

Valutazione politica di un progetto

di Vito Madaio, PMP

*La gestione di qualsiasi progetto richiede una forte intesa tra Project Manager, Sponsor e Stakeholder principali. Non è detto che tutti remino in favore del progetto, né che tutti scoprano le loro carte a inizio progetto. Pretese e aspettative non manifestate apertamente possono compromettere il successo del progetto. Il Project Manager, con determinazione, deve ottenere l'approvazione dei criteri di valutazione del successo del progetto dallo Sponsor e misurarsi solo in termini di risultati: **cosa produrre e non come produrlo**, per evitare di esporre il progetto ai giochi politici degli Stakeholder.*

L'aspettativa del Project Manager

Molti Project Manager, forti della loro conoscenza dei principi di Project Management, assumono la responsabilità di progetti difficili, pensando di poterli gestire con le solite regole e un pizzico di buon senso.

Non sempre le cose vanno per il verso giusto.

Se seguiamo lo schema di riferimento del **PMBOK** o la [Metodologia TenStep](#) che lo applica, sappiamo in ogni circostanza come comportarci e quali alternative tecniche siano disponibili. Invece, è opinabile il concetto di "buon senso". Ciò che per uno Stakeholder di progetto può sembrare una scelta di buon senso, per un altro può risultare una sciocchezza, semplicemente perché non è in linea con le sue aspettative.

Il buon senso è dettato dalle aspettative e dalla convenienza di ognuno. A volte, il Project Manager deve fare i conti con personaggi privi di qualsiasi concetto di Project Management, mentre appellandosi al buon senso si possono sostenere molti interessi di parte.

Non comprendere questi giochi, significa vanificare una sana ed onesta gestione del progetto. Purtroppo, il mondo non è esattamente come ce lo aspettiamo. **Entriamo nel concreto con un esempio.**

Pianificazione iniziale di un progetto

Il primo impatto lo abbiamo in occasione del primo incontro con lo Sponsor del progetto e gli Stakeholder principali, i quali esprimeranno cosa si aspettano in termini di risultati e non di progetto.

Il progetto diventa l'abito che si ritaglia il Project Manager per raggiungere quei risultati.

Una volta fatta la richiesta dei risultati per gli Stakeholder l'incontro può considerarsi concluso.

Nel seguito della riunione, tutti parleranno dei massimi sistemi e delle soluzioni adottate dai concorrenti, ma l'onere di tradurre le loro richieste di risultati in obiettivi e deliverable spetta al Project Manager.

Spesso, il Project Manager viene scelto perché ha la nomea di bravo tecnico, mentre è raro che venga scelto semplicemente perché, in generale, sa gestire i progetti. Gli Stakeholder, in base alle loro conoscenze tecniche, chiedono spiegazioni su ipotetiche soluzioni, suggeriscono alternative influenzate da analisi sommarie o dal sentito dire, ma la formalizzazione spetta al solo Project Manager.

Passare dalle chiacchiere ai fatti non è una cosa semplice. Una volta, un alto manager appena insediato, avendo letto casualmente in aereo del "*Data Warehouse*" tornò in sede e chiese con sufficienza e fastidio:

"Come mai non ne abbiamo uno anche noi? Lo voglio subito anch'io".

Come Responsabile dei Sistemi Informativi, gli spiegai con calma che:

"Un *Data Warehouse* presuppone la disponibilità di dati relazionali, strutturati opportunamente ed estratti regolarmente da un valido sistema gestionale. Questi dati integrati poi vanno trasformati in informazioni, comunicati alle persone giuste, protetti da occhi indiscreti, garantiti per l'integrità, storicizzati e sintetizzati.

Ma soprattutto bisogna avere la capacità di interpretarli".

In pratica, gli dimostrai che il problema non era l'adozione di questo o quello strumento software in commercio, come aveva letto dalla pubblicità trovata in aereo, ma piuttosto l'assenza di interesse strategico da parte del precedente management, visto che l'azienda lottava per la sopravvivenza. Infatti la proprietà dell'azienda era appena passata di mano dal vecchio al nuovo azionista.

Ovviamente, l'alto manager chiese lo stesso la definizione di un'ipotesi di progetto ed io lo accontentai invitando proprio quelle società di consulenza che aveva individuato nella sua lettura in aereo.

Quando vide i preventivi sulla base delle sue indicazioni, accantonò immediatamente l'idea di implementare un *Data Warehouse*, perché, oltre al costo del progetto, si rese conto di problemi ben più gravi da risolvere.

L'esempio mostra che, spesso, il Project Manager viene messo in difficoltà da aspettative smisurate di Stakeholder mal informati, e non basta dire "si" o "no". Entrambe le risposte sono pericolose.

A volte, ciò che penalizza di più i Project Manager è la loro precedente fama di bravi tecnici. E' facile incontrare Stakeholder che credono che un IT Manager abbia in tasca la soluzione di ogni problema, compresa la soddisfazione dei loro capricci. Meno sanno di informatica e più sono pretenziosi.

Bisogna saper dire "no". Ogni giorno si incontra gente che crede di saper fare meglio del Project Manager, esattamente come tutti diventano allenatori della nazionale di calcio quando questa perde una partita. A queste persone va detto di no ed anche spiegato pubblicamente perché la loro ipotesi non regge.

Altrettanto difficile è dire "si". Spesso, il primo incontro esplorativo con Sponsor e Stakeholder genera un tale consenso generale sul progetto per cui dopo l'enunciazione di massima del progetto, sembra che non ci sia più altro da discutere. Tutto sembra ovvio. Qualcuno accenna a dettagli tecnici solo per riempire il tempo della riunione o per mostrare di essere competente. Così, lo Sponsor conclude che il progetto è fattibile.

Dopo qualche altro convenevole, annuncia che il progetto può partire, e con una pacca sulla spalla al Project Manager gli dice entro quanto tempo si aspetta i risultati.

Questo apparente successo dell'avvio di un progetto, in realtà presto si scoprirà che è una mina vagante, non avendo discusso minimamente l'ambito e i vincoli del progetto. In pratica, il Project Manager resta con il cerino in mano e da quel momento inizia il suo calvario.

Ciò che non è stato messo a fuoco nella prima riunione emerge a macchia di leopardo, successivamente, nel corso dell'esecuzione del progetto. Dopo un periodo di disinteresse generale, il progetto inizia ad accumulare i primi ritardi. Gli Stakeholder incalzano il Project Manager con richieste di modifiche e chiarimenti sulle loro aspettative disattese, imputandogli i ritardi, pur sapendo che la principale causa è stata la loro latitanza nella fase iniziale del progetto con il conseguente isolamento del Project Manager.

Il Project Manager, in questi casi, ha la colpa di non aver preteso più formalismi a inizio progetto, così la sua facile incoronazione a Project Manager diventa presto un boomerang o la sua condanna definitiva.

In realtà, la nomina del Project Manager comportava anche il mandato a coinvolgere tutte le risorse necessarie per comprendere il lavoro del progetto necessario per ottenere i risultati attesi. L'avvio sconsiderato del progetto ricade sempre sul Project Manager. Ecco perché, se il Project Manager non è sicuro del perimetro, del budget e dei tempi del progetto, deve avere il coraggio di dire "NO", o di convocare tutte le riunioni necessarie per chiarire questi aspetti. **L'alternativa è rinunciare al mandato.**

Errore fatale

Quando alla partenza di un progetto con atmosfera positiva, tutto appare facile, non sono gradite le "Cassandre" per cui nessuno evidenzia i potenziali problemi. Ma il tempo è tiranno, ed i problemi non affrontati vengono regolarmente a galla successivamente.

L'atmosfera diventa particolarmente pericolosa quando l'alto management non impone, o non pretende di conoscere una data di fine progetto, non fissa chiari obiettivi di business, non specifica cosa comprende e cosa non comprende il progetto. Il management preferisce lasciare tutto sul vago.

Anche il Project Manager, a volte, tende a farsi del male da solo, facendosi abbagliare dalle soluzioni tecniche innovative, imbarcandosi in nuovi esperimenti, trascurando l'essenza del suo mandato:

portare il progetto al successo entro una scadenza ed un budget approvato.

Alcuni Project Manager tendono a mettere in mostra la loro competenza tecnica con le persone sbagliate.

La competenza tecnica aiuta a valutare il lavoro dei membri del team, è utile per dare una mano a chi è in difficoltà, ma non è il caso di sbandierarla nelle riunioni di direzione. Nelle riunioni di direzione bisogna **parlare la lingua dell'alto management e comprendere la percezione generale del progetto.**

Le riunioni di direzione non servono per mettersi in mostra, mentre sono una grossa opportunità per comprendere dove sta andando la propria organizzazione e cosa la direzione si aspetta dai suoi progetti. Fornire informazioni non richieste può essere addirittura controproducente, meglio **limitarsi ad ascoltare**.

Il Project Manager che, in riunione di direzione, cade nella trappola della discussione tecnica del suo progetto, perde l'occasione per impegnare il management a supportare il progetto, chiedere pareri sulla strategicità del progetto e su eventuali alternative non esplicitate.

Il risultato è che anziché chiarire l'ambito del progetto, la discussione tecnica può indurre gli Stakeholder ad avanzare ulteriori richieste di modifiche del prodotto finale, con aggravio di tempi e budget del progetto. Se il Project Manager dimostra competenza tecnica, gli Stakeholder lo assecondano chiedendogli di implementare sempre più tecnicismi, senza possibilità di tornare indietro.

Mentre il Project Manager pensa di avere il progetto sotto controllo, gli Stakeholder presentano sempre più richieste di modifiche, costringendolo a sfiorare tempi e budget.

Da questo vortice non si esce se non vi mette fine qualcuno dall'esterno, con un cambiamento radicale della gestione politica del progetto.

Qualcuno dovrà ridefinire:

- Cosa doveva realmente produrre il progetto e cosa sta producendo ?
- Quanto doveva costare il progetto e quanto sta costando?
- Quanto doveva durare il progetto e quanto si prevede che duri?
- Le risposte a queste domande sono condivise dallo Sponsor del progetto ?
- Chi è realmente lo Sponsor del progetto, ed è ancora lo stesso ?

Ridefinendo la strategia del progetto, stabilendo dei criteri minimi di misurazione del successo del progetto e proteggendo l'ambito si può evitare il peggio per il progetto e per il Project Manager.

La vaghezza degli obiettivi, il rincorrere le brillanti soluzioni tecniche, l'apparente supporto degli Stakeholder più coinvolti, senza un perimetro chiaro in termini di contenuti, budget e tempi, spesso sono le principali cause di fallimento imputabili a Project Manager tecnicamente preparati.

Approcci differenti

Per definire correttamente la strategia di un progetto, bisogna volare alto, dialogando con Sponsor e Stakeholder sui possibili risultati del progetto: **caso migliore e caso peggiore**. In mezzo lo Sponsor e gli Stakeholder devono scovare le possibili alternative che possono bilanciare i rischi del progetto, ma il Project Manager non può garantire il caso migliore senza un adeguato supporto dello Sponsor, come neanche può posizionarsi pessimisticamente sul caso peggiore. Li deve prospettare entrambi senza remore.

Un progetto è una successione di risultati misurabili.

Con l'alto management bisogna parlare solo di risultati e mai di attività.

L'attenzione del management deve essere focalizzata soltanto ai risultati.

I risultati devono essere misurabili. Un conto è dire *" rilasceremo un'applicazione web che svolge dieci processi"*. Altra cosa è dire *" rilasceremo l'applicazione di gestione del portfolio con le schede complete di 100 progetti, con 20 report di stampa e 10 query online con tempi di risposta inferiori a 20 secondi"*.

Questi valori di riferimento devono essere condivisi dallo Sponsor e costituiranno l'unico elemento di raffronto per determinare il successo o l'insuccesso del progetto. Bisogna confrontarsi sull'equità di questi valori ad inizio progetto e non alla fine.

Le scelte politiche

Non è facile portare a ragionare in questi termini vincolanti lo Sponsor e gli Stakeholder. Non vorranno assumere impegni precisi, anche perché non fa piacere a nessuno ammettere che non è in grado di puntare al massimo tra il risultato migliore ed il risultato peggiore. I risultati dipendono da tanti fattori tra cui le risorse economiche investite, ed è comprensibile che lo Sponsor tenda a trarre il massimo vantaggio con il minimo investimento.

L'abilità del Project Manager è costringere lo Sponsor ad uscire dalla indeterminazione aiutandolo a considerare causa ed effetto degli investimenti rispetto ai risultati.

Più che degli aspetti tecnici, il Project Manager deve preoccuparsi delle aspettative di Sponsor e Stakeholder e risolvere eventuali conflitti di visione del progetto.

Aiutando lo Sponsor a vedere il risultato finale in termini qualitativi e non in termini di semplice aspirazione, il Project Manager riesce a fissare i criteri di valutazione del successo del progetto.

Tutte le richieste di modifiche al contenuto del progetto devono tendere a soddisfare i criteri di valutazione del successo e poiché lo Sponsor condivide questi criteri diventerà automaticamente uno strenuo difensore dell'ambito del progetto. Appena se lo dimentica il Project Manager deve ricordarglielo.

In questo modo Stakeholder e team di progetto si confronteranno in termini di risultati del progetto e non sulle semplici attività.

Conclusioni

La parte tecnica di qualsiasi progetto è scontata e tutti i problemi tecnici hanno una soluzione o un modo per essere aggirati.

I problemi politici, gli interessi contrastanti, le aspettative impossibili rappresentano le principali insidie al successo del progetto. Questa è la gestione politica del progetto.

Un bravo Project Manager non finirà mai di raccogliere chiarimenti, ponendosi nell'ottica dei **risultati misurabili**, se non vuole essere stritolato dagli interessi contrapposti di Sponsor e Stakeholder.

Quando emergono giochi politici su un progetto, il Project Manager è alle corde e si può salvare solo se è in grado di assumere una posizione ferma, rinegoziando il perimetro del progetto con lo Sponsor.

Questo articolo fa parte di una collana riservata ai candidati alla
certificazione PMP o CAPM.

Se vuoi prepararti per una certificazione PMI considera
[PMP-Prep Online](#)

Il kit completo di **simulatore d'esame** più economico del mercato,
offerto con il 25% di sconto a tutti gli iscritti agli

Ordini degli Ingegneri d'Italia ([vedi Promo](#)).