

---

## **Project Management e Knowledge Management: un approccio integrato alla risoluzione dei problemi delle nuove organizzazioni**

*Riccardo Mariotti*

È ormai assodato che il Knowledge Management (KM) può contribuire in maniera fondamentale allo sviluppo di una solida e moderna organizzazione aziendale sia esistente che emergente.

È altresì fondamentale per un'azienda la corretta pianificazione dei progetti, qualunque essi siano, per mezzo delle varie tecniche di Project Management (PM). Ma quanto maggiore potrebbe diventare la forza di un progetto se venissero usate strutture e tecniche di KM in un progetto sviluppato con una classica struttura di PM?

L'usare le capacità offerte dal KM per integrare i processi per lo sviluppo di un progetto ci avvicina sempre più ad una effettiva 'learning organization'.

L'utilizzo del KM è senz'altro un'arma essenziale che il Project Manager ha per portare al pieno successo il progetto. I vantaggi che si possono ricavare dal KM sono ben noti e sono molteplici: incoraggiare una maggiore collaborazione tra i partecipanti, identificare le 'best practices', migliorare la capacità di innovazione e produzione, aumentare le competenze di ogni partecipante.

Il PM potrebbe essere definito come l'applicazione di concetti, mezzi e tecniche per portare a compimento un progetto nei tempi e budget stabiliti rispondendo ovviamente alle necessità richieste dal cliente. I quattro punti base del PM sono:

- la PIANIFICAZIONE, chiarire dall'inizio qual è lo scopo del progetto determinando i passi che servono per raggiungerlo e definire una data di inizio e una di fine
- l'ORGANIZZAZIONE, usare efficacemente le risorse durante l'esecuzione del progetto
- il CONTROLLO, verificare la bontà dell'implementazione nel corso del progetto
- la GUIDA, motivare le persone a raggiungere gli scopi del progetto

Da una rapida analisi dei fallimenti di molti progetti, si scopre che le cause più frequenti sono riconducibili a:

- una incrementale espansione dello scopo del progetto
- mancanza di una corretta programmazione
- mancanza di comunicazione
- scarso lavoro di gruppo
- scarsa comprensione delle richieste
- stime poco reali
- piani poco reali
- definizione degli obiettivi troppo vaga

Come è facile intuire, facendo buon uso del flusso della conoscenza, della sua ripetibilità e condivisibilità si vanno a coprire quei settori che il PM lascia scoperti data la complementarità che questo necessariamente ha con il KM.

Rivediamo in pochi sintetici punti come nasce e si sviluppa un progetto e come il KM, trattato nella sua visione più ampia e completa, può intervenire in esso e trasformarlo in un Project with Knowledge Management (PwKM) cioè un progetto gestito con la 'Conoscenza'.

Con il processo di pianificazione si riconosce formalmente che c'è un nuovo progetto o che un progetto esistente deve entrare in una nuova fase.

Di solito viene dato il via ad un progetto quando si presenta:

- una domanda di mercato ( es.: una compagnia petrolifera autorizza un progetto per la costruzione di una nuova raffineria per rispondere alla mancanza di gasolio in una data area);
- un bisogno di maggiori entrate;
- la richiesta di un cliente (ad es. la costruzione di una nuova centrale elettrica per una nuova zona industriale);
- un avanzamento tecnologico;
- una richiesta legale (fare ad es. un progetto per stabilire delle linee guida per gestire materiali tossici).

A tutti questi problemi, il management deve dare una risposta su come affrontarli.

Ecco quindi che all'interno della pianificazione devono essere poste le basi sulle quali poi lavorare. Verranno così stabiliti i dati di ingresso del problema, i mezzi e le tecniche che si hanno per pianificarlo.

Come dati di ingresso bisognerà innanzitutto avere i vari documenti che descrivono quello che è lo scopo da raggiungere. La prima descrizione di questo dovrà essere abbastanza generica e solo in seguito arricchita di dettagli. Verrà poi scelta una strategia e dei criteri di selezione che influiranno sulle decisioni del progetto. Da non sottovalutare è anche l'informazione storica, cioè la conoscenza e l'analisi dei progetti simili precedentemente portati a termine. In questa fase diventa così necessario l'aiuto di un software che gestisca la conoscenza dal punto di vista documentale. Ecco che qui appare evidente l'importante ruolo che **Josh •Doc** - Document Management (uno dei moduli della piattaforma di it Consult per la gestione della conoscenza) può svolgere,.

I metodi per la scelta di un progetto si dividono essenzialmente in due categorie: in una ricadono metodi che misurano i benefici con modelli economici mentre la seconda guarderà più ad ottimizzare i limiti del problema con dei modelli matematici. Tutti questi vengono chiamati generalmente modelli di decisione.

Fondamentale sarà inoltre l'apporto dato da un giudizio esperto. Questo giudizio è dato dall'esperienza di un gruppo di persone con delle conoscenze specializzate che si possono trovare sia all'interno dell'organizzazione che affronterà il lavoro che all'esterno, con associazioni professionali e tecniche, gruppi industriali, ecc. Anche per questo **Josh** può mettere in gioco sia la sua gestione documentale che uno specifico modulo per la ricerca di una specifica conoscenza su una mappa delle conoscenze chiamato **Josh •KMap** - Knowledge Management.

Come ultimo atto della pianificazione si dovrà avere al più presto la designazione di un Project Manager e un Project Management Team e avere il più chiaramente possibile definiti i limiti e le restrizioni, soprattutto di budget.

Dopo aver stabilito uno Statement of Work (SOW) sviluppato con un processo di *Scope Planning* ed averlo presentato al cliente, usualmente abbiamo una fase di *Scope Definition*.

Il processo di *Scope Definition*, che si potrebbe tradurre come “definizione delle aree in cui deve operare il progetto”, prevede la suddivisione delle principali aree di progetto in componenti più piccoli e maneggevoli. Tutto ciò dovrà portare a:

- stimare più accuratamente i costi, i tempi e le risorse;
- definire una linea base per la misura e il controllo dell'esecuzione;
- facilitare l'assegnazione di precise responsabilità.

Dare un'accurata definizione dei punti precedenti è fondamentale per il successo del progetto. "Quando la *Scope Definition* è povera, ci si deve attendere un costo del progetto finale più alto del previsto a causa degli inevitabili cambiamenti che spezzano il ritmo del progetto, causano ripetizione nei lavori, crescita dei tempi di progetto abbassano il morale e la produttività di chi lavora"

Come base per la *Scope Definition* prendiamo la relazione che dovrà pervenire dallo *Scope Planning*. I vincoli dovranno essere quelli già definiti in precedenza. Quando si fa un progetto per contratto, i vincoli definiti dal contratto stesso sono spesso tenuti in grossa considerazione nello sviluppo di questa fase. Si dovrà inoltre tenere conto delle uscite dei processi delle altre aree che possano avere influenza sulla definizione del progetto. Potranno essere molto utili anche le esperienze tratte da progetti precedenti, soprattutto le mancanze e gli errori.

Il risultato della *Scope Definition* viene mostrato con la Work Breakdown Structure (WBS). (\*) *La WBS è un raggruppamento orientato degli elementi costituenti un progetto che organizza e definisce il totale campo di azione del progetto stesso*: il lavoro all'esterno della WBS è al di fuori del progetto. Ogni livello discendente ci da una descrizione sempre più dettagliata degli elementi del progetto.

Esistono molti software che gestiscono le WBS e senz'altro offrono una rappresentazione perfettamente calzante con ciò che la WBS deve essere.

C'è però un elemento che usualmente è tralasciato ed è quello della integrazione in tempo reale con la conoscenza. Un'idea innovativa, e che forse sposta la WBS dal suo ruolo classico, è quella di utilizzare il modulo denominato **Josh •Flow** – Workflow per rappresentarla. Con questo modulo infatti, non c'è solamente la possibilità di rappresentare con step di Workflow i vari Work Packages e Deliverables di una WBS, ma c'è anche la possibilità di accedere direttamente da essi alla Gestione Documentale e alla KMap.

Sarà ancora più semplice raggiungere il proprio obiettivo se verranno usate, creandole o prelevandole dalla progettazione storica, delle maschere (*Templates*) che **Josh** può gestire in maniera veramente efficace.

---

Verrà così implementata una struttura che potremmo rinominare come K-WBS. In ogni singolo Package della K-WBS, vi sarà quindi non solo la definizione della singola attività elementare in tutte le sue parti, ma anche l'accesso alla KMap per una più ricercata allocazione di risorse oltre che all'appoggio sempre presente della gestione documentale.

Concludendo questa riflessione sulle potenzialità della integrazione di metodologie di PM e KM, si può notare quindi come il PM tragga enormi vantaggi dal ricorso a metodi del KM e come la gestione di progetto possa essere, ad oggi, affrontata attraverso metodi sicuramente più conformi al mutato scenario di mercato, delle organizzazioni e del loro modo di lavorare.

**(\*) Definizione che viene data dal Dipartimento della Difesa U.S.A. della WBS**

*Work Breakdown Structure (WBS). La WBS è un albero gerarchico orientato al prodotto che presenta il materiale, i servizi e i dati risultanti dall'attività di engineering del progetto, durante lo sviluppo e la produzione dei singoli componenti, e che definisce il progetto nella sua interezza. La WBS presenta e definisce il prodotto (o i prodotti) da sviluppare o da produrre e collega fra loro, e con il prodotto finale, i singoli work packages*