soluzione nella chiusura del progetto, il Project Manager può vedere nel progetto che si prolunga oltre la sua chiusura formale, un'opportunità di allargamento del proprio ruolo professionale.

Metodo di lavoro:

Da un lato: esposizione delle linee chiave della 'complexity science'.

Dall'altro: riflessione sui limiti degli strumenti che usiamo.

Oltre a questi cosa potrebbe servirci e come potremmo procedere?

- Studio delle fonti individuale e in sottogruppi
- Validazione dei filoni di ricerca
- Approntamento di un CMS
- Utilizzo del CMS
- Sviluppo dei contenuti
- Riadattamento continuo e implementazione di strumenti di governo del progetto.

Cosa si guadagna partecipando al percorso:

- Ci si allena a guardare il progetto con uno sguardo non consueto.
- Si osserva il progetto come ci appare quotidianamente sotto gli occhi, non come dovrebbe essere (non come dovrebbe essere secondo i committenti, non come appare in GANTT).
- Si guarda al progetto con un approccio interdisciplinare, mettendo in campo conoscenze e punti di vista di altri colleghi, e di esperti di portatori di approcci e conoscenze diverse.

Dove si spera di arrivare:

- Si lavorerà per descrivere le competenze che servono al Project Manager per governare il progetto così inteso.
- Si lavorerà per costruire e sperimentare ed imparare ad usare strumenti concreti utili a governare il progetto così inteso.
- Gli strumenti che si appronteranno nascono dalla pratica e tornano alla pratica in quanto nascono dalle difficoltà incontrate dai Project Manager che partecipano al percorso.

Ulteriori possibilità di confronto:

- Grazie ai contatti con studiosi ed esperti sul tema (Gianluca Bocchi, Luca Comello e altri), verranno ricercate occasioni di confronto sugli argomenti trattati e sulle risultanze man mano prodotte.
- La possibilità di condurre delle sperimentazioni presso le aziende in cui operano i membri del team, sarà anch'essa valutata in funzione del tipo di verifiche ed approfondimenti che si deciderà di operare.