



Per una migliore efficacia del project management

COMUNICARE I PROGETTI

Per l'Università di Verona

Lorenzo Carpanè



INDICE

Perché comunicare	2
1. Persuadere	3
1.1. L'argomentazione affermativa.....	3
1.2. L'argomentazione contrastiva	7
1.3. Una possibile alternativa. Il modello delle relazioni scientifiche	9
2. Narrare	10
3. Informare	11

Perché comunicare

La fase della comunicazione nell'ambito del project management può rispondere a più bisogni, che riguardano tre momenti topici:

1. Persuadere gli stakeholder primari e secondari (committenti, collaboratori, partner) su obiettivi del progetto, fasi di lavoro perché **approvino il progetto**.
2. Rendere conto dell'**andamento** del progetto in fase di esecuzione
3. Rendere conto dei **risultati raggiunti**

Queste tre fasi richiedono tre diverse forme comunicative fondamentali:

1. **Forme persuasive:** fare in modo cioè che chi legge “veda” i vantaggi che si otterranno con le azioni che sono proposte
2. **Forme narrative:** far cogliere l'evoluzione del progetto, il suo svolgersi nel tempo, dove c'è già un passato e il futuro va ancora “immaginato”
3. **Forme informative:** dispiegare con precisione azioni e dati che rappresentano la realtà.

Di seguito si vedranno quindi le caratteristiche di queste tre diverse forme nello specifico del project management.

Tuttavia va ricordata la funzione più importante che sottostà a ognuna di queste fasi ed è la necessità che in una organizzazione complessa come quella dell'Università tutte le persone hanno di essere motivate ad agire e in particolare ad agire il cambiamento.

Il tema della gestione del cambiamento, o come si usa dire, del *change management*, è negli ultimi anni particolarmente avvertito, forse talvolta abusato, perché la percezione che se ne può ricevere è di un continuo divenire nel quale non si trova mai una stabilità almeno temporanea. E quando si parla di percezione si parla del vissuto interiore di una persona che dipende anche, a volte molto dal senso che dà a ciò che vive, il quale a sua volta dipende anche dal grado di conoscenza che si ha dei processi.

Essere informati, prima durante e dopo, è sempre uno strumento utile alla condivisione, alla partecipazione, al benessere personale e organizzativo.

Quindi ecco il bisogno di comunicare bene, oltre che di progettare bene.

1. Persuadere

E sistono più modi per condurre una argomentazione: noi ne vediamo due, che corrispondono ai due modelli concettuali più usati. Il primo modello è quello che possiamo chiamare di **argomentazione affermativa** (conduciamo direttamente il lettore verso un obiettivo); il secondo invece possiamo definirlo di **argomentazione contrastiva** (in cui si mettono a confronto tesi diverse).

In linea di massima, la prima forma è la più usata in molti ambiti: professionali, scientifici, comunicativi in genere. Ma anche la seconda, come vedremo, può essere utile.

1.1. L'argomentazione affermativa

Molto usata in ambito aziendale, è la struttura **in 7 fasi**, elaborata da Paul Le Roux¹, che si articola in questo modo:

1. visione d'insieme
2. problema / bisogno
3. idea / soluzione
4. evidenze
5. vantaggi
6. sintesi
7. azione

Questa struttura può essere utile se si vuole convincere qualcuno a fare o a pensare qualcosa (**azione**). È quindi anche uno strumento molto utile per la costruzione di presentazioni con diapositive (*slide*).

Inoltre possiamo anche vedere come la struttura in 7 fasi ci può aiutare a costruire la sequenza introduzione – corpo centrale – conclusione:

¹ Francese, autore di un libro intitolato *Presentare per convincere*, Lupetti editore.

1. Visione d'insieme	Introduzione
2. Problema / bisogno	
3. Idea / soluzione (generale)	
4. Evidenze	Corpo centrale
5. Vantaggi	
6. Sintesi	Conclusione
7. Azione / (soluzione specifica)	

Punto di partenza è l'analisi della situazione (**visione d'insieme** o → **analisi della situazione**, seguita dalla presentazione specifica del caso (**problema** o **bisogno** → **criticità riscontrate**); subito si propone la tesi (**soluzione**). Parte centrale del testo sono gli argomenti, suddivisi in due categorie: dati, argomenti già acquisiti (**evidenze** → **scheda di progetto**) e gli stessi dati e argomenti proiettati sul futuro, cioè che cosa accadrà se si accetta la soluzione (**vantaggi** → **benefici attesi**).

È bene infine ricapitolare tutti i passaggi fatti (**sintesi**), prima della conclusione (**azione** → **piano di progetto**).

Le fasi della scrittura

Ora vediamo di capire, punto per punto, perché questa struttura in 7 fasi è particolarmente utile per il lettore (e quindi anche per chi scrive). Partiamo non da ciò che sarà l'inizio del testo, ma dal suo punto fondamentale, cioè la soluzione.

3. sapere dove si vuole arrivare: la soluzione

In fase di redazione è utile tenere sempre in vista gli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Significa in altre parole che quando si scrive occorre sempre aver chiaro anzitutto qual è il punto finale di arrivo, altrimenti il rischio di finire fuori strada.

Un suggerimento quindi può essere quello di stendere una prima bozza anzitutto proprio di questa parte (che è la terza per chi legge): il fatto di scrivere di fatto la soluzione aiuta a fissare bene in mente quell'obiettivo finale. Come abbiamo già visto, ciò non significa che anche questa parte possa essere successivamente rivista o riscritta: anzi, certamente ci si ritrova ad integrarla, modificarla: ma intanto si è già messo per iscritto il punto d'arrivo: un po' come il giocatore di golf che guarda la bandierina che indica la buca verso cui indirizzare i propri tiri. O meglio, come lo **scalatore**.

Tecnica dello scalatore.

È una tecnica di problem solving elaborata da Giorgio Nardone e che ha illustrato in diverse sue pubblicazioni. Usa la logica inversa, per cui si parte dalla cima (soluzione finale), per costruire passo dopo passo, a ritroso, tutto il percorso. Che poi viene sottoposto a ulteriore verifica percorrendolo nel senso proprio (dall'inizio alla fine). Come fa appunto lo scalatore per immaginare come arrivare alla cima.

La soluzione definisce in linea generale qual è l'obiettivo da raggiungere, con le modalità operative che sono poi indicate nell'azione (fase 7).

1. la visione d'insieme

Possiamo anche definirlo come "inquadramento" o "analisi della situazione" o "contesto": ogni **problema** o **idea**, per essere comprese, hanno bisogno anzitutto di essere collocate in un tempo e in uno spazio, o in un **contesto**, che va definito prima.

Se per esempio obiettivo da raggiungere è il miglioramento del clima aziendale, occorre definire con precisione tutto il quadro di contesto: di quale realtà si tratta, composizione del team o dei team, contesto socio-culturale...

2. Il problema / bisogno

Si tratta, a bene vedere, del motore primo del percorso progettuale: senza un problema o un bisogno non c'è ragione di scrivere, e nemmeno di progettare. La definizione del problema o bisogno richiede l'esplicitazione di una serie di elementi che devono essere coerenti con il quadro prima descritto. Qui possono venire descritte le criticità emerse in sede di analisi swot.

3. Idea / soluzione

Subito dopo il problema / bisogno è utile indicare la soluzione, che si differenzia dall'azione perché è più generale.

Per esempio: se il problema è che l'azienda spende troppo per la telefonia, la soluzione consiste nel cambiare operatore, scegliendo l'operatore X. L'azione finale conterrà tutti di dettagli attuativi (incarico a qualcuno di andare domani negli uffici dell'operatore X a firmare il contratto).

4. Evidenze

Le evidenze sono l'insieme di tutti i dati di cui si dispone.

Nel caso del telefono, saranno:

- le fatture per lo scorso anno;
- i servizi di cui ho goduto (quanto traffico telefonico, quanti giga di internet, quanti sms...)
- le offerte dei diversi operatori a cui mi sono rivolto

In questa sezione vanno introdotti anche gli aspetti organizzativi: ogni progetto agisce sempre su una organizzazione. Conoscerla, analizzarla, descriverla è necessario per poter disporre di tutti gli elementi utili a definire poi i vantaggi.

5. Vantaggi

Sono le evidenze proiettate sul futuro secondo la soluzione scelta. Detto in altre parole: con la soluzione che ho individuato, come si trasformano le evidenze?

Ancora con il nostro caso del telefono: se scelgo l'operatore X, il prossimo anno quanto spenderò? Quanto risparmierò rispetto all'anno passato? Quanto traffico telefonico in più avrò? Di quanti giga in più disporrò?

Come si vede, i punti 4 e 5 (evidenze e vantaggi) rappresentano il cuore argomentativo del testo: tanto più se, come nell'esempio che stiamo utilizzando, si tratta anche di numeri, di dati, possono essere molto utili tabelle, grafici, schemi, elenchi puntati o numerati, immagini.

Anche in questa sezione vanno inseriti gli aspetti organizzativi: quale impatto avrà la soluzione proposta (e le azioni che servono per renderla operativa) sull'assetto organizzativo?

6. Sintesi

Questo passaggio è fondamentale nel caso di testi complessi: inizia qui quella che chiamiamo di solito “conclusione”, cioè il “tirare le somme”. In altre parole, è una sorta di riassunto dei passaggi chiave che si sono sviluppati in precedenza e funzionale a portare il lettore direttamente dentro l’azione finale.

7. Azione

Per guidarci nella stesura dell’azione dobbiamo ricordare quali sono gli elementi che definiscono ogni azione umana: qui deve essere cioè indicato **chi fa cosa, quando e dove**. Potremmo dire che questo è lo spazio che, in un testo di questa natura, in cui enunciare 4 delle 5W (*who, what, when, where*), escluso quindi il *why*, perché, che di fatto è già stato espresso nelle parti precedenti.

L’azione in sostanza definisce il vero e proprio piano progettuale, cioè le azioni, le risorse

materiali e umane, i mezzi, le norme che permettono di raggiungere l’obiettivo definito. Per rendere chiaro il percorso si fa uso di diversi strumenti già ben noti: il GANTT, il WBS (Work Breakdown Structure). Qui vanno anche previsti tutti i mezzi di analisi e di controllo in itinere, e che prevedono anche una periodica revisione dell’insieme del progetto (indicatori di efficacia e di efficienza).

1.2. l’argomentazione contrastiva

Si tratta di una forma di argomentazione che si fonda sul contrasto tra due o più diverse tesi. Si può costruire con due modalità diverse:

La prima consiste nell’individuare, come già nello schema che abbiamo visto prima, una soluzione, cui si fanno seguire gli argomenti a favore e gli argomenti contrari alla soluzione individuata.

Alcuni vantaggi del modello.

1. anzitutto questa struttura obbliga a seguire un ordine logico, che da un lato è piuttosto stringente, ma non tanto da non lasciare margini a chi scrive.
2. Permette, anche in corso d’opera, di tenere sotto controllo lo svolgimento
3. Esistono connessioni tra i diversi punti che appartengono sostanzialmente a logiche semplici:
 - a. **Logica temporale:** problema (2) ed evidenze (4) appartengono al presente; soluzione (3) e vantaggi (5) al futuro. La successione di presente-futuro che si viene a determinare rinforza la persuasività del testo. Inoltre, l’azione finale (7) viene ad essere una sorta di sintesi, perché si svolge al presente ma è chiaramente rivolta al futuro
 - b. **Logica spaziale:** l’azione (7) può essere rappresentata come un sottoinsieme della soluzione (3). È come dire che l’azione è la concretizzazione della soluzione. Ciò permette un controllo efficace anche in sede di scrittura della coerenza tra le due parti.

La **sintesi**, in questa struttura, consiste nella valutazione / comparazione degli argomenti, prima di arrivare, come già nella struttura precedente, all'azione.

1. visione d'insieme	Introduzione
2. problema / bisogno	
3. Idea / soluzione	
4. <i>argomenti a favore</i>	Corpo centrale
5. <i>argomenti contrari</i>	
6. sintesi	conclusione
7. azione	

Una ulteriore variante può essere costituita la struttura il cui centro è rappresentato da tesi e antitesi.

Adattandola al modello in 7 fasi, ne esce una struttura così fatta:

visione d'insieme	introduzione
<i>dilemma (A contro B)</i>	
<i>Accenno alla soluzione</i>	
<i>Argomenti a favore di A</i>	Corpo centrale
<i>Argomenti a favore di B</i>	
sintesi	conclusione
azione	

Questa è una struttura che può funzionare molto bene quando di voglio proporre due o più soluzioni e si vuole quindi mettere l'accento sulla loro comparazione. In questi casi l'uso di tabelle comparative è molto importante e quindi è prioritario predisporre strumenti di analisi e parametri di valutazione coerenti.

1.3. Una possibile alternativa. Il modello delle relazioni scientifiche

Un ulteriore modello, che ha caratteristiche simili a quello in 7 fasi, è quello usato nelle relazioni scientifiche. Sono quelle forme particolari di relazioni che servono per dare conto di ricerche ed esperimenti, ma che possono adattarsi molto bene anche alla scrittura progettuale.

La struttura standard è questa:

1. **Titolo e sottotitolo:** si esplicitano in sintesi i contenuti.
2. **Autore/i:** si indicano i nomi e cognomi degli autori, seguiti da un recapito mail
3. **Introduzione (stato dell'arte):** si inquadra la ricerca nel contesto e si indicano
 - a. Le eventuali ricerche precedenti da cui si prendono le mosse
 - b. Le premesse teoriche
4. **Obiettivi:** si indicano gli obiettivi che la ricerca si è posta
5. **Descrizione:** qui si indicano
 - a. Metodi di lavoro → quali strumenti concettuali, quali teorie
 - b. Procedure → sequenza delle operazioni seguite
 - c. Strumenti impiegati → se si sono impiegati strumenti tecnici, macchine
6. **Risultati:** a cosa ha condotto la ricerca? Gli obiettivi sono stati raggiunti?

In queste due sezioni sono fondamentali i dati, riportati in forma di:

- tabelle
- grafici
- immagini

7. Discussione e conclusioni

- a. Ci sono stati scostamenti tra obiettivi e risultati?
- b. Quali possibilità si aprono di sviluppo ulteriore?

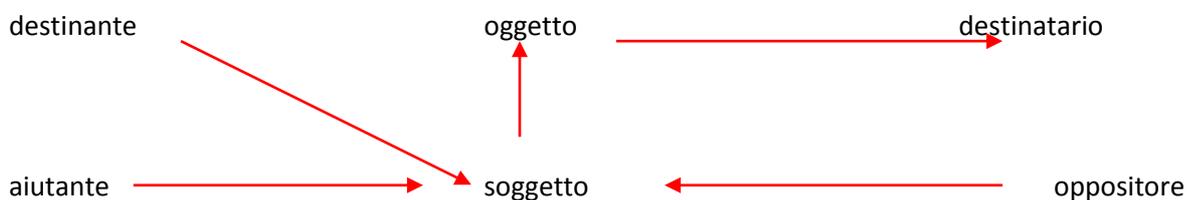
8. Bibliografia e sitografia: quali fonti (volumi, articoli, siti web sono state usate)

Come si nota, è una struttura più complessa, almeno all'apparenza, ma che se seguita garantisce di costruire un testo efficace.

2. Narrare

Nel percorso progettuale la comunicazione intermedia ha grande importanza: le persone (attori, destinatari, committenti) sono coinvolte in processi di cambiamento, sono nel pieno a volte del marasma e non hanno ancora la possibilità di vedere i concreti risultati finali.

È quindi necessario farle immergere in un flusso che renda visibile il futuro che si sta costruendo ma non è ancora dato. A questo scopo la narrazione (per qualcuno lo storytelling) offre ottime opportunità. Il modello di riferimento è quello elaborato dal lituano Greimas, ed è così composto:



L'**oggetto** o obiettivo è il valore (materiale o astratto) che il soggetto vuole far raggiungere al destinatario. Per esempio, la nuova struttura organizzativa per l'Università

Il **destinante** è colui o ciò che spinge (ordina, convince) il soggetto ad agire: nel caso citato, la Direzione generale, il CdA...

Il **destinatario** è colui su cui ricade l'azione del soggetto; è colui a cui il soggetto vuol fare acquisire l'oggetto di valore. Può essere la stessa struttura amministrativa dell'Università o gli uffici interessati

L'**Aiutante** è colui o cosa aiuta il soggetto nella sua azione; a svolgere questa funzione può essere il consulente esterno, gli strumenti tecnologici o culturali impiegati.

L'**oppositore** è colui o ciò che ostacola il soggetto nella sua azione: possono essere le resistenze che vengono frapposte da parte di alcuni o i limiti economici o temporali che rallentano il processo.

Una qualsiasi storia si costruisce quindi in questo modo: c'è un soggetto (o protagonista) che, spinto (obbligato, convinto) da un destinante (persona, valore morale, motivazione interiore), cerca di dare qualcosa (un bene nel senso più generico del termine) a qualcuno. Nel fare questo può contare sul supporto di qualcuno o qualcosa (persone, strumenti) e l'opposizione di qualcuno o qualcosa.

Con questa struttura si racconta un divenire. È inoltre una struttura che può essere utilizzata come matrice da utilizzare per descrivere sia la sequenza generale (l'intero progetto) che le singole parti.

In sostanza qui si può trasformare in forme narrative quello che è un verbale di stato di avanzamento dei lavori, che necessariamente contiene questi elementi:

- Data
- Avanzamento delle attività (racconto del già avvenuto, con focus su soggetto e oggetto)
- Eventuale scostamento dalla pianificazione (deviazioni dal percorso)
- Avanzamento dei costi (aiutanti)
- Scostamento dal budget (aiutanti/opponenti)
- Problemi superati (opponenti superati)
- Criticità aperte (opponenti da superare)
- Ipotesi di eventuali interventi (azioni correttive)

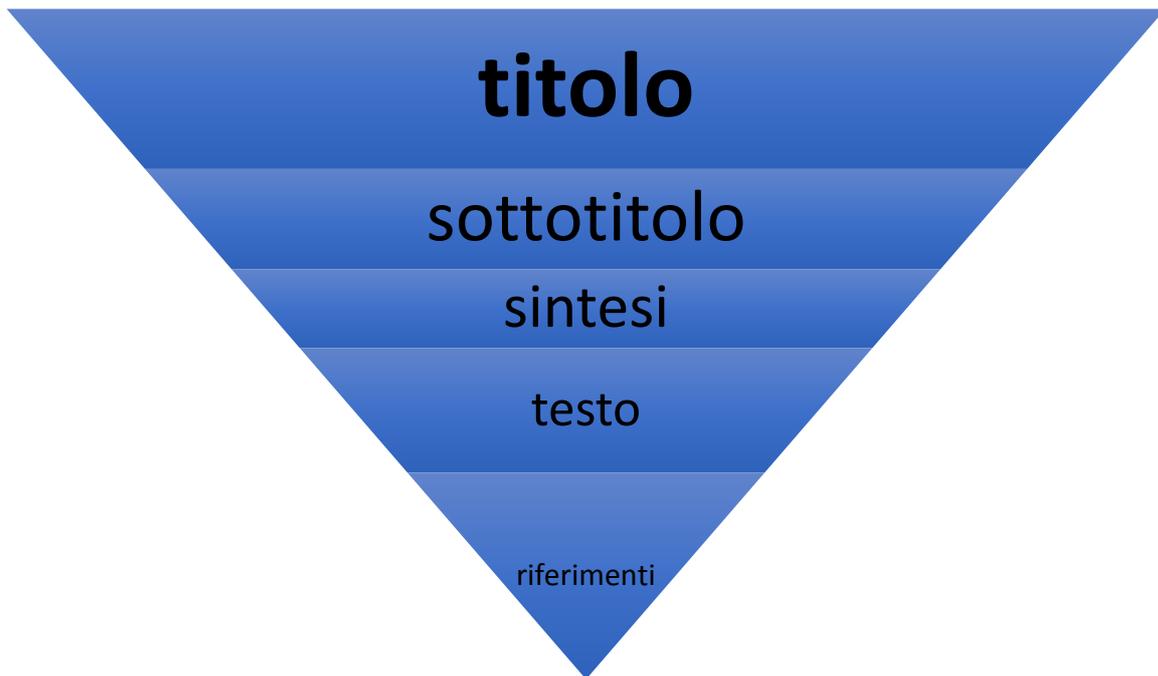
Tra parentesi abbiamo indicati le funzioni coinvolte secondo il modello narrativo: in questa fase fondamentale è il ruolo del soggetto, mentre meno rilevante è quello del destinante, per ovvie ragioni.

3. Informare

Per informare di solito si impiegano testi che prendono il nome di 'relazioni'. Come ci fa capire la parola stessa (dal latino *refero*, cioè 'riferisco'), le relazioni sono i testi con cui si dà conto di ciò che è avvenuto. Sono una delle forme più usate in ambito professionale e che qualcuno chiama, all'inglese, *report*.

Come già abbiamo visto, fondamentale è sempre essere consapevoli della persone (o delle persone) cui è rivolta la relazione. Ci aiuta a capire quanto è necessario entrare nel dettaglio o cosa è utile omettere.

In generale, la struttura testuale più efficace è quella che viene chiamata a **piramide rovesciata**, ed è così composta:



Titolo

È la parte del testo che il lettore legge per prima: deve essere

- **seducente**, nel senso etimologico, cioè deve catturare l'attenzione
- **de-centrato**: deve richiamare qualcosa che c'è nel testo, ma anche alludere a dell'altro
- **breve**

Sottotitolo

Completa il titolo, aggiungendo particolari significativi.

L'insieme di titolo e sottotitolo deve già dare al lettore un'idea di massima di cosa si tratta nel testo.

Sintesi

In inglese si può chiamare anche *abstract*. È una sintesi del contenuto dell'intera relazione e ha la funzione di anticipare quanto verrà più distesamente descritto dopo. Permette quindi anche a chi ha poco tempo per leggere o analizzare, di avere un quadro di insieme.

Testo

La sostanza della relazione. Qui è fondamentale sapere come organizzare i contenuti. Ciò che è rilevante è fare in modo che ci sia una logica molto chiara. In sintesi, le principali strutture possibili sono:

- **cronologica**: funziona molto bene se oggetto della relazione sono avvenimenti di cui è bene rendere conto nella loro evoluzione temporale
- **per contenuti**: se oggetto della relazione sono più questioni, eventi, oggetti, si può procedere in modo analitico, raggruppandoli tra loro secondo logiche di similitudine, analogia, appartenenza.
- **per attori**: a seconda cioè di chi compie delle azioni, agisce, è responsabile
- **per obiettivi**: il focus cioè va sui punti arrivo e sulle diverse strade che vi conducono
- **per metodi**: quando, ad esempio, si analizza un fatto, un oggetto con diversi strumenti concettuali o materiali

Gli elementi necessari nel *project management* sono:

- riferimenti al progetto iniziale
- livello di raggiungimento degli obiettivi
- rispetto degli indicatori
- principali criticità rilevate e soluzioni applicate
- aree di miglioramento
- considerazioni finali

Riferimenti

Sono tutte le indicazioni che possono servire a rendere conto delle fonti usate:

- bibliografia, riferimenti ad altri atti amministrativi
- sitografia o link a documenti disponibili in rete (intranet o internet).

