



ISTUD

FUTURE PM

Il ruolo del Project Manager in una realtà in evoluzione

Indice

Introduzione	3
Future-PM: le ragioni	5
Future-PM: l'approccio	7
Future-PM: le dimensioni	9
Future-PM: l'applicazione	14
Bibliografia di riferimento	16

Future PM*

Introduzione

La crescente 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 innovazione 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.

Il project management incontra tuttora ostacoli 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. L'approccio su cui si basa è rappresentato da una concezione orizzontale dell'organizzazione, che implica nel medesimo tempo la riduzione dei livelli gerarchici e la redistribuzione delle responsabilità. Il capo progetto, infatti, si vede conferire l'incarico di costituire e coordinare un team multidisciplinare, dove ciascun componente ha capacità ed esperienze specifiche che devono essere integrate con quelle altrui. Questo approccio, nei casi in cui riesce a concretizzarsi, consente di superare i limiti rappresentati dalla frammentazione di responsabilità proprie dei singoli gruppi funzionali, favorisce decisioni più rapide e ottimizza la realizzazione dei lavori.

Il project management è in ogni caso destinato a rappresentare un fenomeno profondo e duraturo. Alcuni commentatori affermano che costituirà uno dei mutamenti organizzativi più diffusi di questi anni. Nel passato, infatti, le imprese lanciavano un numero limitato di progetti, generalmente di grande portata, che coinvolgevano poche persone all'interno dell'organizzazione. Oggi nella maggior parte delle imprese i progetti crescono continuamente di numero, sono generalmente caratterizzati da

* Mario Damiani e Chiara Moroni, giugno 2005

dimensioni medio-piccole¹ e coinvolgono a vario titolo un numero sempre crescente di persone.

Questo fenomeno ha comportato nel tempo l'evoluzione del ruolo del capo progetto che in molte organizzazioni è diventato una professione vera e propria, anche se risulta ancora molto diffuso il ricorso ai cosiddetti "Accidental PM"², ossia a coloro che sono chiamati occasionalmente a gestire progetti in virtù della loro capacità specialistiche inerenti i contenuti tecnici del progetto stesso.

Accidental o meno, la crescente esigenza di gestione progetti all'interno delle organizzazioni ha fatto sì che non di rado i capi progetto siano figure professionali con pochi anni di esperienza lavorativa, ancora in fase di specializzazione dal punto di vista tecnico, che vengono più o meno ufficialmente definiti project manager senza averne l'esperienza e spesso le caratteristiche necessarie.

Più i responsabili di progetto sono inesperti, più le organizzazioni tentano di dare loro regole di lavoro prescrittive per guidarli e supportarli nelle loro attività, sperando di limitare così possibili errori e migliorare la prevedibilità del risultato finale. Ciò costituisce un limite evidente: il project management, ancor più di altre professioni, è una disciplina prettamente esperienziale, che si apprende negli anni e grazie anche a qualche sbaglio.

Le regole di lavoro non bastano a formare un project manager, in quanto non aiutano a interpretare le situazioni – fatto fondamentale per un capo progetto – ma semplicemente a "fare" in modo ordinato e ripetitivo, dando spesso una falsa sensazione di sicurezza. D'altra parte, viste con gli occhi del project manager esperto, modalità di lavoro troppo dettagliate possono costituire una gabbia che limita la portata e la flessibilità della sua azione.

Così, dopo aver provato con scarsi risultati ad approcciare il project management dal punto di vista puramente metodologico (regole, processi, strumenti), le aziende più lungimiranti sentono il bisogno di riflettere sul ruolo del capo progetto in chiave di caratteristiche personali e di "capacità di fare". In quest'ambito, l'aspetto metodologico

¹ "Nel 70% dei casi le organizzazioni intraprendono progetti di piccole o medie dimensioni, inferiori ai 300 giorni/uomo complessivi" Ricerca sul project Management in Italia, ISTUD, 2002

² Project Manager per Caso, versione estesa, Chiara Moroni e Mario Damiani, ISTUD, 2003

rappresenta sicuramente uno dei punti di attenzione ma non l'unico e forse nemmeno il più importante.

Quanto sopra evidenziato assume maggior rilevanza se consideriamo che le aziende tendono ad assegnare ai project manager compiti sempre più 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 chiamati a contribuire direttamente allo sviluppo del business³ e alla gestione della relazione con i clienti, fungendo da elementi di supporto commerciale.

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 compito prevalente di gestione della quotidianità, fino a doversi occupare dei problemi più spiccioli. E in questi casi delinearne il profilo ideale è una vera scommessa.

Future PM: le ragioni

Parlare di profilo professionale significa evocare il tema delle competenze e dei modelli relativi. Nella letteratura di project management si trovano ormai molti modelli di competenze che condividono più o meno la medesima caratteristica: sono costruiti con un approccio top-down, nel senso che identificano, o meglio prescrivono, skill e talvolta comportamenti caratterizzanti un "buon project manager". Si tratta per lo più di modelli teorici che, ponendosi l'obiettivo di interessare il maggior numero possibile di interlocutori, finiscono non di rado per essere o troppo generici o troppo dettagliati.

Questa impostazione contraddistingue di solito anche i cosiddetti modelli aziendali, dove la singola organizzazione costruisce il proprio modello di competenze a partire da quelli presenti in letteratura, identificando comunque con approccio top-down le caratteristiche di riferimento che i propri capi progetto dovrebbero avere e utilizzandoli per identificare i gap e delineare i relativi piani di sviluppo.

³ Tendenze evolutive della gestione progetti: l'impatto dell'ICT – M. Damiani, L. Gilieri, P. Lo Valvo – Equal, 2003

Il ricorso a modelli di competenze precostituiti, pur essendo tuttora piuttosto diffuso, è oggetto di critiche da parte di molti, poiché le organizzazioni che li adottano arrivano in breve a concludere che non funzionano in quanto portano a intraprendere azioni diverse da quelle inizialmente ipotizzate.

Il motivo di tale insuccesso è duplice. Da un lato il problema è insito nei modelli in quanto, come già accennato, non si riferiscono in modo specifico alla cultura, ai valori e alle regole di funzionamento della singola organizzazione. In altre parole delineano una figura professionale ideale senza calarla in modo adeguato nello specifico contesto aziendale.

Una seconda causa è da ricercarsi all'interno dell'azienda. Le organizzazioni non sono pazienti, hanno fretta, vogliono tutto e subito, non sono generalmente disposte a seguire un processo di cambiamento che per sua natura richiede tempo e perseveranza. E in questo caso non c'è modello che tenga. Basti osservare in quale fase del ciclo di vita di sviluppo delle competenze si trovano mediamente le organizzazioni e con quale frequenza questo processo riparte sostanzialmente daccapo.

Nel recente passato anche noi abbiamo, per così dire, ceduto alla tentazione di sviluppare un modello⁴, sebbene ciò non sia avvenuto con intenti prescrittivi ma con l'obiettivo esplicito di dare risalto a temi che riteniamo più rilevanti rispetto alle solite tecniche e strumenti. Questa visione, ampiamente ripresa e trattata nel libro "Le dimensioni del Project Management"⁵, intende allargare la prospettiva con cui guardare al project management, uscendo da schemi meccanicistici e restituendo al project manager propriamente detto la connotazione manageriale che gli è propria.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte intendiamo proporre in questo documento un approccio al tema del ruolo e delle competenze di project management che si prefigge lo scopo di essere adattabile alla singola azienda, attraverso un processo in cui i principali focus di attenzione vengono identificati e interpretati alla luce delle esigenze della specifica realtà organizzativa.

⁴ Dimensioni, azioni, comportamenti - Nuovo modello di riferimento ISTUD per il ruolo del project manager, 2004

⁵ Le dimensioni del project management, M. Damiani, P. Lo Valvo, I. Pipitone, Il Sole 24 Ore, 2004

Future PM: l'approccio

Prima di entrare nella parte descrittiva, desideriamo ribadire che il nostro intento non è quello di presentare una traccia dettagliata ed esaustiva da seguire, per le ragioni sopra discusse, bensì quello di illustrare il ruolo del project manager attraverso dei “focus” di attenzione (dimensioni). In questo contesto è chiaro che la figura professionale a cui ci riferiamo è *manager* del progetto che gestisce e non mero esecutore di un mandato.

Il nostro approccio 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 essere intese come cluster e, per questa ragione, gli elementi contenuti in 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 all'ambito del project management propriamente detto, mentre le dimensioni specifiche riguardano il settore di applicazione del progetto.

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

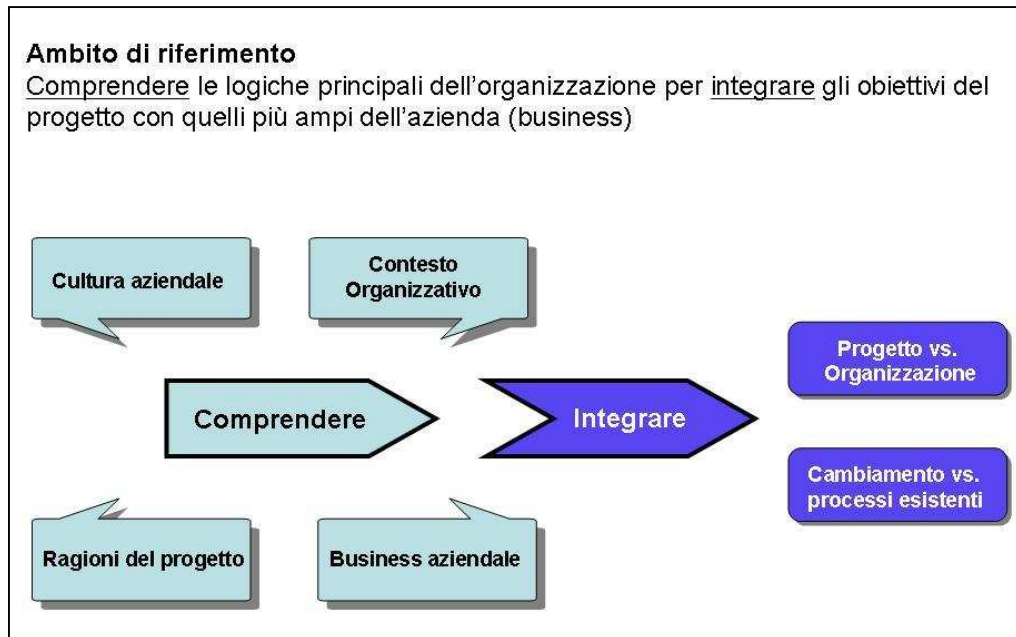
Il presente documento si concentra unicamente sulle dimensioni generali, demandando alla singola organizzazione la trattazione delle dimensioni specifiche.

Nel paragrafo seguente ciascuna delle dimensioni generali è illustrata da uno schema e da una breve descrizione, che consentono di comprendere quali sono i motivi per i quali ciascuna di esse è stata considerata particolarmente significativa per il ruolo di project manager.

Nello schema abbiamo evidenziato due “freccie” che rappresentano temi e tempistiche differenti, una che si concentra più sulla preparazione e l'altra sugli obiettivi e risultati che attraverso la prima si vogliono ottenere. Non vengono suggerite prescrizioni o metodologie specifiche, che devono essere approfondite, studiate e scelte dalla singola organizzazione in base al contesto in cui si trova ad operare e alle specifiche

competenze ed esperienze dei capi progetto di cui si avvale, come viene brevemente discusso nel paragrafo “Future PM: l’applicazione”.

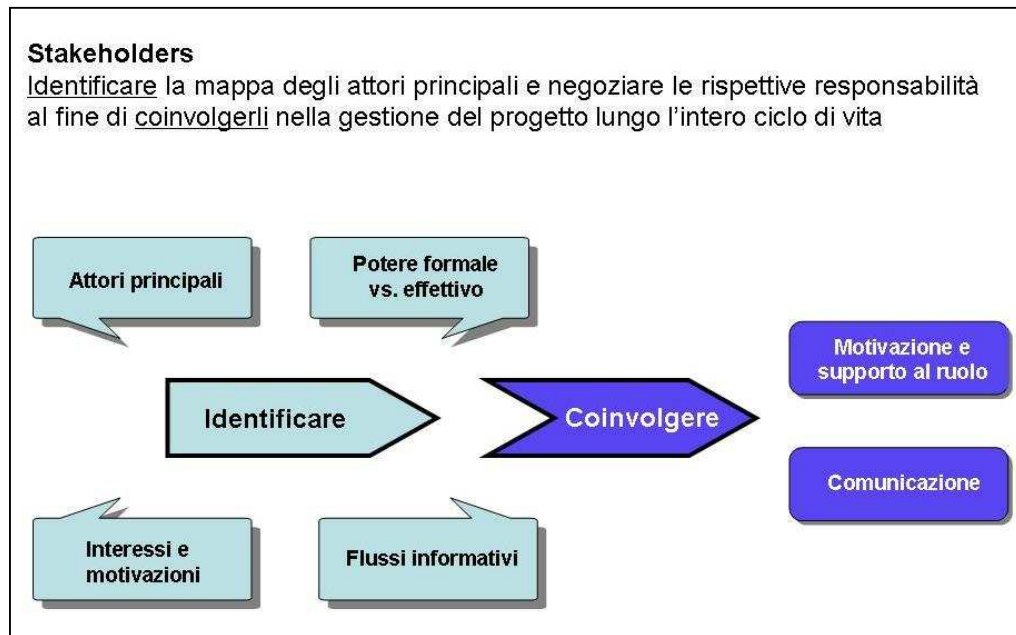
Future PM: le dimensioni



Ambito di riferimento

E' la dimensione prettamente organizzativa, generalmente trascurata dalla letteratura di project management, che riveste un'importanza strategica per la corretta visione del progetto all'interno dell'organizzazione per la quale viene realizzato. Coerentemente con il ruolo proposto, il project manager deve comprendere le logiche principali dell'azienda e integrare gli obiettivi del progetto con gli obiettivi più ampi, anche di business.. In pratica si tratta di allineare il progetto con la strategia e la situazione proprie dell'organizzazione.

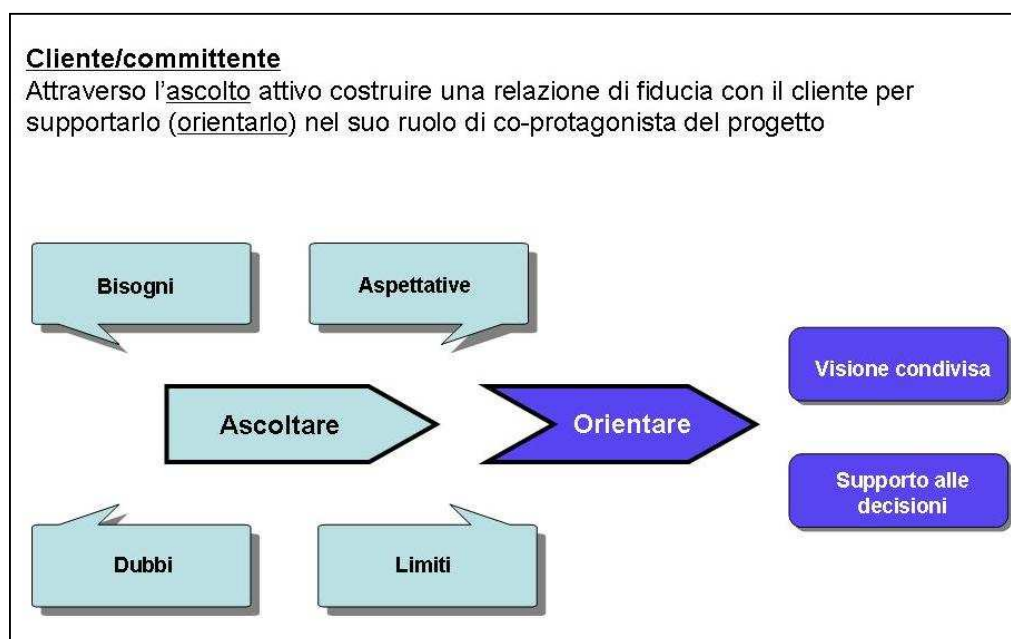
Altro aspetto importante per il successo del progetto è l'integrazione del nuovo con il vecchio, il project manager deve preparare e supportare l'organizzazione a vivere il cambiamento che il progetto porterà.



Stakeholder

L'aspetto umano rappresenta quasi 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 un efficace project management. Il fatto poi che gli stakeholder di progetto tendano a diversificarsi per tipologia di ruolo e ad avere sempre maggior influenza sui risultati, accentua l'importanza di questa dimensione.

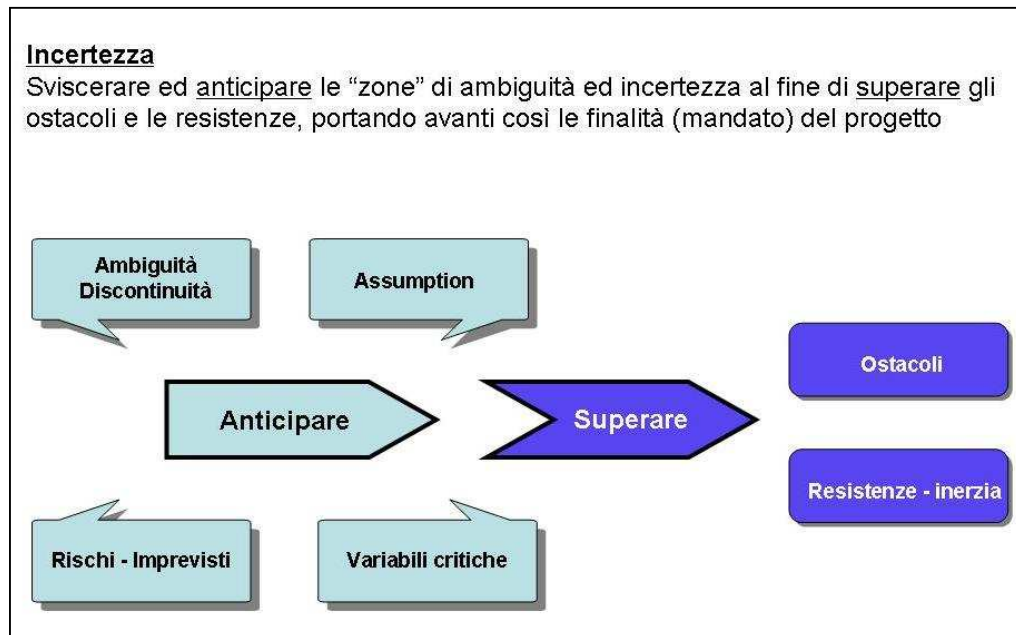
Tra gli stakeholder viene qui considerato anche il team di progetto dove i modelli tradizionali di gestione che si basano sulla relazione capo-collaboratore lasciano il posto all'approccio "peer to peer", in cui il team non è sempre fisicamente definito ed assegnato e il project manager è chiamato ad esercitare la sua influenza anche su persone di livello gerarchico uguale o superiore.



Cliente/committente

Come già discusso, questo documento identifica il project manager quale co-protagonista attivo del progetto. In effetti, ogni progetto dovrebbe avere due attori principali: il cliente/committente e il project manager. 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 e di assumere pienamente le proprie responsabilità.

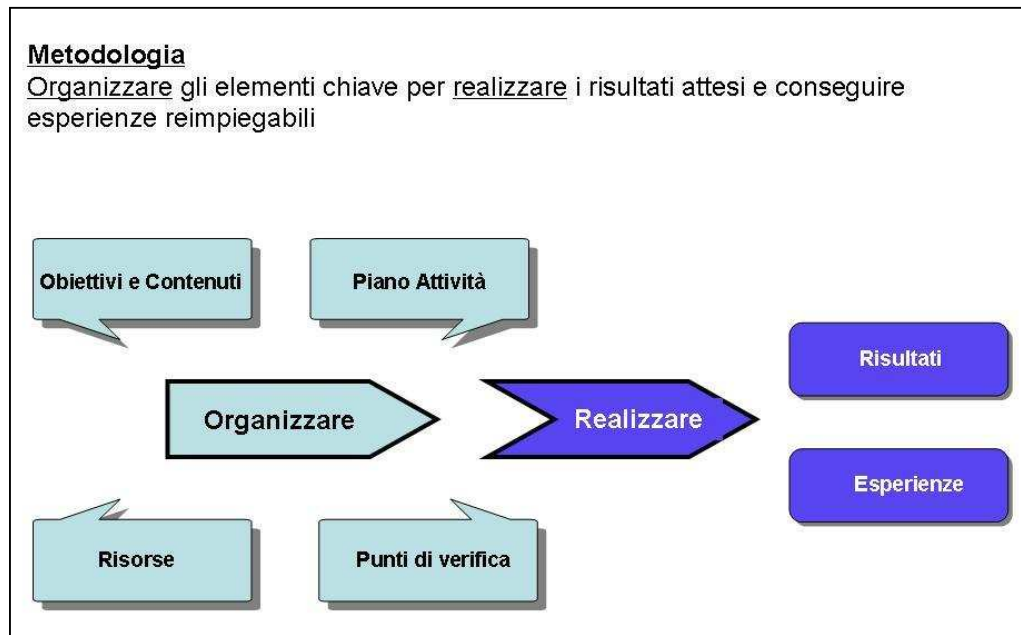
Tale relazione assume a pieno titolo azioni e comportamenti propri del mondo consulenziale, dove il project manager aiuta e supporta il cliente nelle decisioni attraverso il proponimento di scenari alternativi, e nella costruzione di una visione comune del progetto da trasmettere a tutti gli altri attori coinvolti.



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.

E' importante anticipare i possibili ostacoli e sviscerare le “zone” di incertezza, e ciò si può concretizzare identificando e tenendo sotto controllo le variabili critiche, valutando i rischi anche in funzione della propensione dimostrata dagli stakeholder rilevanti, gestendo tempestivamente gli imprevisti, condividendo e documentando tutte le assumption del progetto. Solo così è possibile affrontare e superare le resistenze e procedere verso il raggiungimento degli obiettivi del progetto.



Metodologia

E' questo l'ambito più operativo del project management, da cui ovviamente non si può prescindere. Il capo progetto deve definire lo "scope" in termini di obiettivi e contenuti, gestire le risorse ovvero la loro identificazione, ingaggio e supporto, pianificare e controllare le attività, organizzare punti di verifica con gli stakeholder rilevanti per tracciare ed eventualmente rettificare il percorso verso la meta. Tutti questi "temi" hanno una cospicua trattazione specifica nella disciplina del project management; il capo progetto deve sapientemente calibrarne l'applicazione in base al contesto ed alle necessità specifiche da affrontare.

Future PM: l'applicazione

Come già illustrato, siamo convinti che il project management, e di conseguenza il profilo competenziale dei capi progetto, deve essere visto in funzione delle specificità che contraddistinguono ogni organizzazione.

A tale fine, la nostra impostazione parte necessariamente dalla comprensione del business, della cultura e delle regole di funzionamento, implicite ed esplicite, della singola impresa, focalizzando l'attenzione sui fattori chiave di successo che sono determinanti per il raggiungimento degli obiettivi attesi dall'organizzazione.

Dopodichè, occorre esaminare il contributo che il project management può dare alla soddisfazione dei fattori chiave di successo aziendale. Questo passo dovrebbe a nostro avviso essere compiuto con pragmatismo e liberi per quanto possibile da stereotipi o da "gabbie" teorico-concettuali, utilizzando le best practice come riferimento generale e non come vincolo. In quest'ambito sono da intendersi anche le linee guida illustrate nel nostro documento.

Nel definire sia la tipologia sia il grado di approfondimento degli elementi di project management che l'impresa ritiene utili, occorre tenere ben presente le necessità proprie della realtà a cui ci si riferisce; infatti, è inutile se non controproducente, definire target elevati se poi le necessità dell'azienda si limitano alla gestione di piccole commesse, così come risulta illusorio cercare l'eccellenza se poi si ha una gran fretta e si è disposti a pagare solo la mediocrità.

Dopo aver identificato gli obiettivi di project management funzionali alla strategia dell'organizzazione, è possibile definire il modello specifico di azioni e comportamenti attesi da parte dei capi progetto. Esistono diversi metodi con cui realizzare tale modello; riservandoci di trattare compiutamente questo processo in un prossimo documento, ci limitiamo in questa sede ad elencarne per macro punti i criteri generali di determinazione, come segue:

- Identificare coloro che all'interno dell'organizzazione hanno dato prova di saper gestire progetti con successo
- Analizzarne quali sono stati i comportamenti specifici che hanno contribuito al successo dei progetti gestiti

- Valutare la ripetibilità di tali comportamenti sia in situazioni diverse da quelle analizzate, sia relativamente a persone diverse da quelle identificate
- Definire il modello di azioni e comportamenti specifico dell'organizzazione a cui i capi progetto dovranno tendere
- Verificare la possibilità che i best performer dell'organizzazione diventino i coach per gli altri project manager
- Assistere e supportare con interventi specifici i best performer nel loro ruolo di coach
- Stabilire gli obiettivi da raggiungere, sia intermedi sia finale, fissare tempi realistici e decidere in base a quali criteri valutare i miglioramenti.

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 l'istituzionalizzazione del project management possa metter in discussione le convinzioni e i valori sui quali fino a quel momento si è fondata l'identità degli individui e dell'organizzazione.

Possiamo pertanto concludere che lo sviluppo delle competenze di project management rappresenta un processo di cambiamento organizzativo e che come tale deve essere adeguatamente valutato, preparato e seguito con grande attenzione e costanza in tutte le sue fasi.

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.