



Il ruolo del *project manager*: una responsabilità organizzativa

■ Di Mario Damiani

A cura di Mario Damiani, uno dei membri fondatori del PMI North Chapter, un'ampia riflessione sulla figura del project manager: il suo ruolo, i suoi compiti, le sue responsabilità. Tenendo presente l'importanza, per qualsiasi tipo di azienda, di una chiara e consapevole riflessione sulla progettazione in sé, e sulle opportunità che essa apre

Un progetto è l'insieme di attività complesse correlate tra loro e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo definito nel rispetto di vincoli temporali, economici e qualitativi, spesso molto serrati. Tali azioni si susseguono senza soluzione di continuità in un processo in cui ciascun passo assume una grande importanza. Questa definizione, condivisa in sostanza da tutti, practitioner e ricercatori, proprio a causa della sua genericità, non aiuta molto a distinguere nella pratica che cosa è progetto da che cosa non lo è.

Generalmente, possiamo distinguere l'insieme delle attività in corso in ogni organizzazione tra processi a flusso e processi ad impulso. Ipotizzando che tutte le azioni intraprese quotidianamente da un'impresa, siano esse iniziative strategiche od operazioni ricorrenti, rientrino in queste due macro categorie, cosa davvero caratterizza un'azione in modo tale che si possa con certezza definirla progetto?

Il dilemma "project or not project" attanaglia tutte le aziende che iniziano ad avviare processi formalizzati di project management. Non tutte le nuove iniziative possono essere considerate alla stregua di progetti; questi ultimi poi spesso non sono omogenei tra loro e non pos

management

sono pertanto essere affrontati tutti con il medesimo approccio. Occorre quindi stabilire dei criteri di selezione in modo tale da applicare metodi e processi di lavoro congruenti alla natura, alla dimensione, alla strategicità e ad altre caratteristiche dell'iniziativa da intraprendere.

Consideriamo per esempio cosa avviene all'interno di una multinazionale in occasione della selezione ed assunzione di un nuovo collaboratore. È facilmente immaginabile che il tutto si svolga in modo piuttosto routinario, seguendo regole, compiti e processi definiti e noti ai vari interessati. Ipotizziamo ora la stessa azione intrapresa da una piccola azienda artigianale, composta ad esempio dal titolare, dal figlio e da due soli dipendenti.

In questo caso, l'inserimento di una nuova risorsa può costituire un cambiamento rilevante sotto molti aspetti. Magari occorre provvedere alla logistica, attrezzare un nuovo posto di lavoro, per non parlare della necessità di ridistribuire i compiti e così via. Inoltre, ben difficilmente all'interno di questa piccola azienda saranno presenti processi codificati di assunzione del personale.

Se nel primo caso la nuova assunzione è sostanzialmente gestita attraverso un processo a flusso sufficientemente consolidato, nel secondo è innegabile che rappresenti un impulso rilevante. Eppure in apparenza si tratta della stessa azione. Ciò che cambia è la prospettiva di questa azione e l'impatto che essa ha sull'organizzazione in termini di cambiamento dello status-quo.

Un progetto, infatti, viene di norma intrapreso per effettuare un cambiamento, per realizzare qualcosa di unico, che prima non c'era o era diverso. Ogni novità rappresenta da un lato qualcosa di avvincente, ma dall'altro comporta inevitabilmente un grado più o meno alto di incertezza. "La strategia determina i cambiamenti che l'organizzazione deve intraprendere, cambiamenti che possono essere posti in atto attraverso l'implementazione di diversi tipi di progetto... L'esistenza di progetti in azienda è una chiara indicazione che l'azienda stessa sta intraprendendo il cambiamento...".

Il concetto di unicità deve essere comunque letto e interpretato alla luce delle specifiche situazioni. Se pensiamo ad esempio alle aziende di Information Technology specializzate nella realizzazione di progetti complessi per conto terzi, noteremo che spesso le soluzioni da loro realizzate sono per così dire simili nella forma e nei contenuti. Anzi, proprio attraverso l'esperienza maturata (e dimostrabile) su casi simili riescono meglio di altre a catturare l'attenzione dei propri clienti. Se interpretassimo il concetto di unicità alla lettera, potremmo affrettatamente concludere che queste aziende in realtà non fanno progetti, perché in pratica rielaborano e ridefiniscono soluzioni già messe a punto per altri clienti in precedenza.

In realtà, per queste aziende l'unicità e quindi l'ambito a maggior rischio risiede prevalentemente nel contesto del progetto (organizzazione del cliente, caratteristiche del business, cultura aziendale, bisogni specifici), più che nel suo contenuto (architettura della soluzione, tecnologie da impiegare, metodi di lavoro, risultati da produrre).

È questo il caso dei progetti cosiddetti ripetitivi, ossia che possono avvalersi dell'esperienza maturata in precedenza su casi simili e che consentono di dominare con sufficiente sicurezza la parte tecnica e metodologica. Come abbiamo già avuto modo di accennare, il progetto ha sempre a che fare con il cambiamento; nella situazione appena descritta, con il cambiamento altrui, nel senso che le organizzazioni che lavorano per commessa sono coinvolte nella gestione del cambiamento generato dal progetto intrapreso nelle organizzazioni clienti.

Il project management: cultura e organizzazione

Parlare di progetti significa parlare di project management. Un efficace project management è il fattore di successo più importante per il raggiungimento dei risultati sperati in ogni progetto. Il project management non è ormai più riservato esclusivamente ai campi della cantieristica, delle forze armate e dell'ingegneria. La diffusione del project management risponde a pressanti necessità di natura economica e organizzativa: la rapida evoluzione tecnologica che richiede una sempre più forte specializzazione, la continua evoluzione dei metodi di lavoro e dei modelli organizzativi, l'obbligo di gestire al meglio i tre vincoli fondamentali di ogni progetto rappresentati da costi, tempi e qualità. Il cliente detta legge: vuole la qualità ma anche la varietà, obbligando in tal modo le aziende a creare vaste opportunità di scelte personalizzate a prezzi da grande serie, cercando continuamente nuovi metodi di produzione.

Progetti e project management stanno ricevendo progressivamente sempre più attenzione da parte di vari interlocutori. Si pensi ad esempio che Fortune ha indicato il project management come "first career choice" in un articolo dal titolo "Planning a Career in a World without Managers" già nel giugno del 1996. Parallelamente anche la riflessione e i contributi più speculativi e accademici sono andati crescendo esponenzialmente. Tuttavia fino a qualche anno fa i progetti erano considerati "exceptional affairs" e il project management era, nella maggior parte dei casi, niente più che una pratica informale riservata ad alcuni ambiti ristretti. Oggi i progetti sono invece una pratica molto diffusa e trasversale a molti settori applicativi.

A nostro avviso il project management è destinato a rappresentare un cambiamento profondo e duraturo; alcuni ipotizzano perfino che sarà uno dei mutamenti organizzativi più profondi e diffusi di questo periodo (Lundin, 1998).

Nel passato, infatti, le imprese lanciavano un numero limitato di progetti, generalmente di grandi dimensioni, che coinvolgevano poche persone all'interno dell'organizzazione. Oggi nella maggior parte delle aziende i progetti crescono continuamente di numero e coinvolgono sempre più attori, rendendo conseguentemente più diffusa, articolata e critica la figura del project manager.

Il project management incontra tuttavia ancora oggi alcuni ostacoli rilevanti all'interno delle aziende, in quanto rappresenta un cambiamento che muta anche considerevolmente la ripartizione dei poteri e pone in discussione la stabilità dei ruoli. Il principio su cui si basa è rappresentato da una concezione orizzontale dell'organizzazione, che implica nel medesimo tempo la riduzione dei livelli gerarchici e la ridistribuzione delle responsabilità.

Il capo progetto, infatti, si vede conferire la responsabilità di costituire attorno a se stesso e di dirigere un team di persone multidisciplinare, con specializzazioni e responsabilità specifiche. Questo approccio consente di superare i limiti rappresentati dalla frammentazione di responsabilità proprie dei singoli gruppi funzionali, favorisce decisioni più rapide e focalizza l'attenzione sugli obiettivi del progetto. Questo fenomeno impatta più o meno esplicitamente la maggior parte delle organizzazioni dove i progetti crescono continuamente di numero e coinvolgono sempre più le risorse interne. Tutto ciò in un quadro di riferimento complessivo in cui la performance media dei progetti non ha ancora raggiunto un livello ottimale.

L'indagine statistica più citata da riviste e pubblicazioni del settore, "The Standish Group's Chaos Report", descrive uno scenario non molto tranquillizzante. Dal 1994 Standish Group conduce un'indagine periodica su parecchie migliaia di progetti del settore IT. Il documento relativo alla ricerca del 2000 riporta che solo il 28% dei progetti arriva in porto secondo i tempi, i costi ed i contenuti stabiliti inizialmente. Un altro 49% richiedono costi superiori al previsto, terminano in ritardo e con risultati inferiori, per qualità o per numero di funzioni, rispetto a quanto prestabilito. Ciò che più colpisce è il dato relativo ai progetti cancellati prima del loro completamento: ben il 23%.

Tra i fattori che determinano il successo dei progetti, la stessa ricerca identifica ai primi due posti il supporto del management e il coinvolgimento degli utenti, a dimo-

strazione del fatto che il project management non è un insieme di strumenti ad esclusivo appannaggio del capo progetto, ma un aspetto culturale ed organizzativo che investe direttamente e con specifiche responsabilità tutti gli attori sociali coinvolti.

Se un'organizzazione intraprende progetti solo occasionalmente, non ha bisogno di sviluppare capacità sistematiche di project management; sarebbe come dare la caccia ad una mosca usando il bazooka. Se invece l'impresa dispiega una parte considerevole delle sue energie a ideare, pianificare e realizzare progetti, allora l'approccio individuale al project management non solo appare limitato, ma anche pericoloso. Il cosiddetto "project management by heroism" vincola i risultati dell'azienda alle capacità dei singoli e non consente di trarre dall'esperienza individuale un vantaggio per l'organizzazione consistente, durevole e ripetibile.

Il project manager: una figura in continua ridefinizione

Come abbiamo accennato nel paragrafo precedente, secondo noi il project management è un fatto organizzativo che non può essere ristretto al solo capo progetto. È un modo di concepire il lavoro da svolgere, di organizzarsi e di agire conseguentemente. In quest'accezione, possiamo identificare tre categorie di attori sociali rilevanti ciascuna delle quali deve esercitare in modo esplicito e manifesto la propria specifica ownership:

- la committenza, responsabile delle decisioni di investimento e del varo di iniziative progettuali concretamente eseguibili;
- le altre figure aziendali, tra cui in particolare i membri del team di lavoro, che devono essere responsabili della corretta execution delle porzioni di progetto o delle singole attività loro affidate;
- il project manager, quale responsabile finale della corretta execution dell'intero progetto.

Ciò non toglie, ovviamente, che il capo progetto sia fondamentale. Citando ancora una volta il Chaos Report, scopriamo infatti che il terzo fattore di successo dei progetti in ordine di importanza è costituito dalla presenza di project manager esperti. Questo fattore ricorre nel 97% dei progetti definiti di successo e pone, una volta di più, il project manager al centro dell'attenzione.

Poiché il project management è una disciplina profes-

management

nale fortemente orientata "al fare", parlare di project manager esperti significa porre l'accento su figure che negli anni hanno avuto modo di sviluppare la propria expertise e di affermare il proprio ruolo sul campo.

Sebbene la figura del project manager sia ormai entrata di fatto nella maggior parte delle organizzazioni, allo stato attuale non esiste un consenso unanime intorno al suo ruolo e alle caratteristiche salienti che lo definiscono.

Ciò è in buona parte spiegato dalle diverse interpretazioni che le organizzazioni ne danno. Alcune si avvicinano al ruolo tracciato dalla cosiddetta "letteratura classica", che riconosce al project manager il ruolo di leader e manager del progetto, attribuendogli caratteristiche importanti di guida e integratore del gruppo di lavoro, di decisore o influenzatore rilevante di decisioni altrui, di abile comunicatore e tessitore infaticabile di trame relazionali. Una figura insomma piuttosto complessa, più vicina a un manager di medio-alto livello che a quella del tecnico.

Se esaminiamo da vicino ciò che accade nelle organizzazioni, però, ci rendiamo conto che i modelli citati in letteratura sono spesso lontani dal rappresentare la realtà.

Il project manager è ancora nella maggior parte dei casi un tecnico, un buon conoscitore della materia trattata dal progetto, ma non è altrettanto abile nella costruzione della relazione con il committente e nella gestione sistemica del progetto in relazione agli obiettivi dell'organizzazione. Ciò comporta che non di rado il committente tenda a scavalcarlo, alla ricerca di interlocutori più "consistenti".

Inoltre, il proliferare dei progetti, molti dei quali di piccole o medie dimensioni, all'interno delle organizzazioni ha posto la necessità di avere molte figure di coordinamento, in numero certamente superiore ai project manager disponibili. Si diffondono così figure quali gli "Accidental-PM", che operano di norma all'interno di una specifica funzione aziendale e vengono nominati occasionalmente per gestire un progetto in virtù delle loro capacità specialistiche inerenti i contenuti tecnici del progetto stesso. Ecco quindi che la connotazione tecnica di nuovo prevale. L'Accidental-PM non ha però, di norma, competenze nella gestione dei progetti e potrebbe benissimo non ripetere in futuro l'esperienza che in quel momento è chiamato a vivere.

In alcuni casi, poi, il project manager si trasforma, o per meglio dire si snatura, fino a ricoprire il ruolo di focal point per tutte le problematiche inerenti ai rapporti tra cliente e fornitore, perdendo gran parte delle caratteristiche peculiari di agente del cambiamento e assumendo in sé un com-

pito prevalente di gestione della quotidianità, fino a doversi occupare dei problemi più spiccioli.

In questo quadro di riferimento, in cui le organizzazioni attribuiscono al project manager compiti molto diversi e in alcuni casi tra loro contraddittori, parlare di ruolo in modo generalizzato, senza tenere conto del contesto specifico in cui il capo progetto opera è a nostro parere un'impresa inutile.

Le ragioni sono diverse. Innanzitutto possiamo osservare che il ruolo del project manager cambia non solo in base al settore di mercato e alla tipologia di progetto ma anche, diremmo soprattutto, in funzione della cultura dell'organizzazione in cui opera. Capita così che all'interno di organizzazioni tra loro omogenee per area di business il project manager abbia ruoli che differiscono anche sensibilmente sia per responsabilità assegnate, sia per compiti da svolgere. Non solo: talvolta queste differenze si palesano tra diverse business unit della stessa organizzazione o addirittura all'interno della stessa business unit al cambio del suo top manager. Insomma, parafrasando un vecchio proverbio: "organizzazione che vai, project manager che trovi".

Se poi 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 rispetto ai capi gerarchici delle risorse con cui devono negoziare (spesso litigare) quotidianamente. Sarà pure una visione mercantilista, ma se la retribuzione è proporzionale al ruolo e alle responsabilità, allora possiamo dedurre che organizzazioni non possono (o non vogliono?) chiedere molto ai loro project manager.

Tutto ciò con buona pace delle varie associazioni professionali, alcune ben note a livello internazionale, come il Project Management Institute (PMI), che attraverso pubblicazioni, riviste e convegni si prodigano per diffondere la cultura di project management e per sostenere il ruolo visibile e consistente del capo progetto. Con risultati non sempre incoraggianti.

In effetti nella nostra comunità professionale capita troppo spesso di "parlarci addosso". Le riviste di settore circolano per la maggior parte solo tra capi progetto, i convegni sono seguiti prevalentemente da project manager o da formatori e consulenti che operano nel settore. Di fatto il management aziendale risulta in buona parte assente, per disinteresse o semplicemente perché non coinvolto in modo opportuno.

E così le organizzazioni continuano in larga parte ad ope-

rare secondo abitudini generate dalle regole gerarchiche, le stesse che il project management cerca di superare, attraverso processi in cui la struttura aziendale viene per così dire "attraversata" e "vista" con un'ottica focalizzata al risultato del progetto. Le funzioni aziendali non determinano il progetto ma forniscono risorse e competenze al project manager, che negozia un mandato con la committenza e impiega le risorse e le competenze a lui fornite per il successo del progetto stesso.

Senza una condizione culturale favorevole al lavoro "a progetto", senza quindi il coinvolgimento e il commitment ad operare in tal senso da parte del management aziendale, parlare di ruolo del project manager appare sterile. Il rischio è di definire per l'ennesima volta in modo teorico ciò che nei fatti l'organizzazione dimostra di vivere ancora come "corpo estraneo".

Anche nelle organizzazioni in cui la pratica della gestione progetti è diffusa e consolidata, i project manager non hanno in genere lo stesso potere di altri manager di pari livello. Ciò in virtù della temporaneità del loro lavoro, che non consente di inserirsi in modo opportuno nella gerarchia aziendale. Ciò che possono al massimo fare è costruirsi una reputazione personale basata sul successo dei progetti precedenti da loro gestiti.

A ulteriore dimostrazione del fatto che il ruolo organizzativo del project manager è ancora ben poco consolidato, accade non di rado che i migliori project manager, nel loro percorso di carriera, diventano capi funzionali, venditori o business manager, abbandonando così la loro practice di riferimento.

Se da un lato ciò testimonia che il project management è una disciplina professionale complessa, che può preparare in modo egregio a compiti e responsabilità aziendali più elevate, dall'altro si evidenzia che in pratica le organizzazioni non ritengono il project management importante o strategico come le funzioni aziendali più tradizionali. Capita spesso di sentire manager più o meno affermati dire: "mi ricordo che quando facevo io il capo progetto...", configurando in tal modo il project manager come un ruolo di passaggio, una sorta di trampolino di lancio che porta da mansioni prevalentemente tecniche a responsabilità più tradizionalmente manageriali.

Resta da interrogarsi dove le organizzazioni vanno a scovare quel 97% di project manager esperti che, secondo l'indagine dello Standish Group sopra menzionata, assicurano il successo dei progetti.

Conclusioni

A differenza di quanto accadeva venti o anche solo dieci anni fa, oggi sono disponibili innumerevoli contributi letterari e formativi che ben descrivono ruoli, competenze e compiti del capo progetto, sia in termini generali, sia relativamente a specifici settori di mercato e persino in ordine a ben determinate tipologie di progetti.

Alcuni sono lavori originali che hanno il merito di aver tracciato delle linee precedentemente inesistenti, altri sono la riproposizione più o meno elaborata di concetti già noti.

Da parte nostra, in questo articolo abbiamo tentato di porre la questione da una prospettiva diversa, sicuramente meno ortodossa e più "scomoda", che possiamo riassumere in una battuta finale volutamente provocatoria: ogni organizzazione ha i project manager che si merita.

Più volte ci è capitato di sentire affermazioni come: "se i nostri PM non si dimostreranno all'altezza anche dopo l'investimento che sosteniamo per la loro formazione (magari di due o tre giorni, sigh!) allora dovremo cambiarli, perché noi vogliamo il successo". E se poi scopriamo che ci sono scelte organizzative palesemente contrarie all'applicazione dei principi su cui si basa il project management, che si fa? Cambiamo tutti quelli che reggono l'organizzazione? Ci farebbe piacere che attorno a questa considerazione si potesse sviluppare un dibattito a cui invitare tutti gli attori sociali rilevanti, a partire da coloro che più di altri, per ruolo aziendale, sono in grado di influenzare le scelte culturali e organizzative dell'impresa. □

Mario Damiani ha conseguito il Master's Certificate in Project Management (G. Washington University) e il Certified Project Management Professional (PMP®). È membro fondatore del PMI North Italy Chapter (VP formazione e certificazione dal 1997 al 2005). Revisore PMBOK Guide 2000 Edition, contributore e revisore del PMBOK Guide 2004. Svolge attività di consulenza, docenza e formazione nell'ambito del project e program management, implementando strutture di PMO per diverse imprese nazionali ed internazionali. Ha inoltre realizzato programmi di apprendimento di project e program management, di process consulting, di solution selling. Autore di numerosi articoli, ha scritto e pubblicato i libri: "Project Management - Basic principles and project life cycle", nelle versioni italiana e francese (1997) e "Le dimensioni del Project Management: organizzazione, metodi, relazione", edito dal Sole 24 Ore nel 2004.