



Efrat Goldratt Ashlag



Gianluca Davico

LE REGOLE DEL FLUSSO – APPLICARE LA “TEORIA DEI VINCOLI” AL PROJECT MANAGEMENT

Oggi le organizzazioni gestiscono un numero crescente di progetti, spinte dalla pressione competitiva e dal desiderio di cogliere ogni opportunità di crescita. Nel tentativo di fare sempre di più, finiscono per superare i propri limiti operativi, avviando più progetti di quanti ne possano effettivamente gestire. Le persone vengono chiamate a destreggiarsi su troppi fronti contemporaneamente: l'attenzione si disperde, le priorità si confondono e il “multitasking estremo” diventa la nuova legge di sopravvivenza. Il lavoro si frammenta, la prevedibilità dei risultati diminuisce e i tempi di completamento si allungano in modo significativo. Questo caos viene spesso considerato inevitabile, come se fosse la natura stessa dei progetti. In realtà, una gestione più consapevole e l'applicazione metodica della Teoria dei vincoli (“Theory of constraints”) e delle “Regole del flusso” permettono di restituire ordine, focus ed efficacia, migliorando in modo concreto le performance dei progetti.

Introduzione

Oggi le organizzazioni gestiscono un numero di progetti in costante aumento, principalmente a causa della pressione competitiva e del desiderio di cogliere ogni opportunità di crescita presenti. Molti manager, spesso spinti dalla “Fear Of Missing Out” (FOMO), sono convinti che avviare più progetti significhi automaticamente aumentare la presenza sul mercato e i ricavi, legati a potenziali opportunità di business. A questo si aggiunge il fatto che molte organizzazioni non dispongono di un framework chiaro per valutare la propria capacità effettiva di gestire più progetti in parallelo. Di conseguenza, tendono a dare per scontato di poter continuare ad espandere il numero di progetti senza limiti. Questo modo di pensare nasce dalla convinzione che, in ambienti complessi e multiprogetto, non esistano vincoli reali. Il risultato è che le organizzazioni spingono sempre più in là i propri limiti operativi, avviando più progetti di quanti ne possano effettivamente gestire con successo. Ma cosa succede quando si continua a non prestare attenzione agli squilibri tra capacità e domanda? Per rispondere possia-

mo fare riferimento alla *Legge di Little*¹, che evidenzia un impatto inevitabile.

La Legge di Little afferma che, in un sistema in stato stabile, la quantità di Work in Process (WIP) – ovvero il numero di lavori avviati ma non ancora completati – è funzione del lead time (il tempo necessario per completare un lavoro dall'inizio alla fine) e del throughput (il numero di lavori completati nell'unità di tempo). In forma matematica

$$\text{Work in Process (WIP)} = \text{Lead Time (LT)} \times \text{Throughput (T)}$$

Supponiamo, ad esempio, che in un dato momento il throughput del nostro sistema sia pari a cinque lavori completati all'ora e che il tempo necessario per completare ciascun lavoro sia di tre ore. Questo significa che, all'interno del sistema, dovrebbero esserci 15 lavori in WIP, distribuiti tra i diversi stadi di avanzamento.

$$15 \text{ (WIP)} = 3 \text{ (LT)} \times 5 \text{ (T)}$$

¹ La Legge di Little, parte della teoria delle code, è stata formulata nel 1961 da John D.C. Little, professore del MIT Sloan School of Management. Essa stabilisce che: «Il numero medio di clienti in un sistema è uguale al tasso medio di arrivo moltiplicato per il tempo medio nel sistema». Little J.D.C. (1961). A Proof of the Queueing Formula $L = \lambda W$ Operations Research, 9, 383-387.

Il Triangolo delle Bermuda dei progetti

Quali sarebbero le implicazioni qualora si decidesse di aumentare il tasso di arrivo dei lavori da svolgere perché, ad esempio, la domanda è cresciuta e, siccome “dobbiamo deliverare di più!”, spingessimo le persone ad avviarli “ASAP”?

Supponiamo di spingere le persone a iniziare a lavorare su 30 task invece di 15, senza però aver fatto nulla per aumentare la produttività del sistema (il throughput), rimasta ferma a 5 unità di lavoro all'ora. Riapplicando la Legge di Little avremmo che:

$$30 \text{ (WIP)} = 6 \text{ (LT)} \times 5 \text{ (T)}$$

In assenza di un miglioramento del throughput, ovvero del tasso di completamento dei lavori, l'immissione di una quantità di lavoro doppia nel sistema determina un aumento del lead time, che passa da 3 a 6 ore. Questa relazione è rappresentata nel Grafico 1, che evidenzia come il rilascio di lavoro a un ritmo superiore alla capacità di completamento comporti un peggioramento delle prestazioni, il deterioramento dei lead time e l'accumulo di lavoro non completato. Ma è questo l'unico effetto che dobbiamo aspettarci?

Per rispondere a questa domanda, è utile approfondire la strut-

tura del lead time. Il lead time è infatti costituito da due componenti principali:

- il tempo tecnico necessario per eseguire il lavoro, comunemente definito tempo di trasformazione (o *Touch Time*);
- il tempo durante il quale il lavoro rimane in attesa delle risorse necessarie per essere eseguito, noto come tempo di coda (*Queue Time*).

Se il tasso di delivery, ossia il throughput, è rimasto costante a cinque task all'ora, l'aumento del lead time da tre a sei ore dovrebbe essere attribuibile esclusivamente alla dilatazione del tempo di coda. Tanto più un deliverable richiede il contributo di "diverse skills / capabilities" impiegate in operazioni soggette a interdipendenza, tanto maggiore sarà l'incidenza dei tempi di coda rispetto al tempo effettivo di trasformazione, come evidenziato nel Grafico 2.

Tuttavia, se analizziamo più a fondo il fenomeno, dovremmo riconoscere un ulteriore effetto nascosto, un effetto invisibile quanto devastante, per essere più precisi. Quando il tasso di rilascio di lavoro nel sistema è maggiore del tasso di completamento, cosa tutt'altro che rara, si crea una pressione naturale a lavorare in multitasking, cioè a passare da un job all'altro e/o da un progetto all'altro, interrompendo il focus sulle cose iniziate. Ogni volta che si inizia e si interrompe un'attività, si accumula un *debito tecnico*: una perdita di produttività dovuta agli sforzi aggiuntivi necessari a gestire i continui salti da un contesto all'altro ("*context switching*"). Per comprendere fino in fondo questo effetto nascosto, non basta una spiegazione teorica. Proviamo quindi a tradurre questi concetti in una situazione concreta, vissuta dall'interno, calandoci per un momento nei panni di un manager come tanti, in una giornata tutt'altro che eccezionale.

*Sono le 9:30 del mattino.
Il mio PowerPoint mi fissa, vuoto,
con quell'aria passivo-aggressiva*

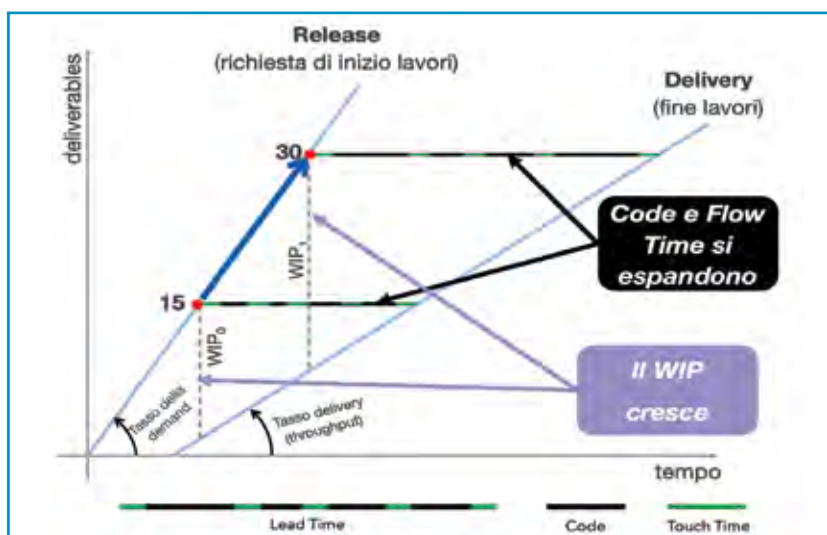


Grafico 1 - Il rilascio di lavoro a un ritmo superiore alla capacità di completamento evidenzia un peggioramento delle prestazioni.



Grafico 2 - Incidenza dei tempi di coda rispetto al tempo effettivo di trasformazione.

che solo una slide bianca sa avere. A parte il titolo, non c'è nulla. E non per mancanza di impegno: mi sto scervellando con una certa applicazione. Non è la solita presentazione per un cliente qualunque. È il "deal dell'anno". Quello che, con ogni probabilità, decide se resterò dove sono o se, finalmente, diventerò VP Sales. Detto così sembra semplice. In realtà è solo terrificante. Non posso fallire. O meglio: posso, eccome, ma preferirei di no. Devo essere focalizzato. La forma conta quanto i contenuti, e i contenuti, in questo momento, sembrano avere la fastidiosa abitudine di non materializzarsi. Il tempo passa. Ore 12. Sono al 30%. Forse al 32, se sono generoso con me stesso. Ed è proprio in quell'istante che... taaac... arriva la chiamata del capo. Puntuale come una tassa. "Magari non è urgente", penso. Ovviamente è urgente. L'ennesima escalation da gestire. Importantissima e prioritaria, naturalmente. Un'ora di telefonata per chiarire quanto sia strategica e importante. E, giusto per chiudere il cerchio: «Ah, ricordati di aggiornarmi dopo il weekly sales

meeting». Certo. Come ho fatto a dimenticarmi del weekly sales meeting? Un panino mangiato in piedi e poi via: due ore di bla bla speech, quelle riunioni in cui tutti parlano e nessuno ascolta, ma alle quali «è vietato mancare, salvo che siate dal cliente!». Io, purtroppo, non sono dal cliente, ma dovrò esserci domattina. E dovrò essere molto convincente. Due ore ufficialmente perse, ma contabilizzate come "allineamento". Torno alla scrivania e, per un attimo, faccio un rapido calcolo mentale del tempo buttato. Mi sale l'ansia. E, ingenuamente, penso: ok, ora basta, torno sul deal. Illuso. C'è ancora l'escalation da gestire, altrimenti il weekend rischia di diventare una lunga, interminabile rottura di scatole. "Mezz'ora e la sistemo", mi dico. Una frase che, nella mia carriera, non ha mai resistito alla prova dei fatti. Alice nel Paese delle Meraviglie. La mezz'ora si trasforma in due ore. Anche perché, diciamolo, non posso mica lasciare nei guai Marco e Stefano, che da due giorni mi implorano di validare il pricing prima della chiusura

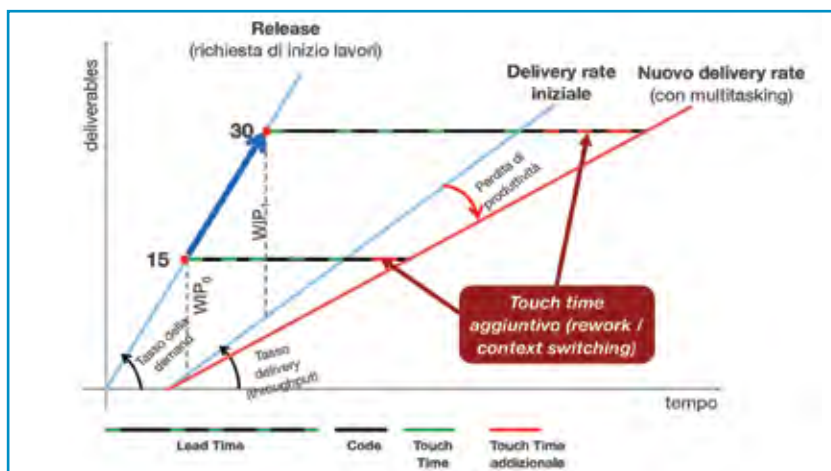


Grafico 3 - Il multitasking influenza la curva della produttività.

ufficiale della gara. Ho ancora un cuore per il mio team, dopotutto.

Ore 18. La giornata sta finendo. Io no. E solo adesso riesco, finalmente, a rimettere la testa sul deal dell'anno. Le slide bianche sono ancora lì. Non mi giudicano. Mi aspettano. Rileggo quello scarso 30% fatto. Ma le ho scritte io? Se non fosse un lavoro fatto poche ore fa, non ne sarei nemmeno così sicuro. Qual era lo storytelling che avevo in mente? Boh. Chi se lo ricorda? Aspetta. I numeri. Li avevo già verificati?

Prendo il telefono. Meglio avvisare a casa che anche stasera non rientro in orario.

Quello che abbiamo appena osservato non è un caso isolato, né un problema individuale. È la manifestazione operativa di un fenomeno sistemico: un lavoro

che, in condizioni di focus e continuità, si sarebbe potuto completare in poche ore, si dilata nel tempo non solo per l'aumento dei tempi di coda provocato dalle diverse interruzioni, ma anche per l'aumento del touch time dovuto alla rilavorazione e alla perdita di concentrazione.

Il multitasking non si limita ad allungare le code: distrugge capacità

Se vengono richiesti maggiori sforzi a causa di rework, carenze di standardizzazione, o per altri motivi che comportano un aumento del touch time, significa che il tempo di trasformazione (il touch time) è aumentato. Quindi il throughput del sistema non è rimasto costante; al contrario, si è deteriorato: saremo in grado di completare meno lavori nel-

la stessa unità di tempo a causa delle perdite di produttività dovute ai continui salti di contesto. Questo fenomeno è evidenziato nel Grafico 3, in cui si vede come il multitasking influenzi la curva della produttività (ovvero il throughput) che trasla verso destra, riducendo il tasso di completamento dei lavori per unità di tempo.

Quando il throughput diminuisce e le scadenze non vengono rispettate, è molto probabile che gli stakeholder esercitino ulteriore pressione per avviare il lavoro il prima possibile, spinti dalla convinzione che anticiparne l'inizio aumenti le probabilità di terminare per tempo. In realtà, la pressione per anticipare ulteriormente i lavori, con l'illusione di finire prima, non fa altro che generare e alimentare un *circolo vizioso negativo*.

La pressione a iniziare più velocemente i lavori può essere rappresentata con una "traslazione a sinistra" della curva di domanda come riportata nel Grafico 4. Si passa da un "release rate iniziale" a una richiesta di maggiore anticipo nel rilascio di lavoro (sindrome ASAP). Se applichiamo questo grafico in un ambiente multiprogetto, qual è la conseguenza di iniettare nel sistema più progetti di quanti se ne possano effettivamente gestire?

Si genera una pressione costante per mostrare avanzamento su tutti i progetti aperti: per *chiudere* quelli prossimi al completamento, *far avanzare* quelli a metà strada e *partire* con quelli appena avviati. Per gestire questa pressione, si finisce per lavorare quel tanto che basta su ogni progetto, prima di passare a quello successivo. Il risultato è che ci si ritrova a fare multitasking come mai prima.

Le persone tendono a considerarsi generalmente *buone multitasker* e a dare per scontato che questo sia il modo "normale" di lavorare nei progetti. Tuttavia, pochissimi manager sono davvero consapevoli dell'effetto dannoso e devastante che esso causa all'organizzazione e, in ultima istanza, alla produttività del sistema.

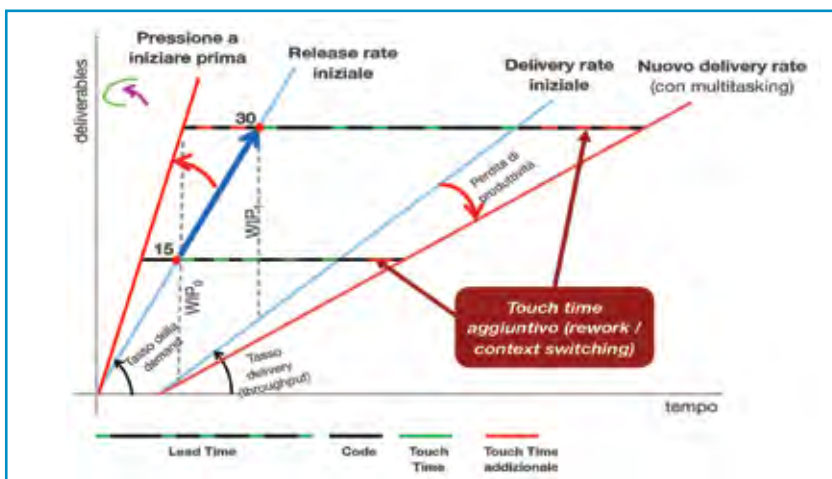


Grafico 4 - La "traslazione a sinistra" della curva di domanda.

L'effetto del multitasking

Consideriamo un esempio semplice con tre progetti, ciascuno con una durata di nove giorni. Se si lavorasse su di essi in modo sequenziale, senza fare alcun multitasking, il primo progetto verrebbe completato al nono giorno, il secondo al diciottesimo e il terzo al ventisettesimo.

Nella realtà, però, per la pressione di dover mostrare avanzamento su tutti i progetti aperti, la maggior parte delle persone è costretta a saltellare da un task all'altro e da un progetto all'altro. Ad esempio, dopo aver completato solo un terzo del primo progetto (3 giorni), veniamo spinti a interromperlo e a iniziare a lavorare sul secondo. Dopo aver completato un terzo di questo, passiamo al terzo progetto.

Dopo 9 giorni, abbiamo completato solo un terzo di ciascun progetto. Il risultato? Non abbiamo nulla di pronto da consegnare.

Dopo 18 giorni, abbiamo completato due terzi di ciascun progetto. Notiamo che, se avessimo lavorato sui progetti uno alla volta, a questo punto avremmo già completato ben due progetti. Invece, a causa del multitasking, ci ritroviamo senza nulla di pronto da consegnare.

Se continuiamo a fare multitasking in questo modo tra i tre progetti, il primo progetto non verrà completato in 9 giorni, ma solo dopo 21! (si veda il Grafico 5).

Nella realtà, quante organizzazioni gestiscono solo tre progetti in parallelo?

Più aumenta il numero di progetti su cui facciamo multitasking, più si dilata il lead time necessario per completare ciascuno di essi.

I progetti sono in ritardo non perché li abbiamo pianificati male né perché non lavoriamo abbastanza duramente. *I progetti sono in ritardo perché siamo occupati a lavorare su altri progetti.*

Eliyahu Goldratt, fondatore della Theory of Constraints, era solito dire che «il multitasking è il più spietato killer del tempo nei progetti». Il multitasking è infatti una delle cause più comuni dei

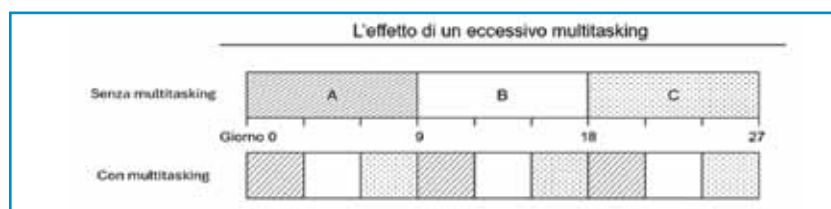


Grafico 5 - Influenza del multitasking.

ritardi e, nella maggior parte degli ambienti multiprogetto, ne è la causa principale.

Qualsiasi organizzazione che desideri davvero ridurre in modo significativo i tempi di completamento dei progetti deve ridurre drasticamente il multitasking. L'unico modo per farlo è avere meno progetti aperti contemporaneamente.

La capacità di lavorare su un numero infinito di progetti in parallelo è un miraggio. Non importa quanto grande sia l'organizzazione: per completare i progetti in tempi affidabili è necessario *controllare il WIP (Work in Process)*.

Mantenere in controllo il WIP (Work in Process)

Ogni madre sa quanti piatti può preparare in parallelo nella sua cucina e sa bene che, se provasse a cucinarne di più, qualcosa potrebbe andare storto: la cena non sarebbe pronta per tempo, il cibo non sarebbe buono come dovrebbe, e così via.

Lo stesso vale per cucine molto più grandi e complesse: ogni chef sa su quanti piatti può lavorare contemporaneamente ed è consapevole che cercare di superare quel limite è una cattiva idea. La stessa logica si applica a tutte le organizzazioni.

Indipendentemente dalla dimensione o dalla complessità delle *operations*, ogni sistema ha dei limiti e i manager dovrebbero esserne consapevoli.

Avere troppi progetti aperti è altamente inefficiente, come abbiamo appena visto. Ma anche averne troppo pochi è altrettanto inefficiente: non si vuole certo sprecare il tempo delle persone né lasciare ricavi potenziali sul tavolo.

Per questo motivo, i manager sono chiamati a conoscere la capacità del proprio sistema: quanti progetti possono essere gestiti in parallelo in modo efficiente, per essere completati in tempo e nel budget, senza compromettere la qualità né i deliverable promessi. Controllare il WIP significa che i manager si impegnano a rimanere entro la capacità del sistema e a mantenere nel tempo il numero corretto di progetti aperti.

Questo richiede un cambio di mentalità: niente più pressione per iniziare i progetti il prima possibile, ma piuttosto *Focus on Finish*: concentrarsi sul completamento dei progetti evitando qualsiasi multitasking non necessario. Un nuovo progetto può iniziare solo quando un altro è completato.

Prima di avviare le operations del progetto, deve esistere un vero e proprio *gate* o punto di controllo, e tale gate deve essere chiuso. Nessun nuovo progetto può partire senza l'autorizzazione dei manager responsabili del gate. Quando un progetto viene completato, il manager responsabile *apre il gate* e autorizza l'avvio del progetto successivo in coda.

A questo punto, molti si pongono una domanda naturale: come identificare la capacità dell'organizzazione? Quanti progetti dovrebbero essere presenti nel WIP? Molti manager hanno sufficiente intuito per stimare quanti progetti il loro sistema possa gestire in parallelo. Nei sistemi più complessi può essere necessario un breve periodo di assestamento: i manager possono iniziare congelando il 20-30% dei progetti e osservare rapidamente se il flusso di completamento accelera in modo significativo o se il sistema



Grafico 6 - Passare dal multitasking al controllo del WIP.

rimane ancora “ostruito”, evidenziando la necessità di ridurre ulteriormente il WIP.

Congelare i progetti è una decisione che molti manager esitano a prendere, ed è comprensibile. Tuttavia, si tratta di un'esigenza temporanea e una tantum, necessaria a liberare la capacità nel sistema quel tanto che serve a far ripartire il flusso. Questo permette alle persone di concentrarsi e completare rapidamente i progetti rimasti aperti, così da poter poi riprendere quelli congelati. In alcuni contesti può avere senso procedere in modo più graduale, utilizzando la *regola empirica del “2-a-1”*: per ogni due progetti completati, solo un nuovo progetto viene avviato.

La segregazione dei flussi (Work Segregation)

Ridurre il numero di progetti aperti è una leva chiave per controllare il Work in Progress (WIP), ma non è l'unica opzione disponibile. Anche il modo in cui il lavoro viene gestito all'interno dei progetti può generare ritardi significativi.

Ad esempio, in molti ambienti multiprogetto si tende a fare multitasking tra attività di dimensioni molto diverse tra loro. Un caso tipico è quello di un dipartimento IT che gestisce contemporaneamente grandi progetti di sviluppo software e una moltitudine di attività più piccole, come la correzione di bug o le richieste di supporto.

Il lavoro sui progetti più grandi assorbe una quantità rilevante di tempo, causando l'accumulo delle attività minori e un aumento della pressione per gestirle. Di conseguenza, queste attività finiscono per interrompere continuamente il lavoro sui progetti più grandi, generando un mul-

titasking controproducente. Al contrario, se si dà priorità alle attività minori, il completamento dei progetti più grandi risulta fortemente rallentato, a causa delle continue micro-interruzioni.

In situazioni di questo tipo, la regola di flusso più appropriata da applicare è la *segregazione dei flussi di lavoro* (Work Segregation).

Un primo modo per segregare i flussi di lavoro è *per risorse*: assegnare alcune persone ai progetti di grandi dimensioni e altre alla gestione delle attività più piccole. Se questo non è possibile, si può ricorrere alla *segregazione temporale*: dedicare specifiche fasce orarie alle attività minori e riservare il resto della giornata a un lavoro continuativo e senza interruzioni sui progetti più grandi. L'applicazione di questa regola di flusso in contesti caratterizzati da interruzioni costanti può migliorare in modo significativo il flow dei progetti, riducendo il multitasking e aumentando l'affidabilità delle consegne.

Preparare il full-kit

Mantenere sotto controllo il numero di progetti sui quali si lavora in parallelo non è un'attività da prendere alla leggera. È necessario assicurarsi di completare i progetti aperti il più rapidamente possibile, così da massimizzare il throughput del sistema. Per questo motivo, è nel nostro interesse identificare ed eliminare gli ostacoli che causano ritardi evitabili.

Una delle cause di ritardo più frequenti che emergono dalle persone è la seguente: «*Non siamo potuti andare avanti perché mancava qualcosa di essenziale*».

I ritardi si verificano spesso quando diamo per scontato che tutti i materiali o le informazioni siano

disponibili al momento giusto, per poi scoprire, quando servono davvero, che qualcosa manca. In alcuni casi, ad esempio, nonostante i materiali siano pronti, il lavoro potrebbe bloccarsi in attesa di una conferma, di un'autorizzazione o di un'approvazione.

Per prevenire questo tipo di ritardi è necessario assicurarsi di disporre di *full-kit* prima di avviare un progetto o una sua fase significativa. Avere un *full-kit* significa verificare in anticipo di disporre di tutti i materiali, delle autorizzazioni, delle risorse, delle informazioni e di tutto ciò che è necessario per completare quella parte di lavoro e consegnarla al passo successivo del flusso.

Se non si è rigorosi nel garantire la presenza dei *full-kit*, si corre concretamente il rischio di trovarsi bloccati in corso d'opera, in attesa di elementi essenziali. Quando questo accade, per evitare di restare inattivi, le persone iniziano nuove attività, riattivando la prassi del multitasking, e il caos torna rapidamente nel sistema. Gestire con disciplina i *full-kit* prima di avviare un progetto (o una sua parte rilevante) è una regola estremamente potente per accelerare il flusso e garantire che i progetti vengano completati nei tempi previsti.

Per mantenere i *full-kit* in modo continuativo, è possibile utilizzare lo stesso meccanismo dei “gate” o punti di controllo già introdotto per il controllo del WIP. Il manager responsabile del gate autorizza l'avvio di un nuovo progetto solo dopo aver verificato che il *full-kit* sia completo.

Naturalmente, è necessario stabilire con quanto anticipo le persone incaricate di preparare i *full-kit* debbano essere informate dell'avvio di un nuovo progetto, in modo da avere il tempo sufficiente per predisporli correttamente.

È importante notare che, in ambienti di progetto complessi, può essere necessario definire più di un *gate*. Altri punti di controllo possono risultare utili in fasi chiave di integrazione o, più in gene-

rale, ogni volta che si verifica un "hand-over" in cui il progetto viene trasferito al team o alla persona successiva nel flusso.

Il project management moderno e la Teoria dei Flussi

Gli ambienti multiprogetto sono notoriamente stressanti e caotici. Le persone corrono continuamente da un progetto all'altro, faticando a fare progressi concreti e a rispettare gli impegni presi. I ritardi frequenti portano a consegne tardive e a una bassa soddisfazione del cliente, che spesso si traducono in tensioni tra la proprietà dell'azienda e il management, soprattutto quando entrano in gioco sforamenti di budget. Il management "old school" accetta questa realtà come un dato di fatto e reagisce aumentando la pressione sui manager affinché spingano le persone a lavorare di più, a fare più ore, e il multitasking viene inconsapevolmente celebrato come skill richiesta in molti annunci di lavoro. Questo approccio porta inevitabilmente a tensione, conflitti e sfiducia tra manager e collaboratori. Le persone non lasciano le organizzazioni: lasciano i capi. Non sorprende quindi che queste tensioni finiscano spesso per far andare via le persone migliori, lasciando l'organizzazione ad affrontare il carico di lavoro senza i suoi esperti.

Il management moderno, al contrario, pone l'accento non solo sui risultati, ma anche sulla costruzione di relazioni sane tra manager e collaboratori. I manager non devono necessariamente amare i propri collaboratori, non devono nemmeno per forza piacerli. Ma devono averne cura e preoccuparsi del loro successo. I manager devono guidare il cambiamento culturale verso una gestione del flusso che favorisca fiducia e rispetto. Devono assicurarsi che le persone possano concentrarsi e portare a termine il lavoro, senza essere schiacciate da un multitasking eccessivo. Devono garantire che le persone

LE REGOLE DEL FLUSSO DI GOLDRATT



Il controllo del WIP, la segregazione dei flussi di lavoro e la preparazione dei full-kit sono tre delle regole di flusso più comuni, ma non sono le uniche. In ambienti multiprogetto, altre regole possono fare una differenza significativa, come, ad esempio, la sincronizzazione, la standardizzazione, il triage, il dosaggio, il pooling, il decoupling e, naturalmente, il buffer management, fondamentale per proteggere i progetti da ritardi imprevisti. Nella maggior parte delle organizzazioni, per ottenere risultati rilevanti non è necessario implementare tutte queste regole. Al contrario, è molto più efficace concentrarsi su tre o quattro di esse che risultano realmente critiche per il contesto specifico.

Le Regole del flusso della Theory of Constraints sono dirette e semplici. Non c'è bisogno di soluzioni complicate: gli ambienti di progetto sono già sufficientemente complessi, e le soluzioni complesse raramente portano benefici reali. Tuttavia, l'implementazione efficace delle regole del flusso richiede intuizione ed esperienza. I manager dovrebbero osservare attentamente il flusso dei propri progetti e sviluppare una sensibilità sufficiente per decidere su quali regole di flusso concentrarsi, come implementarle in modo coerente e, aspetto non meno importante, come mantenerle nel tempo.

Per comprendere meglio come gestire il flusso dei progetti secondo questo approccio, è fortemente consigliata la lettura del libro "Le Regole del Flusso di Goldratt". Questo romanzo manageriale illustra l'applicazione della Theory of Constraints alla gestione del flusso in contesti multi-progetto.

Il libro è stato tradotto in italiano da Real Throughput Società Benefit ed è disponibile on line², con uno speciale codice promozionale riservato ai lettori di questa rivista.

² <https://www.realthroughput.com/theory-of-constraints-goldratt-libri>

giuste vengano informate con sufficiente anticipo sull'avvio dei nuovi progetti, in modo che i full-kit possano essere preparati correttamente. Devono costruire la fiducia dei collaboratori dimostrando che, quando qualcuno chiede un'approvazione o un supporto decisionale, la risposta arriverà rapidamente, senza ritardi inutili.

Dall'altra parte, anche i collaboratori devono fare la loro parte e impegnarsi concretamente per aiutare l'azienda a raggiungere i propri obiettivi. Devono aderire con disciplina al controllo del WIP e alle altre regole di flusso introdotte. Devono abituarsi a segnalare il prima possibile l'eventuale insorgenza di ritardi, così che possano essere attivate azioni preventive.

L'approccio della Theory of Constraints (TOC) al project management è al centro del management moderno. Implementando correttamente le regole di flusso, i manager utilizzano la capacità del sistema per garantire il miglior risultato possibile. L'approc-

cio TOC non richiede maggiori investimenti: richiede l'adozione di modalità semplici e innovative per gestire i progetti e ottenere risultati.

I manager non devono passare le giornate a correre da un incendio all'altro. Possono invece adottare un modello operativo più disciplinato ed efficace, capace di costruire nel tempo una cultura di fiducia e rispetto tra manager e collaboratori.

Efrat Goldratt Ashlag

È autrice de *Le Regole del Flusso di Goldratt*, l'introduzione alla gestione dei progetti secondo l'approccio della Teoria dei Vincoli. Co-autrice insieme a suo padre, Eliyahu Goldratt, del libro di filosofia di vita "The Choice". Ha conseguito un dottorato di ricerca in Psicologia delle Organizzazioni ed è specializzata nella creazione di materiali formativi per favorire la crescita e lo sviluppo personale e organizzativo.

Gianluca Davico

Presidente e Co-Founder di Real Throughput S.r.l. Società Benefit, che ha tradotto per l'Italia *Le Regole del Flusso di Goldratt*. Con oltre 25 anni di esperienza nella consulenza direzionale, nelle operations e nel project management, ha guidato progetti internazionali applicando i principi della Teoria dei Vincoli e delle Regole del Flusso. È laureato in Economia aziendale, certificato APICS/CPIM, e specializzato nell'applicazione della Teoria dei Vincoli in ambiti quali Operations, Inventory Management, Project Management e Controllo di Gestione.