



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

Parte I: Il Project Manager

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

- Project manager, project leader, capo progetto, capo commessa, responsabile di progetto, coordinatore di progetto, referente di progetto ecc. **la terminologia usata nel panorama aziendale per identificare il ruolo è tra le più disparate.**
- Oggi la tendenza è quella di chiamare **project manager la persona che ha il compito di coordinare gli sforzi di progetto al fine di raggiungerne gli obiettivi.**
- E questo comporta **coordinare le risorse, mantenere le aspettative degli stakeholder** (il cliente in particolare, ma anche il top management dell'organizzazione operante, i manager di funzione, i fornitori ecc.), **soddisfacendone le esigenze, affrontando e risolvendo i problemi**, superando gli ostacoli che inevitabilmente si porranno sull'impervia strada del progetto.
- **Il project manager deve fungere da guida, da punto di riferimento, da centro di raccolta delle informazioni che ruotano intorno al progetto**, da distributore di deleghe, da dispensatore di compiti, da gestore dei cambiamenti (Change) di progetto, da consigliere psicologico, agevolatore, motivatore e molto altro.

Gli spazi di azione e le relazioni del project manager

- Per la comprensione del ruolo, delle capacità, delle attitudini che il project manager deve esprimere, risulta **necessaria una riflessione sulle interferenze dell'attività del project manager con elementi di contesto circostanti**.
- Sarebbe **molto riduttivo considerare che lo spazio nel quale si muove il project manager si riduca al contesto del progetto**, del suo lavoro tecnico e gestionale, e degli individui od organizzazioni in esso coinvolti.
- **Certamente, il contesto del progetto vero e proprio rappresenta lo spazio primario** in cui il project manager deve provvedere a pianificare, dirigere e controllare il progetto, disegnandone il futuro nella fase di pianificazione, dirigendone i lavori nella fase di esecuzione, misurandone l'avanzamento attraverso gli stati avanzamento lavori, e infine chiudendolo in modo disciplinato.
- In questo spazio **le interferenze riguardano soprattutto le persone del team di progetto, gli utenti e eventuali fornitori esterni**.
- Qui **le relazioni da sviluppare sono funzionali a un disciplinato esercizio del lavoro tecnico** e alla guida di un piano di lavoro approvato: si tratta di **relazioni** fortemente sostenute da dati di riferimento e **che corrono su reti di relazioni formali** (l'organigramma di progetto) e **informali** (le conoscenze, le familiarità, la stima e la considerazione).
- Ma esiste **un ulteriore contesto, più vasto e meno facilmente indirizzabile: quello dell'organizzazione operante** (Performing organization), ovvero dell'azienda e altre entità che hanno valutato l'opportunità di avviare il progetto.

Gli spazi di azione e le relazioni del project manager

- Questa organizzazione sancisce la nascita del progetto e si impegna a sostenere il progetto in cash, cioè mediante opportuni finanziamenti che consentono al project manager di pagare il prezzo di risorse, materiali, attrezzature o contratti reperiti all'esterno, o in kind, cioè mediante la disponibilità di risorse, materiali o attrezzature che sono nella disponibilità dell'organizzazione operante e che vengono trasferite al progetto.
- In questo spazio le relazioni del project manager riguardano in primis i responsabili delle funzioni aziendali che detengono il controllo delle risorse, e quelli che possono orientare le scelte di progetto o imporre l'utilizzo di pratiche o standard corporate (per esempio la funzione Risorse Umane o la funzione Qualità).
- Nel caso di progetti di tipo trasformatore (quelli intrapresi per generare un prodotto, servizio o risultato da incorporarsi nel business aziendale), anche le funzioni di core business aziendale divengono interlocutori importanti del project manager soprattutto per quanto riguarda l'avviamento del prodotto del progetto nel business aziendale.
- Inoltre, se l'organizzazione operante è dotata di un Project Management Office (PMO), questo diviene un importante interlocutore del project manager perché può alimentare il progetto con asset utili, richiedere reporting specifici, divenendo esso stesso un fornitore di risorse, anche specialistiche.
- In questo spazio le relazioni del project manager sono funzionali a garantire che il progetto sia effettivamente un agente di attivazione della strategia di azienda, quindi sono fortemente sostenute dalla comprensione dell'orientamento aziendale e dalla condivisione dell'obiettivo strategico.

Gli spazi di azione e le relazioni del project manager

- Si tratta quindi di **rapporti che corrono su reti di relazioni formali** (l'organigramma aziendale) e **richiedono la capacità del project manager di lavorare di concerto con le funzioni aziendali per mantenere l'aderenza del progetto alla strategia di azienda**, e per dimostrare, laddove appropriato, il valore del Project Management.
- **Un altro importante elemento di contesto** con il quale il project manager entra in contatto **è quello dell'industry**, cioè la classe di specialità tecnica, o di prodotto, o di business alla quale è destinato il prodotto del progetto.
- **Per esempio**, un project manager che porta avanti un progetto di natura IT per lo sviluppo di un sistema di controllo della produzione in **ambito manifatturiero**, entra necessariamente in contatto con gli elementi caratteristici di tale industry.
- In modo analogo, un project manager che sia responsabile del progetto di una **nuova aerostazione** viene naturalmente esposto ad alcune caratteristiche del business dell'handling aeroportuale.
- In questo spazio, **il project manager intraprende relazioni funzionali a recepire tendenze, dettagli, approcci, strumentazioni** che sono consone alle caratteristiche dell'industry di riferimento.
- Si tratta di relazioni che **corrono principalmente su reti informali rappresentate dalla capacità di tenersi informati**, di trovare riferimenti e casi di studio con un supporto non marginale dal web e dai social media.

Gli spazi di azione e le relazioni del project manager

- Un ulteriore elemento di contesto è rappresentato dalla comunità del Project Management, cioè dal corpo delle conoscenze e dei soggetti attivi nello sviluppo e nell'applicazione della disciplina del Project Management.
- In questo spazio, il project manager deve essere coinvolto in uno sforzo di knowledge management atto principalmente a trasferire alla comunità disciplinare le proprie conoscenze e a contribuire in vario modo allo sviluppo della disciplina.
- È questo uno spazio nel quale le interferenze sono di tipo aperto, collaborativo, esplorativo e si realizzano principalmente su reti informali attraverso la partecipazione e il contributo a congressi, comunità di pratica, volontariato.
- Anche altre comunità disciplinari possono rappresentare un elemento di contesto, nel quale il project manager intrattiene relazioni ancor più collaborative, di mentoring, di divulgazione, allo scopo di rendere evidente il contributo che dal project management può venire per l'avanzamento di discipline specifiche, quali per esempio l'ingegneria dei sistemi, il training, la gestione della configurazione.
- È questo uno spazio nel quale le relazioni sono ancor più di tipo aperto, collaborativo, e si realizzano su reti formali e informali attraverso la partecipazione e il contributo a congressi, workshop, volontariato.

Gli spazi di azione e le relazioni del project manager

- Infine, un elemento di contesto di rilievo è rappresentato dalla comunità professionale di Project Management.
- Questo spazio è sede delle interferenze comportamentali legate alla professionalità del project manager, ed è **fortemente normato dal Project Management Institute** attraverso un codice etico (Code of Ethics and Professional Conduct®), scaricabile da Internet dal sito www.pmi.org.

- L'adesione al codice etico è elemento obbligatorio per chi voglia presentarsi all'esame per l'acquisizione della credenziale PMP®.
- L'obiettivo del codice è quello di fornire linee guida orientate a far sì che ciascuno assuma un comportamento onorevole in ogni momento della propria vita e non soltanto durante l'espletamento della professione.
- Il codice chiede di:
 - operare in una completa integrità professionale;
 - applicare le conoscenze professionali acquisite;
 - bilanciare le esigenze dell'organizzazione con quelle degli stakeholder;
 - rispettare le differenze culturali.
- Le linee guida presenti nel codice hanno l'obiettivo di aiutare le persone impegnate nella gestione dei progetti a migliorare la loro professione tramite un comportamento orientato sempre e comunque alla saggezza, all'equità, all'onestà e al rispetto.

- Il **Code of Ethics and Professional Conduct®** si articola su **quattro valori basilari**:
 - **Responsabilità** (Responsibility): il dovere di riconoscere come nostre le decisioni assunte (o non assunte) e le conseguenze scaturite dall'aver preso una decisione (o di non averla presa).
 - **Rispetto** (Respect): il dovere di dimostrare considerazione per noi stessi e per le risorse che ci vengono assegnate: persone, denaro, reputazione, risorse materiali, risorse economiche, risorse naturali e ambientali.
 - **Equità** (Fairness): il dovere di assumere decisioni con imparzialità e obiettività, escludendo dal processo decisionale l'interesse personale, i pregiudizi e il favoritismo.
 - **Onestà** (Honesty): il dovere di comprendere la verità e di agire in modo veritiero nelle comunicazioni e nel comportamento.
- Per ognuno dei valori, il codice prevede **due categorie di standard**:
 - **Standard di riferimento** (Aspirational Standards): **linee guida generali** che descrivono la condotta che va mantenuta nell'espletamento delle attività.
 - **Standard obbligatori** (Mandatory Standards): **requisiti specifici, alcuni dei quali vietano tassativamente** alcuni comportamenti.

- Se il project manager lavora in un contesto internazionale, è necessario tenere in considerazione le seguenti ulteriori problematiche:
 - Lo shock culturale (*Culture Shock*) è l'esperienza negativa vissuta dalle persone che si trovano a vivere in un ambiente culturale molto differente dal loro.
 - L'etnocentrismo (*Ethnocentrism*) è il fenomeno per cui si pensa che tutto ciò che è diverso dai nostri tratti culturali sia errato o inaccettabile.
 - La formazione interculturale (*CCT – Cross-cultural Training*) sulle differenze culturali è un ottimo strumento per fornire ai componenti del team le tecniche di gestione necessarie per gestire differenze culturali ed etiche.

- Uno degli argomenti più dibattuti è il livello di autorità e di potere che il project manager deve avere nell'ambito della gestione del progetto.
- È interessante verificare come, in fase di ufficializzazione di un tipico progetto statunitense, il project charter, ovvero il documento di avvio del progetto, dia grande risalto all'autorità conferita al project manager nell'espletamento del suo compito.
- Questo a dimostrazione del fatto che, anche in contesti molto avanzati come quello statunitense, non esiste una regola universale relativa a tale tematica e che questa possa invece cambiare da progetto a progetto a seconda del contesto.
- Alcune delle domande da porsi nella definizione del livello di autorità conferito al project manager sono le seguenti:
 - il project manager può scegliere le risorse del progetto?
 - può negoziare la scelta delle risorse con i manager di riferimento?
 - può imporre la sostituzione di una persona del team nel caso di inadempienza o di scarso impegno?
 - può opporsi alla richiesta di rilascio di una risorsa impegnata sul progetto da parte di un manager di alto livello?
 - può decidere autonomamente cosa, quando e da chi acquistare i beni e i servizi necessari al progetto?

Autorità e autorevolezza del project manager

- può decidere autonomamente se accettare o rifiutare richieste di cambiamento ricevute dal cliente?
- può decidere autonomamente quale applicativo di Project Management utilizzare per il progetto?
- può negoziare con il cliente le date di consegna?
- può negoziare con i fornitori le modalità di controllo qualità dei deliverable e dei servizi loro appaltati?
- può decidere autonomamente quale formazione erogare alle persone del proprio team in funzione delle reali esigenze del progetto, senza necessariamente riferirsi all'ufficio delle risorse umane (*HR Department*)?
- **Ovviamente non ci sono risposte univoche!** La risposta più comune a queste domande è: “Dipende!”.
- **Il livello di autorità conferita al project manager può dipendere infatti da vari fattori:** dal tipo, dalla complessità e dal livello strategico del progetto, dal cliente, dal contesto geografico e politico in cui vive il progetto, dal momento storico del mercato, dalla coesistenza tra progetti e attività ricorrenti nell'organizzazione operante.

- A tale proposito, rimandando al seguito per i dettagli, **possiamo senz'altro sostenere che:**
 - **In una struttura organizzativa gerarchico-funzionale, la figura del project manager stenta a decollare** e comunque il suo livello di autorità è tipicamente molto basso.
 - **In una struttura organizzativa a matrice debole**, dipendendo sia il project manager che i membri del team da manager funzionali, **l'autorità del project manager non è mai alta** (lo stesso project manager potrebbe essere “dirottato” su altre attività o altri progetti più strategici).
 - **In una struttura organizzativa a matrice bilanciata il project manager condivide l'autorità nel progetto con i manager funzionali**, il primo con poteri di natura gestionale (pianificazione e controllo di tempi, costi, rischi ecc.), i secondi con autorità di natura squisitamente tecnica espressa su risorse di loro competenza.
 - **In una struttura organizzativa a matrice forte** (quella che prevede una funzione di Project Management a cui rispondono i project manager), proprio per una maggiore maturità aziendale nella gestione per progetti, **l'autorità del project manager si pone su un livello decisamente alto**.
 - **In una struttura organizzativa per progetti (*Projectized Organization*)**, **il potere del project manager è molto alto**, fungendo da “deus ex machina” del progetto e rispondendo esclusivamente al top management.

- Molti sostengono che **è più importante per un project manager conquistare l'autorevolezza piuttosto che puntare sull'autorità conferita.**
- Secondo tale visione, **il potere del project manager nei confronti del team cresce notevolmente in funzione di un "modus operandi" costruttivo**, collaborativo, comunicativo, che fa uso del suo carisma e ricerca continuamente il consenso piuttosto che usare l'autorità che gli è stata conferita.
- **Il project manager deve dimostrare di essere un risolutore di problemi** (*Problem Solver*), un valido gestore di conflitti (*Conflict Manager*), un motivatore, un integratore, un gestore d'interfacce.
- In breve, mentre l'autorità formale gli è conferita dai manager aziendali, **l'autorevolezza la deve conquistare sul campo!**
- **Il project manager deve dimostrare forti doti di leadership coinvolgendo le persone, ispirandole, motivandole e delegando responsabilità**, mantenendo un livello di controllo equilibrato e non invasivo.

- L'acquisizione dell'autorevolezza da parte del project manager dipende fortemente dalle sue doti di comunicazione.
- Comunicare significa sapere ascoltare ed essere in grado di percepire le cose che non vanno nel progetto, imparando ad acquisire e ben interpretare anche quei segnali "non verbali" che spesso emanano da un gruppo di lavoro.
- Un project manager deve saper gestire lo stress, mostrando una "calma olimpica" anche nei momenti di maggiore tensione.
- E ancora, deve dimostrare entusiasmo e sensibilità, cordialità e fermezza, lucidità e consapevolezza in ogni momento del progetto.
- Un project manager deve essere assiduamente presente nel progetto e partecipare attivamente alla vita progettuale; al contempo deve evitare un approccio ingombrante o, peggio, dittatoriale.
- Deve mostrare alle persone del team una presenza attiva e costruttiva, mostrando disponibilità e supporto nei momenti di bisogno.

- Il project manager deve:
 - essere sempre disponibile ad analizzare problematiche e criticità con un approccio **proattivo**, piuttosto che reattivo;
 - essere un **buon negoziatore**, cercando nel compromesso e nel consenso la migliore soluzione nei momenti decisionali (che spesso sono origine di conflitto e di disaccordo nel team);
 - essere un **gestore dei conflitti**, dimostrando fermezza e consapevolezza nel risolvere situazioni di tensione dovute a dispute su opinioni diverse;
 - ben conoscere le funzioni aziendali e la struttura organizzativa, perché deve individuare le persone che potranno aiutarlo a risolvere i problemi più spinosi;
 - saper definire, controllare e migliorare le interfacce di progetto ovvero i canali di comunicazione fra gli stakeholder di progetto, cercando di facilitare il flusso informativo secondo le esigenze del singolo, senza appesantire la gestione informativa di progetto;
 - essere di esempio per il resto del team e quindi onesto, equo, responsabile, irreprensibile, affidabile e rispettoso delle differenze culturali (quest'ultima caratteristica è assolutamente fondamentale in progetti internazionali);
 - attivare una comunicazione aperta ed efficace.
- Una domanda sorge spontanea: **esiste in natura l'animale project manager?**

- Il project manager ha grandi responsabilità, *in primis* quelle di condurre il progetto verso il raggiungimento degli obiettivi.
- Nei casi reali accade spesso che il project manager risulta essere il capro espiatorio dell'insuccesso di un progetto, anche quando alcune discrepanze verificatesi non possono essere ascrivibili alla sua responsabilità.
- Le responsabilità del project manager dovrebbero essere definite prima dell'avvio del progetto e dovrebbero essere assegnate sulla base dei parametri principali come dimensione, rischiosità e complessità del progetto, nonché importanza del cliente, budget e altro.
- Per certo si può sostenere che il raggiungimento degli obiettivi è in gran parte dovuto alla sinergia costruttiva di tutte le parti in causa, ovvero di tutti gli stakeholder che partecipano alla governance e all'esecuzione del progetto.
- In particolare tra questi:
 - il top management che ha grande responsabilità nella selezione dei progetti più "utili" all'organizzazione e nella scelta e nel sostegno organizzativo del project manager;
 - i manager funzionali che hanno responsabilità tecnica dei deliverable realizzati tramite le persone del loro staff;
 - i membri del team che hanno responsabilità realizzative;

- **il cliente** (il cui rapporto deve essere curato con attenzione dal project manager con il massimo dell'equilibrio fra disponibilità e fermezza, fra innovazione ed esperienza, con diplomazia e correttezza, dando e pretendendo fiducia e collaborazione) che ha responsabilità di **esporre requisiti ed esigenze in maniera chiara e completa**;
- **lo stesso project manager che ha responsabilità di garantire la coerenza** fra i desiderata del cliente e i prodotti finali e di **mantenere un equilibrio costruttivo** nel soddisfare le esigenze e bilanciare i bisogni di tutti gli stakeholder menzionati.
- **Alcune responsabilità del project manager sono invece generali** e non dipendono dal contesto, come le seguenti:
 - **impostare una corretta pianificazione del progetto**, a partire da una **definizione più accurata possibile dell'ambito (Scope)**, definendo cosa si deve fare (*What is in Scope*) e cosa non si deve fare (*What is out of Scope*), sulla base delle reali esigenze e requisiti del cliente;
 - **garantire una completa integrazione tra gli stakeholder di progetto**, coinvolgendo persone con differenti estrazioni tecniche e culturali;
 - **garantire la congruità fra pianificato e realizzato, integrando e omogeneizzando le entità tipiche** di ogni progetto (ambito, tempi, risorse, costi, qualità, rischi ecc.);
 - **organizzare il lavoro e dirigerlo nella maniera più efficace e flessibile** possibile;
 - **predefinire e seguire un piano di comunicazione di progetto** che permetta di ottimizzare le esigenze e soddisfare i requisiti informativi degli stakeholder;

- controllare l'andamento del progetto, evidenziando tempestivamente scostamenti negativi delle performance di progetto, identificando le cause principali che li hanno generati e proponendo, in accordo con il team di progetto e altri stakeholder, le opportune misure correttive orientate al recupero.

- Il Project Management utilizza un approccio sistematico alla gestione tramite l'assegnazione di personale di funzione (la gerarchia verticale) a uno specifico progetto (gerarchia orizzontale).
- Nell'ambito progettuale il project manager si relaziona fortemente con gli altri ruoli dell'organizzazione operante.
- Tali relazioni devono essere curate al meglio.
- Rivediamo quindi le principali caratteristiche dei ruoli nel progetto e nell'organizzazione.

I ruoli nel Project Management – Ruolo del project manager

- Il project manager è responsabile dell'integrazione delle attività di progetto e del coordinamento delle risorse.
- Ma, salvo casi molto particolari, le risorse sono in organico in diverse funzioni aziendali.
- È attraverso le funzioni aziendali quindi che si esplica la possibilità di realizzare i prodotti e i servizi previsti dal progetto.
- Il project manager dovrebbe sempre delegare la responsabilità tecnica, e mantenere la responsabilità gestionale: è suo il compito di gestire in maniera integrata l'ambito, i tempi, i costi, la qualità, le risorse, i rischi, gli stakeholder, la comunicazione, e gli approvvigionamenti nel progetto, fungendo da *Integration Manager*.
- Per questi motivi il project manager deve avere alcune importanti caratteristiche:
 - soft skill;
 - una buona conoscenza dell'operatività delle funzioni aziendali;
 - una conoscenza generale, ma non necessariamente approfondita, della tecnologia usata nel progetto.

I ruoli nel Project Management – Ruolo del project manager

- L'organizzazione del progetto è un'entità specializzata (*Task Oriented*) ma non è avulsa dall'organizzazione aziendale: il project manager è il maggiore artefice del rapporto fra le due organizzazioni (*Interface Manager*).
- Questo impegno comporta una gestione ottimizzata delle relazioni umane:
 - tra i componenti del team;
 - tra il team e le funzioni;
 - tra il team e la dirigenza;
 - tra il team e l'organizzazione del cliente (sia interno sia esterno).

I ruoli nel Project Management – Ruolo dei manager funzionali

- I **manager funzionali** (ormai noti anche in Italia con il termine di functional manager o line manager) devono essere riconosciuti come **gli esperti tecnici** che, integrandosi con il project manager, hanno il compito di **soddisfare le esigenze tecniche delle parti di progetto di loro competenza**.
- Ogni manager funzionale ha **le seguenti responsabilità**:
 - definire le **modalità di esecuzione delle attività**;
 - **fornire risorse sufficienti e all'altezza** per la realizzazione dei deliverable previsti;
 - **far eseguire il lavoro in accordo con i requisiti approvati**.
- I **suoi più grandi problemi** riguardano:
 - **grande numero di richieste**, provenienti sia da parte dei progetti, sia da parte delle operations (che spesso nascono tutte come “assolutamente prioritarie” e con una scadenza imposta!);
 - **numero limitato di risorse in organico**;

I ruoli nel Project Management – Ruolo dei manager funzionali

- numero limitato di risorse disponibili (perché impegnate in altri progetti o per altre cause);
 - modifiche improvvise dovute all'approvazione di nuove parti non previste nel piano di progetto originario;
 - ritardi e bassa produttività da parte delle risorse.
-
- Un functional manager non dovrebbe essere contemporaneamente un project manager!
 - Una tale posizione inevitabilmente sposterebbe l'attenzione del project manager alle attività e alle persone della propria funzione, con un danno sull'equilibrio del progetto e delle persone coinvolte all'interno e all'esterno del team.
 - In questo caso si prefigura una situazione, caldamente sconsigliata, di conflitto d'interessi (*Conflict of Interest*).

I ruoli nel Project Management – Ruolo dei dipendenti di funzione nel progetto

- Durante l'evoluzione del progetto i **dipendenti di funzione** (*Functional Employees*) impegnati nel progetto subiscono un disagio frequente: **riportare sia al project manager** (organizzazione orizzontale), **sia al manager funzionale da cui dipendono** (organizzazione verticale).
- Il dipendente di funzione, quando assegnato al team di progetto, ha **i seguenti compiti**:
 - **accettare la responsabilità di lavorare sui deliverable** assegnati nei vincoli di progetto imposti (tempi, costi e qualità);
 - **informare periodicamente sia il project manager che il proprio manager funzionale** sullo stato dei suoi lavori;
 - **portare in superficie i problemi tempestivamente** e comunicarli chiaramente;
 - **condividere le informazioni** con il resto del team di progetto.

- In un ambiente sano di Project Management **il ruolo dei dirigenti** (*Executives*) prevede soprattutto **un lavoro di interfaccia nel progetto**.
- In particolare **la figura del dirigente è importante**:
 - **nella pianificazione strategica** del progetto;
 - **nell'impostazione degli obiettivi**;
 - nella soluzione di **problemi e di conflitti di alto livello**;
 - **nell'impostazione delle priorità** dei progetti;
 - **nella sponsorizzazione** del progetto.
- Il compito della dirigenza **è importante soprattutto nelle fasi di avvio** (*Initiating*) **e di pianificazione** (*Planning*) in cui è necessaria una presenza attiva.
- **Nella fase di esecuzione** (*Executing*) la presenza del dirigente è importante soprattutto nel ruolo di **risolutore di conflitti e di problemi** di livello alto.

- Nella fase di chiusura (*Closing*) il dirigente ha il compito di verificare i risultati ottenuti dal progetto e la soddisfazione degli stakeholder più influenti.

- Un buon funzionamento del progetto in un ambiente sano di Project Management vede **il project manager e il functional manager sullo stesso livello**, in una continua condivisione di autorità e responsabilità.
- In un tale contesto **il project manager chiede al functional manager di eseguire il lavoro nei tempi, nei costi e nelle performance** previste.
- **Il project manager non deve pretendere di scegliere le persone** per eseguire il lavoro, ma fidarsi delle scelte del functional manager.
- In tale situazione **l'executive funge da consigliere e da guida al project manager, incoraggia il functional manager a perseguire i suoi obiettivi, e, non per ultimo, risolve eventuali conflitti fra le due parti.**

- La storia ha dimostrato che **l'inserimento del ruolo di project manager può provocare conflitti in ambito aziendale.**
- **Il project manager è una figura che viene spesso vista come fastidiosa e invasiva** nel tipico panorama organizzativo.
- Lo stesso **Russell Archibald**, in un memorabile passo tratto dal suo testo più famoso, ricorda che:

Lavorare in una struttura organizzativa ordinata a matrice, per funzioni e progetti, è notoriamente difficile. Non è infatti cosa da poco introdurre la figura del project manager in una struttura organizzativa ordinata per funzioni (unità specialistiche), salvaguardando l'equilibrio delle responsabilità e dei poteri fra i capi funzione e i project manager...

- Infatti mentre

... i project manager integrano gli apporti di tutti i partecipanti ai singoli progetti, concentrandosi su cosa occorre fare (Scope of Work) e su quando lo si deve fare per rispettare le scadenze stabilite e il costo preventivato...

... i capi funzione (functional manager) integrano gli apporti a tutti i progetti, da parte dell'unità specialistica da loro diretta, principalmente allocando ai diversi portafogli di progetti le risorse disponibili. Essi si concentrano su come svolgere le attività di progetto (direzione tecnica), sulla loro qualità e su chi ne svolge i singoli compiti (work package).

- E ancora:

Non è facile far capire ai responsabili di funzione che hanno conosciuto solo organizzazioni strutturate per funzioni quale sia il vero ruolo del project manager, come responsabile della combinazione degli apporti delle singole funzioni che concorrono al suo progetto. Queste responsabilità si sovrappongono a quelle dei capi funzione, senza annullarle.

- In conclusione i consigli di Archibald per una gestione ottimale di progetto in un'organizzazione orientata al Project Management sono:
 - chiarire ruoli e responsabilità per ridurre i conflitti;
 - definire regole e procedure;
 - definire, per ciascun componente del team di progetto, “chi deve fare cosa”;
 - favorire il lavoro di gruppo e la comunicazione;
 - migliorare la programmazione, la schedulazione e il controllo del progetto.

- Il project manager dunque deve muoversi in spazi molto diversificati, interagendo con soggetti di diversa estrazione e per differenti scopi, con intensità, dettaglio e frequenza che dipendono dalla tipologia del progetto, dal tipo di contesto di riferimento e dall'esperienza del project manager.
- Ne risulta un quadro molto impegnativo di competenze che il project manager deve coltivare ed esprimere e che il PMI descrive con la metafora del *Talent Triangle*[®].
- Secondo il *Talent Triangle*[®] tali competenze si articolano in:
 - tecniche (*Technical Project Management*);
 - di orientamento strategico e business (*Strategic and Business Management*);
 - personali e interpersonali (*Leadership*).

Le competenze del project manager – Technical Project Management

- Questo è il dominio nel quale si è tradizionalmente sviluppato il project management, e sul quale rimane enfasi, anche se le tendenze più moderne indirizzano la necessità che il project manager sviluppi competenze legate alla strategia e al business management, e alle relazioni interpersonali (*Soft Skills*), in particolare alla leadership.
- In questo dominio ricadono le competenze tradizionali e meglio riconoscibili del project manager, quali la capacità di pianificare, misurare, retroagire, gestire gli elementi del progetto.
- In questo dominio il project manager deve esprimere la capacità di disegnare e riconoscere modelli di ciclo di vita del progetto, di approcci all'ingresso e uscita dalle fasi progettuali, di esercitare tecniche e strumenti di schedulazione, di pianificazione dei costi, di governo del rischio.
- Questo deve avvenire sia tramite competenze proprie, sia tramite il concorso di esperti che possano rinforzare quelle aree di governo del progetto nel quale il project manager potrebbe essere ancora non all'altezza delle necessità.
- Per esempio, un project manager non particolarmente esperto di gestione del rischio di progetto potrebbe avvalersi di un supporto di un esperto del settore.
- Analogamente, un project manager che si trovi ancora nel suo processo di crescita nell'area della gestione della qualità di progetto potrebbe avvalersi del contributo di un esperto di qualità.



Le competenze del project manager – Technical Project Management

- Il messaggio è che **queste competenze**, nella misura e nel dettaglio appropriati, **devono essere messe al lavoro durante il governo del progetto**, perché senza il loro esercizio il governo del progetto soffre, diviene parziale, inefficiente e il successo dell'esercizio del project management potrebbe essere compromesso.

Le competenze del project manager – Strategic and Business Management

- Questo dominio rappresenta un passo avanti rispetto alla tradizionale visione tecnica del project management, e include abilità che permettono al project manager di confrontarsi efficacemente sia con la strategia dell'organizzazione operante, sia con le peculiarità del business cui il prodotto del progetto è destinato.
- Confrontarsi con la strategia dell'organizzazione operante significa condividere visione e criteri che formano il quadro di attivazione del progetto.
- Il project manager deve sviluppare le competenze utili per comprendere e interpretare il quadro strategico che ha portato a deliberare l'attivazione e il mantenimento del progetto; questo può avvenire lavorando di concerto con specifiche funzioni di Pianificazione Strategica, con una funzione di Portfolio Management e/o con il Project Management Office.
- Con l'esercizio di tali competenze, il project manager sviluppa una visione di alto livello del progetto che è in linea con le strategie aziendali e opera nel governo del progetto tramite una vista *enterprise* dell'utilizzo delle risorse, delle priorità che si riflettono in scelte di progetto, dell'approccio all'incertezza e al rischio.
- Al project manager viene richiesto di sviluppare competenze utili ad alzare la testa, guardare al di là della stanza di progetto e comprendere e interagire con alcune funzioni aziendali, non solo quelle relative alla strategia, ma anche funzioni di amministrazione, finanza, risorse umane e produzione.

Le competenze del project manager – Strategic and Business Management

- Confrontarsi con le peculiarità del business cui il prodotto del progetto è destinato, significa comprendere processi, pratiche, valori e priorità dell'organizzazione e dell'utente.
- Il project manager deve entrare in sintonia anche con l'organizzazione destinataria del prodotto del progetto per poter assumere decisioni informate alla luce dei suoi valori e della sua visione.
- Naturalmente, maggiore è la conoscenza del business dell'organizzazione utente, migliore sarà il quadro alla cui luce il project manager potrà decidere se un problema è veramente grave come gli viene presentato, se un rischio è così devastante come analizzato, se in caso di varianti del progetto sia più opportuno intervenire su una parte o un'altra dell'ambito.
- E ciò è tanto più importante quanto più l'organizzazione utente attraversa momenti di transizione e ristrutturazione, che devono essere sorvegliati e adeguatamente interpretati per ricostruire un valido quadro di riferimento.
- Al project manager viene dunque richiesto di sviluppare competenze utili ad avere una vista quanto più possibile approfondita del business dell'organizzazione utente.

- Questo dominio rappresenta la **sintesi dei cosiddetti *soft skills*** che sono ormai comunemente ritenuti **bagaglio essenziale** di qualsiasi project manager.
- Mentre le competenze legate allo *Strategic and Business Management* proiettano il project manager fuori dalla stanza di progetto e lo spingono a coinvolgersi con i fenomeni di contesto esterni che accompagnano la vita del progetto, le competenze legate alla leadership indicano la **necessità per il project manager di un'introspezione** indirizzata alla **considerazione delle proprie capacità relazionali e interpersonali**, delle quali deve divenire consapevole, capace di esercitarle e di migliorarle ove possibile e appropriato.
- **Una delle definizioni più semplici ma altrettanto efficaci** di leadership è la seguente:

“la capacità di completare il lavoro attraverso l'impegno di altre persone”
- **Rispetto e fiducia** sono le parole chiave per una corretta leadership.
- **La leadership ha il suo momento cruciale nella fase iniziale del progetto**, ovvero quando si deve infondere motivazione e ispirazione da parte dei componenti del team per ottenere prestazioni di alto livello.

- La leadership comporta **tre passi fondamentali**:
 1. **stabilire la direzione** – sviluppando un approccio orientato agli obiettivi e alle strategie;
 2. **allineare le persone sugli obiettivi** – comunicando alle persone gli obiettivi allertandole su difficoltà e insidie;
 3. **motivare e ispirare** – aiutando le persone a superare gli ostacoli e le difficoltà.
- L'esercizio della leadership è un fenomeno complesso che richiede l'utilizzo di **attitudini comunicative, di problem solving, di pensiero critico e soprattutto di skill interpersonali**: trattare con gli individui è ben diverso dal trattare numeri, report e documentazione.
- **Gli individui sono la risorsa più preziosa** nei progetti, e quindi necessitano di un trattamento attento e consapevole.
- Un buon leader di progetto deve **mostrare capacità visionarie**, di definizione di un futuro in molti casi incerto e poco tangibile.
- **Un leader deve essere ottimista, orientato alla collaborazione** e capace di gestire le relazioni indirizzando e risolvendo i conflitti persuadendo e negoziando.

- Un leader deve rispettare e dare valore alle opinioni altrui, deve considerare la diversità come un'opportunità e non come un ostacolo, deve creare un clima di progetto orientato agli obiettivi, nel quale le priorità siano bene evidenti, ma anche nel quale, nei limiti del possibile, gli individui possano trovare momenti di buon umore e anche divertimento.
- Il leader di progetto deve fare utilizzo di acume politico per comprendere le correnti di pensiero e per individuare gli orientamenti vincenti nell'organizzazione, per garantirsi un quadro di riferimento nel quale fare leva sulla leadership per convincere e ottenere quanto necessario per il progetto, attraverso la leva del potere.
- Senza potere la leadership rimane un eccellente attributo personale, ma di fatto inutile per il successo del progetto.
- Molti project manager ritengono di avere un potere nei confronti dell'organizzazione basso o addirittura nullo.
- Nella realtà esistono varie tipologie di potere alle quali il project manager può fare ricorso, anche combinandone più di una.
- La scelta della combinazione di tipologia di potere da esercitare deve essere naturalmente fatta sulla base delle circostanze, delle caratteristiche individuali, organizzative e del progetto.
- È in generale naturale per il project manager, specie se con limitata esperienza, considerare che gli altri possano essere indotti a seguirlo per le proprie doti tecniche.

- Questo **può forse funzionare nel contesto di progetti piccoli e di estensione**, anche organizzativa, limitata, ma in contesti più ampi la sola competenza “tecnica” non basta a garantire l’attivazione della leadership.
- Il concetto di potere del project manager è legato al **sapere “cosa si può fare per far sì che le cose siano fatte”**.
- **I tipi di potere** del project manager sono:
 - **Positional Power**, potere formale (anche detto autoritario o legittimato): potere basato esclusivamente sulla posizione ufficiale;
 - **Informational Power**, potere informativo: basato sulla capacità di detenere o distribuire informazione;
 - **Referent Power**, potere referenziale: basato sull’ammirazione o sulla credibilità di se stessi o di autorità di più alta posizione;
 - **Situational Power**, potere situazionale: legato su particolari circostanze o momenti di crisi;
 - **Personal or Charismatic Power**, potere personale: basato sulle proprie caratteristiche individuali, attrazione o carisma;
 - **Relational Power**, potere relazionale: basato sulla rete di relazioni;
 - **Expert Power**, potere esperto: basato sulla forza dell’esperienza, della competenza, delle certificazioni;
 - **Reward Power**, potere premiante: basato sulla possibilità di premiare;

- *Penalty Power*, potere punente (anche detto coercitivo): basato sulla possibilità di punire;
 - *Ingratiating Power*, potere di accattivazione: basato su lusinghe e blandizie;
 - *Pressure-based Power*, potere basato sulla imposizione di limiti;
 - *Guilt-based Power*, potere di senso del dovere: basato sulla capacità di far sentire gli altri in obbligo o in colpa;
 - *Persuasive Power*, potere di persuasione: basato sulla capacità di essere assertivi e convincenti;
 - *Avoiding Power*, potere di elusione: basato sulla capacità di sottrarsi alla partecipazione.
-
- Fermo restando che **nessuna tipologia di potere è migliore o peggiore di altre**, e che il PMBOK si limita a evidenziare il largo spettro delle caratteristiche di potere alle quali fare ricorso, **il PMI considera il potere esperto (*Expert power*) la opzione più adatta** e maggiormente alla portata dei project manager.
 - **Il project manager esercita la leadership** attraverso una serie di skill interpersonali e la attiva **accedendo a una combinazione delle forme di potere** che le circostanze gli possono rendere disponibili.
 - **Ma ciò non basta: un progetto, oltre che essere guidato, deve essere diretto.**

- Dirigere il team coordinando efficacemente il progetto è senz'altro uno dei compiti più difficili del project manager.
- Secondo Harold Kerzner una valida direzione di progetto si compone di **alcuni passi** come:
 - *Staffing*, reclutare (o pretendere che qualcuno recluti) le persone giuste per le posizioni di progetto necessarie;
 - *Training*, insegnare a singoli e gruppi come eseguire i compiti assegnati;
 - *Supervising*, supervisionare l'operato del team, disciplinando le attività tramite somministrazione di input giornalieri;
 - *Delegating*, delegare, assegnando responsabilità e relativa autorità per ottenere il massimo da ciascuno;
 - *Motivating*, motivare le persone intervenendo sulle giuste leve;
 - *Counseling*, consigliare come migliorare e risolvere i problemi;
 - *Coordinating*, coordinare le persone e le attività in relazione alla loro importanza e con il minimo dei conflitti.

- La **direzione del progetto** deve essere attuata tramite una **giusta combinazione** tra le capacità di essere leader e quelle di essere manager.
- Spesso leadership e management sono utilizzati come sinonimi, ma in realtà **tra i due termini sta la stessa differenza che c'è tra indicare la strada a qualcuno prendendolo per mano con lo spirito di un capo branco, e indicare la strada a qualcuno guardando insieme una cartina** o una mappa su uno smartphone e accompagnandolo durante il cammino con lo spirito di un compagno di viaggio.
- Essere manager ed essere leader **sono entrambi fondamentali per il successo del progetto**.
- **Certamente un progetto è alimentato da visione**, innovazione, spirito di scoperta, ma non può vivere solo di leadership: a un certo punto e in una certa misura occorre fare i conti, confrontarsi con limiti e vincoli, operare scelte.
- **Dall'altra parte, un progetto è spesso intrapreso per rispondere a esigenze di business che possono essere soltanto tratteggiate** e quindi richiedono inventiva, identificazione di soluzioni alternative, flessibilità, anche in presenza di mutevoli condizioni al contorno, dunque non può vivere solo di management.
- Leadership e management devono essere combinati dal project manager in un **mix a volte chiamato stewardship**, e questa combinazione può e deve essere in qualche misura **flessibile nei pesi relativi**, anche in relazione alle **diverse esigenze poste dal momento storico del progetto e dalle circostanze**.

- **Un progetto in difficoltà** vedrà accentuare la componente di management, **un progetto all’inizio**, fortemente strategico, vedrà accentuare la componente di leadership.
- Infine, **il modo in cui ogni project manager esercita la leadership varia** in funzione dalle caratteristiche personali, dei fatti organizzativi o delle caratteristiche o circostanze correnti del progetto.
- Il project manager deve determinare **lo stile di leadership più appropriato per i bisogni del progetto**.
- **Gli stili di leadership** sono:
 - **Laissez-faire Style**, stile “pilatesco”: lasciare che il team si auto-organizzi e si dia le priorità;
 - **Transactional Style**, stile transattivo: coordinare le persone dando obiettivi cui vengono legati riconoscimenti;
 - **Servant Style**, stile servente: io ci sono perché tu ci sei, il team viene prima, il servizio viene prima e la leadership emerge in seguito, focus sullo sviluppo degli individui, la crescita individuale;
 - **Transformational Style**, stile trasformativo: incoraggiare all’innovazione e alla creatività, focus su ideali e comportamenti;
 - **Charismatic Style**, stile carismatico: basato sulla forza individuale del leader, sulla sua convinzione, energia e entusiasmo;

- *Interactional Style*, stile interazionale: combinazione degli stili transazionale, trasformatore e carismatico, basato sulle interazioni che si sviluppano tra il leader e gli individui.
- La prevalenza assoluta di uno dei precedenti stili sugli altri è sconsigliata perché poco efficace.
- Il buon project manager sa coniugare un giusto equilibrio di stili nell'applicazione della leadership nei confronti del team.
- La leadership ideale per il project manager? Essere un po' padre, un po' fratello, un po' amico, un po' capo, un po' despota, un po' maestro, un po' allenatore, un po' psicologo...!

- Se dovessimo cercare di riassumere in una sola parola **il ruolo svolto dal project manager all'interno del progetto**, nulla sarebbe più appropriato che **definirlo un integratore**.
- Il project manager è anzitutto un integratore di processi produttivi di un prodotto finale: la logica della scomposizione del lavoro del progetto in parti assegnabili a responsabilità univoche (*Work package*) evidenzia come **il project manager debba dedicarsi a dirigere il lavoro di scomposizione del sistema in parti e poi a condurre il lavoro di ricomposizione delle parti in sottoassiemi, in assiemi e nel prodotto finale**.
- **Il project manager è un integratore di processi gestionali**, i quali, ognuno per la propria parte, si occupano della gestione del progetto, ma che tutti insieme devono concorrere, attraverso una vista, appunto integrata a una gestione organica del progetto.
- **La gestione di costi, tempi, qualità e di altre componenti del progetto deve essere riassunta in una vista unitaria** che è la base per la reportistica, la gestione delle modifiche e per la presa di decisioni.
- Il project manager è anche un **integratore di persone**, i team member.
- **Questi**, per proprio conto, con le proprie caratteristiche individuali e con il bagaglio del proprio vissuto e delle proprie aspettative, **si muovono nello spazio condiviso del progetto, potendosi coagulare** intorno a un obiettivo comune soltanto con l'opera integrativa del project manager.

- Il **project manager** è integratore nella misura in cui guida il progetto in modo da **garantire l'allineamento con strategia e obiettivi aziendali**, nella misura in cui riesce a **raccogliere e bilanciare gli interessi di differenti stakeholder, interni o esterni all'organizzazione operante**, quindi le funzioni aziendali, la sponsorship, gli utenti, i fornitori.
- E infine il project manager è un **integratore nella misura in cui attua principi di responsabilità professionale che lo portano a considerare l'ambiente, la società civile e altri soggetti** come pari in gioco e non come semplici spettatori, dunque integrando il progetto, il suo corso, i suoi deliverable, le sue catene di fornitura con le esigenze di sostenibilità ambientale e sociale.
- È bene chiarire che il project manager deve esercitare **un'azione integrativa in qualsiasi progetto**.
- Come non esistono progetti per i quali non è necessario un project manager, **così non esistono progetti per la cui gestione non sia necessaria un'opera integrativa**.
- Sarebbe fuorviante **correlare l'azione integrativa con il livello di complessità del progetto**.
- La **complessità**, che può derivare dalle **interdipendenze tra i componenti di un sistema**, dalle **interazioni tra individui singoli o in gruppo**, e dall'esistenza di **ambiguità e incertezze**, va vista come **una caratteristica dei progetti**, cui rispondere con appropriati adattamenti degli approcci gestionali, esattamente come si fa per progetti contenenti elementi caratteristici sui costi (budget vincolati) o sui tempi (time-to market).

- Alla stregua di quanto detto, possiamo affermare che **quello del project manager è un ruolo che non si improvvisa**, avendo bisogno sia di un'esperienza pregressa vissuta sul campo, sia di una conoscenza approfondita di metodologia di gestione progetti.
- **Non è quindi ipotizzabile un project manager che in passato non abbia partecipato a progetti in qualità di membro del team** e non abbia vissuto momenti di tensione, di conflitto, di collaborazione, di partecipazione attiva, tipici di un'avventura come quella progettuale.
- **Un buon project manager è stato un tecnico**, ha **vissuto in simbiosi con altre persone**, ha partecipato attivamente alle dinamiche di gruppo in un'altalena di situazioni di entusiasmo e di depressione, di sconfitte e di successi.
- **È auspicabile che l'organizzazione operante prepari adeguatamente la strada esperienziale del project manager**. Il ruolo deve essere affrontato con **gradualità** a partire da progetti semplici, di basso impatto e poco rischiosi.
- Questo permetterà al project manager di **crescere per passi e di impostare una visione strategica e organizzativa a partire da situazioni "leggere"** prima di affrontare progetti impegnativi.
- Bisogna altresì tener presente che **quella del project manager è una professione nuova**, che non si inventa e che **non si impone in ambito aziendale senza una vera spinta e volontà da parte del top management**.

- Il passaggio **dal ruolo di tecnico a quello di gestore** deve essere il risultato di un processo formativo ed esperienziale guidato dall'organizzazione che dovrà riconoscere il ruolo di project manager a livello aziendale.
- Si tratta di un **processo lento ma necessario** per il bene dell'intera organizzazione.
- **La professione del project manager** non può quindi essere improvvisata, ma deve scaturire da un'opera e da una volontà aziendale, **costruita nel tempo con passaggi successivi all'insegna del continuo miglioramento** (*Continuous Improvement*).
- L'evoluzione verso il ruolo di project manager **può partire da ruoli di minore responsabilità** ma altrettanto importanti per l'economia progettuale.
- Un **primo step** potrebbe essere quello di ricoprire il ruolo di **assistente di Project Office**, ovvero la persona che **supporta il project manager nella pianificazione del progetto e che funge da braccio destro dello stesso** in ogni momento del ciclo di vita del progetto (si ricorda che la certificazione *CAPM® – Certified Associate in Project Management* è la tipica credenziale per questo tipo di figura).
- **L'evoluzione potrebbe poi passare attraverso la figura di project controller** che tipicamente funge da responsabile degli avanzamenti e del relativo controllo del progetto.

- **E poi ancora nel ruolo di team leader**, un vero e proprio project manager in pectore, coordinatore di una parte ridotta del team di progetto e con responsabilità sia di gestione del sub-team che di realizzazione tecnica di deliverable.

- È necessario quindi **impostare e diffondere una cultura aziendale di Project Management**, prima di favorire lo sviluppo dei singoli project manager.
- Il processo, **per raggiungere il successo, ha bisogno:**
 - della **progettazione e dell'erogazione di percorsi formativi mirati** e personalizzati per figura aziendale;
 - dell'**individuazione di uno standard di riferimento** (per esempio quello del PMI espresso nel *PMBOK® Guide*);
 - dell'impostazione di una procedura aziendale di Project Management, che preveda **l'adozione di regole, di modelli documentali (*Templates*) e di progetto utili per velocizzare l'avvio di nuovi progetti** (e per convincere i più riluttanti);
 - dell'**attivazione di un database della conoscenza (*Knowledge Base*)** di Project Management dove vengano raccolte le best practice, le lesson learned, i dati e i documenti dei progetti pregressi e che sia disponibile a tutti indifferentemente dal ruolo e dalla posizione aziendale;
 - dell'**attivazione di attività che favoriscano il *Benchmarking* di Project Management sia interno** (ovvero confronto esperienziale fra colleghi) **che esterno** (ovvero confronto fra aziende diverse anche in aree di business differenti);
 - dell'**adozione di un applicativo di Project Management** (possibilmente con database centralizzato, accessibile dal web e, a tendere, su piattaforma cloud) **che favorisca l'adozione e l'utilizzo delle procedure** e che consenta al project manager e al suo team di ottimizzare e semplificare la pianificazione e il controllo del proprio progetto;

- dell'adozione di un applicativo che consenta al top management di avere a disposizione importanti funzioni per la supervisione dei progetti in essere (**cruscotto manageriale, o Dashboard**) e per la predisposizione e l'analisi di portfoli di progetti aziendali orientati a pianificazioni strategiche (**sistemi di Portfolio Management**).