

## **Introduzione**

I progetti, che sempre più spesso rappresentano un “modo di fare” delle organizzazioni, sono iniziative temporanee finalizzate a realizzare cambiamenti e creano discontinuità rispetto al normale modo di operare. Questa discontinuità riguarda diversi aspetti.

Un primo aspetto è rappresentato dalla temporaneità: mentre le attività routinarie sono continue, il progetto per sua stessa natura ha un inizio e una fine. Anzi, per certi versi si potrebbe affermare che tutte le attività del progetto sono finalizzate alla sua (positiva) conclusione<sup>1</sup>, mentre le attività routinarie sono essenzialmente mirate al mantenimento (magari ottimizzando qualcosa) dello *status quo*.

Un secondo aspetto non meno importante riguarda i rapporti tra le persone coinvolte: si esce dalla tradizionale logica capo-collaboratore per entrare in quella del team composto da figure appartenenti a molteplici entità aziendali che si trovano a lavorare insieme coordinate da un responsabile, il project manager, diverso dal loro capo gerarchico.

Pertanto anche i rapporti che si instaurano nel lavoro per progetti sono temporanei. Le dinamiche di avvicinamento delle persone coinvolte e di costituzione dei team di lavoro sono necessariamente accelerate rispetto a quanto avviene all'interno dei classici gruppi funzionali. Occorre notare che a tale proposito la letteratura del settore è carente di modelli specifici di riferimento, in quanto tratta i temi della formazione e gestione del team usando approcci tipici del general management che poco o nulla hanno a che vedere con le logiche proprie dei progetti, specie se di breve durata.

Un terzo elemento è rappresentato dalla coesistenza, a volte dal “disturbo reciproco” tra progetti e processi routinari. Infatti, a latere dei progetti, l'azienda continua a operare nel quotidiano applicando regole, processi e abitudini consolidate nel tempo. Capita inoltre che qualche progetto vada proprio a modificare uno o più processi esistenti e in questo caso le situazioni di conflitto tra i detentori dello *status quo* e gli attori del progetto appaiono inevitabili.

Le considerazioni sopra riportate sono tanto più valide quanto maggiore è il numero di progetti contemporaneamente attivi nell'organizzazione e conseguentemente più ampio il ventaglio delle persone a vario titolo coinvolte in essi. In questo quadro di

---

<sup>1</sup> In effetti la questione andrebbe posta in altri termini. I progetti sono un mezzo di cui le organizzazioni dispongono per effettuare i cambiamenti e le innovazioni ritenute necessarie. Il fine ultimo del progetto, quindi, non è tanto la sua chiusura, quanto la reale fruizione di quello che il progetto realizza.

riferimento, la visione vetusta ma dura a morire secondo la quale il project management non è altro che un insieme di tecniche e strumenti, mostra in modo palese e definitivo tutta la sua miopia.

Discutere oggi di project management in termini originali o innovativi è ormai impresa ardua. Questo termine, pressoché 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.

A ben guardare però, 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, rappresentando in estrema sintesi una prassi, un modo di operare, fino a diventare in alcuni casi una cultura organizzativa specifica.

Parlare di project manager, quindi, significa a mio avviso identificare principalmente responsabilità individuali, mentre esprimersi in termini di project management vuol dire invece riconoscere che il lavorare per progetti è una responsabilità collettiva, della quale è l’organizzazione nel suo complesso a doversi fare carico. In questa prospettiva, possiamo di seguito identificare tre categorie di attori sociali chiamati a esercitare una specifica ownership nei processi di project management<sup>2</sup>.

**La committenza e la direzione**, responsabili di creare e sostenere nel tempo le condizioni culturali e organizzative idonee e di promuovere iniziative plausibili, la cui reale eseguibilità nei termini auspicati sia considerata parte del pensiero strategico<sup>3</sup>. Questa prima categoria di attori sociali risponde direttamente delle scelte di investimento compiute e dei benefici in termini di business che la concreta fruizione del progetto dovrebbe consentire.

**I project manager**, che sono chiamati a comprendere l’organizzazione e il contesto in cui si svolgono i progetti loro assegnati, a relazionarsi efficacemente con tutti gli attori sociali rilevanti, ad avere spirito di iniziativa, flessibilità, tolleranza allo stress e alle situazioni di incertezza. Tra le caratteristiche primarie dei capi progetto desidero porre in evidenza la capacità di negoziare un mandato che si basi su presupposti e

---

<sup>2</sup> Mario Damiani, Project Management di Successo, FrancoAngeli Editore, 2007. Il libro riprende e sviluppa i concetti espressi in questo documento e li colloca in un più ampio contesto organizzativo.

<sup>3</sup> Larry Bossidy, Ram Chanan, Execution, Sperling & Kupfer Editori, 2004.

stime plausibili, tali da assicurare all'organizzazione la concreta fruizione del progetto nei termini pattuiti.

**Gli altri attori sociali** coinvolti nei progetti, primi tra tutti i componenti dei team di lavoro e gli utenti, che devono essere consapevoli delle dinamiche progettuali e dei motivi per i quali si rende necessario un diverso modo di operare, così da poter interpretare il loro ruolo in modo attivo e consistente, da veri protagonisti della parte loro affidata, vivendo il progetto come un'opportunità di arricchimento professionale e non come un fastidio che turba lo *status quo* della loro attività quotidiana.

### Il project manager nel contesto attuale

Premesso ciò e consapevole del fatto che, nonostante i buoni propositi, le organizzazioni tuttora tendono a interpretare il project management più come un fatto di ownership individuale del capo progetto che di responsabilità collettiva, concentriamo la nostra attenzione sulla figura del project manager.

La cosiddetta letteratura classica<sup>4</sup> concorda su alcune caratteristiche principali che definiscono la figura professionale del capo progetto come un vero e proprio manager e leader.

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

La crescente proliferazione di progetti medio-piccoli<sup>5</sup> ha comportato una rivisitazione del concetto stesso di progetto passato da “affare eccezionale”, così come veniva concepito sino a qualche anno fa, a “oggetto ricorrente”, spesso destinato a creare piccole discontinuità nella continuità (cfr. Figura 1).

---

<sup>4</sup> Con questo termine mi riferisco alle opere degli autori più letti e citati, quali Archibald, Kerzner, Lewis, Pinto, Verma, solo per nominarne alcuni. Questi lavori identificano il project manager come integratore, team leader, comunicatore, influenzatore e decisore.

<sup>5</sup> La ricerca ISTUD sul project management in Italia, 2002 ha rilevato che il 70% dei progetti intrapresi dalle 92 aziende intervistate aveva dimensioni inferiori ai 300 giorni uomo di effort.

I progetti	
1995	2005
<p><b>Pochi progetti “a progetto”</b>  <b>Molti progetti non “a progetto”</b></p>	<p><b>Molti progetti “a progetto”</b>  <b>Molti non progetti “a progetto”</b></p>
<p>“A progetto” se l’iniziativa è strategica, grande o in crisi (per eccezione)</p>	<p>“A progetto” anche per attività da gestire diversamente (per ansia?)</p>
<p>Progetti creano sostanziali discontinuità (cambiamento)</p>	<p>I progetti spesso creano piccole discontinuità nella continuità (mantenimento evolutivo della continuità)</p>
<p>Valore economico medio-alto</p>	<p>Valore economico medio-basso</p>

Figura 1 – I progetti dieci anni dopo<sup>6</sup>

E' indubbio che la situazione sopra accennata abbia comportato un conseguente down sizing del ruolo del project manager; con l'incremento numerico di progetti medio-piccoli è aumentato infatti il bisogno di figure di coordinamento ed è comprensibile che tale coordinamento non possa essere svolto unicamente da project manager esperti perché da un lato ciò risulterebbe troppo costoso e dall'altro si dovrebbe fare i conti con un numero troppo limitato di “addetti ai lavori”. Insomma, di necessità virtù, con buona pace di coloro che project manager esperti lo erano già e che si sono ritrovati privati di alcune delle autonomie conquistate sul campo negli anni precedenti (cfr. Figura 2).

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, palesando così il timore latente che competenze particolari possano in qualche modo minare i poteri costituiti.

Non è raro infatti imbattersi in organizzazioni che approcciano il project management in modo molto parziale e riduttivo, focalizzando l'attenzione unicamente su schemi di lavoro e strumenti informatici e richiamando i loro capi progetto alla stretta osservanza di rigide prassi operative. Ciò pone sostanzialmente sullo stesso piano chi,

<sup>6</sup> Mario Damiani, tratto dalla relazione introduttiva al Workshop sul ruolo del project manager in Italia, organizzato dal PMI, North Italy Chapter, 7 Ottobre 2005.

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 se operasse in un contesto maggiormente libero e valorizzante.

Questa visione limitata, poi, non risponde per niente al reale bisogno di costruire ed evolvere una professionalità complessa, quella del project manager, caratterizzata in modo sostanziale da dimensioni organizzative e relazionali.

I project manager	
1995	2005
<b>Pochi PMP</b>	<b>Molti PMP</b>
<b>Ruolo spesso non ufficiale</b>	<b>Sistema delle competenze</b>
<b>Nominati dalla direzione</b>	<b>Nominati dal middle management</b>
<b>Spesso decidono in autonomia</b>	<b>Spesso altri decidono per loro</b>
<b>Limitato controllo su di loro</b>	<b>Elevato controllo su di loro</b>
<b>Senso di solitudine/esposizione</b>	<b>Senso di impotenza/oppresione</b>
<b>Rischi?</b>	<b>Ownership?</b>

Figura 2 – I project manager dieci anni dopo<sup>7</sup>

Tutto ciò avviene in un ambito di riferimento piuttosto articolato e caratterizzato da una notevole varietà nella definizione e nell'interpretazione della figura del project manager.

Sul capo progetto, in termini di ruolo e di competenze, si sono spesi negli ultimi anni fiumi di inchiostro e altrettanto almeno è ipotizzabile immaginare che se ne spenderanno in quelli a venire, a causa del continuo aumento e della continua diversificazione dei progetti nelle organizzazioni.

<sup>7</sup> Cfr, Nota 6 – PMP significa Project Management Professional ed è relativo alla certificazione professionale rilasciata dal PMI. Per informazioni sulla certificazione PMP, consultare il sito [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

In una delle rare indagini sullo stato del project management condotte in Italia<sup>8</sup> emerge infatti che in oltre il 50% dei casi i project manager non hanno un ruolo formalmente riconosciuto né percorsi definiti di sviluppo professionale, fenomeno questo che ripropone alla ribalta il tema dell'Accidental-PM<sup>9</sup>, ossia di coloro che si trovano occasionalmente a gestire progetti in virtù delle loro competenze specialistiche o per la particolarità del loro ruolo, ma che di norma svolgono una professione diversa da quella del capo progetto.

Quanto appena evidenziato assume maggior rilevanza se consideriamo che le aziende tendono ad assegnare ai project manager compiti sempre più variegati e spesso diversi da quelli tradizionalmente delineati in letteratura. Prendendo come esempio le aziende del settore IT che realizzano progetti per conto terzi, emerge chiaramente che i capi progetto sono anche chiamati a contribuire allo sviluppo del business<sup>10</sup> e alla gestione della relazione con i clienti, fungendo da elementi di supporto commerciale.

In alcuni casi, inoltre, il project manager si trasforma, o per meglio dire si snatura, fino a ricoprire il ruolo di focal point per tutte le problematiche relative ai rapporti tra la propria e l'azienda-cliente, perdendo gran parte delle caratteristiche peculiari di agente del cambiamento e assumendo in sé un compito prevalente di gestore e garante della quotidianità, fino a doversi occupare dei problemi più spiccioli. E in questi casi delinearne il profilo è una vera scommessa.<sup>11</sup>

Se infine consideriamo i livelli tipici di inquadramento e la media retributiva, scopriamo che spesso i project manager sono più allineati ai membri del team di lavoro che devono coordinare piuttosto che ai capi gerarchici delle risorse con cui devono negoziare (e spesso litigare) quotidianamente. Sarà pure una visione mercantile, ma se la retribuzione è proporzionale al ruolo e alle responsabilità richieste, possiamo dedurre che le organizzazioni non manifestano nei fatti l'intenzione di aspettarsi molto dai loro project manager. E allora?

Allora, a mio avviso, si tratta di fare un po' di chiarezza, riconoscendo i casi in cui il termine "project manager" è utilizzato con eccessiva disinvoltura e ridando valore e

---

<sup>8</sup> Cfr. nota 5.

<sup>9</sup> Mario Damiani, Chiara Moroni – Project Manager per caso: istruzioni per l'uso - Zerouno, Marzo 2003.

<sup>10</sup> Tendenze evolutive della gestione progetti: l'impatto dell'ICT – M. Damiani, L. Gilieri, P. Lo Valvo, Equal, 2003.

<sup>11</sup> Future-PM – Il ruolo del project manager in una realtà in evoluzione – Mario Damiani, Chiara Moroni – ISTUD, 2005.

dignità a una figura professionale complessa, che richiede molti anni di esperienza e qualche errore vissuto direttamente per essere adeguatamente sviluppata.

Alcune aziende, specialmente nel settore IT, hanno da tempo definito diversi job title<sup>12</sup> in base ai compiti richiesti e alle responsabilità effettivamente esercitate. Ciò consente di distinguere anche formalmente i neofiti dagli esperti e di tracciare un percorso evolutivo in cui coloro che intendono fare del project management una carriera professionale possano riconoscersi.

Del resto i project manager con esperienza ci sono. A titolo di esempio, i rispondenti ad una recente indagine sulla realtà professionale del Project Management in Italia, condotta dal Chapter PMI Nord Italia<sup>13</sup>, hanno nella quasi totalità (89%) un'età compresa tra 30 e 50 anni, con valore modale (25%) nella fascia 36-40 anni e un'esperienza nel ruolo mediamente significativa: il 90% è project manager da più di tre anni e quasi il 70% lavora da almeno 6 anni come responsabile di progetto, a diversi livelli.

### **L'evoluzione del ruolo: da condottiero a diplomatico**

Stabilito quindi che il nostro focus di attenzione si rivolge ai project manager propriamente detti, proviamo a esaminare l'evoluzione del loro ruolo alla luce delle nuove dinamiche che caratterizzano le organizzazioni.

Occorre innanzitutto 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 diversificata notevolmente; 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.

---

<sup>12</sup> Di solito si usa il termine “project coordinator” oppure, seppur stranamente, “project leader” per indicare PM junior o responsabili di sottoprogetti; il termine “project manager” in alcuni casi riceve la specifica di “senior” per indicare una figura maggiormente esperta. La qualifica di “program manager”, invece, a seconda delle organizzazioni può indicare il capo di più PM, oppure colui che gestisce più progetti tra loro in qualche modo collegati, o anche chi ha la responsabilità di un'iniziativa a più ampio respiro rispetto a un progetto, che include anche processi on-going.

<sup>13</sup> Indagine sulla realtà professionale del Project Manager in Italia in relazione alle “Personal Competencies” presenti nel testo di riferimento “Project Management Competency Development Framework” (PMCDF) edito dal PMI®, L'indagine è stata condotta e pubblicata nel 2005 dal Chapter PMI Nord Italia con il coordinamento di Mario Damiani.

Il team, poi, è sempre meno “fisico” e sempre più “logico”, ossia i componenti hanno in buona parte perso la caratteristica di essere “co-locali” e assegnati al progetto in modo univoco. Nella maggior parte dei casi i componenti dei gruppi di lavoro collaborano a più progetti contemporaneamente, a volte prestando il proprio contributo per pochi giorni e per attività ben specifiche, non di rado restando presso le rispettive sedi di lavoro, senza aver mai l’occasione di incontrare di persona né il project manager né gli altri componenti dell’*équipe*.

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 caratterizzate da un’elevata specializzazione e dalla conseguente frammentazione dei ruoli, fenomeno questo che ha favorito la tendenza degli specialisti a “stare nel loro” e a non “contaminarsi” con l’ambiente circostante, ossia con i colleghi di specializzazioni limitrofe e compresenti nel medesimo progetto.

Conseguenza diretta di ciò è il pressoché sistematico ed estenuante raddoppio di marcatura che il capo progetto deve esercitare nei confronti delle risorse assegnate ogni volta che le stesse devono collaborare o confrontarsi con altri, con le inevitabili ripercussioni sulla efficienza complessiva del progetto, oltre che sul corretto impiego del project manager.

La trasversalità propria del project management e conseguentemente del ruolo del capo progetto è ancora sostanzialmente vissuta come un corpo estraneo rispetto alle abitudini consolidate delle aziende, 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...”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> “Coinvolgere le persone per il successo del progetto”, Mario Damiani, ZeroUnoWEB, Febbraio 2006.



Appare quindi evidente che la metafora del condottiero, che crea spirito di corpo, anima di coraggio 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.

Un diplomatico moderno e attivo, naturalmente, che conosce il business dell'organizzazione e opera sul campo, sempre pronto a negoziare con gli interlocutori di progetto e in grado di influenzare le decisioni laddove non può decidere direttamente.

Da ciò emerge una figura che sa superare i limiti della mera realizzazione del mandato, in grado di stabilire con il committente una relazione professionale sostanzialmente simmetrica, base indispensabile per discutere e negoziare il mandato stesso e, quindi, capace di assumere a pieno titolo, in modo concreto e visibile, l'ownership del progetto.

In sostanza, parliamo di un project manager meno succube e "impiegato", magari un po' fuori dagli schemi tradizionali e poco rispettoso delle sempre più frequenti e noiose prassi amministrative, ma più consistente e intraprenditore, di cui le aziende hanno realmente bisogno per migliorare sostanzialmente la performance dei loro progetti più importanti<sup>15</sup>.

Un project manager, quindi, che fa leva sulle proprie caratteristiche personali e le sviluppa continuamente, allenandosi in alcuni casi a diventare nel tempo una figura professionale diversa, ancora più manageriale. In questa accezione, il ruolo del capo progetto può anche essere inteso come una transizione, una sorta di trampolino di lancio per passare da posizioni tipicamente tecnico-specialistiche ad altre più direzionali.

---

<sup>15</sup> Secondo Standish Group, il 97% dei progetti di successo è stato gestito da project manager esperti – The Chaos Report, 2000.

## **L'approccio organizzativo**

Come accennato nell'introduzione, l'esperienza mi porta a considerare il project management come responsabilità organizzativa nell'ambito della quale il capo progetto rappresenta uno degli attori chiave anche se non l'unico e, per certi versi, non sempre il più importante.

Mi rendo conto che qualcuno potrà storcere il naso di fronte a questo approccio che tende ad allargare lo spettro d'azione coinvolgendo molti attori sociali, anziché seguire le mode del momento che propongono pillole curative adatte ad ogni necessità. Sono tuttavia convinto che anche in questo caso valga la considerazione in base alla quale non sempre le vie più comode portano alle soluzioni migliori.

Occorre pertanto stabilire dei principi di base che ispirino sia i project manager sia gli altri attori coinvolti nei progetti. Principi che devono essere consistenti e condivisi, tali in sostanza da armonizzare concretamente il project management con lo spirito dell'organizzazione nel suo complesso.

In questa prospettiva e a titolo esemplificativo propongo brevemente i concetti di Context, Anticipation ed Execution, che rappresentano per me alcuni cardini fondamentali attorno ai quali ruotano il modo di essere e l'operato del project manager, sia nell'assunzione del suo ruolo specifico sia in relazione con gli altri attori sociali coinvolti nei progetti<sup>16</sup>.

**Context:** il project manager è la cerniera di raccordo fondamentale tra il progetto da realizzare e l'organizzazione che lo ha deciso, lo realizzerà e beneficerà dei risultati.

Il project manager deve pertanto collaborare con la direzione nell'integrare il progetto con la strategia, la situazione contingente e gli altri progetti e processi già presenti nell'azienda, supportando il committente nella costruzione di una visione comune del progetto da trasmettere a tutti gli attori sociali, preparando e supportando l'organizzazione a vivere positivamente il cambiamento che porterà.

Nel fare ciò assumono una rilevanza di primo piano la relazione e la comunicazione che il project manager stabilisce non solo con il team di lavoro ma anche con gli altri attori sociali che possono determinare il successo o l'insuccesso di un progetto molto più di una buona o cattiva pianificazione.

---

<sup>16</sup> 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, così come ha ispirato il contenuto del presente documento. Approfondimenti sono disponibili al sito [www.cmdmc.eu](http://www.cmdmc.eu). Cfr. anche Nota 3.

**Anticipation:** lavorare a progetto implica sovvertire una prassi molto diffusa che deriva dalla concezione fatalistico-reattiva dell'operare giorno per giorno, secondo la quale errori e imprevisti fanno parte delle regole del gioco e sono inevitabili.

Con il termine Anticipation, intendo un modo di essere e di concepire il lavoro, sia da parte del singolo individuo sia per quanto concerne l'organizzazione nel suo complesso, modo di essere che trova nel project manager il precursore per eccellenza.

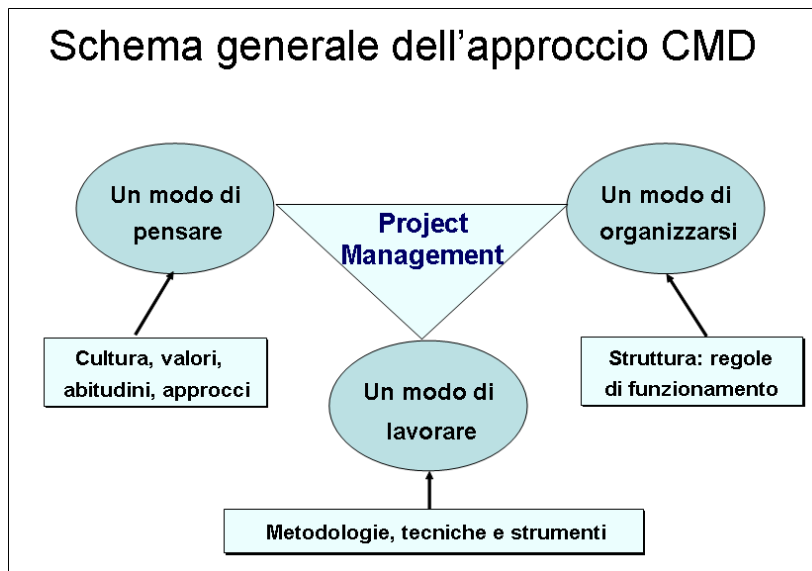
Anticipation non è quindi un mero insieme di “cose specifiche da fare”, bensì una sorta di *forma mentis* che ci porta a guardare e vivere le azioni che compiamo nel presente come qualcosa che è stato pensato prima e che provocherà effetti nel tempo.

Certo, nessuno possiede la magica sfera di cristallo con cui prevedere e governare il futuro, ma cercando di guardare sempre un po' più in là del proprio naso, si possono prevenire alcuni ostacoli e rendere più concreti e prevedibili i risultati da conseguire. Il che si traduce alla fine in una possibilità di lavorare tutti meglio.

**Execution:** il project management è una disciplina relativa al fare e che trova nella realizzazione una delle sue principali *raison d'être*. L'approccio proposto concepisce l'Execution non come un processo tattico da demandare alle strutture prettamente operative, ma come un aspetto fondamentale dell'impianto strategico, in quanto condiziona in modo decisivo la reale fattibilità del progetto sin dalle fasi iniziali.

L'Execution non è quindi il becero tentativo di eseguire un mandato magari non fattibile, ma un processo che si snoda lungo l'intero ciclo di vita del progetto e che porta il committente a formulare idee plausibili, il project manager a discuterne e a negoziarne la fattibilità, gli altri attori sociali del progetto a preoccuparsi in modo attivo del proprio ruolo e dei risultati che devono produrre.

Il project manager ha in ciò il compito fondamentale di diffondere e supportare l'idea che l'Execution è una responsabilità collettiva e che tutti gli attori sociali coinvolti sono chiamati a esercitare il loro giusto livello di ownership. Se qualcuno viene meno a tale principio, non deve rassegnarsi ma combattere perché ciascuno faccia la propria parte, dando ovviamente lui per primo l'esempio tangibile.



## Conclusioni

Con questo articolo ho inteso esaminare la figura professionale del project manager sia in termini di situazione generale, contraddizioni incluse, sia per quanto concerne alcune possibili evoluzioni.

Fermo restando che ogni impresa ha caratteristiche, necessità e modelli di business propri e che pertanto non esistono risposte precostituite, possiamo concludere che la definizione del ruolo e dei compiti di una figura professionale complessa come quella del capo progetto costituisce una sorta di “dichiarazione esplicita di intenti” e comporta inevitabilmente la redistribuzione, o addirittura il superamento, di alcuni poteri stabiliti all’interno dell’organizzazione.

Alcuni potranno sospettare una possibile riduzione del proprio raggio d’azione; altri avranno il timore che una maggiore affermazione del project management possa mettere in discussione convinzioni e valori sui quali fino a quel momento si era fondata l’identità degli individui e dell’organizzazione. Ma si sa, non esiste cambiamento senza qualche sana rinuncia.