



Giacomo Balla (Torino, 1871 – Roma, 1958) – Valori plastici (1929 ca)

Imparare a pensare per progetti, come cultura di base per l'innovazione

di *Roberto Bellini*

I progetti di innovazione nelle imprese e negli enti pubblici riguardano sempre di più tutte le funzioni che contribuiscono a migliorare le filiere delle catene del valore, a partire dal prodotto/servizio erogato al cliente finale: che vuole dire andare indietro nei processi primari e secondari che permettono di gestire il prodotto/servizio usato dal consumatore/cittadino fino ai fornitori dei semilavorati, con impatti su competitività e produttività. Lo sviluppo della innovazione è quella naturalmente al centro dell'attenzione con il lancio e la realizzazione di progetti di miglioramento, da sviluppare secondo le metodologie e le tecniche del Project Management.

Iniziamo con una considerazione di tipo generale sulle differenze fra il concetto di progetto e quello di processo: per queste due attività il modo di lavorare è completamente diverso. Il project management va considerato come un nuovo metodo per gestire il cambiamento all'interno dell'azienda o dell'organizzazione pubblica e ottenere un risultato finale possibilmente più adeguato alle indicazioni del committente, conformandosi agli obiettivi e ai vincoli da esso richiesti.

Entriamo nel merito del concetto di “processo” e consideriamone l’articolazione. Un processo è un insieme di attività, innescate da una domanda che può fare per esempio un cliente, o un generico altro committente (come ad es. un dirigente aziendale), e a cui deve corrispondere un risultato finale, in un tempo assegnato e con un costo definito. Si possono dare due casi diversi:

1. Siamo in presenza di un processo, se riscontriamo che la sequenza di attività è ripetitiva, insieme ai costi e ai tempi, nel passare da un prodotto al successivo
2. Viceversa siamo in presenza di un progetto se riscontriamo che la sequenza delle attività è innovativa, cioè il risultato finale che viene ottenuto è qualche cosa di diverso rispetto a risultati precedenti.

Lo spazio in cui si sviluppano le necessità di innovazione per progetti nell’ambiente del lavoro

Le due definizioni sembrano simili ma ci consentono di capire come, in realtà, tutto ciò che noi facciamo nell’ambiente di lavoro non si basa sulla dicotomia processo-progetto, ma vede la complementarità dei due concetti. Chiariamo con tre osservazioni:

- Prima osservazione: standardizzazione dei processi. Da almeno due decenni, dopo l’aumento dei protocolli di ingegnerizzazione negli anni novanta, tutte le aziende hanno investito sul miglioramento della efficienza dei rispettivi processi primari e secondari, andando alla ricerca dell’incremento della produttività. Nel frattempo le varie attività di business per restare o riconquistare competitività hanno dovuto lavorare sui propri prodotti/servizi introducendo la personalizzazione di massa che mette in discussione la standardizzazione dei processi. Si è cioè aperta e approfondita una contraddizione nelle imprese e nelle organizzazioni pubbliche facendo emergere la necessità di spostare l’attenzione sul lavoro di prodotti/servizi con variazioni per cliente che hanno richiesto l’introduzione del lavoro per progetto in modo esteso. Siamo entrati in una fase storica in cui la logica del progetto è diventata importante quanto quella del processo. Rimane valida la ricerca del risparmio dei costi che porta al processo standardizzato (ripetibile) ma, se l’organizzazione vuole restare sul mercato, in questa fase, deve dimostrare anche di saperlo fare introducendo la logica di progetto; con la conseguenza che va trovato un nuovo equilibrio fra l’efficienza perseguita con processi standard e l’efficacia di progetti di innovazione.

Chi è stato abituato (o costretto dai vincoli introdotti dalle tecnologie di produzione) a lavorare per processi, non si trova preparato a pensare e lavorare per progetti e tende a bloccarsi. Cioè tende a perpetuare semplicemente la norma e la regola stabilita per il processo, quando invece deve provare in qualche modo a superarla, ma trovando degli interstizi, degli spazi a disposizione rispetto alla tradizione, il modo per arrivare a ottenere un risultato finale, che è diverso sia dal precedente che dal successivo.

- Seconda osservazione: la creatività alla base dell’innovazione. L’innovazione ha come risultato opposto a quello di un processo ripetibile, qualcosa di unico, grande o piccola che sia, e questo richiede una capacità di essere creativi nel trovare le soluzioni; questo spesso può anche essere la soluzione di un problema banalmente tecnico, dal punto di vista dello specialista del progetto o del processo, ma introduce la capacità di tenere insieme delle persone indipendentemente dalle etichette o dal ruolo che il committente e i componenti del team di progetto ricoprono. E questo è un aspetto che in aziende che sono normalmente organizzate in logica gerarchica, sul rispetto formale dei processi, verticali e orizzontali che siano, non è particolarmente diffuso.
- Terza considerazione: la moltiplicazione dei progetti. L’innovazione continua fa aumentare vertiginosamente i nuovi prodotti (o progetti); intendiamo nuovi prodotti, veri, in cui quindi non cambia solo il processo di produzione, ma le funzioni d’uso del prodotto in quanto tale, come ad esempio progetti realizzati per conto di un cliente, con una cosiddetta commessa-progetto. Se aumenta la numerosità dei progetti è necessario che aumentino tendenzialmente anche le persone in grado di poterli e di saperli gestire. Il lavoro del futuro sarà immerso nella novità continua, perché le azioni standard le faranno fondamentalmente le macchine. E alle persone sarà richiesto di mettere intelligenza, o per controllare le macchine o per realizzare ed eseguire cose nuove. Allora, se questo è vero, a maggior ragione l’idea di avere persone capaci di ottenere un risultato, cioè di essere efficaci, più che non capaci di rispettare l’efficienza, diventa fondamentale.

Praticamente in molti settori industriali si stanno riscontrando fenomeni di questo genere. Il ruolo di Responsabile di Progetto si sta configurando sempre di più come una vera e propria professionalità con diverse specializzazioni per settore di industria; specialmente a livello delle grandi aziende e dei grandi progetti infrastrutturali emergono multinazionali della consulenza che “vendono” il tempo di lavoro di Responsabili di Progetto con le diverse specializzazioni (costruzioni, industria chimica, elettronica, meccanica, impiantistica, informatica, ecc.).

Lo spazio in cui si sviluppano le necessità di innovazione per progetti nell'ambito professionale e familiare

Accanto alla necessità di sviluppare la capacità di pensare per progetti nelle organizzazioni pubbliche e private si sviluppa una competenza simile, anche se meno strutturata, nella vita personale. Proviamo ad immaginare a titolo esclusivamente esemplificativo alcuni tipi di situazioni che possono essere affrontati come progetti discontinuità che si presentano lungo la vita professionale e familiare di chiunque:

- La pianificazione di un viaggio turistico: si tratta di una auto-committenza in cui la difficoltà maggiore sta nel selezionare le attrazioni di maggiore interesse dei componenti del gruppo di viaggiatori, attraverso guide e romanzi ambientati nei paesi che si vogliono visitare
- Il trasloco di una residenza da una città o da un quartiere ad un altro: anche questo obiettivo può essere di auto-committenza (ad es. ampliare la casa per l'arrivo di figli) o di una committenza esterna come nel caso di un trasferimento di lavoro dove la difficoltà maggiore è quella di imbrogliare la scelta della nuova localizzazione anche rispetto alle future esigenze dei figli (scuola, ecc.) e dal punto di vista della efficienza ridurre al minimo i tempi necessari per il trasferimento
- L'acquisto di una nuova auto, con tutte le implicazioni rispetto ai costi di consumo e di manutenzione in rapporto alla molteplicità degli usi possibili per lavoro, svago, servizio domestico, ecc.
- Lo sviluppo professionale e di carriera di chi comincia a lavorare avendo perseguito un diploma o una laurea e che abbia in testa un interesse specifico in termini di contenuti di lavoro a livello locale o anche indipendentemente dalla estensione del territorio di riferimento
- La pianificazione degli impieghi patrimoniali dei risparmi di un professionista che sta sviluppando una carriera soddisfacente dal punto di vista della retribuzione.

Per ognuno di questi progetti personali vale ancora l'approccio "sulla discontinuità studio e pianifico un cambiamento che devo analizzare nelle sue implicazioni per valutare i benefici e ridurre i rischi di restare a posteriori insoddisfatto".

Introduzione alle competenze di Project Management

Abbiamo voluto richiamare l'attenzione sul fatto che tutti ormai, sia sul lavoro che nella vita familiare possono trovarsi coinvolti nello sviluppo di progetti. Accenniamo brevemente qual è il mix di conoscenze e principi necessario a chi lavora in un Progetto.

Il livello di responsabilità di implementazione del progetto riguarda 3 competenze:

1. La capacità di saper pensare per progetti. Che vuol dire definire un obiettivo e formalizzarlo individuando tutti i benefici che se ne possono avere (dal punto di vista del committente) e i passaggi critici della realizzazione. La difficoltà è tanto maggiore quanto più l'obiettivo da realizzare è sconosciuto/nuovo. Se si tratta di un nuovo prodotto la difficoltà è massima perché bisogna speculare sul posizionamento del nuovo prodotto rispetto ai concorrenti, sulle caratteristiche della clientela, i confini del mercato a cui ci si indirizza, i canali di vendita, il margine di contribuzione, ecc.
2. La pianificazione del lavoro: vanno identificate e pianificate le varie fasi di lavoro introducendo la scelta delle professionalità da coinvolgere, gli impegni delle risorse e la loro disponibilità, e vanno calcolati i costi. I costi devono essere compatibili con i vincoli di budget e di tempo assegnato dalla committenza. Ovviamente devono essere chiare le competenze tecniche necessarie per realizzare e ottenere l'obiettivo indicato dal committente. In un progetto, diversamente dal processo, i tempi di consegna del risultato non sono stabili, perché ci può essere sia un meglio, che un peggio: la data di consegna del risultato di un progetto può essere non tassativa, perché dipende dalle incertezze proprie di qualunque innovazione. Specie per progetti molto innovativi assumono grande importanza i risultati dell'analisi di contesto.
3. la complessità delle competenze dipende dal grado di difficoltà dell'obiettivo: nei settori tradizionali ci troviamo sempre di più in presenza di una alta frammentazione di progetti. Da progetti molto grandi e progetti medi, con portafogli clienti più estesi. Si passa quindi da progetti stabilizzati, a progetti in cui, di volta in volta, i processi bisogna reinventarli.

In sintesi la spinta alla competitività con l'estesa adozione di progetti di innovazione ha fatto nascere e sviluppare

accanto al lavoro per processi (stabili e ripetitivi) le nuove modalità di lavoro per progetti (innovativi e unici) che portano a risultati diversi in funzione dei bisogni della committenza interna o esterna. L'indicazione di carattere generale che emerge da questa analisi è che dobbiamo abituarci a lavorare sia per processi che per progetti se non vogliamo che la burocratizzazione ci sommerga di procedure o inutili o controproducenti.