

LETTURE INTELLIGENTI/1

Complessità, performance e apprendimento

di Enrico Viceconte

«SI SCRIVE PROJECT MANAGER, si legge pilota d'aliante». Così si conclude il libro di Alberto De Toni ed Elena Pessot che individuano, tra le competenze di gestione dei progetti complessi, la capacità di "vedere il vento", vale a dire saper "leggere la situazione, agire, assumersi rischi, accettare gli errori, apprendere" laddove ciascuna turbolenza e corrente della complessità è "invisibile agli occhi", come l'"essenziale" di Saint Exupéry.

La "lieve" metafora dell'aliante chiude un libro che mostra e interpreta i risultati di un'ampia e rigorosa ricerca sulla complessità di gestione di programmi e progetti di un'industria "pesante" come quella della costruzione di navi. Il libro è basato sull'analisi delle criticità gestionali di un portfolio di progetti di costruzione di navi da crociera della Fincantieri. Finalmente un esempio concreto di "sistema complesso" e di soluzioni ai problemi che sorgono dalla complessità.

Grazie a una ricca ricerca bibliografica su *project management* e complessità, gli autori indicano un set di fattori oggettivi per misurare il grado di complessità di un'iniziativa, per classificare e valutare i rischi conseguenti e per prendere le opportune decisioni in fase di implementazione di una strategia, di *business case*, di pianificazione e di esecuzione.

Un grande progetto come una commessa cantieristica ha i tratti ben riconoscibili della complessità: grande dimensione del progetto (molte interdipendenze tra i *task*); personalizzazione e novità delle soluzioni richieste; stringenti requisiti delle *operations* (circa la capacità produttiva del cantiere e la localizzazione della produzione dei diversi sottosistemi);

modifiche frequenti dei requisiti da parte del cliente (co-creatore e co-progettista) e degli *stakeholder*; imprevisti nel ciclo di vita del progetto; incertezze legate alla *supply chain*. Ognuno di questi fattori, valutati in base alle esperienze e alle lezioni apprese dai progetti precedenti, incide sui rischi di progetto e sulla possibilità di preventivare accuratamente e realizzare quanto preventivato. In altre parole, la complessità incide sulla performance di progetto. In un settore globale ad alta competizione diventa determinante, nella ricerca di vantaggi competitivi, la capacità di comprendere per tempo il grado di complessità di ciascun progetto per gestirlo meglio dei concorrenti.

Molti dei fattori di complessità elencati generano rischi che possono essere "trattati" sul piano organizzativo. Da una parte, è importante l'adozione di standard di *project management*, che definiscono processi gestionali maturi; dall'altra, un'organizzazione per progetti deve essere una *learning organization*. Ciò si traduce in una progettazione organizzativa che favorisca l'adattamento alle situazioni emergenti e nello sviluppo di competenze ad attitudini interfunzionali, nei gruppi di progetto, per risolvere problemi, conflitti e incertezze. L'innovazione che gli armatori richiedono ai costruttori per migliorare l'efficienza operativa e l'*user experience* dei passeggeri, che contribuisce all'unicità e dunque alla complessità di ciascun progetto, spinge imprese come Fincantieri a migliorare sia le *capability* statiche, che si dispiegano pienamente nell'ordine e nella stabilità (*exploitation*), sia quelle dinamiche di agilità nel caos (*exploration*). Un modo di lavorare, quello dei

progetti complessi, che arricchisce di insegnamenti sia i team che ci lavorano sia l'organizzazione tutta. A patto che persone e organizzazioni siano formate e stimolate a rispondere alla complessità.

Il project manager, "pilota d'aliante", "surfa" sull'orlo tra ordine e caos ed è in grado non solo di convivere coi rischi della complessità, ma anche di coglierne le opportunità. Ciascun progetto ripaga, infatti, le persone e l'organizzazione in termini di apprendimento e di crescita. Un flusso di esperienza che può esaltare il potenziale d'innovazione a tutti i livelli dell'"impresa estesa" costituita da fornitori e partner (compresi i clienti) e di incanalarlo, se correttamente allineato a brillanti strategie, verso la creazione di un vantaggio competitivo duraturo in mercati che cambiano impetuosamente.

Il *framework* proposto dagli autori, che connette complessità, performance e apprendimento, ha il pregio di portare una questione importante fuori da certi compiacimenti "filosofici" che si addicono al tema, per contribuire a migliorare le decisioni. Senza rinunciare a immagini evocative che, come nel titolo, suggeriscono un'estetica della complessità. ©

ENRICO VICECONTE, *Project Management Institute-SIC, associato del CNR-ISMED.*



IL LIBRO

Alberto De Toni ed Elena Pessot, *La nave e l'aliante*, Guerini Next, 2022, pag. 308, prezzo euro 29,00.