

## Lavorare in ambiente di progetto: un'opportunità o una maledizione?

In questo secondo articolo faremo la conoscenza di Cayenne. La simulazione Cayenne riproduce la vita di un progetto aziendale nelle sue fasi e nelle sue criticità. La simulazione è adatta per fare comprendere quali sono i fattori da considerare e le condizioni da creare perché un progetto vada a buon fine. L'esercizio, nato per la formazione dei team di progetto, si è dimostrato nella nostra esperienza italiana uno strumento fondamentale per sensibilizzare il personale tecnico alle logiche che stanno alla base della buona gestione di un progetto

di **Guido Prato Previde** - Decathlon Consulting - Human Qualities, Milano - [guidopratoprevide@decathloncons.it](mailto:guidopratoprevide@decathloncons.it) -  
website: [www.decathloncons.it](http://www.decathloncons.it)

La vita di un progetto è delicata, e sappiamo quanto possa essere minacciata nelle varie fasi. Secondo una recente ricerca (Standish Group, 2004) soltanto il **16% dei progetti** arriva in porto con successo. Questo significa che una limitata percentuale dei progetti avviati, siano essi progetti interni o commesse, viene completata in tempo, nel rispetto del budget economico assegnato e delle specifiche di progetto concordate. Ciò rappresenta un problema importante per quelle organizzazioni che basano il loro successo anche (o soltanto) sulla realizzazione di progetti. Un progetto mancato (per valore generato, tempi o costi) è un danno tangibile per l'azienda e per i suoi clienti, e per essere corretto comporta il dispendio di risorse aggiuntive, ed una perdita di credibilità che grava sull'immagine dell'organizzazione e sul clima interno. Il lavoro a progetto è quindi un problema per coloro che nell'organizzazione aziendale, come le direzioni o gli stessi project leader, devono in tempi brevi creare o favorire le condizioni culturali e comportamentali perché il progetto possa camminare da solo. Gli aspetti culturali non sono, infatti, secondari a quelli tecnici nella buona gestione di un progetto. Il **processo decisionale nella vita di un progetto** è fatto di equilibri delicati che bisogna saper leggere e decodificare, fase per fase. Comprendere le aspettative degli attori chiave (i clienti, gli stakeholder, il team di progetto) permette di valutare meglio l'impatto delle proprie decisioni in modo da influenzare l'andamento e l'esito del progetto.

Se andiamo a vedere le **cause di fallimento** dei progetti troviamo (Kezsbom, D.S., Schilling, D.L.,

Edward, K.A.) che lo sponsor o l'owner del progetto non era completamente allineato (idee e posizioni diverse nello steering group) o informato o impegnato nel sostenere il progetto. In altri casi, il team di progetto è stato utilizzato male a causa di un'insufficiente valutazione della competenza o di altre risorse disponibili. Infine, tra le ragioni di insuccesso del progetto, c'è un cliente che non ha mai fatto completamente il buy-in della soluzione (prodotto o servizio).

L'esperienza di tanti progetti insegna che un project leader, per quanto esperto, non può ottenere dei risultati validi senza il pieno appoggio dello steering group così come non è pensabile che un progetto interno possa essere calato dall'alto senza un opportuno coinvolgimento del management di funzione o degli utilizzatori finali.

**I corsi di project management tradizionalmente** forniscono strumenti tecnici per organizzare e controllare in termini quantitativi i parametri fondamentali di un progetto (Baldini, M., Miola, A., Neri, P.A.; Randolph, W.A., Poster, B.Z.). Vi sono oggi supporti informatici sofisticati per programmare, amministrare e controllare un progetto. Le tecniche di project management, oggi ben conosciute, non danno la possibilità di comprendere quanto sia delicato prendere decisioni complesse che hanno impatto sullo sponsor, sul team e sui clienti. **Nella simulazione Cayenne**, che ha la durata di **una giornata ed è competitiva**, i partecipanti familiarizzano con problemi che vanno risolti in diretta in tutte le fasi di vita del progetto utilizzando risorse limitate. Si tratta di sfide e problemi che chi

lavora a progetto incontra, e che non trovano in un manuale le risposte pronte. Attraverso la simulazione si può invece apprendere il metodo di lavoro, il ragionamento che dovrebbe seguire chi opera in ambiente di progetto, a prescindere dal ruolo che gioca. I **fondamentali** alla base **del successo** sono infatti sempre gli stessi, così come le cause di fallimento; il fatto è che in genere queste cose si imparano a spese proprie e ... del progetto!

### Il caso: l'applicazione di Cayenne al middle management

La simulazione **Cayenne** è stata da noi utilizzata recentemente per effettuare un intervento formativo in un'azienda cliente in cui era di fondamentale importanza introdurre, a livello del middle management tecnico, una visione del proprio ruolo più integrata nella **logica del cliente interno e del lavoro a progetto**.

Si tratta di una società italiana multinazionale leader nel settore manifatturiero. L'azienda, di cui naturalmente non facciamo il nome per motivi di riservatezza, ha fondato negli anni passati il suo successo sul know-how e sull'esperienza delle persone che hanno mediamente un livello elevato di competenza nel proprio ambito tecnico. Più recentemente, l'azienda ha affrontato un processo di internazionalizzazione importante che la ha portata ad operare su mercati ed in contesti sempre più competitivi. I modi di lavorare stanno cambiando radicalmente e le competenze tradizionali non sono più sufficienti per affrontare le nuove sfide. A livello del management c'è stato un importante ricambio generazionale, mentre ai livelli intermedi è in atto un processo di «empowerment» delle risorse. Più in particolare, le nuove generazioni sono sempre più impegnate in incarichi/progetti internazionali e devono operare nell'ambito dell'organizzazione tradizionale con un diverso orientamento al cliente interno. Si tratta di passare da ruoli tecnici esecutivi a ruoli tecnici «proattivi» ed integrati nella rete di relazioni che non sono più unicamente funzionali. Questo processo di cambiamento di mentalità e di competenza non può essere lasciato all'esperienza sul campo, né affidato unicamente all'esempio dei capi.

La Direzione Risorse Umane dell'azienda ha deciso di investire sulla formazione del personale, mettendo a punto programmi di training differenti e mirati

per le differenti «popolazioni» aziendali. In particolare ha deciso di effettuare un percorso formativo di **sviluppo comportamentale** per quei **tecnici a potenziale** che si trovano (o si troveranno) coinvolti nello sviluppo di progetti interni di largo respiro. Si tratta di persone che hanno in media 3-4 anni di anzianità aziendale e che svolgono ruoli diversi: progettazione, produzione e operations, funzioni di staff. Sono persone brillanti e motivate, che vanno supportate attraverso la formazione nel loro percorso di crescita.

L'azienda ha per questo motivo progettato un percorso formativo nell'ambito del quale è stata prevista un'iniziativa pilota segnatamente rivolta a sviluppare e migliorare alcune **competenze cruciali** tra cui le **competenze di lavoro in ambiente di progetto**.

Il segreto, infatti, è creare una nuova competenza diffusa anche ai livelli intermedi: la capacità di orientarsi nel mondo dell'«adhocrazia», un mondo che ha logiche e meccanismi di funzionamento totalmente diversi da quelli dell'organizzazione burocratico-formale (di stampo prevalentemente gerarchico e funzionale) a cui la maggior parte dei dipendenti (e dei manager) sono tuttora abituati. Decathlon Consulting ha sviluppato l'intervento formativo realizzando che doveva permettere a questi professional di rafforzare le **competenze di lavoro in ambiente di progetto**.

### Vi presento Cayenne

Cayenne è una **simulazione competitiva** della durata di **una giornata** che si propone di dare ai partecipanti un'esperienza (Mellander, K.) diretta di gestione di un progetto nelle sue differenti fasi di vita, dallo studio iniziale all'implementazione finale. La simulazione, come abbiamo già detto, non è mirata a sperimentare i principi della buona organizzazione o dell'amministrazione di un progetto, quanto invece a comprendere la delicatezza e la rilevanza di alcune **decisioni** che sono **complesse** (in quanto devono tenere conto di diverse variabili) e sono **critiche** in quanto hanno forte impatto sul risultato finale del progetto.

### Il contesto e le premesse della simulazione Cayenne

In particolare, il progetto da gestire nella simulazio-

ne Cayenne è un importante progetto IT che coinvolge tutta l'organizzazione e che va sviluppato in parallelo con un altro progetto di riorganizzazione dei processi aziendali (che però non è oggetto della simulazione).

La simulazione ha una premessa: con il senno di poi, il management aziendale, mediamente propenso al rischio, scopre che il progetto IT conclusosi di recente è stato condotto in modo inadeguato: soltanto il 50% del suo potenziale iniziale è stato conseguito, con conseguente insoddisfazione da parte dello steering group, del team di progetto e del cliente (l'organizzazione interna). Il management è dunque intenzionato ad ottenere risultati ben diversi, ed affida l'incarico di rivisitare il progetto ad un team di esperti (nella simulazione sono i team in competizione tra loro) che, fatte le dovute analisi, individuano fase per fase le azioni più efficaci da intraprendere per aumentare il valore finale del progetto.

### L'organizzazione della simulazione Cayenne

I partecipanti al corso sono **suddivisi in gruppi** di 3- 4 persone. Ciascun team rappresenta un gruppo di progetto che lavora al medesimo tavolo ed in competizione con gli altri tavoli. Ogni gruppo lavora su un tabellone che rappresenta analogicamente la vita del progetto.

Il progetto si sviluppa su **6 periodi di vita**. Ciascuno dei 6 periodi implica 5 decisioni chiave da prendere da parte dei team. Queste decisioni riguardano eventi-problema caratteristici che hanno un impatto in modo misurabile sul business value, sui tempi e sui costi del progetto.

La situazione iniziale e le decisioni da prendere sono **uguali per tutti**. Nel prendere le decisioni, ogni team deve comprendere e bilanciare le esigenze e le aspettative dello steering committee, del team e dei clienti interni, e modularle con il budget dei tempi e dei costi.

Obiettivo di ciascun team è quello di **prendere le «giuste» decisioni** in condizioni di incertezza. Il vincitore nella simulazione è il gruppo che raggiunge il maggior valore possibile dal punto di vista del Business Value, mantenendosi all'interno dei costi e dei tempi.

I partecipanti ai tavoli hanno la possibilità di valutare e di comprendere in diretta le ragioni del suc-

cesso e dell'insuccesso conseguenti alle proprie decisioni (Giertz, E.). I risultati dei team vengono elaborati dalla consulenza e condivisi, al termine di ogni periodo, in modo da rendere evidenti le decisioni migliori.

### I tre parametri su cui si gioca il successo del progetto Cayenne

#### La giornata formativa con Cayenne

Nel 2007 sono state realizzate tre edizioni del seminario Cayenne alle quali hanno partecipato in tutto 34 tra professional di varie funzioni e project leader dell'azienda, di età compresa tra 26 e 38 anni. I paesi di provenienza dei partecipanti erano l'Italia, la Spagna, la Francia, l'Argentina, gli U.S.A.. La lingua utilizzata nel seminario è stato l'italiano, parlato fluentemente anche dai partecipanti stranieri. Mediamente, per ogni edizione del seminario sono stati composti quattro tavoli con tre persone ciascuno per non ridurre la competizione tra i gruppi. Il metodo utilizzato è stato sostanzialmente uniforme nelle tre edizioni.

All'**apertura** aziendale è seguita una breve e provocatoria **introduzione** dei principi del lavoro a progetto, dei fattori di successo dei progetti e delle principali cause dell'insuccesso.

**Poi ... subito a giocare.** Divisi in gruppi eterogenei, i partecipanti hanno preso dimestichezza con le principali **regole** della **simulazione** e familiarizzato con i **concetti** chiave su cui Cayenne si fonda. L'insegnamento fondamentale di questa fase è che ogni progetto ha una storia a sé, e quindi nessuno può dare per scontate le premesse. Nel corso del primo periodo il facilitatore verifica che le regole siano applicate correttamente.

**Periodo per periodo**, i team hanno lavorato in modo autonomo secondo una precisa sequenza di attività: analisi e valutazione dei problemi, presa di decisione di gruppo, analisi e valutazione del risultato. All'inizio di ogni periodo di gioco, ai partecipanti vengono consegnate cinque carte su ciascuna delle quali sono riportati un evento critico caratteristico di quel periodo e le tre diverse soluzioni tra cui scegliere.

I partecipanti devono **ragionare per priorità e decidere** valutando i costi ed i benefici di ciascuna decisione. Inoltre, le decisioni comportano un «con-

sumo di risorse» a seconda della complessità della soluzione scelta, per cui il gruppo deve fare i conti con le risorse «disponibili» per ciascun periodo.

La **partecipazione** è stata elevata; comprese le regole, le persone erano ansiose di «aggredire» i problemi e di fornire le loro risposte. Il lavoro di gruppo ha dovuto essere supportato e guidato, in modo da favorire la partecipazione di tutti e non solo dei «più esperti». Prese e registrate le decisioni, i partecipanti ricevono la griglia di correzione delle differenti risposte in modo e calcolano il risultato ottenuto in quel periodo.

Le **conseguenze delle decisioni** sono immediatamente visibili e misurabili sul tabellone di gioco del team. I risultati sono rappresentati in termini di un punteggio numerico dal quale ciascun team ha potuto trarre un immediato feedback. I partecipanti hanno quindi la possibilità di farsi un quadro completo della situazione del proprio progetto e di quella degli altri team. Di fatto, dopo le prime «battoste», tutti i gruppi hanno avuto modo di apprezzare l'importanza di ascoltare l'opinione dei colleghi e di prendere delle decisioni avendo fatto un'accurata valutazione dei pro e dei contro.

### **Debriefing e trasferimento dell'esperienza**

Al termine di ogni periodo, le persone hanno potuto confrontare i risultati e trarre alcune riflessioni legate all'esperienza (positiva o negativa che fosse) delle decisioni. Le riflessioni elaborate nel piccolo gruppo, sono state condivise in plenaria, e seguite da brevi approfondimenti teorici da parte del facilitatore.

Alla fine di Cayenne è stata fatta da parte dei partecipanti la sintesi **degli apprendimenti e dei trasferimenti possibili** dell'esperienza di Cayenne. Sono state, quindi, tratte le regole d'oro da seguire e condivisi gli impegni personali e di gruppo per allineare il proprio comportamento con i principi del lavoro in ambiente di progetto. Il risultato di questo esercizio è stato condiviso con il management aziendale in chiusura della giornata.

### **Apprendimenti e trasferimenti tratti da Cayenne**

#### **Il Contesto e lo Sponsor del progetto**

Nelle fasi iniziali del lavoro a progetto è sempre fondamentale capire lo **scopo del progetto**. Il valore del progetto è determinato dalla soddisfazione

delle **aspettative** di tutti i diversi attori che devono essere sempre **esplorate e comprese** attentamente.

Sottovalutare l'importanza di alcuni degli attori genera conseguenze che si pagano salate con gli interessi. Il segreto è chiedere, analizzare, valutare, verificare sempre, soprattutto nelle fasi iniziali.

È necessario garantirsi la **chiarezza** del mandato e poter contare **sull'allineamento** e la coesione del management e dello **sponsor**. Gli obiettivi strategici del progetto devono essere ben definiti e condivisi anche al vertice. In questo senso, vale la regola che fornire e richiedere informazioni più chiare non può essere «una responsabilità di qualcun altro». Se ci sono dubbi bisogna creare le condizioni per «pulire il ponte della nave».

Il **tempo** speso bene nella **fase di iniziale** del progetto viene risparmiato successivamente. Per fare questo, una **comunicazione** rapida, a due vie, e trasparente consente l'identificazione delle priorità ed una migliore gestione del tempo.

Troppo spesso si perde di vista l'**equilibrio** tra valore (risultato) del progetto, tempi e costi. I tre parametri fin dal primo momento vanno considerati e **gestiti**. Molto spesso questo succede perché non si fa un adeguato controllo di tutti i parametri del progetto nelle sue fasi. Gli errori si possono sempre correggere, ma il potenziale finale ne risulta compromesso.

#### **Il Team di progetto**

Nel **team** è importante la valutazione delle **competenze** (Briner, W., Hastings, C., Geddes, M.). Spesso succede che le **migliori risorse** per il progetto non sono disponibili perché troppo impegnate nelle loro attività funzionali quotidiane ed incapaci di **delegare**.

Le novità, se bene «vendute», possono diventare fonte di **motivazione**.

La **resistenza** delle persone è invece causata dalla mancanza d'informazioni o dalla incompetenza. Un buon utilizzo degli **incontri** di aggiornamento aumenta l'appartenenza e l'impegno verso gli obiettivi. Il **coinvolgimento del team** nella fase decisionale migliora la qualità delle soluzioni ed aumenta la sostenibilità delle decisioni. Lo **stile consultivo** del project leader incoraggia la **collaborazione** attiva. Quando manca la competenza nel team ci sono due strade: o la si costruisce o la si acquisisce da fuori.

La soluzione di rivolgersi a persone esterne è valida solo se adottata temporaneamente. In prospettiva è sempre opportuno **sviluppare qualcuno all'interno**.

Nel progetto le **persone** sono sempre «rubate» alla routine delle attività dell'organizzazione. Le risorse vanno quindi individuate con l'aiuto dei loro manager. I **manager di funzione** se percepiscono che la gestione del progetto si svolgerà con il minor danno possibile per le attività da loro governate supporteranno le loro risorse nel progetto. I manager di funzione vanno prima convinti e poi coinvolti.

### **L'organizzazione cliente**

Ogni progetto ha un **cliente finale** che può fornire le informazioni utili relative alle caratteristiche ed alle specifiche del prodotto/servizio richiesto. I **clienti interni** devono essere ascoltati e coinvolti esattamente come i **clienti esterni**. Malauguratamente, le loro aspettative sono viste come un disturbo o come un intralcio al proprio lavoro!

Il cliente **non ha sempre ragione**, ma **va sempre ascoltato**. Bisogna sapere distinguere tra la domanda e l'esigenza, tra la richiesta sensata e il capriccio. Se necessario, bisogna sapere dire di no in modo argomentato, evitando che le persone si sentano ingannate o sminuite.

In altri casi conviene mantenersi **flessibili** e cogliere **opportunità** che non erano state inizialmente

previste. Ma, dopo le fasi iniziali, bisogna contenere le richieste che sempre insorgono e sembrano indilazionabili. Importante distinguere tra ciò che si deve fare e ciò che si potrebbe fare, e rivedere l'agenda iniziale quando i cambiamenti aggiungono qualità al risultato.

Una **leadership efficace** è determinante per la gestione del progetto, soprattutto nei momenti di «crisi» riducendo l'effetto dei «voci di corridoio». La leadership influisce sulla capacità di risposta dell'organizzazione migliorandone la **reattività e la prontezza ai cambiamenti**. Capacità di analisi, chiarezza nel comunicare, apertura nella relazione, onestà quando bisogna confrontarsi, e coerenza nell'azione sono le regole d'oro del leader.

La qualità della **comunicazione** è più importante di quanto ci possiamo immaginare. Quanto più grandi sono i cambiamenti connessi al progetto, tanto più le persone si chiedono: **Che cosa ne viene a me?** Questa è la domanda che bisogna sapere affrontare ed alla quale dare delle risposte **convincenti**. Se ciò viene fatto, le persone possono seguire il management anche su terreni che non sono esattamente in linea con i loro interessi, ed impegnarsi.

Infine, celebrare i successi e ragionare sugli insuccessi, una prassi che vale sempre!

Trarre spunto dalle lezioni apprese è segno di maturità e ... soprattutto utile per la sopravvivenza ....

**Decathlon Consulting** si distingue per l'utilizzo di metodologie didattiche originali, tra cui le «business simulation» derivate dal partner svedese CELEMI, ed utilizzate sulla base di un accordo di partnership. Si tratta di una gamma di «giochi di gestione aziendale» che sono sbarcati da poco anche in Italia e che costituiscono una valida alternativa, oppure un completamento della tradizionale formazione d'aula, spesso faticosa, e percepita come poco applicabile.

La rubrica che proponiamo al lettore è una sequenza di articoli che permettono di comprendere l'efficacia delle business simulation nella formazione di manager e professional. Verranno, in questo senso, presentati esperienze di «vita vissuta» in cui le simulazioni sono state utilizzate con successo quale strumento per accelerare i processi di cambiamento e costruire nuove competenze nel personale e nel management. Questa sorta di «viaggio di simulazione in simulazione» permetterà quindi al lettore di comprendere il valore del metodo formativo proposto, e di coglierne i campi di applicazione i benefici anche per l'imprenditore.