
Project management: quando l'execution è strategica di Mario Damiani

Un buon project manager spesso risulta un interlocutore "scomodo" per un management tradizionale; ma per il successo dei progetti, sia sul piano del business sia su quello dell'esecuzione, non bastano Pm capaci; è indispensabile un'organizzazione consapevole e una committenza forte e disponibile a formulare mandati concretamente eseguibili. E' questa "L'Opinione" di Mario Damiani, program manager in Ncr e docente esterno di ISTUDCosa ne pensi? Scrivici

Anche questa mattina mi sono svegliato anzitempo. Mi capitava da un po', specie quando la sera precedente lavoravo fino a tardi, come se il sonno della notte fosse una sorta di "disturbo" da accorciare il più possibile per riprendere l'attività interrotta.

Così era andata anche ieri. Dopo il lavoro quotidiano, avevo tenuto una lezione ad un master serale e poi a casa avevo terminato l'offerta che da lì a poche ore avrei discusso con il cliente. Era l'ennesima proposta formativa di project management per l'altrettanto ennesima società IT che realizzava progetti per conto terzi. Anche questa volta, come tante altre, siamo partiti bene nelle prime fasi di analisi dei bisogni. La committenza aveva espresso la necessità di un "intervento articolato che non si

limitasse alla mera esposizione di teorie o strumenti".

Bene, avevo detto a me stesso, forse è la volta buona che affrontiamo il tema del project management in modo efficace. Invece no.

Il prosieguo della discussione e la successiva sessione di interviste con alcuni dei possibili partecipanti e con i loro capi mi hanno fatto rapidamente ricredere. Eravamo alle solite. Mentre attendevo l'inizio della riunione, ricordavo con una punta di fastidio un passaggio di una delle interviste: "Non faccia il consulente" mi disse il loro direttore vendite "noi siamo un'azienda pragmatica e vogliamo risultati concreti. Quello che sta dicendo sono belle teorie ma a noi non interessano". Tanto per cominciare io non "faccio" il consulente ma sono un consulente e non posso non essere quello che sono. Mi occupo di project management da oltre vent'anni. Prima come PM senza sapere di

esserlo, poi come PM ufficiale che però non sapeva bene come farlo, via via sino a diventare responsabile dei PM in una nota multinazionale prima e consulente e docente per una primaria Business School poi. Non ho mai perso il contatto con la realtà lavorativa, tanto è che attualmente sono di nuovo in azienda come responsabile di un gruppo di PM. Ho scritto libri ed articoli, partecipo da anni alla definizione e aggiornamento dei principali standard internazionali, ma devo purtroppo notare che ancora oggi, in questo mondo relativamente giovane (1) noi, operatori del settore, non siamo finora riusciti ad affermare un concetto fondamentale: il project management è una responsabilità dell'organizzazione e non solo del project manager. E questa non è una teoria, ma un punto concreto fondamentale. Troppe volte mi sono ritrovato nella situazione illustrata poc'anzi. Tante belle intenzioni ma poi stringi stringi le aziende affrontano il tema con pochi giorni (a volte uno solo!) di aula. E poi? Chi si preoccupa di seguire i partecipanti nell'applicazione dei principi discussi? Chi verifica che tali principi siano calzanti alle esigenze dell'azienda? Inoltre, visto che il PM non lavora da solo, come vengono coinvolti gli altri membri dell'organizzazione?

Introdurre il project management in azienda è un vero e proprio processo di cambiamento organizzativo che non riguarda solo i cosiddetti specialisti della materia, i project manager, appunto, ma anche tutti gli stakeholder in qualche modo coinvolti nei progetti.

Mi è capitato più volte di sentire affermazioni come: "se i nostri PM non si dimostreranno all'altezza anche dopo l'investimento che sosteniamo per la loro formazione (parliamo sempre di quei mitici 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?

Sì, è vero, i PM bravi alla fine ne vengono sempre fuori, anche se a volte con le ossa rotte e con qualche piccolo dissesto organizzativo. Ma di PM bravi non ce ne sono molti. Quelli che ci sono, se vengono riconosciuti tali e lasciati lavorare come si deve, costano molto e non sempre rispettano le regole aziendali. Di sicuro non si autolimitano, hanno un vero spirito intraprendente e spesso pongono l'organizzazione nella condizione di dover accettare le loro scelte. Insomma sono degli interlocutori

molto scomodi per il management tradizionale, che considera il project management solamente come un insieme di tecniche e strumenti. Puntare sul "super-PM", poi, non è una scelta sistemica. L'organizzazione ha bisogno di assicurarsi il successo senza dover sempre ricorrere a risorse speciali. Occorre piuttosto essere sincroni con le necessità che le dinamiche progettuali comportano. Non si tratta di ribaltare l'organizzazione. Semmai sono i principi e le metodiche che devono adattarsi ai valori, alla cultura e alle dinamiche di business dell'azienda. Ma alcune prassi e abitudini si possono e si devono modificare. Pena l'affanno continuo.

Appare a questo punto evidente che, parlando di project management, mi riferisco espressamente al sistema organizzativo che lancia ed esegue i progetti, includendo in tal senso una serie variegata di attori sociali di cui il project manager costituisce una componente importante, ma solo una componente. E nell'evocare i vari attori, parto necessariamente dai committenti, da coloro cioè che

impegnano i soldi dell'azienda in un investimento da loro deciso e che affidano al PM il mandato di eseguire la loro decisione. Il connubio committente-PM esprime compiutamente la doppia faccia del successo di ogni progetto: successo di business e successo di realizzazione. Il committente è il principale responsabile del successo di business. Sua è la scelta (o quanto meno la proposta) di investimento e sua è la responsabilità di ridare, possibilmente moltiplicati, i soldi che l'azienda ha messo sul tavolo per tale investimento. Il PM è l'artefice primario del successo di realizzazione; deve essere bravo a negoziare il mandato con il committente perché poi non può accampare scuse. Una

volta assegnato, il mandato è suo e la sua responsabilità è di portarlo a conclusione nei

termini pattuiti (esempio: tempi, costi, qualità). Ma a ben guardare, il PM da solo non garantisce la corretta esecuzione di un progetto. I mandati a volte non sono negoziati, ma imposti. E se un mandato non è concretamente eseguibile nei termini fissati, l'insuccesso è garantito.

Per dirla con Bossidy e Charan (2) l'idea da sola non basta, bisogna che sia eseguibile. L'execution non è una questione tattica da delegare interamente agli operativi. L'execution è strategica. Il "come" è importante tanto quanto il "cosa" e spesso ne determina la ridefinizione. Il "come" è parte dell'idea. Un'idea che non abbia in sé il "come" non è un'idea compiuta. L'idea di un progetto che si limiti all'obiettivo generale non può costituire un mandato.

In sostanza, per un project management efficace è necessario, sì, avere dei PM capaci, ma anche un'organizzazione consapevole e una committenza forte e disponibile a formulare mandati concretamente eseguibili. Con queste riflessioni in testa mi avvio verso la sala riunioni dove tra poco dovrei presentare la solita offerta di formazione. Dico dovrei, perché ho deciso che non lo farò. Cercherò invece di condividere con i miei interlocutori le seguenti considerazioni: prima di prendere dei tecnici, fargli fare qualche giorno di corso per poterli poi chiamare PM, pensiamoci. Sono le persone giuste per quel ruolo? E poi, quale ruolo? Come si porrebbe l'organizzazione nei confronti di quel ruolo e di quelle persone? Del resto, sono un consulente, no?

(1) Il project management come disciplina professionale è piuttosto recente e si è palesata in modo

esplicito e generalizzato solo durante l'ultimo ventennio

(2) Larry Bossidy – Ram Charan – Execution, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2004
