

Il progetto "BLUE SPIDER"

"Questo è impossibile, proprio impossibile! Dieci mesi fa ero a capo del mondo, l'alta direzione mi considerava uno dei migliori se non il migliore ingegnere. Ora guardami: ho le borse sotto gli occhi, non dormo in pace da sei mesi, e sono qui a liberare definitivamente la mia scrivania. Certo sono felice di ritornare al mio lavoro di ingegnere. Forse avrei potuto risparmiarmi angosce e preoccupazioni se non avessi accettato la promozione a project manager".

I precedenti

Gary Anderson aveva accettato un posto alla Parks Corporation appena lasciata l'Università dove aveva conseguito la laurea in ingegneria meccanica. Inizialmente la Parks Corporation aveva offerto a Gary poche opportunità di fare la ricerca pura che egli voleva a tutti i costi portare avanti, ma le cose erano poi cambiate.

La Parks Corporation aveva sempre operato nel settore dei sistemi d'arma per il Dipartimento della Difesa USA. Nel tempo, da attività a forte contenuto di Ricerca, aveva spostato il baricentro della propria attività su contratti di produzione, quasi abbandonando il campo della R&S e mantenendo un'organizzazione di progettazione solamente per far fronte alle esigenze della produzione.

Negli ultimi anni la Parks aveva concorso e ottenuto l'appalto della fase di produzione di importanti programmi. Ma ora, con i nuovi criteri di valutazione stabiliti per ottenere i contratti, le imprese che vincevano l'appalto della fase di ricerca e sviluppo, avevano buone possibilità di ottenere anche la fase di produzione, che era quella economicamente più interessante. Allineandosi a questa nuova strategia, la Parks iniziò ad aumentare l'organico della "ricerca e sviluppo", raggiungendo nel 1998 i 2.700 dipendenti, rispetto ai circa 2000 di pochi anni prima, dove l'aumento aveva interessato proprio tale funzione. Era difficile trovare personale con esperienza nel campo della ricerca e sviluppo con le retribuzioni offerte dalla Parks, ma la Parks riuscì a sottrarre alla concorrenza alcuni ingegneri; in prevalenza però i nuovi assunti erano molto giovani e appena usciti dall'Università.

Con l'adozione di questa strategia, Gary fu promosso "senior scientist", responsabile per tutte le attività di ricerca e sviluppo promosse nel dipartimento di progettazione meccanica.

Dopo un inizio di carriera nella ricerca e poi nella progettazione a supporto della produzione, Gary si era segnalato negli anni precedenti come un ottimo ingegnere di produzione e la direzione prevedeva che il suo contributo poteva essere valido anche nella Ricerca e Sviluppo.

Dopo aver sperimentato praticamente ogni struttura organizzativa di project management, la Park Corporation decise per la struttura a matrice. Ciascun progetto aveva un project manager che dipendeva dal direttore del program management e un assistant project manager, generalmente un ingegnere di progetto, il quale dipendeva direttamente dal project manager e indirettamente dal direttore della funzione progettazione. Il project manager si occupava di costi e tempi mentre l'assistant project manager si interessava più della performance tecnica.

Nel gennaio 1998, la Parks Corporation decise di competere per la "Fase I" del progetto Blue Spider, uno sforzo di Ricerca e Sviluppo che, se di successo, avrebbe significato lavorare per diversi anni su un programma da 500 milioni di dollari.

Il progetto Blue Spider era un tentativo di migliorare le caratteristiche strutturali del missile Spartan, un missile tattico a corto raggio usato dall'esercito. Alcune componenti strutturali del missile Spartan mostravano cedimenti dopo sei anni d'uso, tre anni prima di quanto le specifiche prevedessero. L'esercito richiedeva nuovi materiali e nuove soluzioni che potessero resistere più a lungo.

L'impresa Lord era il contraente principale dell'esercito per il programma Spartan e la Parks Corporation sarebbe divenuta un subcontraente di Lord se fosse stata in grado di fare delle proposte vincenti per avere l'appalto del progetto. I criteri per la selezione del subcontraente erano basati non solo sul prezzo, ma anche sull'esperienza tecnica e sul livello di performance manageriale in altri progetti. La direzione della Parks riteneva di aver un preciso vantaggio sulla maggior parte dei concorrenti poichè aveva già lavorato con successo su altri progetti con la Lord.

Inizio del progetto Blue Spider

Il 3 novembre 1997, Henry Cable, direttore della progettazione chiamò Gary Anderson nel suo ufficio.

"Gary, ho appena saputo da vie ufficiose che Lord per la fine di questo mese bandirà la gara per il progetto Blue Spider, con un periodo di trenta giorni per consegnare una risposta. Sto aspettando un progetto come questo da una eternità per poter sperimentare alcune nuove idee. Questo progetto sarà la mia creatura e voglio che tu sia a capo del team che elaborerà le proposte.

Penso che il capo di tale team debba essere un ingegnere e farò in modo che ti sia affiancato un buon proposal manager in grado di aiutarti. Se iniziamo a lavorare fin d'ora, abbiamo circa due mesi di tempo per fare della ricerca prima di consegnare le nostre proposte; avremo cioè un mese di vantaggio sui concorrenti"

Gary fu felice per essere stato chiamato a tale compito. Egli non ebbe il minimo problema nell'ottenere il supporto funzionale per lo sforzo di ricerca e sviluppo necessario per formulare una proposta tecnica. Tutti i direttori funzionali continuavano a ripetere a Gary che: "Si deve trattare di una cosa grossa, se il direttore della progettazione ha mobilitato tutti in suo aiuto".

Il 2 dicembre fu ricevuto il bando. L'unico problema individuato da Gary riguardava le specifiche tecniche che stabilivano che tutti i componenti dovevano essere in grado di lavorare in un intervallo di temperature compreso fra -65°F a 145°F. Gli attuali test indicavano che i progetti della Parks Corporation non avrebbero funzionato oltre i 130°F. Uno sforzo intenso di ricerca e sviluppo fu condotto nelle successive tre settimane. Dovunque Gary guardasse gli appariva che tutta l'organizzazione stesse impegnandosi sulla sua proposta tecnica.

Una settimana prima del termine previsto, Gary e Henry Cable si incontrarono per decidere la posizione dell'impresa riguardo l'impossibilità del materiale del progetto preliminare di lavorare oltre i 130°F.

"Henry, non penso sia possibile soddisfare le specifiche richieste a meno che non cambiamo i nostri materiali di progetto o che non utilizziamo nuovi materiali. Ogni cosa abbia provato mi dice che siamo nei guai".

"Siamo nei guai solo se il cliente lo viene a sapere. Fa' che la proposta affermi che il nostro progetto è stimato per essere operativo fino a 155°F. Così il cliente sarà contento".

"Non mi sembra molto corretto. Perché non gli diciamo la verità?"

"Non sempre la verità vince le gare! Prendila in questo modo: possiamo convincere il cliente a cambiare le specifiche in un secondo tempo; dopo tutto saremo a un punto tale che non avrà altra scelta".

Dopo due mesi di sedici ore lavorative al giorno, la proposta fu consegnata. Il 10 febbraio 1998, la Lord comunicò che la Parks Corporation aveva vinto il progetto Blue Spider. Il contratto implicava uno sforzo di dieci mesi, con un corrispettivo fisso di 2 milioni e duecentomila dollari.

La scelta del project manager

Dopo l'assegnazione del contratto, Henry Cable convocò Gary.

"Congratulazioni, Gary! Hai fatto un buon lavoro. Il progetto Blue Spider ci offre un grande potenziale di lavoro per i prossimi dieci anni a patto che facciamo il nostro dovere durante la fase di ricerca e sviluppo. Ovviamente tu sei la persona più qualificata per guidare il progetto. Cosa ne pensi di un trasferimento al program management?"

"Sarebbe una vera sfida e potrei sfruttare al massimo il mio Master in Business Administration serale preso l'anno scorso. Ho sempre desiderato di lavorare nel program management".

"Nessun master ti garantirà di essere un project manager di successo! Ci sono tre requisiti per essere un bravo project manager: devi saper comunicare; devi sapere come motivare la gente e devi essere pronto a rinunciare a dividere la macchina con gli altri per venire al lavoro. L'ultima esigenza è per sottolineare il fatto che un program manager deve totalmente impegnarsi e dedicarsi al programma, senza badare al tempo che lavora. Questa tuttavia non è la ragione per cui ti ho chiesto di venire nel mio ufficio. Passare dalla progettazione al project management è un gran salto. Dopo ci sono solo altre due possibilità: salire nell'organizzazione o fuori dalla porta. So di pochissimi ingegneri che hanno fallito nel project management e che poi sono tornati nelle loro funzioni. Io ho già firmato, ora sta a te pensarci un po' su".

"Non capisco una cosa: con tutti i buoni project manager che abbiamo qui, perché proprio io?"

"Quasi tutti i nostri project manager hanno più di quarantacinque anni; questo è il risultato dei massicci licenziamenti operati parecchi anni fa, quando fummo costretti a licenziare i program project più giovani e inesperti. Tu sei stato scelto grazie alla tua età e al fatto che tutti gli altri project manager hanno lavorato solamente su programmi di produzione. Ora abbiamo bisogno di uno che conosca il campo della ricerca e sviluppo, dato che la controparte della Lord sarà del settore ricerca e sviluppo. Si combatte fuoco col fuoco. E poi ho anche un'ulteriore ragione nel proporti questo incarico. A causa della divisione d'autorità tra project management e project engineering, ho bisogno di qualcuno nel program management con cui possa parlare del lavoro di ricerca e sviluppo.

I project managers che abbiamo ora si interessano solo di problemi di costo e di tempo, mentre noi abbiamo bisogno di un manager che dia uno sguardo anche alla performance tecnica. Io ritengo che tu sia la persona adatta. Tu sei a conoscenza dell'impegno che abbiamo preso con Lord quando abbiamo inoltrato la proposta, e tu devi mantenerlo. Ricorda, questo programma è la mia creatura e ti darò tutto l'aiuto di cui hai bisogno. Ora sono impegnato in un altro progetto, ma quando avrò finito, ti seguirò come un falco. Avremo bisogno di incontrarci e di discutere le nuove tecniche. Prenditi un giorno o due per pensare e, se vuoi l'incarico, fissa un appuntamento con Elliot Grey, il direttore del Project Management. Lui ti farà il mio stesso discorso. Ti assegnerò Paul Evans come chief project engineer; è un veterano, una brava persona, ti darà ottimi consigli e non avrai certo problemi a lavorare con lui".

Il lavoro inizia

Gary accettò la nuova sfida. Il suo maggiore ostacolo fu quello di trovare il personale per il progetto. L'assoluta priorità che aveva avuto nel formulare la proposta, non gli venne infatti più concessa. La sopravvivenza della Parks Corporation dipendeva dai profitti conseguiti dai programmi di produzione e, in linea con questa filosofia, Gary trovò che i manager della progettazione (perfino il suo precedente capo) erano riluttanti nel concedere le loro persone chiave al progetto Blue Spider. Tuttavia, con l'aiuto di Henry Cable, Gary riuscì a formare uno staff adeguato al programma.

Fin dall'inizio Gary era preoccupato che la matrice di prova menzionata nella proposta non producesse risultati che potessero soddisfare le specifiche richieste. Per identificare i materiali che potessero soddisfare le specifiche, Gary aveva una milestone a novanta giorni dall'inizio. Gary e Paul Evans tennero una riunione per decidere la loro strategia per i primi mesi.

"Bene Paul, questa volta iniziamo con le spalle al muro. Qualche raccomandazione?"

"Ho i miei dubbi sulla validità di questa matrice di prova. Fortunatamente, sono già passato attraverso situazioni come questa. Cable è convinto che sia il suo progetto e che egli riuscirà senza problemi a manipolarci. Devo fargli una relazione ogni mattina alle sette e mezzo con i dati delle prove del giorno prima. Lui li vuole vedere prima di te. Sostiene anche che mi vuole vedere da solo. Lord sarà poi il grosso problema. Se la matrice di prova sarà un

fallimento, dovremo cambiare la scala dei nostri sforzi. Ricorda, questo è un contratto a prezzo fisso e se cambiamo la scala del nostro lavoro e facciamo del lavoro in più nelle fasi iniziali del programma, dovremo essere pronti a un "trade-off" per vedere cosa possiamo lasciare da parte più avanti nel progetto per non superare il budget".

"Lascerò che il personale dell'ufficio progetto sbrighi il lavoro amministrativo. Tu e io vivremo nel laboratorio di ricerca finché non otterremo dei risultati. Le riunioni settimanali di team saranno condotte dal restante personale rimasto dell'ufficio progetto".

Nelle tre settimane successive, Gary e Paul rimasero nel laboratorio di ricerca e sviluppo dodici ore al giorno, sette giorni alla settimana, ma nessuno dei risultati ottenuti prometteva qualcosa di buono. Gary continuava a tentare di fissare una riunione con Henry Cable ma questi era sempre indisponibile.

Alla quarta settimana, Gary, Paul e i manager dei dipartimenti funzionali chiave si incontrarono per sviluppare una matrice di prova alternativa. La nuova matrice di prova prometteva bene e Gary e il suo team lavorarono intensamente per sviluppare una nuova tabella di marcia che non influisse sulla seconda milestone, dopo centottanta giorni.

La seconda milestone prevedeva l'accettazione finale del materiale e la preparazione di campioni di produzione per verificare che non ci sarebbero state differenze tra sviluppo di laboratorio e produzione effettiva.

Gary preparò personalmente tutti i documenti tecnici per la riunione di interscambio. Dopo tutto, egli avrebbe presentato tutti i dati. La riunione di interscambio tecnico era programmata su due giorni. Nel primo Gary presentò tutti i dati, inclusi i risultati di prova e la nuova matrice di prova. Il cliente sembrò scontento dei progressi raggiunti e decise di convocare per quella stessa sera una propria riunione per controllare il materiale che era stato presentato.

La mattina successiva il cliente fece la seguente dichiarazione: "Per prima cosa, Gary, siamo molto contenti di avere un project manager con tale padronanza della tecnologia. Tuttavia tutte le volte che abbiamo tentato di contattarti nell'ultimo mese, tu eri introvabile o dovevi essere chiamato nel laboratorio di ricerca. Il tuo lavoro nel presentare i dati tecnici è stato accettabile, ma i dati amministrativi sono stati presentati dal personale del tuo ufficio progetto. Noi della Lord non riteniamo che tu stia mantenendo il giusto equilibrio tra responsabilità tecniche e amministrative. Preferiremmo che tu personalmente presentassi i dati amministrativi e il tuo chief project engineering presentasse quelli tecnici. Inoltre, non abbiamo ricevuto da te nessun programma per l'incontro. A noi piace sapere che cosa e quando qualcosa verrà discusso, abbiamo bisogno di tempo per analizzare i dati, non puoi aspettarti che veniamo qui all'oscuro di tutto e prendiamo delle decisioni dopo aver visto i dati per dieci minuti. A essere sinceri, i dati raccolti fino a oggi sono totalmente inaccettabili, e se i dati non miglioreranno non avremo altra scelta che ordinare di fermare il lavoro e cercare un nuovo contraente. La nuova matrice di prova sembra buona, specialmente poiché questo è un contratto a prezzo fisso. La tua impresa dovrà sostenere tutti i costi per il lavoro addizionale. E' possibile uno scambio con del lavoro successivo, ma questo dipenderà dai risultati che verranno presentati alla seconda riunione di revisione del progetto, tra novanta giorni. Abbiamo deciso di costituire un ufficio alla Parks per seguire il tuo lavoro più da vicino. Riteniamo che riunioni mensili siano del tutto insignificanti durante la fase di ricerca

e sviluppo. Ci piacerebbe che il nostro rappresentante avesse riunioni giornaliere con te o con il tuo staff. Egli poi ci terrà informati. Ovviamente ci aspettiamo di analizzare molti più dati sperimentali di quelli fornitici. Molti dei nostri tecnici più in gamba vorrebbero parlare direttamente ai tuoi tecnici, senza dover continuamente perdere del tempo passando attraverso l'ufficio progetto. Dobbiamo insistere fermamente su questo punto. I nostri tecnici non vogliono avere delle informazioni che sono state filtrate dall'ufficio progetto. Loro vogliono aiutarvi. Da ultimo, non dimenticare che per contratto sei impegnato a preparare note complete di tutte le riunioni di interscambio e a mandarci l'originale da firmare prima della formalizzazione".

Benché fosse rimasto insoddisfatto della prima riunione e specialmente delle richieste fatte dalla Lord, Gary era sicuro di avere sufficienti giustificazioni. Seguendo le riunioni di gruppo, Gary in persona preparava le minute complete: "Questo è assurdo - pensa va Gary - ho sprecato quasi un'intera settimana per fare solo del lavoro amministrativo. Perché noi abbiamo bisogno di note così dettagliate? Cosa non va con un breve sommario? Perché il cliente vuole tutto documentato? E' un chiaro sintomo di paura. Noi abbiamo cooperato al massimo, non c'è stata la minima ostilità verso di loro. E se ho dovuto sbrigare tutto questo lavoro da scribacchino ora, non oso immaginare cosa sarà se avremo dei problemi.

Un nuovo ruolo

Gary completò e distribuì le note al cliente e a tutti i membri più importanti del team. Nelle successive cinque settimane le prove avvenivano secondo i piani stabiliti, o almeno così pensava Gary. I risultati continuavano però ad essere scarsi. Gary era così preso dal lavoro amministrativo che non trovò il tempo per visitare i laboratori di ricerca nemmeno una volta in oltre un mese. Un mercoledì mattina, Gary andò al laboratorio per osservare delle prove. Al suo arrivo, Gary trovò Paul Evans, Henry Gable e due tecnici mentre provavano un nuovo materiale; il JXB-3.

"Gary - disse Cable - i nostri problemi saranno presto finiti. Questo materiale JXB-3 ci permetterà di soddisfare le specifiche richieste. Paul ed io lo stiamo provando da due settimane, volevamo informarti, ma se il cliente fosse venuto a conoscenza che stavamo lavorando con il suo denaro per provare dei materiali che non erano specificati nel programma, beh, avrebbe potuto arrabbiarsi e cancellare il contratto. Guarda i risultati, sono magnifici".

"Dovrei forse essere io a dirlo al cliente? Tutto ciò potrebbe causare molti guai".

"Non ci sarà nessun problema. Digli solamente che abbiamo usato i nostri fondi di ricerca e sviluppo. Ciò li farà felici perché penseranno che stiamo spendendo del nostro per aiutare il loro programma".

Prima di presentare le informazioni alla Lord, Gary convocò una riunione di team per presentare i nuovi dati al personale di progetto. Durante la riunione, un manager funzionale prese la parola: "Che modo del cavolo è di condurre il programma! Vorrei essere tenuto informato di ogni cosa stia succedendo qui alla Parks. Come può l'ufficio progetto pretendere di avere l'aiuto necessario dai dipartimenti funzionali se noi siamo tenuti all'oscuro di tutto

fino all'ultimo? I miei uomini stanno lavorando con i materiali esistenti da oltre due mesi, tutto per niente. E ora ci dai un materiale che è così nuovo che non abbiamo nessuna informazione in proposito, e così saremo costretti a ricorrere agli straordinari e tutto ciò costerà molto caro".

Una settimana prima della riunione per la seconda milestone, dopo centottanta giorni, Gary inviò in visione i documenti alla Lord. Un'ora più tardi ricevette questa telefonata: "Abbiamo appena letto le tue note. Da dove viene questo nuovo materiale? Come mai non siamo stati informati che stavate facendo questa ricerca. Saprete per certo che il nostro cliente, l'Esercito, sarà presente alla riunione e come faremo a spiegargli tutto ciò? Posticiperemo la riunione finché tutto il nostro personale non avrà analizzato i dati e sarà pronto a prendere delle decisioni. Lo scopo delle riunioni di interscambio è scambiarsi informazioni quando "entrambe" le parti conoscono l'argomento. Normalmente, noi della Lord chiediamo riunioni di interscambio quasi settimana li con i nostri clienti. Non abbiamo seguito questa procedura con la Parks Corporation grazie alle precedenti relazioni di lavoro. Tuttavia, dato il nuovo stato di cose, siamo costretti a rivedere la nostra posizione. Prima pensavamo che tutto fosse dovuto ad un project manager senza esperienza, ora non ne siamo più sicuri".

"Mi chiedo - rispose Gary - se la vera ragione di queste riunioni non sia per mostrare ai nostri uomini che la Lord non ha fiducia in noi. Ci state creando un sacco di lavoro".

"Vi siete messi da soli in questa posizione e ora dovete arrangiarvi".

Due settimane più tardi Lord, con riluttanza, ammise che il nuovo materiale offriva le più alte garanzie. Tre settimane più tardi fu tenuta la riunione di interscambio. L'esercito fu del tutto in soddisfatto all'idea del suo primo contraente di usare un nuovo materiale in un progetto del valore di milioni di dollari.

L'interruzione delle comunicazioni

Durante la settimana successiva alla riunione di revisione del progetto, Gary aveva programmato di operare delle verifiche sulla mescola, per stabilire le specifiche finali per la selezione delle materie prime. Sfortunatamente, i piani di produzione erano in ritardo di una settimana rispetto al previsto, principalmente per colpa di Gary, poiché aveva deciso di ridurre i costi accettando la responsabilità di stendere egli stesso la lista dei materiali.

Gary convocò una riunione per decidere il nuovo calendario:

Gary: "Come sapete abbiamo un ritardo oscillante dai sette ai dieci giorni sul previsto. Dobbiamo programmare la mescola di verifica per la fine della prossima settimana".

Manager di produzione: "Le nostre risorse sono impegnate per un mese, non ti puoi certo aspettare di convocare semplicemente una riunione e di vedere tutto rimesso in discussione a causa del progetto Blue Spider. Avremmo dovuto saperlo prima. La progettazione ha la responsabilità di preparare la lista dei materiali, perché non sono pronti?".

Progettazione: "Nessuno ci ha mai detto di preparare la lista dei materiali, ma sono sicuro che potremmo farcela se lavorassimo in straordinario per i prossimi due giorni".

Gary: "Quando possiamo rifare la miscela?".

Manager di produzione: "Dobbiamo riscrivere almeno cinquecento fogli ogni qualvolta riprogrammiamo delle mescole, e non è soltanto questo, dobbiamo riprogrammare il personale di tutti e tre i turni. Se dobbiamo riprogrammare la tua miscela, lo dovremo fare oltre l'orario normale e questo aumenterà i costi. Se per voi va bene, noi possiamo tentare, ma questa è la prima e l'ultima volta che la produzione garantisce per voi. Ci sono delle regole ben determinate da seguire".

Progettazione: "Vengo a queste riunioni fin da quando abbiamo iniziato il programma, e penso di poter parlare per l'intera divisione progettazione. Nei nuovi progetti, specialmente quelli riguardanti problemi di ricerca e sviluppo, il nostro personale non è abituato a non metterci il naso. Ora i nostri uomini stanno diventando come ostriche e se non potranno contribuire anche soltanto in modo minimo voi perderete il loro appoggio ben prima che il progetto sia concluso. Io stesso sento che qui sto sprecando il mio tempo. Tutto quello di cui ho bisogno sono le minute delle riunioni di team. Dopo di che sarò felice e non dovrò più venire a queste pretenziose riunioni".

Lo scopo della miscela di verifica era quello di testare il materiale su scala normale per verificare che non ci fosse nessun cambiamento nelle proprietà del materiale ingrandendo le piccole matrici prodotte nei laboratori di ricerca. Dopo la prova, fu però ovvio che nel test non erano stati impiegati i materiali corretti.

La Lord convocò una riunione per sapere perché era avvenuto l'errore e quali erano le alternative.

"Perché c'è stato questo problema?".

"Abbiamo avuto - spiegò Gary - delle difficoltà con la lista dei materiali, e il risultato è stato che la matrice è stata fatta oltre il tempo previsto. E quando si lavora in orario straordinario, si deve essere pronti ad accettare gli errori come un fatto naturale".

"In qualità di project manager la responsabilità ultima è tua. Noi della Lord continuiamo a pensare che tu spendi troppo tempo "facendo" e non dedichi abbastanza attenzione alla "direzione". Come prime contractor, noi abbiamo in palio molto più di voi. Da ora vogliamo riunioni tecniche di interscambio documentate ogni settimana e una maggiore interazione tra la nostra sezione di controllo della qualità e la vostra".

"Queste nuove riunioni impegneranno ancora di più i nostri uomini chiave e io non mi posso privare di uomini per preparare i documenti per le riunioni settimanali col vostro personale".

"Le riunioni di team sono una responsabilità della direzione. Se la Parks non vuole il progetto Blue Spider, sono sicuro che possiamo trovare un altro contraente. Tutto quello che devi fare (Gary) è smettere di invitare a pranzo i fornitori e così avrai il tempo per preparare i documenti".

Gary abbandonò la riunione e si sentì a pezzi. Per i successivi due mesi, Gary lavorò sedici ore al giorno, quasi ogni giorno. Gary non voleva gravare il proprio staff con la responsabilità dei documenti e così cominciò a prepararli da solo. Egli avrebbe potuto assumere nuovo personale, ma col suo budget così limitato ed avendo rifatto la verifica della mescola, era inevitabile uno spostamento di budget.

Verso la fine del settimo mese, Gary avvertiva la pressione esercitata dalla Parks Corporation. Il processo decisionale sembrava funzionare a rilento e per Gary era sempre più difficile motivare i suoi uomini. Fonti di corridoio, davano il progetto Blue Spider come perdente e alcuni dei suoi uomini chiave agivano come se si trovassero in una nave pronta ad affondare.

Per la fine dell'ottavo mese, il budget era già stato quasi del tutto speso. Gary era stanco di fare ogni cosa da solo e pensava "forse avrei dovuto rimanere un tecnico". Gary ed Elliot Grey si incontrarono per vedere che cosa si poteva fare. Grey acconsentì a concedere a Gary i fondi aggiuntivi per completare il progetto, ma secondo Gary il problema "sono la qualità e le prestazioni", dato che nel progetto Blue Spider c'è ancora molto da fare e per verificare a che punto fosse il programma convocò una riunione di team.

Gary: "E' ora di decidere la nostra strategia per il resto del programma. Produzione ed Progettazione possono rispettare la tabella di marcia che ho stilato?".

Membro del gruppo (Progettazione): "Questa è la prima volta che vedo questa tabella e non puoi pretendere che decida qui in dieci minuti, impegnando il mio dipartimento. Siamo un po' scontenti del fatto che siamo tenuti all'oscuro di tutto fino all'ultimo minuto. Che fine ha fatto la pianificazione efficiente?".

Gary: "Noi abbiamo una pianificazione efficiente, dobbiamo solo rispettare le tabelle originali o almeno tentare di farlo, e queste nuove scadenze ci aiuteranno".

Membro del gruppo (Progettazione): "Senti Gary, quando un progetto ha dei problemi generalmente sono i dipartimenti funzionali che vanno in suo soccorso. Tuttavia se noi siamo tenuti all'oscuro come puoi pretendere che veniamo in tuo aiuto? Il mio capo vuole conoscere, e ben in anticipo, ogni decisione che investe le nostre risorse e proprio ora ..".

Gary: "Va bene, forse stiamo avendo dei problemi di comunicazione, ma ora siamo nei guai e dobbiamo riunire le forze. Cosa ne pensi riguardo al fatto che il tuo dipartimento possa mantenere questa nuova tabella di marcia?".

Membro del gruppo (Progettazione): "Fin da quando il programma Blue Spider ha incominciato ad avere problemi, è stato il mio capo a prendere di persona le decisioni che riguardano il nostro dipartimento. Io sono solo un tramite, devo controllare con lui ogni particolare".

Membro del gruppo (produzione): "Io sono nella stessa barca, Gary. Tu sai bene che l'aver rifatto le tabelle non ha reso felici i nostri uomini. Ci è già capitata questa faccenda prima. Anche io poi devo parlare con il mio capo prima di darti una risposta circa le nuove tabelle".

Nella settimana seguente fu costruita la matrice di verifica. Le prove procedevano secondo le

nuove tabelle e sembrava che le milestone potessero essere rispettate, a patto che le specifiche fossero quelle richieste. A causa del nuovo programma si dovettero realizzare alcune prove durante dei giorni festivi. Gary non era certo felice all'idea di chiedere ai suoi uomini di lavorare di domenica e di giorno festivo ma non aveva altra scelta dato che la matrice di prova richiedeva dei test a tempi ben determinati dopo l'avvenuta mescola. Un mercoledì fu convocata una riunione di team per risolvere il problema di chi avrebbe lavorato al venerdì, che era vacanza, e così pure sabato e domenica. Durante la riunione, Gary rimase molto deluso: Phil Rodgers, che era stato l'ingegnere di prova fin dall'inizio del progetto, era stato assegnato a un nuovo progetto che, fonti ufficiose, dicevano fosse la nuova avventura di Cable. Il suo sostituto era un uomo relativamente nuovo per l'impresa; lavorava infatti con la Parks da solo otto mesi. Per un'ora e mezza i membri del team discussero di dettagli evitando continuamente il problema, sostenendo che essi dovevano per prima cosa consultare e decidere le loro posizioni con i loro capi. Per Gary era chiaro che i membri del suo team avevano paura di prendere le decisioni più importanti e perciò spendevano la maggior parte del tempo su problemi banali.

Il giorno seguente, giovedì, Gary andò a trovare il manager di dipartimento responsabile delle prove, con la speranza di poter far uso di Phil Rodgers per il weekend.

Manager funzionale: "Ho avuto specifiche istruzioni dal capo (il direttore della progettazione) di impiegare Phil Rodgers nel nuovo progetto. Per averlo di nuovo con te, devi parlare con il capo".

Gary : "Ma questo weekend noi dobbiamo fare delle prove, e dove è l'uomo che mi avete assegnato ieri?".

Manager funzionale: "Nessuno mi aveva detto che avevate in programma delle prove in questo weekend e metà del mio dipartimento è già in vacanza per un weekend lungo, compresi Phil Rodgers e il tuo nuovo uomo. Come mai sono sempre l'ultimo a sapere che voi avete qualche problema?".

Gary: "Il cliente ha intenzione di mandare la sua gente migliore per fare osservare le prove di questo weekend. E' troppo tardi ormai per cambiare programma; le prove le faremo tu ed io."

Manager funzionale: "Potresti morire, ma io sto alla larga dal progetto Blue Spider. Ti darò qualcuno, ma io certo non verrò."

Le prove furono eseguite secondo quanto era stato previsto e i dati furono consegnati anche al cliente con l'accordo che la posizione finale dell'impresa sarebbe stata annunciata per la fine del mese successivo, dopo che i dipartimenti funzionali avessero avuto l'opportunità di analizzarli.

I test conclusivi furono eseguiti durante la seconda settimana del nono mese e i risultati iniziali parvero eccellenti. I materiali rispondevano alle specifiche di contratto e, benché fossero nuovi, sia Gary che la direzione della Lord non vedevano grosse difficoltà nel convincere l'esercito che quella era la strada da seguire.

Henry Cable andò a congratularsi con Gary per il buon lavoro fatto.

Ora rimanevano da fare le verifiche in piena scala di quattro mescole per determinare quali differenze ci sarebbero state nelle proprietà del materiale tra la mescola di produzione vera e propria e quella di prova. Gary tentò di convincere il cliente che due delle quattro mescole potevano essere annullate. La direzione della Lord non fu d'accordo, insistendo che i termini del contratto dovevano essere rispettati.

La settimana seguente, Elliot Grey convocò Gary per una riunione d'emergenza riguardante le spese sostenute fino ad allora.

Elliot Grey: "Gary, ho ricevuto proprio ora la copia del report dell'ultimo trimestre, nel quale tu vai sostenendo che il 75% dei costi e dei risultati tecnici del progetto Blue Spider sono stati completati. Io non credo che tu ti renda conto di cosa hai combinato. Il profitto previsto dal programma era di duecentomila dollari e i tuoi appunti autorizzavano a riservare il 75% di tale profitto, ossia centocinquantamila dollari, per dividendi agli azionisti. Io avevo programmato di usare i duecentomila dollari del profitto atteso, oltre ad altri trecentomila che ho personalmente richiesto per darti tutte le garanzie per far fronte agli extra costi del progetto. Ora mi trovo a dover tornare dal direttore generale per dirgli che abbiamo fatto un errore e abbiamo bisogno di altri centocinquantamila dollari".

Gary: "Forse dovrei andare io a spiegare il mio errore e, ovviamente, me ne assumo tutte le responsabilità".

Elliot Grey: "No Gary, l'errore non è tuo, ma nostro. Non voglio pensare che veramente tu voglia essere nelle vicinanze del direttore generale quando vedrà le cifre in rosso alla fine della pagina. Ci vuole un miracolo per riottenere dei soldi che sono stati considerati dall'impresa come un profitto. Forse faresti bene a riprendere in considerazione la tua carriera, come project engineer invece di quella di project manager. La tua prestazione non è certo stata scintillante".

Gary fece ritorno al suo ufficio assai deluso. Non aveva importanza quanto lavorasse; la burocrazia del project management lo sommergeva sempre. Tuttavia l'umore di Gary migliorò nel pomeriggio quando la Lord lo chiamò per avvertire che, dopo consultazioni con l'esercito, si era deciso di assegnare alla Parks un contratto per la qualificazione e la produzione dei componenti del missile Spartan utilizzando i nuovi materiali di più lunga durata.

Gary ricevette una lettera di congratulazioni dalla direzione generale ma nessun aumento di stipendio o bonus speciale. Fonti di corridoio informavano che un sostanzioso premio era invece stato dato al direttore della progettazione.

Durante il decimo mese, cominciarono ad arrivare i risultati delle prove di usura dei nuovi materiali; essi indicavano che, benché i nuovi materiali soddisfacessero le specifiche, la loro durata sarebbe stata probabilmente inferiore ai cinque anni. Questi numeri furono uno shock per Gary, il quale chiamò subito Paul Evans per decidere il da farsi.

"Paul, siamo caduti dalla padella alla brace! Ovviamente non possiamo dire niente delle prove alla Lord, poiché le abbiamo fatte per conto nostro. Mi chiedo, è possibile che i risultati siano sbagliati?".

"Sicuramente, ma lo dubito. C'è sempre un margine d'errore durante gli accertamenti di usura,

poiché possono avvenire dei comportamenti dei materiali del tutto sconosciuti e, inoltre, le prove accelerate potrebbero non avere correlazioni con l'affaticamento in tempo reale. Dobbiamo decidere la posizione dell'impresa il più presto possibile".

"Io non ho intenzione di dirlo a nessuno e non di certo a Henry Cable. Ci arrangeremo noi due e, parola mia, non una parola uscirà dalla mia bocca finché non abbiamo il contratto di produzione in mano".

"E' pericoloso! Si deve prendere una posizione a livello di impresa e non di ufficio progetti, e faremo meglio a dirlo a quelli della direzione".

"Io non posso farlo e me ne assumo la piena responsabilità. Tu che fai?".

"Va bene sto con te, tanto sono sicuro che troverò un altro impiego da qualche parte quando apriremo il vaso di Pandora! Faresti bene però ad assicurarti che anche i manager di dipartimento tengano la bocca chiusa".

Due settimane dopo, quando il programma stava per entrare nella fase di verifica finale della miscela e di sviluppo della relazione conclusiva, Gary ricevette una telefonata urgente che lo convocava immediatamente nell'ufficio di Henry Cable".

Cable: "Quando il progetto sarà finito, anche il tuo compito sarà concluso. Non sarai mai un project manager, né un buon project engineer. Qui conduciamo i progetti con onestà e parlandoci chiaro. Come puoi pretendere di ricevere l'approvazione dell'alta direzione quando cominci a censurare le cattive notizie perché non arrivino in alto? Non mi piacciono le sorprese e se qualcosa va male lo vorrei sapere dal project manager o dal project engineer, e non avere notizie di seconda mano dal cliente. Naturalmente poi non possiamo dimenticare che tutti i preventivi di costo sono stati superati. Perché mai non hai preso delle misure precauzionali?".

Gary: "Come avrei potuto quando tu stesso chiedevi di fare del lavoro come le prove accelerate di usura che poi sarebbero state addebitate al mio progetto, pur non essendo parte del programma! Non penso di poter essere biasimato per quanto successo!".

Gable: "Gary, non penso sia necessario discutere oltre. Sono disposto ad affidarti il tuo vecchio lavoro come ingegnere e spero che tu non abbia perso troppi amici mentre lavoravi nel project management. Concludi le prove finali e la relazione del programma e poi da le dimissioni".

Gary fece ritorno al suo ufficio dove ponendo i piedi sulla sua scrivania pensò: "Beh, dopo tutto forse farò meglio come ingegnere, almeno potrò vedere mia moglie e i miei bambini". Non appena Gary iniziò a scrivere la relazione finale, squillò il telefono:

Manager funzionale: "Ciao, Gary. Ho appena pensato che dovremo decidere di quante persone hai bisogno per condurre quei test sulla fatica".

Gary: "Non chiederlo a me! Chiama Gable, dopo tutto, il progetto Blue Spider è la sua creatura".

CASO "BLUE SPIDER"
(Spunti per la discussione)

- 1) Caratteristiche, richieste e possedute, del projet manager e aspettative di ruolo.
- 2) Motivi del "fallimento" del projet manager.