
Coinvolgere le persone per il successo del progetto

Affinchè un progetto proceda è indispensabile il coinvolgimento della committenza, del project manager e di varie figure aziendali. L'opinione di Mario Damiani, program manager in Ncr e docente esterno di Istud, si focalizza con questo articolo soprattutto sul ruolo dei partecipanti al team di lavoro

Cosa ne pensi? ScriviciGli interventi più interessanti saranno pubblicati sul sito

Il progetto era da poco entrato nella fase cruciale. Dopo alcune incertezze iniziali, tali da portare più volte la direzione a considerarne la sospensione, la nuova committenza aveva saputo rilanciarlo con vigore, stabilendo nel contempo una buona intesa con il project manager. La realizzazione era così iniziata sotto buoni auspici.

Dopo poche settimane, malgrado non ci fossero apparentemente motivi particolari, il ritmo del progetto sembrava essere però più lento del previsto. Le attività progredivano con fatica e le prime scadenze furono rispettate solo a costo di una qualità complessiva dei risultati prodotti inferiore a quanto stabilito.

Il capo progetto aveva più volte manifestato il suo disagio nel dover continuamente dedicare tempo a spronare le persone del team, che oltretutto tendevano a lavorare per comparti stagni, a svolgere nei tempi stabiliti le attività assegnate. Per avere un aiuto a capire meglio la situazione, mi chiese di partecipare all'imminente riunione di stato avanzamento.

Durante l'incontro apparve evidente che nessuno dei partecipanti si sentiva parte del progetto. In particolare, il capo gerarchico di alcune risorse chiave, auto-invitatosi alla riunione, fece notare che il suo gruppo stava dando un contributo superiore all'impegno previsto e che ciò non poteva continuare.

Obiettai che la previsione era stata fornita da lui e che al momento, nonostante lo sforzo profuso, il risultato non era stato ancora conseguito. Notando la sua reazione stizzita, decisi di trattare la cosa a parte e lasciai che il project manager proseguisse l'esame delle attività in corso.

Nei giorni seguenti ebbi modo di intervistare altri capi progetto di quella stessa organizzazione, scoprendo che il tema della scarsa partecipazione era diffuso. Nessuno o quasi sentiva il progetto (o almeno la porzione dello stesso a cui lavorava) come proprio. Inoltre, ciascuno tendeva a guardare solamente al proprio ambito specifico, "testa nel sacco", senza guardare avanti o a lato.

Una project manager particolarmente frustrata da questa situazione mi disse: "I tecnici? Sì, sono bravi, ma non guardano oltre il proprio naso. Non si parlano, si aspettano che sia il PM a chiedere se hanno tutto ciò che serve per la loro attività specifica... Devo essere io a mettere in contatto il tecnico A con quello B, che magari è seduto a fianco... Quando va bene, A mi avvisa che ha bisogno di qualcosa prima di essere fermo, ma ci sono casi in cui A non dice nulla, si ferma e basta. Devo essere io a chiedere e a capire che è fermo...".

La situazione appena descritta, pur costituendo un caso limite, presenta notevoli similitudini con quanto mi è capitato di osservare e vivere direttamente nelle organizzazioni per le quali ho lavorato nel corso di questi anni.

La continua evoluzione tecnologica, infatti, ha generalmente portato ad un'elevata specializzazione delle figure professionali e alla conseguente frammentazione dei ruoli, fenomeno questo che ha favorito la tendenza naturale degli specialisti a "stare nel loro" e a non "contaminarsi" con l'ambiente circostante, ossia con i colleghi di specializzazioni limitrofe e compresenti nel medesimo progetto.

Conseguenza diretta di ciò è il pressoché sistematico ed estenuante raddoppio di marcatura che il capo progetto deve esercitare nei confronti delle risorse assegnate ogni volta che le stesse devono collaborare o confrontarsi, con le inevitabili ripercussioni sulla efficienza complessiva del progetto, oltre che sul corretto impiego del project manager.

Vero è che la letteratura tradizionale di project management[1] attribuisce al capo progetto la responsabilità primaria di integrare le risorse assegnate, di guidarne l'operato e di creare nel contempo le condizioni per una comunicazione aperta e leale.

Tuttavia, è vero anche che si può integrare solo ciò che è integrabile, o in altri termini, ciò che non è culturalmente incompatibile. E la letteratura appena accennata raramente investiga a sufficienza le condizioni culturali e organizzative necessarie a far in modo che il project manager possa riuscire in questo compito fondamentale[2], dando quasi sempre per scontato che l'azienda abbia acquisito lo spirito del project management, o quantomeno che i suoi appartenenti non vivano il progetto come un fastidio.

Sappiamo per esperienza che nella realtà spesso non è così.

La trasversalità propria del project management e conseguentemente del ruolo del capo progetto, è ancora sostanzialmente vissuta come un corpo estraneo rispetto alle abitudini consolidate delle aziende, che nella maggior parte dei casi restano organizzazioni verticali in cui i responsabili gerarchici delle risorse dettano ancora legge e sono scarsamente disponibili a mutamenti organizzativi che minano in qualche modo il loro potere.

Questo atteggiamento, criticabile se assunto individualmente, diventa deleterio a livello organizzativo, in quanto porta a legittimare il gap di responsabilità esistente tra il project manager (che risponde dei risultati ottenuti) e i membri del team (che di norma sono valutati sulla base delle loro capacità tecniche e non su quanto tali capacità si concretizzano in risultati di progetto), oltre ad alimentare la dannosa retorica del super-PM che "tutto deve potere senza aver alcun potere...".

Una recentissima indagine condotta dal Center for Business Practices (CBP), la sezione ricerche di PM Solutions, una delle maggiori società di consulenza internazionale nel campo del project management[3], pone in evidenza tra le

condizioni fondamentali di successo nei progetti, la volontà dei membri del team di prendere tutte le decisioni che spettano loro e di esserne direttamente responsabili.

Un ruolo particolarmente critico in questo processo di ownership individuale, lo hanno i middle manager, ossia i capi diretti dei team member di progetto, che da "proprietari" devono trasformarsi in "fornitori" di risorse, assicurando al project manager e in ultima analisi all'organizzazione stessa, non solo la necessaria competenza tecnica, ma anche la volontà di tradurre tale competenza in risultati concreti, operando in contesti multidisciplinari e superando le logiche del tradizionale riporto gerarchico.

In altre parole risorse che, per citare il noto modello di Hersey & Blanchard[4], sono caratterizzate sia dalla capacità di operare (maturità tecnica), sia dalla disponibilità ad assumersi le loro responsabilità (maturità psicologica). Maturità psicologica che porta gli individui e l'organizzazione a fare uno dei passi culturali più concreti: ragionare in termini di risultati conseguiti, rispetto a considerare solo la quantità di attività svolta.

Infine, a ulteriore dimostrazione dell'importanza che i membri del team hanno nel successo del progetto, alcune società di formazione hanno messo a punto interventi specifici rivolti a loro. Così, a fianco dei tradizionali corsi di project management dedicati ai capi progetto, si fanno strada prodotti formativi mirati ai componenti del team, incentivati così ad aumentare la professionalità del loro specifico ruolo di attori co-protagonisti del progetto[5].

In conclusione, come ho già avuto modo di osservare in un precedente articolo, il project management è un fatto organizzativo che non può essere ristretto al solo capo progetto. E' 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.

Il precedente articolo ha posto in evidenza il ruolo determinante della committenza, mentre il presente contributo ha voluto sottolineare la sostanziale importanza degli altri attori di progetto, primi tra tutti i membri del team di lavoro. Nel prossimo articolo discuteremo il ruolo fondamentale del project manager.

[1] La letteratura in materia è molto vasta e non è possibile riportarla compiutamente in questo contesto. A titolo di esempio, indichiamo di seguito alcuni classici sull'argomento: Görög M., Smith N.J., 1999, Project management for managers, Newtown Square PA, PMI - Kerzner H., 2001, Project management: a systems approach to planning, scheduling and control (7th edition), New York, Wiley & Sons - 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.

[2] Creating and Sustaining a PM Culture, Curtis Cook, Project Management Best Practice Report, Dicembre 1999.

[3] "High Performance Project Teams: A Benchmark of Current Best Practices" - Center for Business Practices – PM Solutions - ProjectWorld™ conference, 16-18 Nov. 2005, Orlando – USA.

[4] Hersey, P. and K. Blanchard. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1982.

[5] Becoming a professional project team member, The Hampton Group, Denver, USA
