

ANTONIO BASSI - MOIRA TAGLIAFICO

IL VALORE STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE NEL PROJECT MANAGEMENT

DAL PIANO DI GESTIONE, AI REPORT,
ALLA CHIUSURA DEL PROGETTO



PMI

Building professionalism in project management

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



azienda moderna

la prima collana di management in Italia

Testi *advanced*, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza: manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

ANTONIO BASSI - MOIRA TAGLIAFICO

IL VALORE STRATEGICO DELLA COMUNICAZIONE NEL PROJECT MANAGEMENT

DAL PIANO DI GESTIONE, AI REPORT,
ALLA CHIUSURA DEL PROGETTO

FrancoAngeli

Copyright © 2029 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Mario Damiani</i>	pag.	9
1. Introduzione	»	15
2. Il processo di comunicazione	»	20
1. Introduzione	»	20
2. Come avviene la comunicazione	»	21
2.1. Il modello di Shannon-Weaver	»	22
2.2. Il modello di Roman Jakobson	»	25
3. I blocchi della comunicazione	»	27
4. Gli assiomi di Watzlawick	»	28
5. Le interferenze alla comunicazione	»	30
6. Conclusioni	»	31
3. Pianificazione della comunicazione	»	33
1. Introduzione	»	33
2. Gli stakeholder	»	34
2.1. Identificazione degli stakeholder	»	36
2.2. Classificazione degli stakeholder	»	37
2.3. Strategie di gestione degli stakeholder	»	40
2.4. Matrice delle responsabilità	»	41
3. Il piano della comunicazione	»	43
3.1. Il project plan	»	47
3.2. Esigenze di comunicazione	»	47
3.2.1. Comunicazioni obbligatorie	»	49
3.2.2. Comunicazioni informative	»	49
3.2.3. Comunicazioni di marketing	»	49
3.3. La check-list del piano di comunicazione	»	50
3.4. Il feedback	»	50
3.5. Matrice delle comunicazioni	»	51
3.6. Il piano di gestione delle comunicazioni	»	52

3.7. Template ed esempi – piano della comunicazione	pag.	53
3.8. Template – project plan	»	68
4. Gli elementi della comunicazione	»	71
4.1. Con chi dobbiamo comunicare	»	71
4.2. Cosa dobbiamo comunicare	»	72
4.3. Quando dobbiamo comunicare	»	72
4.4. Come dobbiamo comunicare	»	73
4.5. Chi deve comunicare	»	73
5. I principi della comunicazione	»	74
6. Conclusioni	»	75
4. Le riunioni	»	77
1. Introduzione	»	77
2. I motivi alla base della riunione	»	77
3. Gli attori	»	78
4. L'organizzazione	»	79
4.1. Template – convocazione di una riunione	»	80
5. Il coordinamento della riunione	»	81
6. Il quadro, dove e come delle riunioni	»	81
6.1. Quando convocare una riunione	»	82
6.2. Dove convocare una riunione	»	82
6.3. Come raggiungere l'obiettivo	»	83
7. Il verbale	»	84
7.1. Template – verbale della riunione	»	85
8. La verifica della riunione	»	86
9. Conclusioni	»	87
5. Distribuzione delle informazioni	»	89
1. I canali di comunicazione	»	89
2. La tecnologia della comunicazione	»	90
3. I metodi di comunicazione	»	92
6. I report	»	94
1. Report delle prestazioni	»	94
1.1. Struttura del report	»	95
1.2. Tipologie di rappresentazione grafica	»	96
1.2.1. Istogrammi	»	97
1.2.2. Curve a S	»	98
1.2.3. Diagrammi a barre	»	99
1.2.4. Tabelle	»	100
2. Baseline di misurazione delle prestazioni	»	101

2.1. Analisi dei tempi	pag.	101
2.2. Analisi dei costi	»	102
2.3. Verifica della qualità	»	102
2.3.1. Template – Il report della qualità	»	103
2.4. Modifiche alla baseline	»	103
3. Presentazione delle informazioni	»	104
4. Le correzioni	»	105
5. Earned value	»	106
5.1. Formule e definizioni	»	111
5.2. Esempi	»	115
5.2.1. Avanzamento di un progetto	»	115
5.2.2. Piastrellare una superficie	»	116
6. Conclusioni	»	119
7. Chiusura del progetto	»	121
1. Introduzione	»	121
2. Il documentation manager	»	123
2.1. I template	»	124
2.2. Indicizzazione dei documenti	»	125
3. La fase di chiusura	»	126
3.1. La raccolta della documentazione di progetto	»	126
3.2. L'analisi del successo e dell'efficacia del progetto	»	128
3.2.1. Project Closure Report – Rapporto di Accettazione	»	129
3.2.2. Metriche di progetto	»	131
3.3. L'aggiornamento degli skill delle risorse	»	132
4. Il transfert della conoscenza	»	132
5. Lesson learned	»	133
5.1. Template – Lesson learned	»	134
5.2. Lesson learned – Check-list	»	137
6. La cerimonia di chiusura	»	138
7. Analisi dei risultati dei collaboratori	»	138
8. Conclusioni	»	139
Glossario	»	141
Bibliografia	»	142

a Clara e Marco

Prefazione

La comunicazione nelle sue varie forme è, per così dire, un gesto naturale che ciascuno di noi, consapevolmente o meno, compie spesso nell'arco della giornata. Ogni volta che ascoltiamo, parliamo, leggiamo, scriviamo in mezzo a tanta gente o tra poche persone, con modalità formali o informali, comunichiamo.

Sotto certi aspetti comunichiamo anche quando, soli, riflettiamo su una questione da dirimere, prepariamo un intervento per il giorno seguente, oppure rivediamo il verbale di una riunione appena conclusa.

Anche il silenzio è comunicazione, così come la gestualità, la postura del nostro corpo, le espressioni del nostro viso comunicano molto di noi, spesso molto di più delle parole che pronunciamo o che tacciamo.

Insomma, sembra proprio impossibile evitare di comunicare. Eppure, a ben guardare, se da un lato comunichiamo tanto, nel senso prettamente quantitativo del termine, dall'altro comunichiamo a volte in modo inefficace dal punto di vista qualitativo.

Nella nostra vita quotidiana capita più spesso di quanto vorremmo di incorrere in errate conclusioni o di formulare opinioni e valutazioni sbagliate a causa di malintesi che hanno origine da una cattiva comunicazione.

Se ciò accade con persone che ci sono familiari, a maggior ragione succede in contesti più complessi e articolati, dove gli attori sociali coinvolti spesso non si conoscono e altrettanto probabilmente smetteranno di relazionarsi tra loro al termine del compito che, temporaneamente, li accomuna. Mi riferisco allo scenario che fa da sfondo alle dinamiche proprie dei progetti.

Parlare oggi di progetti e conseguentemente di project management in termini originali o innovativi non è semplice. Questo termine, pres-

soché sconosciuto alla maggioranza delle persone fino a un paio di decenni or sono, negli ultimi anni è entrato prepotentemente nel lessico comune della maggior parte delle organizzazioni, anche se talvolta a sproposito.

Come ho già avuto modo di evidenziare in altre occasioni, è il termine “project manager” più che “project management” a essere maggiormente utilizzato e ciò rappresenta a mio parere tutt’altro che una sottigliezza. L’etichetta “project manager”, infatti, contraddistingue in qualche modo chi (individuo) all’interno dell’organizzazione si occupa di coordinare e gestire un progetto. Il termine “project management”, invece, è relativo all’organizzazione e implica il riconoscere che il lavorare per progetti è una responsabilità collettiva che l’organizzazione nel suo complesso deve affrontare¹.

Fondamentale quindi, per ogni organizzazione che voglia affrontare in modo consistente le tematiche relative al project management, porre la dovuta attenzione alle modalità con cui le persone coinvolte si relazionano e comunicano tra loro.

La cosiddetta letteratura classica² concorda su alcune caratteristiche principali che definiscono la figura professionale del capo progetto come un vero e proprio manager e leader, dando una particolare evidenza ai temi della comunicazione e dell’integrazione di tutti gli attori sociali coinvolti, al fine di promuovere con e tra di loro le indispensabili basi relazionali che consentono una proficua collaborazione.

Tuttavia, osservando da vicino cosa accade realmente nel mondo del lavoro, scopriamo che nella pratica le cose non stanno sempre così. Il project manager è prevalentemente inteso ancora come una figura professionale ancorata al “sapere tecnico” e al “fare”, nel senso di chi esegue o applica regole e decisioni operate in prevalenza da altri.

Non è raro infatti imbattersi in organizzazioni che approcciano il project management in modo parziale e riduttivo, focalizzando l’attenzione unicamente su schemi di lavoro e strumenti informatici e

¹ Approccio CMD – Mario Damiani e Chiara Moroni, 1998-2006. Questo approccio ha animato ed anima gli interventi consulenziali, le attività formative e i contributi letterari dei due autori. Approfondimenti sono disponibili al sito www.cmdmc.eu; si veda in particolare il paper “Il Project Manager in azione”.

² Intendo con questo termine identificare le opere degli autori più letti e citati, quali Archibald, Kerzner, Lewis, Pinto, Verma, solo per ricordarne alcuni. Questi lavori identificano il project manager come integratore, team leader, comunicatore, influenzatore e decisore.

richiamando tutti i loro capi progetto alla stretta osservanza di rigide prassi operative. Ciò pone sostanzialmente sullo stesso piano chi, neofita del mestiere, ha bisogno di linee guida precise e chi, per capacità ed esperienza, potrebbe tranquillamente farne a meno e dare molto di più operando in un contesto più libero e valorizzante.

La restrizione delle autonomie d'azione e di decisione dei capi progetto è anche dovuta ai processi di omologazione, che hanno portato sovente il management a gestire le risorse in modo standardizzato, senza fare distinzione alcuna tra le reali capacità e caratteristiche dei singoli.

Questa visione troppo semplicistica non risponde al reale bisogno di costruire ed evolvere una professionalità complessa, quella del project manager, caratterizzata ora più di prima da esigenze organizzative e relazionali.

Occorre infatti osservare che il contesto in cui il project manager si trova a operare è mutato nel corso dell'ultimo decennio, e anche profondamente. La tipologia di attori sociali coinvolti a vario titolo nei progetti si è molto diversificata; oggi più di ieri le imprese ricorrono alle logiche multi-fornitore, con la conseguente necessità di amalgamare abitudini diverse di lavoro e, non di rado, diverse culture.

Il team, poi, è sempre meno "fisico" e sempre più "logico"; ossia, i componenti hanno in buona parte perso la caratteristica di essere "collocati" e assegnati al progetto in modo univoco. Nella maggior parte dei casi i gruppi di lavoro sono composti da persone che operano in più progetti contemporaneamente, a volte prestando il proprio contributo per pochi giorni e in attività ben specifiche, talvolta restando presso le loro sedi di lavoro, senza aver mai l'occasione di incontrare di persona né il project manager né gli altri componenti dell'equipe.

Inoltre, per le caratteristiche tecnologiche e specialistiche che contraddistinguono molti progetti, il team non è più composto prevalentemente da "esecutori" ma, in modo sensibilmente più marcato che nel passato, da figure professionali che hanno una seniority e una visibilità aziendale pari se non superiore a quella del capo progetto. Figure professionali che sono caratterizzate da un'elevata specializzazione e dalla conseguente frammentazione dei ruoli, fenomeno quest'ultimo che ha favorito la tendenza degli specialisti a stare nel proprio ambito ristretto e a non "contaminarsi" con l'ambiente circostante, ossia con i colleghi di specializzazioni limitrofe e compresenti nel medesimo progetto.

Tempo fa, una project manager particolarmente frustrata da questa situazione mi disse: “I tecnici? Sì, sono bravi, ma non guardano oltre il proprio naso. Non si parlano, si aspettano che sia il project manager a chiedere se hanno tutto ciò che serve per la loro attività specifica... Devo essere io a mettere in contatto il tecnico del reparto A con quello del reparto B, con cui magari siede a fianco ogni giorno in mensa... Quando va bene, mi avvisa che ha bisogno di qualcosa per evitare di fermarsi, ma ci sono casi in cui non dice nulla, si ferma e basta. Devo essere io a chiedere e a capire che è fermo...”.

L'esempio sopra riportato costituisce forse un caso limite, tuttavia pone in evidenza il pressoché sistematico ed estenuante raddoppio di marcatura che il capo progetto deve in alcuni casi esercitare nei confronti delle risorse assegnate ogni volta che le stesse devono comunicare con altri, con le inevitabili ripercussioni sull'efficienza complessiva del progetto, oltre che sul corretto impiego del project manager.

Questo fenomeno è principalmente dovuto al fatto che, pur realizzando sempre più progetti, le aziende non hanno sostanzialmente mutato la loro natura tradizionale di organismi gerarchici.

La trasversalità propria del project management e conseguentemente del ruolo del capo progetto e dei flussi di comunicazione è ancora infatti vissuta come un corpo estraneo rispetto alle abitudini consolidate delle imprese, che nella maggior parte dei casi restano organizzazioni verticali in cui i responsabili gerarchici delle risorse dettano ancora legge e sono scarsamente disponibili a mutamenti organizzativi che minano in qualche modo il loro potere.

Questo atteggiamento, criticabile se assunto individualmente, diventa deleterio a livello organizzativo, in quanto porta a legittimare il gap di responsabilità esistente tra il project manager (che risponde dei risultati ottenuti) e i membri del team (che di norma sono valutati unicamente sulla base delle loro capacità tecniche e non sulla concretizzazione di tali capacità in risultati di progetto), oltre ad alimentare la dannosa retorica del super-PM che “tutto deve potere senza aver alcun potere...”³.

In questo quadro di riferimento, appare quindi evidente che la vecchia metafora del condottiero, che crea spirito di corpo, anima di co-

³ “Coinvolgere le persone per il successo del progetto”, Mario Damiani, ZeroUnoWEB, febbraio 2006.

raggio la truppa e la ispira ad azioni superiori lascia sempre più il posto a quella del diplomatico, abile tessitore di trame relazionali e fine comunicatore.

I progetti, infatti, sono realizzati da persone e il fattore umano rappresenta sempre l'elemento determinante per il successo di ogni progetto, in qualunque organizzazione, settore di mercato e geografia esso venga intrapreso. Le persone devono potersi concretamente relazionare tra loro per giungere ad una proficua collaborazione e in ciò il tema della comunicazione, come più volte emerso in questa nota introduttiva, gioca un ruolo determinante.

Comunicare significa coinvolgere i vari attori sociali del progetto per "tirarli dentro", in modo che si sentano parte attiva, per ottenere il loro commitment e per superare eventuali resistenze e alibi.

Comunicare vuole anche dire informare ed essere informati su motivi e contenuti del progetto e sul suo andamento, sia estemporaneamente sia in modo strutturato, in modo tale che esista una ed una sola "voce ufficiale" del progetto senza per questo però che tutti i diretti coinvolti si sentano inibiti dal comunicare tra loro informazioni e opinioni.

Comunicare significa poi negoziare; la negoziazione è una delle dimensioni più importanti per figure professionali, come i project manager, che hanno un ridotto livello di potere formale e che per questa ragione devono necessariamente fare leva sul proprio potere personale per influenzare comportamenti e decisioni altrui.

La comunicazione nelle sue varie forme rappresenta molto probabilmente l'azione compiuta con maggior frequenza dal project manager nell'arco dell'intero ciclo di vita del progetto. Nell'ormai vasto repertorio di testi sul project management il tema della comunicazione è di norma illustrato in capitoli separati (caso più frequente) o come uno degli elementi di sfondo dell'intera trattazione (caso più raro).

Personalmente sono del parere che sia necessario proporre lavori che trattino a fondo e in modo tematico gli aspetti più rilevanti, privilegiando in ciò gli ambiti organizzativi: Il libro *Strategia nella comunicazione nel project management* si colloca a pieno titolo in questo filone che mi auguro sia sempre più prolifico.

Come il lettore avrà potuto notare, la mia prefazione non ha mirato a presentare il libro in termini di struttura e contenuti; ho preferito lasciare questo compito direttamente agli autori. Da parte mia ho cercato invece di approcciare il tema della comunicazione nel mondo dei progetti

attraverso considerazioni relative sia alla professione del project manager, sia al contesto in cui si trova ad operare.

Ad Antonio Bassi e Moira Tagliafico va l'indubbio merito di aver eletto la comunicazione ad argomento principale dell'intero libro; l'equilibrio tra elementi teorici e contributi di esperienza qui proposti fa di questo libro una buona occasione di apprendimento e un prezioso ausilio per il nostro lavoro. Buona lettura a tutti.

Mario Damiani

1. Introduzione

Cos'è la comunicazione? È l'atto di comunicare, il far conoscere qualcosa a qualcuno, è la capacità di ogni persona di comunicare pensieri e sentimenti, anche mediante messaggi.

L'essere umano è un animale sociale e come tale ha bisogno di vivere in una comunità e necessita allora di mandare e ricevere messaggi, esprimere pensieri e sentimenti, in una parola ha bisogno di comunicare. La comunicazione è pertanto una delle componenti essenziali della nostra esistenza. Senza di essa non potremmo neppure esistere, perché ogni nostra azione, ogni nostro movimento è sempre e comunque un atto di comunicazione: il semplice fatto di esistere è comunicazione.

Dalla comunicazione, attraverso tutte le sue forme di manifestazione (tacita, implicita, esplicita...) riusciamo, inoltre, a trarre elementi esperienziali che ci consentono di risolvere, se non di evitare, i problemi che possiamo incontrare.

Essendo la comunicazione l'anima della nostra esistenza, sicuramente all'interno di differenti contesti culturali essa assumerà un ruolo di rilevante importanza, come nel caso della gestione dei progetti. Come potrebbe un progetto essere correttamente eseguito se non ci fosse la comunicazione? Come potrebbero i diversi elementi del team di progetto essere sincronizzati su ciò che sta avvenendo? E come potrebbero essere informati gli stakeholder su come sta procedendo il progetto?

In passato molti scrittori, poeti e filosofi hanno espresso la propria opinione sul tema della comunicazione, sia sulla modalità con cui vengono espressi i concetti, sia in merito ai contenuti. Tralasciando autori ed oratori greci e latini, ai quali siamo fortemente debitori, possiamo citare: Arthur Schnitzler (scrittore austriaco, 1862-1931) che esaltava lo stile con cui vengono usate le parole ("ogni parola ha confini fluttuanti,

sfruttare questo dato di fatto ai fini del risultato estetico è il segreto dello stile”); Carlo Porta (poeta dialettale, 1775-1821) che esprime un giudizio sul miglior utilizzo delle parole per rendere un discorso più interessante (“le parole di un linguaggio, ... sono una tavolozza di colori, che possono fare il quadro brutto, e lo possono fare bello secondo la maestria del pittore”). Charles Baudelaire (poeta francese, 1821-1867) elogia i discorsi brevi (“i poemi lunghi sono la risorsa di quegli imbecilli che non ne sanno scrivere di brevi”); così come anche William Shakespeare (drammaturgo inglese 1564-1616) (“la brevità è l’anima stessa della saggezza”); Ludwig Wittgenstein (filosofo austriaco, 1889-1951) predilige la chiarezza (“tutto quello che si può dire si può dire chiaramente”).

Da queste brevi citazioni è possibile trarre degli insegnamenti molto importanti che se applicati correttamente possono aiutarci a far giungere ciò che vogliamo comunicare ai nostri interlocutori nel modo più efficace possibile. **Una buona comunicazione deve essere organica, chiara, concisa e caratterizzata da parole che, se scelte nel modo più opportuno, producono un maggior effetto.** Dobbiamo fare della chiarezza e della semplicità le nostre armi/strategie vincenti: è solo attraverso di esse che riusciremo a produrre delle comunicazioni che siano facilmente recepite dai nostri interlocutori.

Nel mondo del project management è pratica comune dare particolare importanza, in modo pressoché esclusivo, agli aspetti di gestione dei tempi, dei costi e della qualità, trascurando il complesso mondo delle comunicazioni e di tutto ciò che esse comportano.

Quando si parla di comunicazioni dobbiamo intendere non il mero scambio di informazioni sull’andamento del progetto, ma anche la **gestione dei documenti, la raccolta delle lesson learned, le tecniche di comunicazione e di gestione dei dati** e non da ultimo **l’individuazione e gestione degli stakeholder dal punto di vista comunicativo.**

Un progetto con un forte controllo sui costi, sui tempi e sulla qualità senza un’efficace processo di comunicazione con molta probabilità si troverà a dover affrontare problemi di disallineamento tra gli stakeholder che potrebbero condurre il progetto verso il suo fallimento. Anche la letteratura sul project management non aiuta, comunque, il project manager a gestire correttamente le comunicazioni, poiché solo brevi capitoli, non sufficientemente approfonditi, sono dedicati all’argomento.

Con questo libro vogliamo tentare di focalizzare maggiormente l'attenzione su questo delicato aspetto e allo stesso tempo fornire un supporto a chi dovesse gestire un progetto sviluppando un valido impianto di comunicazione.

Lo scopo di questo libro è quello di introdurre il lettore nel mondo delle comunicazioni di un progetto, di far capire quali siano le complessità insite nei processi di comunicazione e di come si possa comunicare nel modo più efficace ed efficiente, partendo dalla pianificazione delle comunicazioni fino ad arrivare alla loro messa in esecuzione ed al controllo delle stesse.

Prima di entrare nel mondo complesso delle relazioni di comunicazione dei progetti è bene comprendere quali siano i fondamenti di un processo di comunicazione affinché dalla loro conoscenza e comprensione si possano trarre utili indicazioni su come possa essere impostata una relazione comunicativa tra più persone. Successivamente verranno affrontati i temi relativi all'**individuazione/gestione degli stakeholder**, elementi fondamentali del progetto attraverso cui è possibile raggiungere il successo e mediante i quali si ottengono le risorse necessarie (economiche e non) per poterlo eseguire correttamente. In seguito saranno trattati i temi relativi alla **raccolta e alla distribuzione delle informazioni**, quali:

- **le riunioni**, che rappresentano un elemento di fondamentale importanza per lo scambio di informazioni, nonché validi strumenti per prendere decisioni strategiche, e non, e per gestire correttamente il progetto;
- **i report**, perché strumenti che veicolano informazioni sullo stato del progetto e che permettono di prendere decisioni per riportare il progetto in linea con gli obiettivi pianificati, qualora ce ne fosse, effettivamente, la necessità;
- **la distribuzione delle informazioni**, cioè le modalità attraverso cui vengono distribuite le informazioni affinché possano arrivare nel modo più efficace e produttivo ai destinatari.

Da ultimo, ma non per importanza, viene posta particolare attenzione alla **chiusura del progetto**. Fase in cui si capitalizzano (attraverso la **raccolta delle lesson learned**) tutte le esperienze maturate nel corso del progetto e vengono archiviati tutti i documenti prodotti. L'importanza di queste operazioni risiede nel fatto che sia le lesson learned che

i documenti sono una valida fonte di informazione per progetti futuri, simili nei contenuti, in quanto le lesson learned forniscono informazioni su come evitare gli errori od eventualmente su come potrebbero essere risolti i problemi, mentre i documenti possono essere utilizzati come base di partenza o come spunto per la produzione dei documenti del nuovo progetto.

Nel manuale di project management edito dal PMI – Project Management Institute – il *PMBOK, Project Management Body Of Knowledge*, in cui sono state organizzate le conoscenze (knowledge) nell’ambito del project management attraverso 9 aree (integrazione, ambito, tempi, costi, qualità, comunicazione, rischio, risorse umane, approvvigionamenti), la comunicazione, benché sia presente in solo 3 delle 5 fasi di cui è composto il ciclo di vita del progetto (inizio, pianificazione, esecuzione, controllo, chiusura), di fatto lo è anche nelle 2 rimanenti. Le due fasi in cui non è presente la comunicazione sono “inizio” e “chiusura”, ma in considerazione delle attività che vi vengono svolte anche queste possono entrare di diritto nel novero delle fasi in cui è presente l’area della comunicazione. Infatti:

- nella fase di “inizio” viene sviluppato il project charter in cui si fornisce un primo elenco degli stakeholder. L’inserimento di questa fase nell’area della comunicazione è dovuta al fatto che il project charter è un documento che deve essere gestito all’interno del processo di comunicazione così come la definizione dei requisiti in termini di informazione degli stakeholder, pertanto una bozza del piano di gestione delle comunicazioni deve essere prodotta sin dalle fasi preliminari del progetto;
- la fase di “chiusura” comprende le attività di raccolta della documentazione, la gestione delle lesson learned e il transfer delle conoscenze, tutte attività tipiche dei processi di comunicazione.

In progetti di notevole complessità e durata, un suggerimento che può essere fornito ai project manager è quello di introdurre, all’interno della struttura organizzativa del progetto, una figura professionale di staff che si occupi di gestire tutte le comunicazioni: il **communication manager**. In tal modo il project manager potrà dedicare maggior tempo ed energie alla gestione del progetto, sapendo che la gestione delle comunicazioni è una delle attività maggiormente impegnative.