

MANAGEMENT BY PROJECT

ovvero: dal Progetto all'"impresa", da Project Manager a imprenditore.

di Bruno Morganti

DIFFONDERE LA CULTURA DEL PROGETTO PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Il passaggio da un sistema "task-oriented" ad uno "project-oriented" è oggi richiesto in modo urgente e improrogabile a tutte le organizzazioni dalla mutate situazioni di mercato, ma continua ad incontrare non poche difficoltà dal momento che non si tratta di un processo semplice e naturale, e richiede l'uso di atteggiamenti, logiche e strumenti qualitativamente diversi.

Nonostante il termine "progetto" sia entrato in azienda da molto tempo, l'esperienza quotidiana ne evidenzia tuttora un frequente abuso. Non solo, ad esempio, è diffusa la tendenza a denominare "progetto" ciò che in realtà non lo è, ma spesso molti progetti non vengono compresi o valutati come sarebbe opportuno da tutti coloro che, a diversi titoli, vi sono coinvolti, e in non pochi casi, addirittura, essi vengono mal diretti a causa del persistere di pratiche di gestione costruite su basi sostanzialmente quantitative e meccanicistiche, dove le scelte strategiche del management finiscono per orientarsi su soluzioni standardizzate, con residui non indifferenti di controllo gerarchico-autoritario, riti e culture tipiche delle ormai superate grandi dimensioni strutturali e di formule organizzative obsolete.

In tali condizioni, di fatto, molte organizzazioni talora conoscono e capiscono poco il proprio processo di sviluppo e spesso, quando ciò accade, non sempre lo concepiscono come un sistema integrato: ad esempio, le singole funzioni possono comprendere e governare ciascuna la propria parte di processo, ma può mancare la documentazione, l'analisi e il collegamento al quadro d'insieme, tipico del punto di vista sistemico. Ne consegue, inevitabilmente, scarsa trasparenza e una dispendiosa frammentazione del processo di sviluppo dei progetti, in un contesto dove l'insuccesso di un progetto importante può annullare i benefici di numerosi progetti ben gestiti, con il rischio di costi elevatissimi.

Col Management by Project, l'organizzazione che pianifica e realizza progetti dispone di processi adeguati, frutto di cultura e strumenti adeguati.

In definitiva il fallimento di un progetto può essere ricondotto a pesanti lacune culturali di Management by Project, che in realtà sono lacune di cultura di impresa, di imprenditorialità e di lavoro per obiettivi e risultati, che si manifestano operativamente, ad esempio, dall'infondatezza degli obiettivi di merito, di costo e di scadenza all'inadeguatezza della valutazione dei rischi o della conduzione stessa.

MANAGEMENT BY PROJECT: DAL PROGETTO COME IMPRESA ALL'IMPRESA COME PROGETTO

Il moderno Project Manager che intende attuare una gestione di successo dei propri progetti deve applicare pratiche efficaci di Management by Project, ovvero di direzione strategica, che consentano cioè di documentare gli obiettivi e i programmi/progetti per raggiungerli, quindi selezionare quelli adatti per il conseguimento degli obiettivi di alto livello, infine pianificare e condurli con efficacia, impiegando la metodologia ben consolidata del Project Management.

A livello di gestione strategica, nel Management by Project gli obiettivi indicano punti di arrivo, risultati che rappresentano un livello di articolazione di macro-obiettivi per il futuro dell'organizzazione, concepibile quindi esso stesso come un progetto. Le strategie stabiliscono le strade che intendiamo percorrere e si articolano in ulteriori progetti o programmi multiprogetto; quindi i progetti traducono in pratica le strategie e fanno diventare realtà gli obiettivi.

Nella maggior parte delle organizzazioni, obiettivi e strategie si inquadrano entro una gerarchia di livelli decisionali che parte dall'alto con la politica aziendale, un insieme di strategie di livello superiore, si traduce in strategie per raggiungere gli obiettivi per il livello intermedio, e si concretizza in processi operativi che traducono a loro volta al livello inferiore gli obiettivi dei singoli progetti relativi.

IL PROGETTO E' UN'IMPRESA

Per un'impresa in un'epoca di complessità come quella attuale, mantenere alti livelli di qualità e competitività richiede massima efficienza nella gestione delle imprevedibili turbolenze del mercato.

La rincorsa dello sviluppo tecnologico, la contrazione dei tempi di pianificazione, la necessità di ottimizzare le risorse finanziarie, la disponibilità di tempo e capitali sempre più limitata, il bisogno di coordinare diversi operatori sempre più specializzati, la necessità di innovazione e di formule organizzative sempre più flessibili sono i principali aspetti critici di gestione tanto dei sistemi aziendali che di quelle **imprese complesse chiamati "progetti"** (oggi non solo per i tradizionali settori industriali, aerospaziali, informatici e di ingegneria ma anche per servizi e terziario avanzato: sanità, trasporti, educazione, ecc.).

Per le organizzazioni moderne i progetti sono diventate attività sempre più frequenti e strategicamente importanti per gestire opportunità temporanee e contingenti, mediante l'uso flessibile di risorse e strutture orientate al cambiamento permanente; per tali ragioni essi assumono le caratteristiche di vere e proprie attività imprenditoriali a tutti gli effetti, e l'elevato tasso di *turn-over* nei rapporti organizzativi che determinano fa nascere non solo l'esigenza di impiegare sistemi unificati di pianificazione e controllo ma di prendere coscienza che è in atto una **trasformazione strutturale complessa, e ancor prima culturale delle imprese** in vere e proprie reti di **sistemi di micro-imprenditorialità diffusa e temporanea**, corrispondenti a gruppi non permanenti di progetto, *team* o *task-force*, dove l'attività di *project management* diviene la prassi per eccellenza.

LA FIGURA DEL PROJECT MANAGER - IMPRENDITORE

Oggi le aziende non possono prescindere da un management caratterizzato da alta professionalità e **spirito d'imprenditorialità diffuso** in grado di elaborare con rapidità un pluralità di piccole ed efficaci soluzioni e di affrontare iniziative uniche e straordinarie o di rilevante entità, caratterizzate da analisi di fattibilità sempre più rischiose e complesse, dove frequenti sono le difficoltà di controllare totalmente l'apporto delle risorse necessarie e l'uso del tempo è un fattore critico per la riuscita.

Proprio nel momento in cui parliamo, a testimonianza di ciò, un sempre maggior numero di manager in Usa o Europa si sposta da un progetto all'altro, sia all'interno di una stessa organizzazione, che da un'impresa all'altra, situazione che giustifica l'ascesa del Management by Project ad autentica specializzazione dell'arte della direzione d'impresa.

Nelle organizzazioni cosiddette "a matrice forte", in pratica, **il Project Manager è chiamato a svolgere** a tutti gli effetti **la funzione di un vero e proprio imprenditore**, anche se temporaneo, vedendo pienamente riconosciuto il proprio ruolo e rivestendo una notevole autorità nell'organizzazione, non rispondendo ad alcun capo divisione e disponendo di risorse impiegate a tempo pieno nel progetto e di un mandato pieno da parte del proprio sponsor.

POTENZIARE LA FORMAZIONE MANAGERIALE DEL PROJECT MANAGER - IMPRENDITORE

Di fatto grandi trasformazioni culturali, socio-economiche e organizzative evidenziano l'esigenza di strumenti sempre più efficienti di pianificazione strategica da applicare tanto a programmi e progetti che a piani di sviluppo d'impresa, come è accaduto in molte organizzazioni nel corso degli ultimi anni, con risultati positivi; proprio tali trasformazioni tendono oggi ad esaltare le straordinarie potenzialità del **Management by Project di vera e propria filosofia e strumento di eccellenza per la direzione aziendale globale**, nonché di essenziale bagaglio di gestione imprenditoriale, determinando al contempo il superamento di una visione riduttiva del modello del Project Management che per anni lo ha fatto apparire come semplice tecnica di pianificazione e controllo in senso stretto.

I grandi vantaggi dell'approccio di Management by Project possono riassumersi nella possibilità di assumere impegni per obiettivi chiaramente documentati, e la possibilità di pianificare, programmare e controllare ogni passo del processo di sviluppo organizzativo, progetto o programma o strategia, in modo che quanto sia stato prefissato venga effettivamente raggiunto; oltre a ciò tale approccio sollecita fortemente la creazione di un effettivo sistema di coordinamento dei cambiamenti in tutte le aree

dell'organizzazione, la relativa formazione e aggiornamento del personale, la riorganizzazione di processi, sistemi e procedure oltre che la chiara esplicitazione delle responsabilità.

L'implementazione di un sistema di Management by Project può garantire l'integrazione di pianificazione e controllo di tutti i progetti, proprio come un sistema di management globale (un "cruscotto del manager"), in quanto assicura: la pianificazione e realizzazione delle attività di ogni area funzionale in linea con le esigenze complessive del piano di sviluppo; la gestione delle risorse critiche, per conoscere le conseguenze a cui si va incontro favorendo un programma rispetto a un altro; infine la tempestiva identificazione di problemi che possono mettere a repentaglio il pieno raggiungimento degli obiettivi prefissati, con la conseguente possibilità di prendere le iniziative più opportune per prevenirli o risolverli.

Una formazione imprenditoriale per il Project Manager soddisfa la necessità di una organizzazione moderna di divenire una *learning organization*, ovvero un sistema concepito per gestire la complessità attuale, cioè per imparare a pensare e agire in modo diverso, abbandonando abitudini e atteggiamenti non più funzionali e apprendendo nuove competenze utili a conseguire gli obiettivi nei rigidi limiti posti: non più solo, ad esempio, corretta definizione degli obiettivi, pianificazione e controllo del tempo e delle altre risorse necessarie al progetto, ecc., ma anche leadership, gestione del contesto di progetto, coinvolgimento e motivazione delle risorse umane, lavoro di gruppo, ecc., in due parole: **formazione imprenditoriale** per dirigere l'impresa complessa di oggi, ovvero imparare a governare con competenza le particolari dinamiche di un'articolata rete o costellazione di micro-imprese temporanee.