



**ISTUD**

## **PROJECT MANAGEMENT**

---

**Dimensioni, azioni, comportamenti**

**Nuovo modello di riferimento ISTUD per il ruolo del project manager**

**FORMING**  ORGANISATION  
METHODOLOGY  
RELATIONSHIP  
**PM**

*Indice*

<i>Premessa</i>	2
<i>Il modello ISTUD</i>	3
<i>Dimensioni generali: presentazione</i>	5
<i>Dimensioni generali: le azioni e i comportamenti attesi</i>	7
<i>Bibliografia di riferimento</i>	11
<i>L'approccio ISTUD al project management</i>	12

## Premessa

Osservando il mercato nel quale si muovono le organizzazioni oggi, ci si accorge di alcune modifiche nei tratti e nelle caratteristiche di uno degli attori fondamentali: il cliente. Siamo in presenza di un cliente, sia nel mondo consumer sia nel mondo business, fortemente differenziato, che esprime esigenze specifiche e individuali e che si attende risposte personalizzate.

E' un cliente sempre più informato sulle caratteristiche del prodotto o servizio oggetto di scambio, sia perché dedica tempo all'acquisizione delle informazioni necessarie, sia perché le fonti informative a sua disposizione si sono moltiplicate. Pertanto, le aziende si trovano a interagire con un cliente sempre più consapevole ed esigente.

La conseguenza è il passaggio da una organizzazione tendenzialmente market oriented a una più specificamente client o customer oriented: focalizzata sulle esigenze del singolo cliente, sempre più portata a fornire risposte ad hoc, *tailor made*, nonché soluzioni su misura, con il conseguente ricorso sempre crescente all'approccio progettuale.

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.<sup>1</sup> 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. Oggi i progetti sono invece una pratica estremamente 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.

---

<sup>1</sup> Söderlund, 2002 e Frontiers of project management research and applications, Seattle, luglio 2002

## Il modello ISTUD

Il presente documento analizza e illustra il ruolo del project manager attraverso le azioni che è chiamato a compiere e i comportamenti che è chiamato ad assumere nell'esercizio delle sue funzioni professionali. Esso è frutto in particolare di un'analisi delle dinamiche evolutive del ruolo del project manager sia rispetto ai cambiamenti nelle organizzazioni, sia a come queste ultime utilizzano l'approccio per progetti.

Tale analisi si basa sull'esperienza maturata sul campo dagli autori, sull'osservazione di numerose organizzazioni, sul contributo di centinaia di practitioner, su alcune ricerche condotte direttamente dagli autori negli ultimi anni e su fonti accessibili in letteratura e in Internet.

Il punto di vista proposto considera il project manager come co-protagonista effettivo del progetto e non come mero esecutore di un mandato. Ciò significa che, accanto ad alcune caratteristiche tradizionali della gestione progetti, vengono proposte dimensioni ed aspetti che abitualmente si trovano più associati a ruoli manageriali e consulenziali<sup>2</sup> che di gestione progetti.

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 cliente e nella gestione sistemica del progetto in relazione agli obiettivi dell'organizzazione. Ciò comporta che non di rado il cliente tenda a scavalcarlo, alla ricerca di interlocutori più "consistenti". Da ciò scaturisce la necessità di reinterpretare il ruolo del project manager per renderlo più solido e più in linea con le reali esigenze.

Il modello proposto si articola attorno a *sette dimensioni-chiave*, che intendono rappresentare aree fondamentali di attenzione rispetto al complesso di azioni e comportamenti attesi da parte dei project manager. Tali dimensioni non vogliono pertanto essere intese come cluster e, per questa ragione, gli elementi contenuti in

---

<sup>2</sup> "Most of the reasons technology projects fail are management-related rather than technical. The old paradigm of promoting the best technical personnel to project manager level didn't work, since technical ability is a poor indicator of project management ability, yet many enterprises have no processes in place to ensure that project managers are appropriately trained and evaluated" - J. Kent Crawford, The Strategic Project Office - Marcel Dekker, Basel, 2002

ciascuna dimensione non devono necessariamente soddisfare la condizione di mutua esclusività.

Le sette dimensioni identificate sono a loro volta suddivise in due gruppi: dimensioni generali e dimensioni specifiche. Le dimensioni generali si riferiscono alle azioni e ai comportamenti di project management propriamente detti, mentre le dimensioni specifiche attengono al settore di applicazione del progetto.

Le **dimensioni generali** sono le seguenti: l'ambito di riferimento del progetto, gli stakeholder, la relazione con il cliente/committente, l'incertezza, il triplo vincolo. Le **dimensioni specifiche** riguardano: settore di mercato e contenuto tecnico del progetto.

Il presente documento si concentra unicamente sulle dimensioni generali, demandando alla singola organizzazione la definizione delle azioni e dei comportamenti pertinenti le due dimensioni specifiche.

Il successivo sviluppo del presente modello prevede l'identificazione delle competenze chiave, intese come l'insieme di conoscenze, capacità e attitudini personali, atte a compiere le azioni e ad assumere i comportamenti relativi alle varie dimensioni elencate.

## **Dimensioni generali: presentazione**

Nel seguente paragrafo viene proposta una breve descrizione per ciascuna delle dimensioni generali. Tale descrizione consente di comprendere quali sono i motivi per i quali ciascuna di esse è stata considerata particolarmente significativa per il ruolo di project manager.

### ***Ambito di riferimento***

E' la dimensione prettamente organizzativa (generalmente trascurata dalla letteratura di PM) che riveste un'importanza strategica per la corretta visione del progetto all'interno dell'organizzazione in cui viene realizzato. Coerentemente con il ruolo proposto, il PM deve comprendere le logiche principali dell'organizzazione e collegare gli obiettivi del progetto con gli obiettivi più ampi, anche di business, dell'azienda.

### ***Stakeholder***

L'aspetto umano rappresenta da sempre la variabile più critica nel project management. Non solo il team di lavoro, ma anche tutti gli altri portatori di interesse possono determinare il successo o l'insuccesso di un progetto molto più di una buona o cattiva pianificazione. Aspetti quali la relazione tra le parti, la comunicazione efficace, la definizione dei compiti, il coinvolgimento attivo di ogni interessato, sono condizioni necessarie per il successo di ogni progetto. Il fatto poi che gli stakeholder di progetto tendano a crescere per diversità di tipologia e per capacità di influenzare i risultati, accentua l'importanza di questa dimensione.

### ***Relazione con il cliente/committente***

La premessa a questo documento identifica il capo progetto quale co-protagonista attivo del progetto stesso. In effetti, ogni progetto dovrebbe avere due attori principali: il cliente/committente e il PM. Al fine di essere protagonisti e non succubi passivi delle volontà altrui, è assolutamente necessario porre la massima attenzione alla dimensione cliente/committente (interno o esterno che sia) in modo da stabilire una corretta e proficua relazione che consenta a entrambi di svolgere adeguatamente il proprio ruolo. Questa dimensione comprende a pieno titolo azioni e comportamenti propri del mondo consulenziale.

***Incertezza***

Ogni progetto è caratterizzato da un grado più o meno elevato di incertezza. L'incertezza è la principale condizione ambientale e operativa nella quale ogni progetto si svolge. Questa dimensione ha particolare rilevanza in quando tutte le azioni e i comportamenti del project manager devono necessariamente confrontarsi con essa, sia per tenerne conto, gestendola e condividendone gli aspetti più critici con i vari attori di progetto, sia per non trasformarla in un alibi.

***Triplo vincolo***

Il rispetto di tempi, costi e requisiti costituisce lo slogan tradizionale che accompagna da sempre il lavoro del PM. In collegamento con le altre dimensioni, il triplo vincolo rappresenta sicuramente un focus principale del PM. Occorre infatti tracciare il triangolo tempi-costi-requisiti il prima possibile, bilanciarlo adeguatamente nelle tre componenti, identificarne quella driver e mantenerne nel tempo la coerenza. In questa dimensione rientrano le classiche attività di pianificazione e controllo.

### **Dimensioni generali: i comportamenti che le caratterizzano<sup>3</sup>**

In questo paragrafo le dimensioni già presentate vengono descritte attraverso le azioni e i comportamenti tipici che caratterizzano il ruolo del project manager quando si confronta con quel particolare focus di attenzione.

#### ***Ambito di riferimento***

- Ricostruire i tratti distintivi della cultura aziendale (valori, abitudini, linguaggi, norme)
- Comprendere la struttura organizzativa e i principali processi che supportano il business aziendale
- Comprendere le ragioni sostanziali del progetto (incluse importanza, urgenza, strategicità, contributo al business dell'organizzazione)
- Identificare/ comprendere le specificità organizzative ed operative dell'azienda in riferimento alla gestione progetti
- Identificare i principali punti di contatto/ sovrapposizione/contrasto con altri processi e progetti esistenti
- Valutare l'impatto che ogni decisione presa sul progetto ha sugli altri progetti e processi ad esso collegati
- Preparare e supportare l'organizzazione al cambiamento che il progetto comporterà
- Effettuare/ comprendere tecnicamente l'analisi di profittabilità / ROI / costi-benefici del progetto
- Essere parte attiva nei processi di vendita del progetto e contribuire alla generazione di nuovo business (solo per progetti esterni)
- Essere parte attiva e competente nei processi di approvvigionamento e nella gestione contrattuale dei fornitori

#### ***Stakeholder***

- Identificare, tracciare e aggiornare nel tempo la mappa degli attori

---

<sup>3</sup> Per i progetti cosiddetti "esterni", le dimensioni "ambito di riferimento" e "stakeholder" valgono ovviamente sia per l'azienda cliente, sia per la propria

- Comprendere le differenze tra ruoli formali e influenza/potere effettivamente esercitata dagli attori nell'organizzazione e sul progetto
- Negoziare o assegnare il ruolo/responsabilità degli attori direttamente coinvolti nel progetto
- Negoziare le risorse del team, tenendo conto sia delle capacità tecniche, sia della capacità di lavorare in gruppo
- Identificare gli interessi sul progetto e le leve motivazionali di ogni attore
- Comunicare "sopra-sotto-a-lato", scegliendo le modalità più appropriate e presidiando l'efficacia ed efficienza dei flussi informativi
- Coinvolgere attivamente gli attori nel processo di gestione del progetto lungo l'intero ciclo di vita
- Guidare il team, mantenere un contatto frequente con i componenti, fornire il supporto necessario (esperienza, informazioni, strumenti) al loro lavoro
- Stimolare il team a vivere l'attività di progetto come un'occasione di sviluppo professionale, favorendo concretamente le opportunità di crescita
- Identificare e gestire situazioni conflittuali sia potenziali (prevenzione), sia effettive (soluzione) - non nasconderli, incoraggiare un atteggiamento positivo nell'affrontarli
- Assicurare il processo di trasferimento delle conoscenze dal team agli stakeholder interessati

#### ***Relazione con il cliente/committente***

- Stabilire una relazione fiduciaria con il cliente/committente duratura nel tempo e gestire le eventuali situazioni di asimmetria nella relazione
- Orientare il cliente/committente nella analisi dei bisogni, aiutandolo a distinguere tra "needs" e "wants" e a identificare eventuali approcci alternativi
- Promuovere nel cliente/committente una consapevolezza relativamente agli interessi degli altri stakeholder
- Creare una visione comune del progetto con il cliente/committente da trasmettere a tutti gli attori coinvolti
- Gestire efficacemente le aspettative del cliente/committente, ponendo molta attenzione a quelle generate inconsapevolmente
- Promuovere la partecipazione attiva e consapevole del cliente/committente nella definizione iniziale e nella gestione in itinere dello scope di progetto
- Negoziare un mandato fattibile e che sia compatibile con gli interessi e i vincoli di entrambi - dire "no" a richieste irrealistiche

- Prestare attenzione a nuove opportunità, anticipare per quanto possibile i nuovi bisogni del cliente/committente
- Assumere personalmente e mantenere nel tempo la responsabilità della soddisfazione complessiva del cliente/committente sul progetto
- Gestire contrattualmente il cliente (solo per progetti esterni)

### ***Incertezza***

- Stabilire e mantenere nel tempo una visione integrata del progetto per identificare e tenere sotto controllo le variabili critiche
- Gestire le situazioni di discontinuità dovute alle caratteristiche di temporaneità e di elaborazione progressiva del progetto
- Aiutare il team e gli altri attori del progetto a non drammatizzare i cambiamenti fisiologici, anche repentini, di obiettivi, priorità e modalità di lavoro
- Prendere tempestivamente decisioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo pur in presenza di incertezza
- Identificare tutte le assumption del progetto, documentarle e condividerle con gli attori di riferimento
- Definire i criteri generali di impostazione del progetto tenuto conto degli interessi in gioco, dei fattori critici di successo e della reale fattibilità
- Considerare la propensione al rischio degli attori rilevanti e stabilire conseguentemente i criteri di riferimento per la gestione dei rischi di progetto
- Valutare in modo equilibrato i rischi e le opportunità del progetto, definire le risposte e condividerle con gli attori di riferimento - identificare i risk owner
- Reagire tempestivamente agli imprevisti, coinvolgendo nelle decisioni, ove necessario, gli attori di riferimento
- Adottare e mantenere un approccio metodologico anche in presenza di particolari condizioni di incertezza

### ***Triplo vincolo***

- Definire al più presto e gestire in modo integrato durante tutte le fasi del progetto il triplo vincolo (triangolo tempi-costi-requisiti)
- Identificare e condividere con gli attori rilevanti il fattore driver del progetto e gestirlo nel tempo

- Definire (o assicurarne la definizione) e gestire nel tempo i requisiti del progetto
- Tradurre i requisiti in deliverable progettuali e identificare con chiarezza i criteri di accettazione di ciascuna
- Identificare le attività necessarie per realizzare le deliverable precedentemente definite (WBS)
- Stimare (tempi e costi) e pianificare le attività identificate adottando modalità, tecniche e strumenti adeguate al tipo di progetto
- Controllare frequentemente l'avanzamento del progetto
- Identificare le cause di devianza dal piano e valutare le possibili azioni correttive
- Guardare avanti, formulando periodicamente previsioni per il futuro
- Mantenere nel tempo la congruenza tra il mandato iniziale ed eventuali nuove esigenze attraverso la gestione delle varianti

## **Bibliografia di riferimento**

Di seguito sono indicati i principali riferimenti (esperienze, ricerche, bibliografie) utilizzati in questo lavoro

- Blake R.R., Mouton J.S., 1964, The managerial grid, Houston TX, Gulf Publishing.
- Boldizzoni D. (a cura di), 2003, Management delle risorse umane, Milano, Il Sole 24 Ore edizioni
- Caramazza M., 1990, "La competenza politica del project manager", in Economia & Management, vol. 16, n. 9.
- Damiani M., 1997, Project Management Basic Principles and Project Life Cycle, Padova, SGE Edizioni.
- Damiani M., Lo Valvo P., Pipitone I, 2004, Project Management. Organizzazione, metodi, relazioni, Milano, Sole 24 Ore edizioni.
- Damiani M., Moroni C., 2003, "Project Manager? Sì ma per caso", ZeroUno, n.256, maggio.
- Hersey P., Blanchard K.H., 1977, Management of organizational behaviour, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
- Lo Valvo P., 2004, "Project Scope Management dynamics: Exploring the advisor dimensions of Project Manager" proceeding PMI Global Congress Europe
- Melgrati A., 2002, Rethinking the Project Management Framework: new epistemology, new insights, Proceedings of PMI Research Conference 2002, Newtown Square PA, Project Management Institute.
- PMI, 2002, Project Management Competency Development Framework, Newton Square PA, PMI
- Verma Vijay K., 1996, Human Resource Skills for the Project Manager, Newton Square PA, PMI.
- Verma Vijay K., 1997, Managing the project team, Newton Square PA, PMI.
- Verma Vijay K., 1995, Organizing Projects for Success, Newton Square PA, PMI.

## L'approccio ISTUD al project management

L'attività di ricerca e di formazione su temi di Project Management in ISTUD si è consolidata nel corso di oltre 15 anni. Durante questo periodo, l'attenzione costante ai temi della gestione progetti ha permesso la creazione di una *faculty interna* specificamente dedicata e una costante *collaborazione con i più importanti centri di studio a livello internazionale* (tra cui il PMI – Project Management Institute).

Il contatto continuo con molteplici realtà aziendali, la realizzazione di moltissimi e specifici interventi formativi, la consulenza, il supporto all'introduzione del project management nelle aziende, la redazione di case study e il ricorso costante alle più significative esperienze aziendali hanno contribuito a definire una visione ampia e approfondita, costantemente in linea con i mutamenti che nel tempo hanno investito il corpus di teorie, metodi e pratiche del project management.

L'ambito d'azione di ISTUD segue un modello evolutivo che comprende la formazione di base, il supporto al ruolo (anche sul campo) dei capi progetto, gli approfondimenti tematici, la sensibilizzazione del management, fino ad arrivare allo studio organizzativo ed all'impianto di strutture anche complesse di governo del sistema progetti in azienda, strutture che sono principalmente identificabili col termine Project Management Office (PMO).

ISTUD ha fatto propria una visione del Project Management inteso principalmente come una *filosofia gestionale e organizzativa* e non solo come un insieme di tecniche e strumenti. Tale filosofia si rivela estremamente appropriata per governare iniziative e processi di *innovazione*, rispondendo al contempo ad alcune esigenze attualmente percepite dalle aziende come fondamentali, tra cui:

- l'integrazione interfunzionale e interorganizzativa;
- la flessibilità organizzativa;
- l'orientamento al lavoro in team;
- il decentramento decisionale e operativo;
- la focalizzazione su problemi e compiti critici, attraverso l'utilizzo appropriato di tecniche di pianificazione e controllo.

In conseguenza di questo approccio, il Project Management risulta secondo ISTUD costituito in tre aree fondamentali:

- L'area *organizzativa*, in cui si analizzano i principi, le teorie e le prassi di progettazione organizzativa che ispirano le scelte manageriali relative sia alla definizione del contesto strutturale in cui i progetti insistono, sia al sistema di governo dei progetti stessi;
- L'area *relazionale/comportamentale*, in cui si approfondiscono le competenze di lettura, interpretazione e conduzione delle dinamiche relazionali che si sviluppano per tutta la durata della vita di un progetto;
- L'area *metodologica*, in cui si approfondiscono i temi relativi alla definizione degli obiettivi e del contesto del progetto, la metodologia di approccio e di lavoro, l'identificazione e la gestione dei diversi interlocutori, l'interconnessione del progetto con il sistema progetti dell'azienda e con gli altri processi esistenti, le tecniche e gli strumenti di pianificazione e di governo, coniugando opportunamente all'interno delle logiche di project management le tematiche più generali di quality e risk.

Questa visione ha sempre ispirato la progettazione degli interventi - aziendali e interaziendali - di formazione e sviluppo delle competenze di Project Management che ISTUD ha realizzato per i propri clienti.

