

Comunicazioni di progetto

Le comunicazioni sono le attività più impegnative del project manager arrivando ad impegnare un project manager per il 90% del suo lavoro durante l'esecuzione del progetto.

La non corretta gestione della comunicazione verso gli stakeholder è considerato uno dei principali motivi che generano la nascita di problemi nei progetti con il conseguente non rispetto dei vincoli predefiniti.

Un project manager esperto pianifica e gestisce le comunicazioni, chiede agli stakeholder di quali informazioni hanno bisogno e quali informazioni possono loro dare al progetto.

Organizziamo per bene il tutto e avremo il piano di gestione delle comunicazioni di progetto. In questo capitolo esaminiamo in modo più strutturato come arrivare a questo all'obiettivo di gestire correttamente tutto il processo delle comunicazioni, dalla loro pianificazione al loro monitoraggio.

La pianificazione e la gestione delle esigenze di comunicazione del progetto, e delle esigenze degli stakeholder sono due fattori distinti per il successo del progetto. Si vuole ribadire il concetto che si tratta di aree di conoscenza diverse, in quanto la gestione degli stakeholder non è semplicemente una migliore gestione delle comunicazioni, come pure una migliore comunicazione non garantisce una gestione più efficace degli stakeholder.

La comunicazione è lo scambio di informazioni, intenzionale o involontario che può avvenire con diverse modalità, tra cui anche le emozioni o lo scambio di idee. Dobbiamo tenere in considerazione tutti i meccanismi in base ai quali sono scambiate le informazioni.

Le comunicazioni descrivono i diversi mezzi che possiamo utilizzare per raggiungere lo scopo di distribuire agli stakeholder le informazioni relative al progetto.

Ai fini dell'esame, tieni presente che ci possono essere domande relative alle comunicazioni che sembrano trattare altri argomenti. La WBS ad esempio è considerata, a buon diritto, un importante strumento di comunicazione sia all'interno che all'esterno della performing organization. Per non farti trarre in inganno dalla domanda, considera sempre il contesto. Capirai facilmente se la WBS è utilizzata come strumento di comunicazione (per verificare ad esempio l'ambito del progetto con uno stakeholder) oppure come input a un processo (alla definizione delle attività, tanto per citarne uno).

Ai fini dell'esame, tieni presente che le domande che trattano delle comunicazioni sono strettamente legate alla tematica stakeholder e spesso non è facile distinguere la tematica a cui ci si riferisce. È però importante farlo per comprendere bene quali sono i processi a cui le domande fanno riferimento.

La comunicazione di progetto non consiste nei report periodici che illustrano l'andamento del progetto.

La comunicazione è bidirezionale, bisogna certamente informare ma dobbiamo ricevere i feedback per ricevere informazioni preziose a orientare il progetto.

Insomma il progetto deve essere inteso come è al centro di una rete di comunicazioni che riguardano tutti gli stakeholder di progetto, altri progetti, programmi o portfoli, ecc...

Ricordiamoci degli altri progetti con i quali il nostro è spesso in concorrenza per l'utilizzo delle risorse della performing organization. Comunicare efficacemente le nostre esigenze può aumentare la possibilità che le risorse di cui abbiamo bisogno ci siano assegnate.

Dopo aver identificato le esigenze degli stakeholder, bisogna procedere con l'individuazione delle loro esigenze di comunicazione e definire come, quando e in quale modo scambiare queste comunicazioni con loro.

Ai fini dell'esame è importante non sottovalutare questo passaggio. Immaginiamo di dover comunicare con centinaia di persone in tante lingue diverse in diversi paesi con diversi fusi orari. Questa è la dimensione del fenomeno che all'esame viene chiesto di saper gestire.

Bisogna quindi prestare molta attenzione ad evitare gli errori più comuni, ovvero:

- Non differenziare i metodi di comunicazione in base alle esigenze degli stakeholder (stessa comunicazione uguale per tutti)
- Non confermare la corretta ricezione e comprensione delle comunicazioni ricevute (feedback)
- Non richiedere la conferma della ricezione delle comunicazioni inviate
- Non chiedere agli stakeholder di quali informazioni hanno bisogno e quando (bisogna soddisfare le loro esigenze comunicative)
- Non adattare gli standard di comunicazione aziendali alle esigenze del progetto (tailoring).

Gran parte dei requisiti di comunicazione derivano dalle esigenze degli stakeholder e nella maggior parte dei casi è vero.

Spesso però molti requisiti di comunicazione possono essere specificati in dettaglio nel contratto, per cui relativamente a questi non si hanno molti gradi di libertà.

Attenzione al numero dei canali di comunicazione. Avrai notato che aggiungendo una persona al gruppo il numero di canali cresce molto rapidamente come dimostra la seguente tabella:

Numero di stakeholder (N)	Numero di canali di comunicazione	Numero di canali in più aggiungendo l'Nesimo stakeholder
2	1	
3	3	2
4	6	3
5	10	4
6	15	5
7	21	6

Lo scopo di questo calcolo è quello di farti riflettere sulle dimensioni dei gruppi per evitare che si cada in un eccesso di comunicazione. Non solo è inutile coinvolgere risorse non indispensabili ma è controproducente per la complessità che genera a carico di tutti.

Come vedi ogni persona che entra nel gruppo crea un numero di canali uguale alle dimensioni del gruppo prima del suo ingresso. È logico se ci pensi, visto che chi entra stabilisce un nuovo canale con ciascuno degli altri componenti del gruppo.

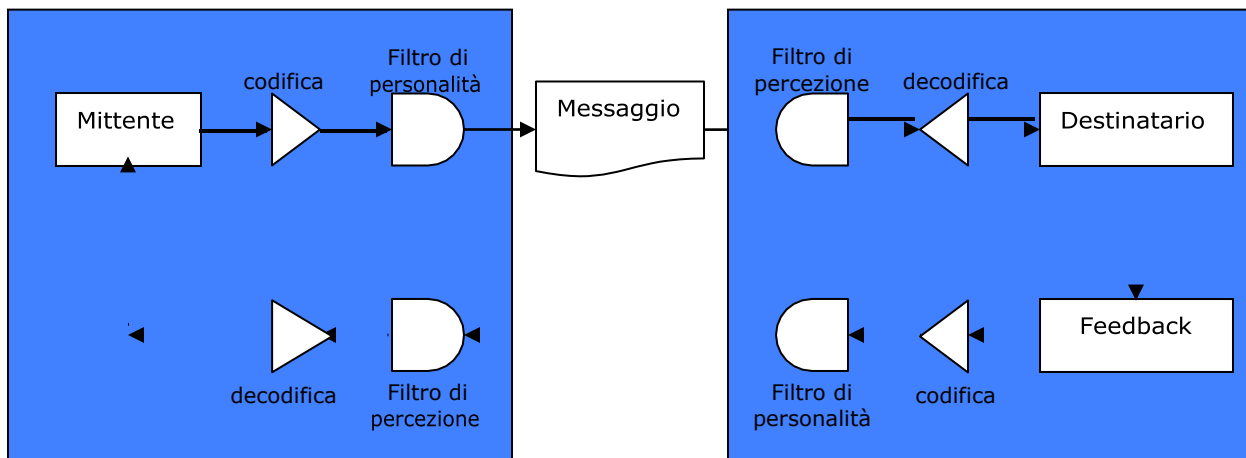
Per calcolare il numero di canali di comunicazione dato il numero degli stakeholder, si utilizza la formula di Thelen (dove C è il numero dei canali di comunicazione ed N è il numero degli stakeholder coinvolti):
$$C = N(N-1)/2$$

Ci sono diverse domande all'esame su questa formula anche se il concetto è semplice, ma non sottovalutarle. Ricordati di leggerle bene perché potrebbero chiederti, ad esempio, di quanto aumentano i canali di comunicazione se aggiungi una persona ad un gruppo di 4. Se applichi la formula su 5 persone $(4+1)$ e rispondi 10 sbagli perché la domanda chiede di calcolare i canali in più, non i canali totali.

Quindi riassumendo il numero dei canali di comunicazioni si calcola con la formula di Thelen, mentre di quanto aumentano i canali di comunicazione inserendo un nuovo stakeholder è pari al numero degli stakeholder attuali meno uno che corrisponde al numero degli stakeholder prima dell'aumento.

Ma come avvengono queste comunicazioni?

Nella comunicazione vi sono tre entità: il mittente (a sinistra nello schema), il messaggio e il destinatario (a destra nello schema). Chi inizia la comunicazione è il mittente. In questo momento noi siamo il mittente e tu sei il destinatario. Tracciamo quindi la comunicazione che è al momento attivata fra noi (che scriviamo) e te (che ci leggi).



Affinché la comunicazione possa avvenire:

- Il mittente genera un'idea, un'opinione o un'intenzione e la codifica (prima modifica),
- Il pensiero passa attraverso il filtro di personalità del mittente (che lo modifica di nuovo) e diventa un messaggio.

- Il messaggio passa attraverso il filtro di percezione del destinatario (terza modifica).
- Il destinatario decodifica il messaggio in un pensiero (quarta modifica).
- Eventualmente il destinatario può inviare una conferma che nelle comunicazioni faccia a faccia può essere un semplice cenno del capo.
- In genere il destinatario (a meno che non sia completamente apatico in quel momento) genera una risposta (feedback)
- Sia la conferma sia la risposta percorrono il percorso inverso attraverso codifiche, decodifiche, e filtri generando ulteriori modifiche.

I filtri di personalità e di percezione sono genericamente rappresentati come rumore. Comunque rende l'idea perché il rumore disturba il segnale e altera perciò la comunicazione.

Ai fini delle domande di esame, memorizza il ruolo e la differenza tra i filtri di personalità ed i filtri di percezione.

Dobbiamo inoltre tenere presente che quando comunichiamo di persona, quando siamo faccia a faccia con il nostro interlocutore, questo schema rappresenta una minima parte delle informazioni che scambiamo.

Le parole rappresentano, infatti, appena il 7% delle informazioni scambiate mentre il restante 93% è rappresentato da (aspetti paraverbali):

- Linguaggio non verbale – movimenti del corpo, espressioni facciali – 55%. Fondamentale durante la negoziazione.
- Fenomeni paralinguali – volume, tono, e ritmo della voce – 38%

L'ascolto efficace è ascoltare il relatore senza distrazioni, confermare ciò che dice e osservare il suo linguaggio del corpo.

Il piano di gestione delle comunicazioni comprende anche le linee guida per le riunioni sullo stato del progetto e per le riunioni del gruppo di progetto. Le riunioni possono essere uno strumento molto efficace, una perdita di tempo o un serio pericolo. Dipende ovviamente da come le gestiamo.

All'esame potresti trovare delle domande che cercano di stabilire se tu osservi le più comuni regole di gestione delle riunioni che brevemente ti riepiloghiamo:

- Stabilire la durata della riunione e rispettarla;
- Schedulare le riunioni periodiche con largo anticipo;
- Riunire il gruppo di progetto regolarmente ma non troppo spesso;
- Fissare un obiettivo per ogni riunione;
- Stabilire un'agenda e distribuirla in anticipo e rispettarla;

- Invitare solo le persone giuste;
- Assegnare responsabilità e durata massima per ciascuna attività decisa in riunione;
- Fare sempre un verbale di riunione.

Altre domande che potresti trovare all'esame tendono ad appurare la tua capacità di scegliere la "dimensione" (termine usato dal PMBOK) di comunicazione più adatta alla circostanza. Rimproveresti qualcuno in una nota indirizzata a tutto il progetto? Accetteresti richieste di modifica da un cliente per telefono? Ci siamo spiegati?

Comunque questo è uno schema generale delle circostanze più comuni per ciascuna dimensione:

Dimensioni della comunicazione	Circostanze più comuni
Formale, scritta	Problemi complessi, comunicazioni su grandi distanze (lingue differenti), piano di project management, project charter.
Formale, orale	Presentazioni, discorsi ufficiali
Informale, scritta	Promemoria, e-mail, appunti
Informale, orale	Riunioni, conversazioni

Per essere più precisi facciamo qualche esempio pratico:

Situazione	Dimensioni appropriate
Aggiornamento del piano di project management	Formale, scritta
Celebrare il raggiungimento di un milestone	Informale, orale
Cercare di capire le cause reali di un problema	Informale, orale
Cercare di risolvere un problema complesso	Formale, scritta
Chiarire la situazione di un work package	Formale, scritta
Comunicare ad un membro del gruppo che non siamo soddisfatti delle sue prestazioni (primo richiamo)	Informale, orale
Comunicare ad un membro del gruppo che non siamo soddisfatti delle sue prestazioni (secondo richiamo)	Formale, scritta
Convocare una riunione	Informale, scritta
Gestire una conferenza degli offerenti	Formale, orale
Modificare un contratto	Formale, scritta
Prendere appunti riguardo ad una conversazione telefonica	Informale, scritta

Presentazione al management	Formale, orale
Richiedere ulteriori risorse	Formale, scritta
Spedire una e-mail per chiedere chiarimenti su un problema	Informale, scritta

Gestire le comunicazioni durante l'esecuzione del progetto non si occupa solo di distribuire le informazioni ma verifica anche che siano ricevute e comprese correttamente, gestendo eventuali richieste di chiarimenti a riguardo.

Per raccogliere feedback è importante scegliere il mezzo di comunicazione giusto per portare il report all'attenzione dei destinatari. È inutile mandarlo per email a soggetti che ricevono, e non leggono, decine di email al giorno.

Se devi dare una buona notizia basta una e-mail, casomai sarà lo stakeholder a chiamarti per ringraziarti oppure vi sentite alla prossima occasione.

Se c'è un problema è meglio parlarsi di persona. Una telefonata può bastare se il problema è di lieve entità ma se il problema è più grave ed è necessario trovare una soluzione è meglio organizzare un incontro.

All'esame potresti trovare alcune domande sui communication blockers. Si tratta di frasi o atteggiamenti che possono infastidire o indisporre la controparte rendendo la comunicazione molto difficoltosa. Il project manager può inconsapevolmente introdurre dei communication blockers nelle sue comunicazioni specie nei confronti di stakeholder di culture diverse dalla propria. Le cause più frequenti sono: Rumori ambientali che disturbano, Distanza fra coloro che cercano di comunicare, Codifica impropria dei messaggi, Affermazioni negative, Ostilità, Lingua, Cultura.

I concetti che seguono potrebbero essere presenti nell'esame:

- Canale: metodo ufficiale della comunicazione
- Passaparola (grapevine): metodo ufficioso di comunicazione
- Percezione selettiva: sentire soltanto ciò che si desidera sentire
- Facciata: il responsabile tiene per sé le informazioni avute dal team
- Blind Spot: il responsabile non ha le informazioni dal team.

I responsabili funzionali comunicano solitamente in modo verticale: con i loro subalterni.

La produzione di report del progetto è probabilmente è uno dei compiti più importanti del project manager. Sapere dove sono le criticità del progetto e conoscere esattamente i progressi del gruppo di progetto.

Misurare le prestazioni del progetto significa mettere a confronto almeno due aspetti del progetto. Ad esempio schedulazione e costi oppure schedulazione e deliverable o anche costi e ricavi (cash flow). Misurare solo l'andamento della schedulazione o solo l'andamento dei costi non è sufficiente per capire veramente le prestazioni del progetto.

La gestione delle comunicazioni durante l'esecuzione non si limita a spedire informazioni in giro ma deve anche raccogliere eventuali osservazioni dei destinatari, ricavare le lesson learned e perfezionare il piano di gestione delle comunicazioni se necessario.

I report debbono essere veritieri e non cercare di nascondere il reale andamento del progetto. Le misurazioni debbono essere analizzate in base alla baseline definita nel piano di project management. I report debbono comprendere costi, schedulazione, qualità e ambito e debbono essere personalizzati in base alle esigenze dei destinatari. In altre parole il livello di dettaglio deve essere adeguato al tempo che ciascuno stakeholder può realisticamente dedicare all'esame del report stesso. Questo livello di dettaglio deve essere preventivamente concordato con ciascuno stakeholder o almeno definito in base alle sue caratteristiche.

I report sulle prestazioni, sono report che forniscono informazioni sulle prestazioni, che includono i report di stato, le misurazioni dello stato di avanzamento e le previsioni. La produzione di report sulle prestazioni implica la raccolta periodica e l'analisi della baseline rispetto ai dati consuntivi al fine di comprendere e comunicare l'andamento e le prestazioni del progetto, e per prevedere i risultati del progetto. I report sulle prestazioni devono fornire informazioni a un livello adeguato per ciascun destinatario. Il formato può variare da un semplice report di stato a report maggiormente elaborati e la preparazione può avvenire con cadenza regolare o in via eccezionale. Un semplice report di stato può mostrare le informazioni sulle prestazioni, quali percentuali di completamento o cruscotti di stato per ciascuna area (cioè ambito, schedulazione, costo e qualità).

Negli output della gestione delle comunicazioni c'è anche l'aggiornamento degli asset dei processi organizzativi della performing organization.

Bisogna creare un archivio ordinato e facilmente accessibile (intendiamo dire che i documenti devono essere classificati per essere facilmente reperibili).

Ha senso in questo momento parlare di Lesson learned.

Le lesson learned comprendono “quello che è stato fatto bene”, “quello che è stato fatto male” e “quello che faremmo diversamente se potessimo rifare il progetto da capo”.

Per ciascuna di queste situazioni occorre descrivere il problema e le considerazioni effettuate per arrivare alle soluzioni proposte (che abbiano funzionato o meno). Lo scopo è quello di evitare che altri ripetano i nostri errori o non colgano certe opportunità (che noi abbiamo o non abbiamo saputo sfruttare).

Le lesson learned possono riguardare gli aspetti tecnici del progetto, le tecniche di Project Management (es. un trucco per migliorare la WBS: come funziona?) e la gestione del progetto (es. siamo stati troppo remissivi con quel cliente: perché?).

Le lesson learned possono provenire da tutti gli stakeholder, tra cui ovviamente il Project Manager ed i membri del gruppo di progetto.

Memorizza il flusso che descrive le lesson learned:

- Il tuo progetto attinge alle lesson learned accumulate dai progetti precedenti per fare tesoro dell'esperienza altrui (Asset dei processi organizzativi);

- Il tuo progetto produce delle lesson learned a sua volta;
- Le lesson learned del tuo progetto vengono aggiunte agli Asset dei processi organizzativi per poter essere utilizzate da altri progetti correnti o futuri.

Nel monitoraggio delle comunicazioni ci si occupa di controllare che il flusso delle comunicazioni proceda senza intoppi.

Ma le comunicazioni non si prestano a essere verificate per stato di avanzamento come ad esempio i costi o la schedulazione, in quanto la pianificazione delle comunicazioni non stabilisce a priori la quantità di comunicazioni da inviare, ma quale tipo di informazioni debbono essere scambiate fra i vari stakeholder, in quali occasioni e con quali modalità.

Il monitoraggio analizza quindi le prestazioni del progetto alla ricerca di sintomi che possano essere associati a problematiche di comunicazione per le quali si rende necessario suggerire azioni correttive o preventive che possono riguardare il piano delle comunicazioni o la sua gestione.