



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

Parte X: Gestione delle comunicazioni del Progetto

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

- Un progetto è portato avanti da persone che hanno la necessità di operare in modalità interdipendente, e che **necessitano di un sistema per coordinare lo scambio di informazioni** che sia funzionale a un efficace lavoro di squadra.
- Frequentemente, e l'ambiente di progetto non fa eccezione, si sente dire che **un problema è dovuto** a "un'incomprensione", a "un disguido", in ultimo a **"una mancanza di comunicazione"**.
- La **mancanza di comunicazione** è in effetti **alla base dei problemi più frequenti della gestione di un progetto**.
- Viceversa, **una buona comunicazione rinforza i legami tattici e operativi** tra tutti coloro che operano direttamente o indirettamente sul progetto: il project manager, il team di progetto, lo sponsor, il cliente e molti altri stakeholder interni o esterni all'organizzazione operante.
- **Una valida comunicazione è dunque essenziale** per il raggiungimento degli obiettivi di progetto.
- Quanto sopra comporta la **necessità di definire e supervisionare i collegamenti critici fra le persone interessate** e il flusso delle informazioni che sono necessarie per il successo del progetto.
- **L'approccio deve essere orientato all'efficacia**, ovvero c'è bisogno di convogliare gli sforzi su una **comunicazione adeguata verso i fruitori** che sia **funzionale ai bisogni del progetto**.

- La gestione della comunicazione è strettamente legata a quella degli stakeholder di progetto: è sempre più importante che il project manager e il suo core team promuovano momenti di comunicazione efficace anche con gli stakeholder di progetto, in particolare includendoli nei momenti di revisione e di riunione, **comprese le brevi riunioni mattutine in piedi (Standup meeting)** in cui si analizza quanto accaduto il giorno precedente e si stabiliscono i piani del giorno in essere.
- L'utilizzo diffuso di **strumenti personali di comunicazione** e di collaborazione (smartphone, ipad...), l'avvento dei **social media** e la conseguente attivazione di social network, hanno **fortemente modificato gli approcci tradizionali alla comunicazione**, aumentando le esigenze di comunicazione individuali e di gruppo, e imponendo metodi di comunicazione che hanno spesso migliorato le relazioni, il senso di fiducia e il senso di comunità tra gli stakeholder del progetto.
- La comunicazione nel progetto va quindi **accuratamente progettata** rispetto a requisiti che riguardano **la presenza o meno di stakeholder esterni**, la **co-ubicazione o meno dei membri del team** di progetto, la scelta delle **tecnologie da utilizzare**, la **lingua (o le lingue) da adottare** nel progetto, e **l'esistenza o meno di archivi** per diffondere le informazioni utili al progetto.
- L'area di conoscenza *Project Communications Management* comprende processi il cui peso può essere molto alto: si è soliti affermare che **il project manager spende in comunicazione più dell'80% del suo tempo. Questo vale soprattutto durante l'esecuzione del progetto**, ma anche i processi di pianificazione, di controllo e di chiusura non sono lontani da questi livelli.

- Gestire le comunicazioni del progetto significa **gestire il ciclo completo delle comunicazioni**, dalla **definizione** dei corretti flussi di comunicazione, alla **distribuzione** delle informazioni pertinenti, alla **verifica** dell'efficacia del processo comunicativo.
- **Il *Project Communications Management* ha un ruolo strategico nel processo di Project Management** in quanto interagisce con tutte le altre aree di conoscenza e riguarda i processi necessari per gestire la tempestiva e appropriata raccolta, elaborazione, produzione e distribuzione, recupero e alienazione finale delle informazioni di progetto ormai obsolete.

I processi di Project Communication Management

- I processi di gestione delle comunicazioni di progetto in accordo con il *PMBOK® Guide* sono i seguenti:
 - **Pianificare la gestione delle comunicazioni** (*Plan Communications Management*): individuare e pianificare le esigenze informative degli stakeholder; definire le modalità e la tempistica di distribuzione delle informazioni necessarie.
 - **Gestire le comunicazioni** (*Manage Communications*): rendere disponibili le informazioni previste agli stakeholder, mettendo in pratica quanto pianificato.
 - **Monitorare le comunicazioni** (*Monitor Communications*): verificare l'efficacia delle comunicazioni in relazione delle esigenze degli stakeholder di progetto.

- La comunicazione ha **varie dimensioni**:
 - **interna** (al progetto) **ed esterna** (da e verso stakeholder esterni, altri progetti ecc.);
 - **formale** (report, memo, lettere ecc.) **e informale** (e-mail, discussioni ecc.);
 - **verticale** (verso l'alto o verso il basso nell'organigramma del progetto) **e orizzontale** (verso i pari livello);
 - **ufficiale** (report annuali, verbali, newsletter ecc.) **e ufficiosa** (comunicazione basata sulla costruzione di relazioni con approcci flessibili e informali);
 - **scritta e orale**;
 - **verbale** (tramite uso della voce) **e non verbale** (linguaggio del corpo, inflessioni della voce, espressione del viso, gestualità, prossemica ecc.).
- **A seconda dell'importanza e della strategia comunicativa è necessario adottare uno o l'altro valore delle varie dimensioni.** Alcuni esempi:
 - una **discussione tecnica di progetto** rappresenta una **comunicazione interna, informale, orizzontale, ufficiosa, orale**;

Le dimensioni e le competenze della comunicazione

- una **richiesta di modifica da parte del cliente** rappresenta una comunicazione **esterna, formale, verticale, ufficiale, scritta**;
- uno **sguardo preoccupato** come risposta a una domanda rappresenta una **comunicazione non verbale**.
- La seguente figura mostra un **esempio di comunicazione orizzontale e verticale del project manager**:



- È **importante attivare fin da subito una comunicazione efficace nel progetto**.
- Ciò significa **stabilire opportune strategie di comunicazione per i vari interlocutori del progetto**, pianificare le azioni di comunicazione preparando un **piano di gestione delle comunicazioni di progetto** (*Communications Management Plan*) e poi **metterle in pratica, e migliorarle** via via durante l'evoluzione del progetto.

- **La regola delle 5C** della comunicazione scritta aiuta a evitare o almeno ridurre l'incomprensione fra interlocutori, che rappresenta il risultato peggiore di qualsiasi tipo di comunicazione. Ricordarsi quindi di:
 - **essere corretti** (nella grammatica e nell'ortografia) per evitare misunderstanding e riduzione di credibilità;
 - **essere concisi**, riducendo la quantità di parole in eccesso, per ridurre le incomprensioni;
 - **essere chiari**, orientando il messaggio verso le esigenze informative dell'interlocutore;
 - **essere coerenti** nel flusso logico delle idee espresse;
 - **essere controllati** nel flusso di idee e di parole, intervallando (per esempio nelle presentazioni) parole, grafici e tabelle riepilogative.
- **Alcuni consigli per migliorare la comunicazione** con il proprio team di progetto sono i seguenti:
 - **ascoltare in maniera attiva ed efficace**;
 - **avere consapevolezza delle differenze culturali** e personali;
 - **capire in anticipo le aspettative degli stakeholder** e tenerne conto;

Le dimensioni e le competenze della comunicazione

- spingere a una maggiore conoscenza delle cose e dei fatti;
- convincere e incoraggiare le persone a esprimersi;
- spingere a migliorare le prestazioni e raggiungere i risultati;
- negoziare per addivenire ad accordi mutuamente accettabili;
- nelle riunioni, riassumere quanto detto, prima di passare ai passi successivi.
- Alcuni consigli per migliorare la comunicazione con gli stakeholder;
 - ascoltare in maniera attiva ed efficace;
 - avere consapevolezza delle differenze culturali e personali;
 - capire in anticipo le aspettative degli stakeholder e tenerne conto;
 - essere pronti a gestire una comunicazione negoziale di tipo win-win.
- Una comunicazione è efficace se tutte le parti in causa ascoltano e dimostrano di ascoltare.

Le dimensioni e le competenze della comunicazione

- Si parla di **ascolto efficace** (*Effective Listening*) quando si mostra di **essere presente nella conversazione usando la comunicazione non verbale**: un tono di voce adeguato, le espressioni facciali, i gesti, la postura del corpo, e altro... tutti orientati a dimostrare interesse.
- **Possono essere usati anche strumenti di comunicazione verbale**, per esempio ripetendo concetti, mostrando di rispondere a domande dopo averci pensato un po' e fornendo continuo feedback.
- Nell'ambito dell'ascolto efficace, si definisce **ascolto attivo** (*Active Listening*) quando **chi riceve il messaggio pone domande chiarificatrici o conferma quanto ricevuto**.

- Molti dei processi per gestire la comunicazione del progetto sono influenzati da fattori come:
 - la cultura e il clima politico in cui operano le organizzazioni impegnate nel progetto;
 - le tendenze globali, regionali e locali, le prassi o le abitudini;
 - gli strumenti di comunicazione implementati;
 - l'ubicazione delle persone e delle strutture dove si opera;
 - le politiche di amministrazione del personale;
 - le soglie di rischio degli stakeholder, soprattutto in relazione al livello in cui alcune informazioni legate a minacce o opportunità dovranno essere comunicate.

- Gli asset dei processi organizzativi utili a molti dei processi di gestione della comunicazione sono:
 - politiche e procedure dell'organizzazione per gestione di questioni, rischi, modifiche e dati;
 - requisiti di comunicazione dell'organizzazione;
 - linee guida standardizzate per lo sviluppo, lo scambio, l'archiviazione e il recupero di informazioni;
 - informazioni sugli stakeholder e sulle comunicazioni da progetti precedenti;
 - dati storici e archivio delle lessons learned.

Il processo Plan Communication Management (pianificare la gestione delle comunicazioni) – *Gruppo di processi: pianificazione*

- È il processo di **sviluppo di un piano di comunicazione di progetto** in base alle **esigenze degli stakeholder di progetto**.
- Il principale output documentale di questo processo è il **piano di gestione delle comunicazioni di progetto** (*Communications Management Plan*), in cui sono chiaramente **definiti i contenuti, le modalità e la tempistica di distribuzione delle informazioni ai rispettivi interessati**.
- **Input principale del processo sono le informazioni sugli stakeholder** e sulle relative strategie di gestione messe a punto nel processo di identificazione degli stakeholder (vedi il capitolo 13).
- **Tipici elaborati di comunicazione usati durante il progetto sono:** documenti, messaggi, newsletter, riviste interne, lettere, comunicati stampa, report periodici, slide di presentazione...
- **Tipici metodi di comunicazione usati durante il progetto sono:** e-mail, Intranet aziendale, portali web, social network, conversazioni telefoniche, bacheche, presentazioni, focus group, riunioni, forum, gruppi di consultazione, audio e video conferenze...
- **La cultura, la preparazione sui contenuti** degli argomenti trattati, la lingua, la tecnologia usata per comunicare, la predisposizione all'ascolto, il tempo a disposizione e altro, **variano da paese a paese, da organizzazione a organizzazione, da persona a persona**.

Il processo Plan Communication Management (pianificare la gestione delle comunicazioni) – *Gruppo di processi: pianificazione*

- Vista la moltitudine di stakeholder che ruotano intorno al progetto è necessario che, allo scopo di ottenere sempre e comunque uno scambio comunicativo efficace, la comunicazione venga attentamente personalizzata.
- Per esempio, è assolutamente inutile invitare a una videoconferenza da tenersi nella nostra lingua uno stakeholder primario che non la conosce affatto!
- Alcuni consigli per migliorare le tecniche verbali di comunicazione nelle riunioni sono i seguenti:
 - fare domande che richiedono risposte aperte;
 - richiedere maggiori informazioni;
 - rispondere positivamente alle iniziative dei partecipanti;
 - chiedere maggiore specificità o esempi;
 - reindirizzare domande o commenti ad altri membri del gruppo;
 - incoraggiare i partecipanti silenziosi a essere più partecipativi;
 - incoraggiare differenti punti di vista;

Il processo Plan Communication Management (pianificare la gestione delle comunicazioni) – *Gruppo di processi: pianificazione*

- parafrasare per ottenere maggiore chiarezza e comprensione;
- ribadire quanto detto precedentemente da altri.
- È stato calcolato che durante una comunicazione diretta i messaggi mandati con tecniche non verbali siano circa il 60%, mentre soltanto il 40% del messaggio è trasmesso con la parola!
- Sono quindi utili altri consigli per migliorare le tecniche non verbali di comunicazione durante le riunioni:
 - mostrare attenzione e interesse a quanto espresso dagli altri;
 - voce confidenziale ed entusiastica;
 - espressione facciale sorridente (ma senza esagerare);
 - pausa silenziosa dopo aver fatto una domanda;
 - movimenti tranquilli e una gestualità appropriata.

Il processo Plan Communication Management – Il piano di gestione delle comunicazioni

- Il piano di gestione delle comunicazioni di progetto (*Communication Management Plan*) **ufficializza**:
 - i requisiti di comunicazione degli stakeholder;
 - quali informazioni devono essere trasmesse o messe a disposizione;
 - chi è responsabile di fornire le informazioni;
 - chi deve ricevere le informazioni;
 - come le informazioni devono essere trasmesse o messe a disposizione (sia come formato che come tecnologia o mezzo di trasmissione);
 - quando (tempistica e frequenza) le informazioni devono essere trasmesse o messe a disposizione.
- Il piano di gestione delle comunicazioni di progetto è un documento che **descrive**:
 - l'insieme dettagliato e strutturato delle metodologie che si intende utilizzare per elaborare e memorizzare le informazioni di progetto;
 - i metodi, la tempistica e la tipologia delle informazioni distribuite e la loro chiara relazione con l'organizzazione di progetto;
 - i modelli (*Template*) e la struttura delle informazioni prodotte;

Il processo Plan Communication Management – Il piano di gestione delle comunicazioni

- i metodi di accesso alle informazioni e loro aggiornamento;
 - le risorse allocate e il budget per le attività di comunicazione;
 - i vincoli legislativi o normativi per la diffusione delle informazioni.
-
- Il piano di gestione delle comunicazioni di progetto può anche comprendere le linee guida per le riunioni di progetto, per le videoconferenze e per la posta elettronica.
 - Il piano può anche riportare le regole per procedere con l'escalation nel caso ci fosse bisogno di eseguire comunicazioni verso stakeholder di più alto livello in caso di decisioni non all'altezza del project manager.
 - L'ufficializzazione di un glossario di termini comuni di progetto è altresì fondamentale per una comunicazione omogenea ed equamente distribuita.
 - Oltre al sempre presente parere degli esperti (*Expert Judgment*), ci sono molti strumenti e tecniche che possono aiutare la definizione del piano di comunicazione del progetto:
 - l'analisi dei requisiti di comunicazione;
 - la tecnologia di comunicazione;

Il processo Plan Communication Management – Il piano di gestione delle comunicazioni

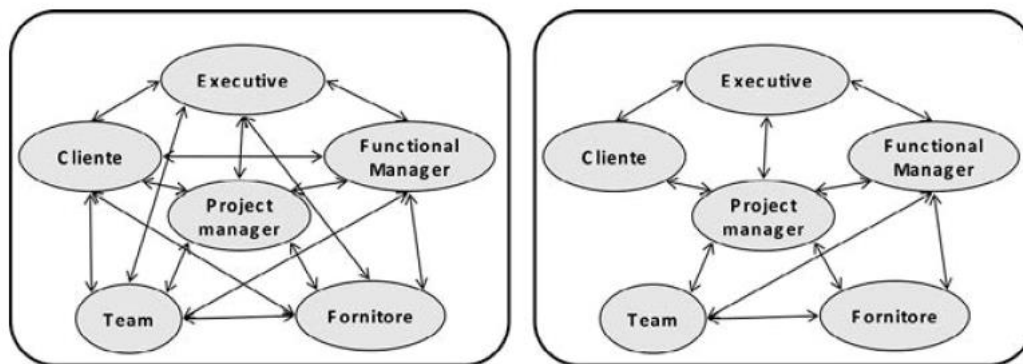
- i metodi di comunicazione;
- i modelli di comunicazione.
- Oltre a queste, a differenza delle altre aree di conoscenza, **le riunioni (*Meetings*) meritano una particolare citazione**, in quanto rappresentano un momento fondamentale per lo scambio delle informazioni di progetto e per prendere le migliori decisioni.
- Vista la **relazione stretta tra stakeholder e comunicazione** (i primi sono gli interpreti della seconda) è necessario che *in primis* il project manager dimostri **capacità interpersonali orientate alla consapevolezza culturale e politica degli stakeholder**, soprattutto in situazioni di forti differenze culturali.

Il processo Plan Communication Management – L'analisi dei requisiti di comunicazione

- L'analisi dei requisiti di comunicazione (*Communication Requirement Analysis*) degli stakeholder è utile per fare efficacia nella comunicazione di progetto e per ottimizzare la preparazione del piano di comunicazione.
- I requisiti di comunicazione devono essere già stati identificati nel registro degli stakeholder, ma servono anche altre informazioni come i diagrammi organizzativi delle diverse organizzazioni coinvolte (del progetto, dell'organizzazione operante, del cliente, dei fornitori...), le relazioni di responsabilità, le specializzazioni e i reparti coinvolti nel progetto, l'ubicazione degli stakeholder, e altro.
- Al contempo, è fondamentale identificare quali tra i diversi canali di comunicazione fra gli stakeholder debbano essere presi in carico nel piano delle comunicazioni di progetto.
- Un canale di comunicazione è attivo fra due persone che scambiano o hanno intenzione di scambiare delle informazioni.
- In un progetto il numero dei canali di comunicazione cresce esponenzialmente con il crescere del numero delle persone nel team e con il numero degli stakeholder.
- Il paradigma dell'efficacia richiede che il project manager selezioni i canali di comunicazione che devono rimanere attivi, identificando in questa maniera il sottoinsieme dei canali utili e necessari al successo del progetto, e solo intorno a questi, sviluppi il piano delle comunicazioni di progetto.

Il processo Plan Communication Management – L'analisi dei requisiti di comunicazione

- Nell'esempio riportato nella figura seguente, il piano di gestione delle comunicazioni verrà realizzato su 10 canali di comunicazione piuttosto che sulla totalità dei 15 canali.



Il processo Plan Communication Management – La tecnologia di comunicazione

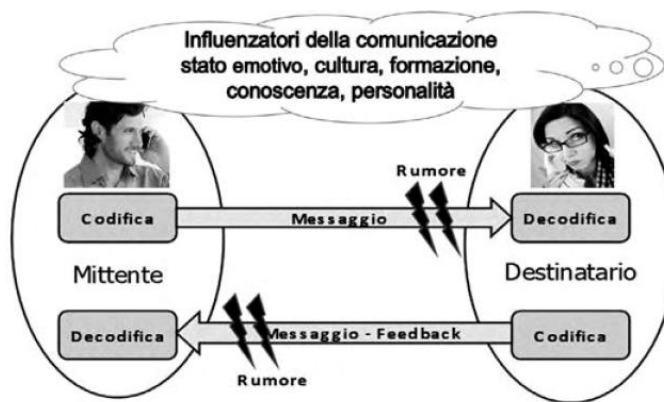
- La tecnologia di comunicazione (*Communication Technology*) scelta può influenzare molto il progetto.
- La scelta degli strumenti di comunicazione (documento scritto, e-mail, colloquio informale, riunione, database, social media, siti web...) è molto importante e deve essere presa in riferimento ad alcuni elementi caratteristici, come:
 - urgenza delle informazioni da richiedere o da trasmettere;
 - frequenza con cui le informazioni devono transitare;
 - disponibilità e affidabilità della tecnologia richiesta da parte degli interpreti della comunicazione;
 - facilità di utilizzo della tecnologia, che deve essere adeguata agli interpreti della comunicazione;
 - ambiente del progetto, a seconda se gli interpreti della comunicazione hanno o meno la possibilità di contatto diretto;
 - riservatezza delle informazioni.

Il processo Plan Communication Management – Il modello della comunicazione

- La **comunicazione** è la **trasmissione di un messaggio fra due parti**: il **mittente** (*Sender*) e il **destinatario** (*Receiver*).
- Il **modello di comunicazione** (*Communication Model*) si basa su **un'entità che invia un messaggio e una che lo riceve**.
- I **messaggi** vengono **codificati** (*Encode*) **da chi li manda** e **decodificati** (*Decode*) **da chi li riceve** e sono sottoposti a disturbi/rumori (*Noise*).
- È **consigliabile che il mittente richieda sempre un messaggio di riscontro** (*Feedback*) **da parte del destinatario** per verificare dapprima la l'avvenuta ricezione e poi il livello di comprensione del messaggio.
- **Ostacoli alla comunicazione**, anch'essi generatori di disturbi all'efficacia della comunicazione, possono essere di natura **culturale**, di **conoscenza delle tematiche** trattate, di **personalità**.
- **Altro ostacolo** può essere **lo stato emotivo delle persone** nel momento in cui la comunicazione è in essere.

Il processo Plan Communication Management – Il modello della comunicazione

- La seguente figura mostra il modello di comunicazione di riferimento:



- Attenzione alla differenza tra **messaggio di riscontro** (o feedback) e **messaggio di risposta**: il messaggio di risposta è dotato di contenuto elaborato (il ricevente ha decodificato, compreso il messaggio e sta inviando una risposta), il messaggio di feedback contiene una semplice conferma di ricezione.

- Esistono **vari metodi di comunicazione** (*Communication Methods*):
 - **Comunicazione interattiva**, tipica della comunicazione diretta o mediata tra individui.
 - **Comunicazione push**, in cui **il mittente si occupa della comunicazione a destinatari selezionati, senza preoccuparsi della ricezione e tanto meno della comprensione del messaggio.**
 - **Fanno parte** dei metodi push **le lettere, le e-mail, i fax, i memo** ecc.
 - **Comunicazione pull**, in cui **il mittente si occupa di rendere disponibile l'informazione affinché tutti gli interessati possano accedervi**, tipicamente utilizzata per grandi volumi di informazione e per grandi volumi di destinatari.
 - **Fanno parte** dei metodi pull **i siti Intranet, gli strumenti di e-learning, gli archivi, i database della conoscenza (*Knowledge Repository*)** ecc.
- Esistono anche **diversi approcci alla comunicazione**:
 - **comunicazione interpersonale**, con informazioni scambiate tra individui, **generalmente one-to-one** ovvero di persona;
 - **comunicazione in piccoli gruppi** (da 3 a 6 persone);
 - **comunicazione pubblica**, una singola persona che si rivolge a un gruppo di persone;



Il processo Plan Communication Management – Metodi di comunicazione

- **comunicazione di massa**, una singola persona che invia un messaggio a grandi gruppi di persone, spesso anonimi;
- **comunicazione tramite reti e social network**, tendenza emergente di comunicazione “many-to-many”.

Il processo Plan Communication Management – Privilegiare la comunicazione diretta

- La **comunicazione diretta** (anche detta *One on One*, *One to One*, *Face to Face* o *Vis a Vis*) rappresenta una comunicazione senza infrastrutture intermedie, in cui gli interlocutori “si guardano negli occhi”.
- È **fondamentale nella costruzione del consenso** (*Consensus Building*).
 - Per raggiungere tale obiettivo è opportuno **fare i seguenti passi importanti**:
 - raccogliere l’idea della persona;
 - mostrare di **aver capito l’idea e le problematiche correlate**;
 - **offrire la propria idea**;
 - lavorare in modo da **soddisfare i bisogni di entrambi** (cercando un compromesso corretto e costruttivo).
- È **fondamentale nel processo di soluzione dei problemi** (*Problem Solving*), sia quelli che il membro del team deve risolvere da solo, sia quelli che deve risolvere congiuntamente con gli altri.
 - Per raggiungere tale obiettivo è opportuno **considerare le seguenti linee guida**:
 - **è sbagliato risolvere i problemi di qualcun altro**;

Il processo Plan Communication Management – Privilegiare la comunicazione diretta

- è invece importante aiutarlo a imparare le tecniche di *Problem Solving*;
- l'approccio migliore è capire che l'altro ha il problema, aiutarlo a identificare il problema, proporre soluzioni alternative, stabilire criteri oggettivi, decidere per la soluzione che si adatta meglio al problema, procedere con la soluzione, valutare la soluzione.
- È fondamentale per condurre un confronto costruttivo (*Constructive Confrontation*), soprattutto con le persone che hanno una differente opinione.
- Ciò si ottiene con un approccio alla comunicazione aperto e orientato al confronto.
 - I consigli fondamentali sono:
 - affrontare la situazione senza astio;
 - evitare di attaccare;
 - non irritarsi;
 - essere costruttivi e mai distruttivi;
 - orientare l'approccio alla soluzione del problema.

Il processo Manage Communications (gestire le comunicazioni) – *Gruppo di processi: esecuzione*

- **Gestire le comunicazioni** è il processo che provvede per intero allo **scambio delle informazioni di progetto** fra gli **stakeholder** nei tempi e nelle modalità stabiliti nel piano di gestione delle comunicazioni (*Communications Management Plan*).
- Oltre al piano di gestione delle comunicazioni, **il progetto ha bisogno sia del piano di coinvolgimento degli stakeholder**, in quanto la comunicazione è l'arma principale per coinvolgere gli stakeholder, **sia del piano di gestione delle risorse**, in particolare la parte relativa alle risorse umane, a cui inevitabilmente andranno molte delle comunicazioni del project manager.
- Nell'ambito di questo processo è necessario **ricorrere ad alcune tecniche di base connesse alla distribuzione delle informazioni**, come la scelta dei metodi e le tecnologie di comunicazione (*Communications methods, Communications technologies*), seguendo le regole stabilite nel piano delle comunicazioni, le competenze comunicative, le capacità interpersonali e di gruppo e la consapevolezza culturale e politica nei riguardi degli stakeholder coinvolti nella comunicazione di progetto.
- **L'esecuzione di questo processo ha come risultato le comunicazioni di progetto**, come per esempio mettere a disposizione i report di progetto ai soggetti interessati, nei tempi e nelle modalità previste: **il report sullo stato di avanzamento del lavoro** (*Work performance report*), **il report del rischio** (*Risk report*) e altri.
- Alla stessa stregua il processo fornisce **aggiornamenti di molti documenti di progetto**, come i principali registri e i dati sulla schedulazione.

Il processo Manage Communications (gestire le comunicazioni) – I report sullo stato di avanzamento del lavoro e la comunicazione

- Pur se composti da informazioni sull'effettiva situazione progettuale, i report sullo stato di avanzamento del lavoro (*Work Performance Reports*) sono prodotti dal processo di integrazione Monitorare e gestire il lavoro nel progetto (*Monitor and Control Project Work*) e contengono informazioni sullo stato di salute del progetto in relazione a deliverable realizzati e in avanzamento: schedulazione, costi, scostamenti e indici di efficienza (metodo Earned Value), e altro.
- Questi report sono in assoluto gli oggetti più usati nell'ambito del controllo del progetto e devono essere sottoposti a regole ferree di comunicazione, in relazione non solo agli standard aziendali e di settore, ma anche alle reali esigenze degli stakeholder che li riceveranno.
- Le regole, i formati e la tempistica dei report sullo stato di avanzamento del progetto devono essere definiti accuratamente nel piano di gestione della comunicazione (*Communications Management Plan*).

Il processo Manage Communications – Alcuni strumenti e tecniche per la gestione delle comunicazioni di progetto

- L'*optimum* è gestire le informazioni sul progetto tramite un software di Project Management.
- Questo dovrebbe essere utilizzato anche durante le riunioni (*Meeting*) per illustrare efficacemente i dati di pianificazione e di avanzamento di progetto.
- I moderni software di Project Management propongono anche funzionalità di posta elettronica, cruscotti e strumenti di collaborazione basati sul web e sui social media.
- Durante l'evoluzione del progetto è fondamentale scegliere adeguatamente la tecnologia e i metodi di comunicazione più consoni per soddisfare le esigenze d'informazione degli stakeholder, rispettando la loro ubicazione e garantendo la riservatezza dei dati, come previsto nel piano di gestione delle comunicazioni (*Communications management plan*).
- In particolare, nella comunicazione diretta, sono fondamentali le competenze comunicative degli interlocutori, in particolare del project manager.
- Tra queste, la capacità di comunicazione verbale e non verbale, l'interazione con il team di progetto (che includa anche competenze di coaching e negoziazione) e la capacità di fare presentazioni chiare ed efficaci sullo stato del progetto e su altre questioni specifiche di progetto.

Tra le capacità interpersonali e di gruppo per una comunicazione efficace sono utili: il saper gestire le riunioni, il saper gestire i conflitti e la consapevolezza culturale e politica.

Il processo Manage Communications – Alcuni strumenti e tecniche per la gestione delle comunicazioni di progetto

- L'attivazione di una comunicazione basata sul networking è inoltre utile a migliorare il rapporto con alcuni degli stakeholder di progetto.
- Alcune regole per migliorare l'efficacia delle riunioni di progetto sono le seguenti:
 - prima della riunione:
 - chiedersi se c'è veramente bisogno della riunione;
 - stabilire in anticipo le regole della riunione;
 - convocare la riunione con adeguato anticipo, chiarendone orari e obiettivi e distribuendo un'agenda dettagliata;
 - durante la riunione:
 - ribadire gli obiettivi;
 - seguire l'agenda senza deroghe;
 - incoraggiare la partecipazione attiva;
 - usare la riunione come parte del processo di team building;

Il processo Manage Communications – Alcuni strumenti e tecniche per la gestione delle comunicazioni di progetto

- assegnare attività e compiti di follow-up prima di chiudere la riunione;
- redigere il verbale durante la riunione;
- rileggere il verbale per approvarlo prima di chiudere la riunione;
- dopo la riunione:
 - distribuire il verbale chiedendo un'approvazione di natura “silenzioassenso”;
 - seguire l'esecuzione delle attività di follow-up assegnate e verificarne l'efficacia.

Il processo Manage Communications – Le informazioni di progetto da gestire

- Gli output del processo rientrano nella voce aggiornamenti degli asset dei documenti di progetto (*Project documents update*), in quanto le informazioni gestite nel progetto aggiornano e completano la più ampia base dati di conoscenza aziendale (*Knowledge base*).
- In particolare, le informazioni presenti nei registri delle questioni, delle lesson learned, dei rischi e degli stakeholder, sono soggette a continui aggiornamenti.

Il processo Monitor Communications (monitorare le comunicazioni) – *gruppo di processi: monitoraggio e controllo*

- L'efficacia delle comunicazioni di progetto non può essere affidata solo a una sua accurata pianificazione ed esecuzione, ma **è opportuno eseguire una verifica periodica, allo scopo di apportare i correttivi necessari.**
- Questo processo esegue un **monitoraggio del livello di soddisfazione da parte degli stakeholder** in relazione alla raccolta e alla distribuzione delle informazioni del progetto.
- Per questo motivo **sono di input al processo** sia **il piano di gestione delle comunicazioni**, che **il piano di coinvolgimento degli stakeholder**, oltre a vari documenti, *in primis* quelli che evidenziano **i dati sullo stato di avanzamento del progetto** e altri documenti informativi, includendo anche **i registri delle questioni** (spesso sollevate dagli stessi stakeholder) **e il registro delle lesson learned** (spesso in forte relazione con quanto accaduto nelle relazioni con gli stakeholder).
- **I dati raccolti vengono controllati in modo da divenire informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro** relativamente alla comunicazione (*Work Performance Information*).
- **Le informazioni sull'efficacia della comunicazione**, laddove il livello di soddisfazione di uno o più stakeholder risultasse poco soddisfacente, **faranno scaturire richieste di modifica** (*Change requests*) **con l'obiettivo di migliorare il piano di gestione delle comunicazioni e il piano di coinvolgimento degli stakeholder.**
- Oltre ai sempre presenti **parere degli esperti** (*Expert Judgment*) **e riunioni** (*Meeting*), lo strumento che meglio aiuta a monitorare le comunicazioni è il **software di Project Management.**

Il processo Monitor Communications (monitorare le comunicazioni) – *gruppo di processi: monitoraggio e controllo*

- I moderni applicativi propongono **funzionalità di posta elettronica, cruscotti e strumenti di collaborazione** e condivisione basati sul web e sui social media, che supportano il project manager e gli stakeholder a ottimizzare il flusso delle comunicazioni.
- La **matrice di valutazione del coinvolgimento degli stakeholder** può fornire informazioni sull'efficacia delle comunicazioni, tramite una **tracciatura del livello di coinvolgimento desiderato e quello effettivo**.
- Tra le **capacità** interpersonali e di gruppo **necessarie** per il monitoraggio ci sono **l'osservazione e la conversazione**.
- La **maniera più efficace** per monitorare la soddisfazione degli stakeholder in relazione all'efficacia delle comunicazioni è **attivare un dialogo diretto, o fare domande tramite documenti di sondaggio**.

Il processo Monitor Communications – L'informazione giusta, nel formato giusto, nei tempi giusti

- Tra le **esigenze** espresse dagli stakeholder, quelle **relative alle informazioni sul progetto** sono tra le più critiche.
- Per alcuni stakeholder chiave (lo sponsor, il cliente, il top management...) è necessaria **un'attenta analisi relativa non soltanto al contenuto delle informazioni richieste, ma anche al loro formato e alla periodicità di consegna.**
- In fase di monitoraggio della comunicazione è necessario **verificare che le informazioni siano state messe a disposizione tramite lo strumento di comunicazione desiderato, nel formato desiderato e nei tempi desiderati.**
- Per esempio, **sarebbe assurdo proporre ogni giorno al direttore generale, il report sullo stato d'avanzamento del progetto composto di un grande numero di pagine e in formato cartaceo!**
- Un errore del genere potrebbe compromettere il rapporto tra il progetto e il direttore che, presumibilmente, **preferisce un cruscotto attivabile direttamente dal suo tablet in modalità asincrona e che presenti le informazioni sull'avanzamento temporale ed economico delle sole macrofasi del progetto e delle sole milestone contrattuali.**
- **Alcuni indicatori cromatici** sugli indici di efficienza del progetto e sulle sue previsioni a finire, potrebbero rendere più leggibili le informazioni utili!
- **Vogliamo dare un nome a tutto ciò? Presto fatto: *Dashboard*.**

Il processo Monitor Communications – Gli aggiornamenti a valle del monitoraggio delle comunicazioni

- Gli aggiornamenti a valle del monitoraggio delle comunicazioni di progetto riguardano i contenuti del piano di Project Management (*Project Management Plan Updates*) che vengono impattati, ovvero il piano di gestione della comunicazione di progetto (*Communications management plan*) e il piano di coinvolgimento degli stakeholder (*Stakeholder engagement plan*).
- Altri documenti impattati dagli aggiornamenti sono tipicamente il registro delle questioni, quello degli stakeholder e quello delle lesson learned.

- I seguenti sono concetti base fondamentali che esprimono l'importanza strategica dei meeting di progetto. Questi ultimi:
 - sono lo strumento principale di comunicazione del team;
 - sono il cuore del lavoro del team;
 - sono il riflesso del modo di lavorare insieme del team;
 - sono un momento chiave per vedere raccolti i membri del team;
 - dovrebbero essere tenuti a intervalli regolari;
 - l'esigenza di meeting aumenta con il numero di modifiche nel progetto.
- Il project manager deve essere in grado di organizzare meeting in cui si ottenga il massimo della partecipazione, della creatività e del consenso.
- I meeting più importanti in un progetto sono i seguenti:
 - *Initiation meeting*: riunione in cui si ufficializza il progetto e il project manager; è indetta e tenuta dallo sponsor del progetto o un senior manager;

- *Kick-off meeting*: riunione di avvio esecutivo del progetto; si tiene al completamento della pianificazione e serve per dare l'opportuna spinta al team nella fase di esecuzione;
- *Technical (o Status) Review meeting*: sono le riunioni d'avanzamento (in italiano dette anche riunioni di SAL – Stato avanzamento lavori).
- Nei meeting è necessario evitare:
 - che un meeting convocato sia cancellato o rimandato;
 - che una telefonata sia considerata sufficiente al posto del meeting;
 - che la comunicazione prima del meeting sia poco chiara o inadeguata;
 - che la stanza del meeting sia inadeguata (troppo grande, troppo piccola, senza gli opportuni strumenti, troppo rumorosa ecc.);
 - che la registrazione degli eventi del meeting sia assente o scarsa;
 - che siano presenti persone sbagliate e/o assenti le persone giuste;
 - che il leader arrivi in ritardo o si allontani anticipatamente;

- che il meeting abbia inizio in ritardo o termini in ritardo;
- che ci siano grosse perdite di tempo durante il meeting;
- che ci sia assenza o poca chiarezza dei motivi che hanno fatto scatenare il meeting e dello scopo del meeting;
- che manchi il processo di chiusura;
- che ci sia disorganizzazione nella conduzione del meeting;
- che non ci siano attività di follow-up o che non vengano assegnate.
- Il mezzo migliore per registrare idee e opinioni è una lavagna a fogli mobili: i fogli completati vengono attaccati al muro e poi tenuti come memoria storica.
- È fondamentale ricordare che:
 - le persone ricordano mediamente il 20-40% delle cose che ascoltano;
 - le idee si registrano per essere affrontate più tardi;
 - le informazioni registrate vengono poi rianalizzate e gli argomenti vengono registrati su supporto digitale.