

DAL LAVORO PER PROGETTI AL PROGETTO DEL LAVORO

Si dice spesso che è necessario saper “lavorare per progetti”. Si tratta per lo più di un’indicazione teorica, poiché raramente ci occupiamo davvero di “progetti”. Qui proponiamo un’altra prospettiva per esprimere lo stesso concetto: saper “progettare il lavoro”. Cioè, trattare le attività quotidiane come progetti e diventarne governatori consapevoli. Il fine? Semplificarci la vita.

È una delle abilità richieste sovente dagli addetti alla selezione del personale: saper lavorare per progetti (talvolta espressa nella variante “lavorare per obiettivi”) risulta essere infatti una competenza apparentemente indispensabile quando ci candidiamo per un’assunzione o una collaborazione. Diciamo ‘apparentemente’ perché poi, nella pratica, di rado si mettono in azione tali capacità.

Il “lavoro per progetti” fa riferimento alle tecniche di Project Management, sviluppate negli anni ’60 in Usa, inizialmente per gestire il programma spaziale, poi applicata anche nella pubblica amministrazione, nell’esercito e nelle imprese. È una disciplina il cui scopo è quello di coordinare obiettivi, attività, costi, tempi, persone, strumenti e imprevisti.

In Italia il Project Management viene utilizzato soprattutto quando si ha a che fare con progetti complessi che riguardano numeri (relativi a costi, tempi, persone ecc.) molto elevati. Vogliamo proporre un’applicazione di queste tecniche al lavoro ordinario, trattando cioè l’insieme delle attività quotidiane come progetti, assumendo un ruolo di regia per dirigere dall’alto le nostre azioni.

Ma cos’è un progetto? È un piano d’azione costruito per attuare un’idea. E che si tratti dell’organizzazione di una festa in famiglia, della stesura della tesi di laurea o dell’introduzione di un nuovo software gestionale in azienda, tutti i progetti passano attraverso fasi successive.

Si comincia con l’analisi, in cui si prende contatto con il terreno su cui ci muoveremo, se ne studiano le caratteristiche, si esplorano i confini. Si giunge quindi a una più o meno dettagliata circoscrizione del contesto. Quindi, all’interno di questo contesto, si identificano gli obiettivi. La fase di analisi ha pertanto due momenti distinti: nel primo si allarga lo sguardo per raccogliere dati e informazioni (tramite libri, Web, interviste, osservazione di esperienze,

ecc), nel secondo si focalizza un punto identificato come la meta da raggiungere.

Affinché la definizione di un obiettivo sia davvero un aiuto per semplificare il lavoro e non rimanga una generica e vaga intenzione, è necessario che lo si esprima in maniera precisa. Un obiettivo bene espresso deve prima di tutto essere scritto, perché in tal modo si conserva nel tempo (*scripta manent!*), poi perché è memorizzabile e infine perché scrivendo ci si prende un impegno (soprattutto con noi stessi!).

Ma non solo: l'obiettivo bene espresso deve rispondere ai seguenti requisiti:

- definizione nel tempo - cioè ha una data di scadenza (con indicazione di giorno, mese e anno!),
- misurabilità - contiene quindi indicatori precisi e inequivocabili che consentano di "certificare" a noi stessi il raggiungimento del risultato voluto,
- specificità - cioè concreto, chiaro, preciso, circoscritto,
- attuabilità - deve quindi essere realizzabile fisicamente, con le risorse che sono (o saranno, alla data fissata come scadenza) disponibili,
- utilità - deve essere vantaggioso, remunerativo, in altre parole deve servire a noi stessi e/o all'organizzazione (NB: nel mondo del lavoro il requisito di utilità è tutt'altro che scontato!).

Darsi gli obiettivi in modo corretto aiuta a non perdersi (funzionano come i fari per le navi). A noi possono servire per concentrare e canalizzare le energie e fare quello che è veramente importante (conta non tanto cosa si fa, ma perché lo si fa!). E poi, avere consapevolezza degli obiettivi mobilita le energie dell'inconscio per raggiungerli (automotivazione, autodisciplina).

Dopo l'analisi è il momento di pianificare per individuare il percorso a tappe che ci porta all'obiettivo. Il primo passo è scomporre l'obiettivo in tante sotto-attività (le domande sono: cosa fare? Quali operazioni occorre svolgere?). Dopodiché occorre stimare la durata di ognuna di esse (quanto tempo ci vuole per portare a termine ogni attività?). E infine, dobbiamo individuare le interdipendenze tra attività (cosa deve essere svolto prima? Si può procedere in parallelo - cioè, contemporaneamente - o è necessario agire in sequenza - utilizzando i prodotti di un'attività per un'attività successiva?).

La caratteristica principale della pianificazione è che deve essere flessibile per adattarsi a continue ri-definizioni durante l'esecuzione dei lavori. Una volta completato il piano, lo si mette su calendario: cioè definiamo il programma di lavoro. Qui ci accorgiamo di quanto è importante scomporre un progetto in tante piccole parti, perché è possibile distribuirne nel tempo l'esecuzione occupandoci di "piccoli pezzi" alla volta (secondo il motto latino *dividi et impera*: cioè, suddividi e governa).

Durante la fase successiva, quella di attuazione, con piano e programma a portata di mano monitoriamo gli avanzamenti dei lavori, intervenendo per accelerare o ri-definire dove è necessario. È in questa fase che dobbiamo essere pronti a gestire gli imprevisti, rimodellando quanto fissato sulla carta per adattarci ai cambiamenti quotidiani (per esempio, la gestione di un'urgenza, una modifica di direzione da parte dei superiori, ecc).

Infine, l'ultima fase è quella della conclusione che ci richiama a valutare i risultati ottenuti (ponendoci le domande: abbiamo centrato gli obiettivi? Cosa è andato bene e può esserci utile per il futuro? Cosa potremmo migliorare?). Grazie a questa valutazione, possiamo così identificare le migliori pratiche. Attenzione: teniamo traccia scritta di tutto quel che è accaduto per farne esperienza!

È molto difficile applicare alla perfezione le tecniche, adattando a esse il nostro abituale modo di lavorare. Occorre invece cogliere la filosofia che sta dietro a una tecnica per capirne il meccanismo e adattarlo alla nostra maniera di procedere. La tecnica viene così "situata", ossia adattata alla situazione. Perché sia possibile adattare una tecnica alle nostre caratteristiche, allo scopo di introdurre una buona abitudine, è necessario diventare ottimi osservatori di se stessi. Vale a dire che bisogna imparare a guardarsi, sviluppando la capacità di auto-osservazione, monitorando – senza giudicarsi! – quel che si fa e come lo si fa, facendo una fotografia della situazione. E poi, per usare una metafora, intervenire con un software di fotoritocco per migliorarci.

Perché fare tutto questo? Per rendere efficienti, oltre che efficaci, le nostre azioni quotidiane. Cioè, raggiungere gli obiettivi prefissati utilizzando in maniera economica (senza sprechi) le risorse a disposizione. L'efficienza ci aiuta a ottimizzare e razionalizzare, riducendo le dispersioni (di soldi, energie, tempo) e quindi ci semplifica (migliora?) la vita. La semplificazione è appunto quell'operazione matematica che "riduce ai minimi termini": per analogia, semplificare il lavoro vuol dire lavorare con l'essenziale, con ciò che serve.

Progettare le nostre attività quotidiane come registi del nostro lavoro è dunque un'abilità che ci aiuta a migliorare la qualità della vita lavorativa, aumentando il nostro benessere. E, per far contenti anche i dirigenti, anche la produttività!