
Le doti del Project Manager

Context, anticipation, execution. Ecco alcune delle capacità, di cui secondo Mario Damiani, program manager in Ncr e docente esterno di Istud, deve essere dotata la figura del project manager, che deve saper fungere da cerniera, non adattarsi alla logica del giorno per giorno, saper attuare il mandato in modo flessibile. Cosa ne pensi? Scrivici. Gli interventi più interessanti saranno pubblicati sul sito

Come abbiamo avuto modo di discutere nelle precedenti "Opinioni", il lavorare per progetti non deve essere inteso come una responsabilità individuale, da assegnare unicamente al capo progetto, bensì come una responsabilità collettiva, nell'ambito della quale il project manager rappresenta uno degli attori chiave anche se non l'unico e, per certi versi, forse non sempre il più importante.

In questa prospettiva, vengono di seguito riassunte le tre categorie di attori sociali che sono chiamate a esercitare una specifica ownership nei processi di project management, precisando che il presente articolo è dedicato espressamente alla figura del project manager:

-la direzione, responsabile di creare le condizioni culturali e organizzative idonee al lavoro per progetti e di promuovere iniziative la cui reale execution sia concretamente realizzabile nei termini auspicati[1];

-i capi progetto, chiamati a comprendere l'organizzazione e il contesto in cui i progetti loro assegnati si svolgono, a relazionarsi efficacemente con tutti gli stakeholder rilevanti, ad avere spirito di iniziativa, flessibilità e tolleranza allo stress e alle situazioni di incertezza, in grado di negoziare un mandato che si basi su stime realistiche, tali da potersi tradurre in risultati concreti;

-gli altri enti aziendali coinvolti nei progetti, primi tra tutti i componenti dei team di lavoro, che devono essere consapevoli delle dinamiche progettuali e dei motivi per i quali occorre un diverso modo di operare, così da poter intraprendere il loro ruolo in modo attivo e consistente, da veri attori sociali, guardando al progetto come ad una opportunità di crescita professionale e non più come un fastidio[2].

Concentrando ora l'attenzione sul capo progetto, occorre dapprima osservare che nelle imprese ci sono molti "pseudo-project manager", nominati per caso[3] o dotati di etichetta esplicita, ma che per tipo di mansione richiesta o per caratteristiche personali non fanno e probabilmente non faranno mai veramente il capo progetto.

Poi ci sono i project manager propriamente detti, meno numerosi di quelli appena citati, ma capaci di operare dove i primi si arrendono. Oggi ci rivolgiamo a loro, senza farci troppo condizionare dalle situazioni spurie e con l'intento esplicito di recuperare e dare nuovo slancio alla dignità di una professione molto complessa e difficile da costruire.

Parlare di project manager significa spesso affrontare il tema delle competenze e delle "cose da fare". Questo approccio, se non opportunamente contestualizzato, risulta sterile in quanto le caratteristiche richieste e le mansioni specifiche dipendono in larga misura dalla cultura, dalle abitudini e dal business specifico delle organizzazioni in cui i project manager agiscono.

Riteniamo pertanto che in un articolo di carattere generale l'argomento in questione debba essere trattato secondo un'altra angolatura, discutendo alcuni tratti fondamentali caratteristici del suo essere e del suo agire, tratti che possiamo in buona misura considerare indipendenti dal particolare ambito di riferimento in cui è chiamato a operare.

A titolo esemplificativo e nell'ambito della figura specifica del project manager qui trattata, desideriamo proporre brevemente i concetti di Context, Anticipation e Execution che rappresentano alcuni cardini attorno a cui, a nostro parere, devono ruotare il modo di essere e l'operato del project manager[4].

Context: il project manager è la cerniera di raccordo fondamentale tra il progetto da realizzare e l'organizzazione, o meglio, le organizzazioni, che lo hanno deciso, che lo realizzeranno e che ne fruiranno dei risultati.

Su questa premessa, il project manager deve collaborare con la direzione nell'integrare il progetto con la strategia, la situazione e gli altri progetti e processi già presenti nell'azienda, supportando il committente nella costruzione di una visione comune del progetto da trasmettere a tutti gli stakeholder rilevanti e preparando e supportando l'organizzazione a vivere positivamente il cambiamento che il progetto stesso porterà.

Nel fare ciò risulta fondamentale la relazione e la comunicazione che il project manager stabilisce non solo con il team di lavoro, ma anche con tutti gli altri attori sociali che possono determinare il successo o l'insuccesso di un progetto molto più di una buona o cattiva pianificazione.

Anticipation: lavorare a progetto implica sovvertire una prassi molto diffusa che deriva dalla concezione fatalistico-reattiva dell'operare giorno per giorno, secondo la quale errori e imprevisti fanno parte della regola del gioco e sono inevitabili.

Con il termine Anticipation, intendiamo un modo di essere e di concepire il lavoro, sia da parte del singolo individuo, sia per quanto concerne l'organizzazione nel suo complesso, modo di essere che trova nel project manager il precursore per eccellenza. Anticipation non è quindi un mero insieme di "cose specifiche da fare", bensì una sorta di forma mentis che ci porta a guardare e vivere le azioni che compiamo nel presente come qualcosa che è stato pensato prima e che provocherà effetti nel tempo.

Certo, nessuno possiede la magica sfera di cristallo con cui prevedere e governare il futuro, ma tirando fuori la testa dal sacco e guardando avanti, sempre, si possono prevenire alcuni ostacoli e rendere più concreti e prevedibili i risultati da

conseguire. Il che si traduce alla fine in una possibilità di lavorare tutti meglio.

Execution: il project management è una disciplina relativa al “fare” e che quindi ha nella realizzazione una delle sue principali *raison d'être*. Il nostro approccio concepisce l'Execution non come un processo tattico da demandare alle strutture prettamente operative, ma come un aspetto fondamentale dell'impianto strategico, in quanto condiziona in modo decisivo la reale fattibilità del progetto sin dalle fasi iniziali.

L'Execution non è quindi il becero tentativo di eseguire un mandato magari non fattibile, ma un processo che si snoda lungo l'intero ciclo di vita del progetto e che porta il committente a formulare idee plausibili, il project manager a discuterne e a negoziarne la fattibilità, gli altri attori sociali del progetto a preoccuparsi in modo attivo del loro ruolo e dei risultati che devono produrre.

In questa prospettiva, il project manager ha il compito fondamentale di diffondere e supportare l'idea che l'Execution è una responsabilità collettiva e che tutti gli stakeholder coinvolti sono chiamati ad esercitare il giusto livello di ownership. Se qualcuno viene meno a tale principio, non deve rassegnarsi ma combattere perché ciascuno faccia la propria parte, ovviamente dando lui per primo il giusto esempio.

Da ciò emerge una figura capace di superare lo steccato ideologico della mera realizzazione del mandato, in grado di stabilire con il committente una relazione professionale sostanzialmente simmetrica, base indispensabile per discutere e negoziare il mandato stesso e, anche per questo, capace di assumersi in modo concreto l'ownership del progetto.

In sostanza, parliamo di un project manager meno succube e “impiegato”, magari un po' irriverente e rompiscatole ma più consistente e intraprenditore; un project manager che non usa l'incomprensione degli altri come alibi ma che affronta le resistenze altrui a viso aperto, consapevole del fatto che l'organizzazione ha bisogno di lui per migliorare sostanzialmente la performance dei progetti più strategici[5].

Se da un lato tutti sostanzialmente possono trovarsi, occasionalmente o no, a coordinare attività altrui, appare qui evidente che non tutti possono svolgere il ruolo di project manager che emerge da queste considerazioni.

Poco male, ciò è nella natura delle cose. Così come non tutti sono adatti a svolgere, per esempio, il ruolo di venditore o insegnante, non tutti lo sono a ricoprire quello di project manager, specie in questi ultimi tempi. Come per altre professioni complesse, anche in questo caso l'attitudine è molto importante.

Quindi, se non abbiamo voglia di assumerci molte responsabilità, se il nostro obiettivo è cercare di vivere tranquilli lasciando fuori della porta di casa le preoccupazioni del lavoro, lasciamo perdere: il project management non fa per noi. Sarebbe solo una continua fonte di stress per noi stessi e probabilmente anche per gli altri.

Se invece cerchiamo un lavoro che ci consente di essere protagonisti, in cui misurarci continuamente nel delicato gioco delle relazioni e nell'esercizio dell'autorevolezza personale in assenza di potere formale rilevante, allora il project management può essere la scelta giusta.

Questa professione, se iniziata relativamente da giovani, può anche essere vissuta come una situazione transitoria, una sorta di trampolino di lancio per passare da posizioni tipicamente tecnico-specialistiche ad altre più direzionali. Se viene continuata nella maturità, poi, valorizza la seniority acquisita e ripaga con belle soddisfazioni.

In conclusione, possiamo affermare che il project manager è una figura professionale molto particolare, che richiede molta esperienza e qualche errore provato direttamente sulla propria pelle, oltre a una spiccata attitudine personale. Le organizzazioni dovrebbero pertanto riflettere maggiormente prima di assegnare a cuor leggero incarichi di project management alle persone. Il rischio è di privarsi di un buon specialista per creare uno pseudo-capo progetto demotivato e inefficace.

[1] Gerald I. Kendall, Steven C. Rollins – Advanced Project Portfolio Management and the PMO – J. Ross Publishing, 2003

[2] Rob Thomsett – Radical Project Management – Prentice Hall PTR, 2002

[3] Mario Damiani, Chiara Moroni – Project Manager per caso: istruzioni per l'uso - Zerouno, Marzo 2003

[4] Approccio CMD – Mario Damiani e Chiara Moroni, 1998-2006. Questo approccio ha animato ed anima gli interventi consulenziali, le attività formative e i contributi letterari dei due autori, così come ha ispirato il contenuto del presente articolo.

[5] Secondo Standish Group, il 97% dei progetti di successo è stato gestito da project manager esperti – The Chaos Report, 2000.
