

Premessa

I progetti e il project management tendono a rappresentare sempre più spesso un “modo di fare” delle organizzazioni. I progetti sono iniziative temporanee, finalizzate a realizzare cambiamenti, che creano discontinuità rispetto alle normali attività routinarie.

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, è negli ultimi anni prepotentemente entrato 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 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, concerne l'organizzazione, rappresentando in estrema sintesi una prassi, un modo di operare, fino a diventare in alcuni casi una cultura organizzativa esso stesso.

L'approccio CMD*

Parlare di project manager significa a nostro 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, di cui deve farsi carico l'intera organizzazione. In questa prospettiva possiamo di seguito identificare tre categorie di attori sociali che sono chiamati a esercitare una specifica ownership nei processi di project management.

La committenza e la direzione, responsabili di creare e sostenere nel tempo le condizioni culturali e organizzative idonee al lavorare per progetti e di promuovere iniziative plausibili, la cui reale eseguibilità nei termini auspicati sia considerata parte del pensiero strategico. Questa prima categoria di attori sociali risponde direttamente delle scelte di investimento compiute e dei benefici in termini di business che la

* Approccio CMD – Mario Damiani e Chiara Moroni, 1998-2006. Questo approccio ha animato e anima gli interventi consulenziali, le attività formative e i contributi letterari dei due autori.

concreta fruizione del progetto comporta.

Gli altri attori sociali coinvolti nei progetti, primi tra tutti i componenti dei team di lavoro, 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 una opportunità di arricchimento professionale e non come un fastidio che turba lo status quo della loro attività quotidiana.

I project manager, chiamati a comprendere l'organizzazione e il contesto in cui i progetti loro assegnati si svolgono, a relazionarsi efficacemente con tutti gli attori sociali rilevanti, ad avere spirito di iniziativa, flessibilità e tolleranza allo stress e alle situazioni di incertezza. Tra le caratteristiche primarie dei capi progetto desideriamo porre in evidenza la capacità di negoziare un mandato che si basi su presupposti e stime realistiche, tali da assicurare all'organizzazione la concreta fruizione del progetto nei termini pattuiti.

Come accennato in premessa, la nostra esperienza ci porta a considerare il project management come una 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.

In questa prospettiva, risulta fondamentale stabilire dei principi di base che ispirino sia i project manager, sia gli altri stakeholder coinvolti nei progetti. Principi che devono essere consistenti e condivisi, tali in sostanza da armonizzare concretamente i principi e le pratiche di project management con lo spirito dell'organizzazione nel suo complesso.

A titolo esemplificativo proponiamo brevemente i concetti di Context, Anticipation ed Execution, che rappresentano per noi alcuni tra i cardini fondamentali attorno a cui ruotano il modo di essere e l'operato del project manager.

Context: il project manager è la cerniera di raccordo fondamentale tra il progetto da realizzare e l'organizzazione, o meglio, le organizzazioni, che lo hanno deciso, che lo realizzeranno e che beneficeranno dei risultati.

In base a ciò, il project manager deve collaborare con la direzione nell'integrare il progetto con la strategia, la situazione 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 aiutando 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 tutti gli altri attori sociali che possono determinare il successo o l'insuccesso di un progetto molto più di una buona o cattiva pianificazione.

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, intendiamo 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*. Il nostro approccio 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 loro ruolo e dei risultati che devono produrre.

In questa prospettiva, il project manager ha 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, ovviamente dandone lui per primo l'esempio tangibile.

Conclusioni

Da tutto ciò emerge una figura capace di superare lo steccato ideologico 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, anche per questo, capace di assumersi in modo concreto l'ownership del progetto.

In sostanza, parliamo di un project manager meno succube e "impiegato", magari un po' irriverente e rompiscatole ma più consistente e intraprenditore; un project manager che non usa l'incomprensione degli altri come alibi ma che affronta le resistenze altrui a viso aperto, consapevole del fatto che l'organizzazione ha bisogno di lui per migliorare sostanzialmente la performance dei progetti più strategici.

Ci riferiamo in altre parole a una figura professionale molto particolare, che può definirsi compiutamente solo grazie a molta esperienza e qualche errore provato direttamente sulla propria pelle, oltre a una spiccata attitudine personale. Si dovrebbe pertanto riflettere maggiormente prima di assegnare a cuor leggero incarichi di gestione progetti alle persone. Il rischio è di privarsi di un buon specialista per creare uno pseudo-capo progetto demotivato e inefficace.

Le organizzazioni dovrebbero poi tenere in maggior conto che per un project management efficace è necessario, sì, avere dei project manager capaci, ma è altrettanto necessario avere una committenza forte e disponibile a formulare mandati concretamente eseguibili e un management consapevole e in grado di creare e sostenere le condizioni culturali e organizzative necessarie per eseguire con successo i progetti deliberati.

Per ogni ulteriore approfondimento visitate il nostro sito: www.cmdmc.eu



Introduzione all'approccio CMD

Gli autori

Mario Damiani - Master's Certificate in Project Management (G. Washington University). Certified Project Management Professional (PMP®). Membro fondatore del PMI North Italy Chapter (Vice Presidente Formazione e Certificazione dal 1997 al 2005). Contributore e Revisore dei PMBOK Guide 1996, 2000, 2004 Edition, di OPM3 e di PMCDF del PMI. Esercita la professione di program manager da parecchi anni, operando in contesti internazionali e coordinando l'attività di altri capi progetto. Svolge attività di consulenza, docenza e formazione nell'ambito del project e program management e del program management office (PMO). Ha inoltre realizzato corsi e programmi di apprendimento di project e program management, di process consulting, di change management e di solution selling, nonché percorsi specifici di preparazione all'esame di certificazione PMP® - PM Professional Certification Exam. Autore di numerosi articoli, ha scritto i libri: "Project Management - Basic principles and project life cycle", nelle versioni italiana (1997) e francese (1999), "Le dimensioni del Project Management: organizzazione, metodi, relazione", edito dal Sole 24 Ore nel 2004, ed è co-autore del libro "Il Ruolo del Project Manager", Franco Angeli Quaderni SL, 2006. Ha iniziato la sua carriera professionale nel 1974. E' stato responsabile dell'Area Project Management di ISTUD nel periodo 2001-2004. Autore con Chiara Moroni dell'approccio organizzativo al project management denominato CMD. Attualmente è program manager presso NCR Corporation.

Chiara Moroni - Laurea in Matematica. Certified Project Management Professional (PMP®). Iscritta all'APCO (Associazione Professionale dei Consulenti di Organizzazione e direzione aziendale). Ha operato per parecchi anni in organizzazioni multinazionali (IBM e NCR), ricoprendo il ruolo di consulente di dati e processi e affrontando complesse tematiche di business con progetti informatici. Le sue competenze principali in quest'ambito riguardano progetti di Data Warehousing e programmi di CRM. Ha successivamente svolto attività di consulenza, definizione di metodologie e progettazione di percorsi formativi nell'ambito del project management, inclusi programmi per la preparazione all'esame di certificazione PMP® - PM Professional Certification Exam. Autrice di articoli e di casi studio, ha sviluppato un approccio originale al project management per non addetti ai lavori (Accidental-PM) ed è co-autrice del libro "Il Ruolo del Project Manager", Franco Angeli Quaderni SL, 2006. Ha collaborato all'implementazione di strutture di Project e Program Management Office e allo sviluppo di metodologie di lavoro presso importanti aziende nazionali e internazionali. Ha iniziato la sua carriera lavorativa nel 1987. Autrice con Mario Damiani di Future-PM, il ruolo del project manager in una realtà in evoluzione, ISTUD, 2005. Autrice con Mario Damiani dell'approccio organizzativo al project management denominato CMD (1998-2006). Attualmente esercita la libera professione.