

“Project Manager per caso” – Istruzioni per l’uso ^(*)

Il project manager propriamente detto è una figura professionale molto complessa e per alcuni aspetti costosa, che richiede anni di esperienza per essere costruita e che trova il suo naturale impiego nell’ambito di progetti con medio-alta complessità.

In questi ultimi anni, tuttavia, si assiste alla crescente diffusione del project management all’interno delle organizzazioni, in gran parte a seguito del continuo incremento del numero di progetti, spesso di piccole dimensioni, che vengono intrapresi dalle aziende. Se da un lato quindi il project management è sempre più percepito come un elemento di supporto all’innovazione, dall’altro la dimensione media del singolo progetto porta necessariamente ad effettuare una sorta di downsizing sia nelle metodiche, sia nel profilo esperienziale del capo progetto.

Così, in alternativa alla figura del project manager tradizionale, si fa sempre più strada un nuovo ruolo prevalentemente indirizzato alla gestione dei progetti di piccola entità, noto con il nome di “Accidental PM”.

Il *project manager per caso* opera normalmente all’interno di una specifica funzione aziendale e viene nominato occasionalmente per gestire un progetto in virtù delle sue capacità specialistiche inerenti i contenuti tecnici del progetto stesso. Il *project manager per caso* 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.

Nato una quindicina di anni or sono, quando i progetti relativi all’Information Technology hanno iniziato a proliferare a ritmi vertiginosi, il *project manager per caso* si trova nella condizione di improvvisare nuove modalità di lavoro, con un dispendio di energie spesso eccessivo rispetto ai risultati ottenibili.

Le organizzazioni, dal canto loro, affrontano questo tema con diversi approcci, talvolta diametralmente opposti, ma tutti accomunati dai medesimi deludenti risultati.

Da un lato ci sono le aziende che sperano nel potere taumaturgico dei corsi, sottoponendo le “vittime” a vere e proprie maratone formative col risultato di far fare indigestione di concetti complessi e per lo più inapplicabili al contesto specifico; dall’altro è piuttosto diffuso il cosiddetto approccio “da pacca sulla spalla”, che confida nella buona volontà e nell’impegno personale dell’interessato.

Per esperienza e per convinzione crediamo che il *project manager per caso* debba ricevere le indicazioni giuste al momento giusto per assolvere con successo all’incarico a lui affidato. In sostanza si tratta di applicare l’approccio “just in time”, che consente di avere a disposizione quando servono i punti di riferimento necessari a procedere con sufficiente scioltezza. Un po’ come se si dovesse affrontare un lungo viaggio: si traccia il percorso di massima, si stabiliscono le tappe fondamentali e poi strada facendo si definisce meglio il percorso delle singole tratte. Con un’avvertenza però: le scorciatoie spesso portano a vicoli ciechi. In altre parole, occasionale o no, la gestione di un progetto, anche piccolo, non può prescindere dall’adozione di alcuni principi, pena l’insuccesso assicurato.

^(*) di Chiara Moroni, PMP e Mario Damiani, PMP

In questo quadro di riferimento abbiamo elaborato un approccio specifico al tema del *project manager per caso* positivamente sperimentato in diverse tipologie di organizzazioni.

Il “cuore” del percorso che suggeriamo di compiere al *project manager per caso* per avere un buon controllo del progetto dal suo inizio alla sua conclusione è schematizzato nella tabella sotto riportata; essa ci aiuta ad evidenziare i maggiori impegni che il *project manager per caso* deve affrontare man mano che il progetto si evolve.

FASI DI PROGETTO	DIMENSIONE OPERATIVA	DIMENSIONE RELAZIONALE
Ideazione	Comprensione delle necessità da soddisfare	Identificazione e coinvolgimento degli interlocutori
Definizione	Definizione del prodotto/servizio da realizzare Creazione del piano del progetto	Consenso/Accettazione Creazione del gruppo di lavoro
Realizzazione	Realizzazione e controllo delle attività pianificate Gestione dei rischi e delle varianti	Sviluppo del team di lavoro Comunicazione
Chiusura	Messa in produzione Accettazione finale	Scioglimento del gruppo

Spiegazione della tabella

Per una migliore comprensione dello schema riportato vogliamo dare qualche indicazione dell’ambito di riferimento in cui ci siamo posti.

Fasi di progetto: lo svolgimento di un progetto si articola generalmente in fasi, il cui insieme ne determina il ciclo di vita. Sebbene il ciclo di vita del progetto sia strettamente correlato al prodotto o alla soluzione da realizzare, nella maggioranza dei casi possiamo riferirci a quattro fasi principali, ciascuna con una sua connotazione specifica:

- l’Ideazione, dove viene formulata l’ipotesi iniziale
- la Definizione, dove si stabiliscono le “regole del gioco”
- la Realizzazione vera e propria
- ed infine la Chiusura, che sancisce la fine del progetto e l’inizio dell’impiego effettivo di quanto prodotto.

Dimensioni: abbiamo focalizzato l'attenzione sui due scenari principali in cui il *project manager per caso* dovrà muoversi:

- la dimensione operativa che comprende le tematiche prettamente legate alle metodologie, agli strumenti e alle tecniche di lavoro per realizzare al meglio gli obiettivi del progetto
- la dimensione relazionale, concernente le dinamiche interpersonali e di comunicazione.

Ciascun elemento della tabella è diffusamente trattato nel documento di libero accesso "Accidental-PM" che potete trovare al sito [www.istud.it/.....](http://www.istud.it/) oppure [www.zerouno.it/.....](http://www.zerouno.it/) Di seguito proponiamo invece alcune riflessioni utili per un inquadramento più generale del tema *project manager per caso*.

Contesto e contenuto

Chi si accinge a gestire un progetto, specialmente se per la prima volta, resta sovente disorientato nel fronteggiare due esigenze per molti aspetti contrapposte: da un lato è necessario entrare nel merito delle "cose da fare" (sovente anche dal punto di vista tecnico), mentre dall'altro occorre mantenere sempre la visione d'insieme senza perdersi in particolari di scarsa importanza.

In altre parole, anche il *project manager per caso* deve costantemente gestire in modo coordinato due aspetti fondamentali del progetto: il ***contenuto*** (i risultati da produrre, la soluzione tecnica, la struttura del progetto, il dettaglio delle attività) e il ***contesto*** (i motivi dell'investimento, gli obiettivi da raggiungere, l'ambito di riferimento, gli interlocutori con cui occorre necessariamente relazionarsi).

Il *project manager per caso* è di solito un esperto nell'argomento specifico del progetto che deve gestire; per questa ragione egli è naturalmente portato a concentrarsi sul contenuto, cercando di pervenire ad un'ipotesi di soluzione il prima possibile. Occorre tuttavia riflettere sul fatto che una buona comprensione del contesto rappresenta la condizione irrinunciabile per la corretta definizione del contenuto.

Il *project manager per caso* deve quindi, per così dire, frenare la sua natura tecnica e sforzarsi di interagire sin dall'inizio con gli interlocutori principali del progetto (in particolare il committente e gli utenti) in modo da capire e definire al meglio le necessità da soddisfare e gli obiettivi da raggiungere.

Contesto e contenuto sono strettamente correlati come due cerchi concentrici, in cui il primo include il secondo. Che succede se il contesto cambia? Come si può definire e gestire il contenuto del progetto se gli obiettivi non sono chiari o variano frequentemente?

La risposta è ovvia, anche se ancora molti fingono di ignorarla: l'accuratezza del contenuto dipende strettamente dalla conoscenza e dalla stabilità del contesto e di ciò occorre che tutti gli interlocutori siano consapevoli, per evitare false aspettative sulla prevedibilità dei risultati.

“Bottega” e “Laboratorio”

Quanto appena detto ci fa comprendere che ogni progetto è caratterizzato da un grado più o meno elevato di incertezza, anche se ciò non significa che si debba procedere “come capita, tanto ciò che si prevede oggi sarà regolarmente smentito domani”. Operare in modo organizzato seppur in regime di incertezza è proprio una delle principali “arti” del project management, che trova nella pianificazione uno dei punti cardine.

Anche qui il *project manager per caso* deve prestare la massima attenzione ad un aspetto fondamentale: il coinvolgimento attivo dei principali interlocutori del progetto.

La pianificazione è una sorta di simulazione del progetto in cui si sperimentano le interazioni tra i vari partecipanti e si lavora insieme per definire:

- da un lato il dettaglio di tutti i risultati tangibili e misurabili da ottenere, in termini sia di contenuti, sia di criteri da adottare per la validazione dei risultati stessi
- dall’altro la lista di tutti i lavori che servono per poterli realizzare, in termini di schedulazione delle attività (tempi), valorizzazione delle stesse (costi) e assegnazione dei ruoli e responsabilità.

È come se ci fossero due punti di vista del progetto: quello della “bottega” dove il cliente (committente e utenti) richiede il prodotto che gli serve per risolvere il suo problema e quello del “laboratorio” dove gli artigiani (team di lavoro) realizzano l’oggetto richiesto in base alle specifiche ricevute.

È più facile comprendere i diversi impegni che il *project manager per caso* dovrà affrontare se terremo sempre presente l’immagine di questi due diversi scenari. Egli infatti deve vestire i panni del venditore nella “bottega” e del capo mastro nel “laboratorio” e fare da collegamento tra i due ambienti.

Nella “bottega” il *project manager per caso* ascolta il cliente, ne comprende i bisogni, contribuendo magari a definirli meglio con domande e suggerimenti; nel “laboratorio” invece traduce le esigenze del cliente in linguaggio tecnico comprensibile agli artigiani, si confronta con loro, si accerta di avere a disposizione i mezzi di produzione necessari, verifica le condizioni generali (anche economiche) di fattibilità, organizza i lavori e discute le possibili cause di intralcio e come fronteggiarle.

Le relazioni e la comunicazione

Creare un team forte è una tra le regole fondamentali per gestire con successo un progetto. Nessuna metodologia di lavoro infatti, anche la più completa e collaudata, può da sola garantire il buon esito del progetto senza la presenza di un team motivato ed affiatato.

Quando un gruppo di progetto viene costituito e i suoi componenti si incontrano per la prima volta, non è altro che un insieme di individui, ognuno con i propri punti di vista, motivazioni e talenti. Per trasformare questo insieme di persone in una “squadra” che collabora in sintonia, sono necessari tempo ed energia. Per fare ciò non esiste una

formula semplice da applicare; in ultima analisi bisogna comprendere la natura delle persone, ciò che le fa muovere, sia come individui che come gruppi.

Ogni membro del team è normalmente motivato da qualcosa di diverso; in questo contesto il difficile compito del project manager è quello di capire in che modo gli altri vivano i loro personali traguardi, ma anche quello di stabilire una prospettiva comune a tutto il team.

Il project manager (anche quello *per caso*) è la guida del suo gruppo di lavoro (leader), colui cioè che ha la capacità di ottenere la collaborazione degli altri per adesione interna; egli sa ottenere il coinvolgimento emotivo e mentale (commitment) delle persone al di là dell'adesione fisica, e il punto cruciale in tutto ciò è il "senso di proprietà". Infatti i team di progetto che ottengono i risultati migliori sono quelli in cui i partecipanti hanno la possibilità di contribuire con le proprie idee e di condividere la responsabilità di decisioni importanti (empowerment).

Assolutamente inscindibile dalle relazioni tra le persone è la **comunicazione**. Tutti gli interlocutori coinvolti devono essere propriamente informati (e informare a loro volta) per poter collaborare in sintonia, dando ciascuno il proprio contributo necessario al successo del progetto.

Comunicare quindi è di estrema importanza e farlo efficacemente e in modo appropriato non è semplice; se pensiamo infatti alla molteplicità degli interlocutori coinvolti e tracciamo idealmente dei collegamenti tra gli stessi riusciamo ad avere un'idea della complessità della comunicazione, sia per quanto concerne il numero, sia le modalità (diversi interlocutori hanno di norma percezioni e sensibilità diverse).

Ecco pertanto alcune semplici indicazioni per comunicare in modo ottimale:

- concentriamoci sul messaggio da trasmettere (cosa comunico) ma non dimentichiamo di sceglierne la modalità più appropriata (come comunico)
- cerchiamo di rendere il nostro messaggio facilmente comprensibile all'interlocutore (usando un linguaggio il più possibile vicino a lui)
- comunichiamo in modo positivo preoccupandoci che le nostre idee vengano ascoltate, ma facciamo di tutto per ascoltare anche quelle degli altri.

Il risultato di tutto ciò è la vera comunicazione (comunicazione a due vie) che garantisce anche una migliore soluzione dei problemi. Ciascuno esprime le proprie idee e se ne discute; in questo modo spesso emergono delle alternative vantaggiose a cui nessuno aveva pensato.

Gestire un progetto può rivelarsi un'esperienza ricca di soddisfazioni sia dal punto di vista professionale sia sul piano umano; il segreto consiste nell'adottare un approccio metodologico semplice ma consistente, nel dare sempre la massima rilevanza agli aspetti relazionali e nel non perdere mai di vista il buon senso.