

# Configurazioni strutturali del project management

Modelli di relazione tra le strutture organizzative e i sistemi di gestione progetti

Di Pier Paolo Lo Valvo

Settembre 2001

*Le diverse realtà aziendali sono caratterizzate da differenti configurazioni strutturali: funzionali, matriciali, divisionali, project-oriented, etc. È fondamentale per un project manager capire in che tipo di organizzazione si trova, quali sono i principi che ne ispirano la struttura e come questa possa influenzare le possibili modalità di gestione del progetto. Il presente contributo traccia le linee portanti che ispirano i principali modelli di configurazione strutturale riferiti al project management, aggiornando la letteratura sull'argomento ai più recenti contributi offerti in materia dal Project Management Institute (PMI).*

~~~~~

Raramente un progetto viene gestito da solo ed in riferimento esclusivamente a sé stesso; al contrario, quasi sempre il progetto fa parte e viene gestito all'interno di una organizzazione più ampia. Anche nel caso in cui il progetto è o “produce” un'organizzazione (joint ventures, partnership, fusioni), il progetto è influenzato dalle organizzazioni che lo hanno promosso. Di qui l'importanza e l'utilità di capire in che modo l'organizzazione di riferimento influenzi il progetto, la sua gestione e organizzazione.

Non è possibile pervenire a una definizione univoca della configurazione organizzativa più adeguata alle esigenze del project management. L'assetto organizzativo più confacente a uno specifico progetto dipende dagli obiettivi che ci si pone con il progetto stesso e dal contesto ambientale ed organizzativo nel quale si è inseriti.

In generale, tre sono gli aspetti di una organizzazione che possono influenzare la gestione progetti: i sistemi organizzativi, la cultura e le strutture organizzative. Questi tre elementi possono essere visti come tre diversi sistemi che si influenzano a vicenda e che, a loro volta, determinano il modo in cui i progetti vengono condotti all'interno di una specifica organizzazione.

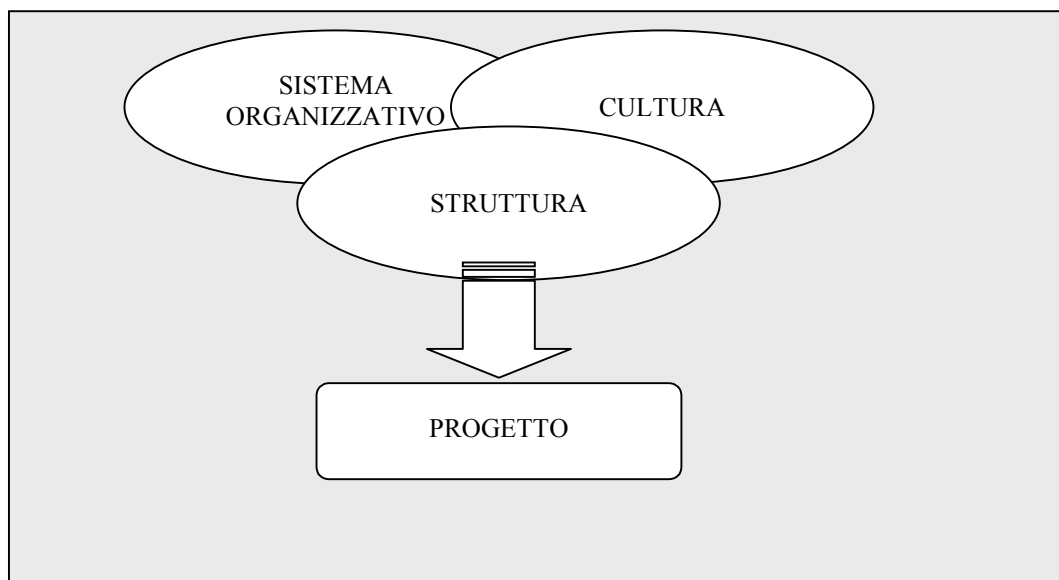


Fig. 1 : Gli elementi dell'organizzazione che esercitano un'influenza sulla gestione progetti.

Ogni organizzazione è caratterizzata da un proprio specifico *sistema organizzativo* composta da un insieme di procedure e norme di riferimento. A seconda delle proprie caratteristiche, questo sistema organizzativo può facilitare o ostacolare la gestione progetti.

Ad esempio, un'azienda di produzione raramente ha sistemi di reportistica finanziaria progettati al fine di supportare la gestione efficace ed efficiente dei progetti. In questo caso l'assenza di sistemi organizzativi di gestione finanziaria “project - oriented” rendono la gestione dei progetti più difficoltosa.

Ancora, sempre a titolo esemplificativo, si pensi a una organizzazione dove i manager funzionali sono ricompensati nella misura in cui riescono a fatturare il tempo dello staff sui progetti. In questo caso il project manager dovrà implementare un sistema di controllo particolarmente puntuale per verificare che lo staff assegnato sia realmente necessario e utilizzato sul progetto.

Un secondo elemento da tenere in considerazione è certamente la *cultura*. Ogni organizzazione sviluppa una propria cultura distintiva che si manifesta in una grande varietà di fattori: dalle norme al sistema di valori, dalle procedure alla visione dell'autorità, ecc. La cultura organizzativa ha un'influenza diretta anche sulla gestione progetti. Ad esempio, un team di progetto che propone un modello gestionale particolarmente innovativo e rischioso troverà maggiore consonanza e, quindi, maggiore facilità d'azione e integrazione in una organizzazione che enfatizza i valori della creatività, della proattività, del rischio. Ancora un project manager con uno stile di gestione fortemente partecipativo incontrerà maggiori difficoltà in un ambiente rigidamente gerarchico; al contrario un project manager con uno stile di gestione autoritario e impositivo si troverà in difficoltà in un'organizzazione dove dominano i valori della condivisione e della partecipazione.

Il terzo elemento da considerare, quello che verrà trattato con maggiore dettaglio, è la *struttura organizzativa*: non esiste un'unica struttura organizzativa all'interno della quale si inserisce la gestione progetti, al contrario, è possibile trovare la gestione progetti all'interno di organizzazioni caratterizzate da strutture organizzative profondamente diverse tra loro.

Nella realtà esistono una miriade di strutture organizzative; per semplificare e identificarle con chiarezza le caratteristiche fondamentali è possibile collocare le diverse tipologie strutturali lungo un continuum. Alle estremità di tale continuum troviamo due forme di strutturazione organizzativa che nella loro forma pura si ispirano a principi diametralmente opposti: la struttura funzionale e la struttura per progetti. All'interno del continuum, nelle posizioni intermedie si trovano le organizzazioni a matrice (e le varianti di tale modello).

È fondamentale per un project manager capire in che tipo di organizzazione si trova, quali sono i principi che ne ispirano la struttura e come questa influenza le possibili modalità di gestione del progetto.

| Project Characteristics                                                           | Organization Type | Functional                             | Matrix                                 |                                     |                                     | Projectized                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                   |                   |                                        | Weak Matrix                            | Balanced Matrix                     | Strong Matrix                       |                                     |
| Project Manager's Authority                                                       |                   | Little or None                         | Limited                                | Low to Moderate                     | Moderate to High                    | High to Almost Total                |
| Percent of Performing Organization's Personnel Assigned Full-time to Project Work |                   | Virtually None                         | 0-25%                                  | 15-60%                              | 50-95%                              | 85-100%                             |
| Project Manager's Role                                                            |                   | Part-time                              | Part-time                              | Full-time                           | Full-time                           | Full-time                           |
| Common Titles for Project Manager's Role                                          |                   | Project Coordinator/<br>Project Leader | Project Coordinator/<br>Project Leader | Project Manager/<br>Project Officer | Project Manager/<br>Program Manager | Project Manager/<br>Program Manager |
| Project Management Administrative Staff                                           |                   | Part-time                              | Part-time                              | Part-time                           | Full-time                           | Full-time                           |

Fig. 2: Tipologie strutturali e caratteristiche dei progetti (Fonte: *PM BOK*, 1996).

La *struttura gerarchico funzionale* è certamente il modello più tradizionale: tutte le grandi industrie di questo secolo sono nate funzionali sul modello tayloristico utilizzato dalla Ford. Ancora oggi questo modello è uno dei più diffusi, basti pensare che in Italia circa il 60% delle aziende è strutturata secondo il modello funzionale.

Il criterio utilizzato è quello di raggruppare i ruoli in base alla somiglianza delle attività e delle specializzazioni. Ne deriva che il controllo è fortemente centralizzato: tutte le funzioni riportano alla direzione generale, unico luogo dove si prendono decisioni interfunzionali valide per tutta l'azienda.

Questa forma di organizzazione strutturale presenta alcuni significativi vantaggi: il primo è certamente quello dell'efficienza legata al concetto delle curve di apprendimento: lo svolgimento dello stesso compito per un numero ripetuto di volte, consente di diventare progressivamente più abili, impiegando un quantitativo di energia sempre più ridotto e diminuendo il tempo necessario per eseguirlo.

Inoltre la struttura funzionale promuove e facilita lo sviluppo di approfondite conoscenze specialistiche: le persone inserite in questo tipo di struttura sviluppano al massimo capacità, conoscenze, expertise in un determinato ambito; il percorso di carriera all'interno della struttura è chiaro e delineato: da giovane apprendista a straordinario specialista (ad esempio, da giovane falegname generico a esperto ebanista).

Un ulteriore vantaggio della struttura funzionale è dato dal fatto che consente di sfruttare economie di scala: la crescita dimensionale della capacità produttiva installata consente una decrescita dei costi unitari dei risultati prodotti.

Tuttavia questa modalità di organizzare il lavoro presenta anche svantaggi e difficoltà. Una prima è derivante dal fatto che l'elevata specializzazione, la focalizzazione sui mezzi e non sugli obiettivi può ostacolare il coordinamento tra funzioni. Il dato culturale gioca un ruolo cruciale: gli specialisti di ogni funzione sviluppano nel tempo un proprio gergo, un proprio sistema di valori caratteristici e distintivi che, a volte, ostacolano i rapporti e la comprensione con gli altri "silos" funzionali. È tipico l'esempio del rapporto complesso, delle incomprensioni tra la funzione commerciale e la produzione. Chi è inserito nella funzione produttiva ritiene i commerciali dei "venditori di fumo" che per andare incontro al cliente "venderebbero anche la luna". Al contrario i commerciali spesso ritengono quelli della produzione troppo rigidi, la più piccola variante al prodotto produce necessariamente complicità enormi e insormontabili.

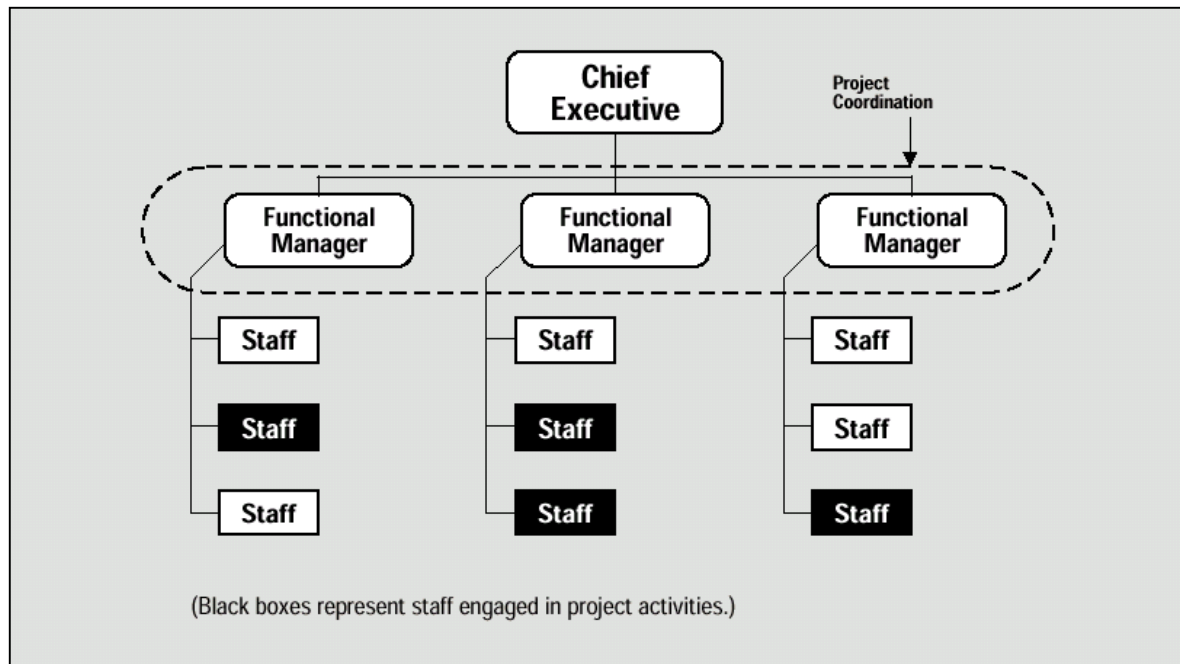
Inoltre, con la crescita una organizzazione funzionale tende a generare una verticalizzazione della struttura, con conseguenti problemi di coordinamento. La crescita determina un aumento dei livelli gerarchici, il che a sua volta comporta un allungarsi della catena delle comunicazioni tra vertice e base. L'assenza di sistemi di comunicazione orizzontali, la necessità di ripercorrere l'intera struttura comportano, spesso, ritardi nelle decisioni.

Un ulteriore aspetto negativo è dato dal fatto che non viene promosso lo sviluppo di competenze manageriali: c'è un solo direttore generale, mentre tutti gli altri sono specialisti funzionali con una scarsa visione integrata del business.

Infine, questa forma strutturale oppone una forte resistenza alla diversificazione dei prodotti/mercati: ciò risulta particolarmente chiaro se si pensa alle linee di produzione; fino a quando si produce ad esempio un unico modello di automobile il principio della standardizzazione, della rigida proceduralizzazione, dell'unico controllo funziona ma se le linee cominciano ad aumentare il meccanismo si inceppa.

Sulla base delle considerazioni fino a qui svolte emergono alcune condizioni alle quali il modello funzionale si adatta: ridotta varietà di prodotti, ciclo di vita del prodotto lungo, tasso di innovazione basso, necessità di orientamento all'efficacia.

Ma in una configurazione strutturale di questo tipo come si inserisce un progetto? La forma più tipica di organizzazione di progetto che si sviluppa in una struttura di questo tipo è quella del *comitato*: un gruppo di persone, appartenenti a diverse funzioni collaborano per un progetto su un unico tema / obiettivo.

Fig. 3: L'organizzazione funzionale (Fonte: *PM BOK*, 1996).

Quella del comitato è una forma di organizzazione di progetto piuttosto debole per tutta una serie di ragioni. Innanzitutto le persone coinvolte non lavorano sul progetto a tempo pieno ma solo part time; il tempo dedicato al progetto va ad aggiungersi al tempo dedicato alle attività routinarie, di funzione con conseguenti problemi di overtime, sovrapposizioni, sovraccarichi e quindi in definitiva tensioni.

Esiste di solito un project manager anche se spesso non gli viene riconosciuto questo titolo, ma semplicemente quello di project leader o di coordinatore. Di fatto, questa figura non ha un'autorità esplicitamente riconosciuta e fatica a farsi riconoscere anche da persone che magari hanno lo stesso livello professionale ma appartengono a funzioni diverse. In altri termini, il project manager non ha nessuna responsabilità diretta sui risultati da ottenere, il suo ruolo è quello di facilitatore dei rapporti e, al limite, quello di controllare (senza poteri espliciti) l'avanzamento delle attività e l'aggiornamento dei documenti di progetto.

L'assenza di un responsabile di progetto forte fa sì che le attività di coordinamento tra partecipanti al progetto seguano le linee gerarchiche tipicamente funzionali e non modalità trasversali proprie della gestione progetti: il coordinamento viene gestito a livello di vertici funzionali.

Esemplificativo a questo proposito è lo sviluppo prodotto in una organizzazione fortemente funzionale: tipicamente la fase di progettazione coinvolge quasi esclusivamente la ricerca e sviluppo (o engineering department). Se emergono problemi o dubbi relativi alla produzione, questi vengono trasmessi attraverso la linea gerarchia al responsabile della funzione che si consulta con il responsabile della funzione produzione. A quel punto le informazioni dal vertice vengono nuovamente trasmesse verso il basso al responsabile di progetto nella funzione R&S. Prevale nettamente il coordinamento gerarchico funzionale rispetto alla logica trasversale del progetto e non vengono modificati, se non marginalmente, ruoli e poteri della struttura permanente.

Inoltre è possibile sottolineare come anche la gestione amministrativa e finanziaria del progetto sia resa particolarmente complessa in quanto spesso non sono stati approntati sistemi di gestione amministrativa volti a facilitare la soddisfazione delle peculiari esigenze/necessità della gestione progetti.

Un'ulteriore difficoltà è data dalla gestione del sistema premiante e conseguentemente del sistema retributivo: se si valutano le prestazioni dei dipendenti sulla base dei risultati di funzione raggiunti, come si possono valutare

All'estremo opposto del continuum rispetto alla struttura funzionale si trova invece *l'organizzazione per progetti* (projectized organization) che si ispira a principi diametralmente opposti.

Per capirne la differenza risulta particolarmente utile analizzare come le due tipologie di organizzazione concepiscono e gestiscono i propri processi. Anche in riferimento ai processi è possibile identificare due paradigmi opposti: processi a flusso e processi a impulso.

I primi sono processi in cui l'attenzione è focalizzata su una procedura stabile e consolidata: si tratta di processi prevalentemente attivati in una struttura aziendale organizzata per funzioni e caratterizzata da una rigida e definita distinzione dei compiti. Sono caratteristici di attività permanenti e modalità di gestione ripetitive nel tempo, situate in contesti stabili che premiano la standardizzazione delle fasi e dei comportamenti.

Al contrario i processi a impulso sono processi caratterizzati da elementi di unicità e temporaneità, limitati nel tempo e condizionati fortemente da input esterni continuamente metamorfici. Sono presenti prevalentemente in organizzazioni contraddistinte da uno stile di management interfunzionale e flessibile, orientate agli obiettivi e a parametri di efficacia e tempestività.

Nelle organizzazioni per progetti si dà vita a vere e proprie task forces di progetto che vivono in parallelo. Ai silos funzionali, di fatto, si sostituiscono le sotto-organizzazioni di progetto.

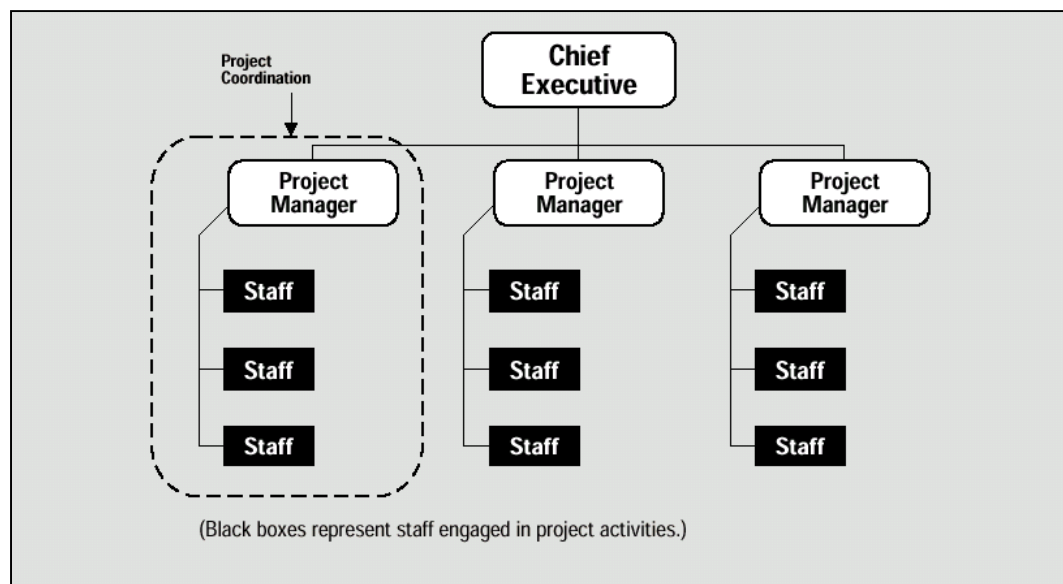


Fig. 3: L'organizzazione per progetti (Fonte: *PM BOK*, 1996).

Il principio che governa lo strutturarsi dell'organizzazione non è più relativo ai mezzi utilizzati, al raggruppamento di attività simili (struttura gerarchico funzionale) ma si rifà agli obiettivi: al limite per ogni obiettivo rilevante viene creata una sotto-organizzazione di progetto contenente tutte le risorse necessarie al conseguimento rapido ed efficace del fine. Ogni sottostruttura di progetto è fortemente pluridisciplinare.

Tipico esempio di organizzazioni per progetto "pure" sono le società di ingegneria (ad esempio: Snam Progetti o la Foster Wheeler) o alcune software-house, Dove tutte o quasi le risorse dell'organizzazione sono impiegate su progetti.

Al criterio dell'efficienza, tipico della struttura funzionale, si sostituisce quello dell'efficacia: ciò che conta di più non è ottimizzare i costi (cosa del resto impossibile su prodotti tendenzialmente unici) ma è raggiungere l'obiettivo nel minor tempo possibile.

L'esistenza di ogni sottostruttura di progetto è limitata nel tempo e il suo scioglimento coincide inevitabilmente con il raggiungimento dell'obiettivo. Data la forte focalizzazione sugli obiettivi, il controllo si esercita direttamente sugli obiettivi stessi, consentendo un ampio decentramento decisionale.

La gerarchia interna a ogni gruppo di progetto è poco stratificata: si sviluppano dei rapporti interni ad ogni task force basati su reciproche valutazioni di autorevolezza professionale e di utilità / necessità al conseguimento dell'obiettivo indipendentemente da anzianità, grado ruolo formale ricoperto.

Il ruolo dei responsabili di funzione in una struttura gerarchico funzionale, di fatto viene sostituito dalla figura dei project manager che in una organizzazione per progetti vedono crescere enormemente il proprio ruolo, godendo di un ampio spazio di autonomia e di una forte autorità.

Il project manager è responsabile di tutte le principali azioni del progetto ed è un general manager a tutti gli effetti: definisce l'articolazione, partecipa a tutte le fasi, ha potere sulle risorse coinvolte nel progetto. I vantaggi di una organizzazione per progetti sono sicuramente molteplici. Innanzitutto consente di gestire ciascun progetto in relativa autonomia con una conseguente maggiore libertà d'azione; ciò risulta particolarmente utile nello sviluppo di prodotti / servizi particolarmente innovativi o progetti “a rischio” per cui non si vuol far ricadere le conseguenze di un eventuale insuccesso sull'intera organizzazione.

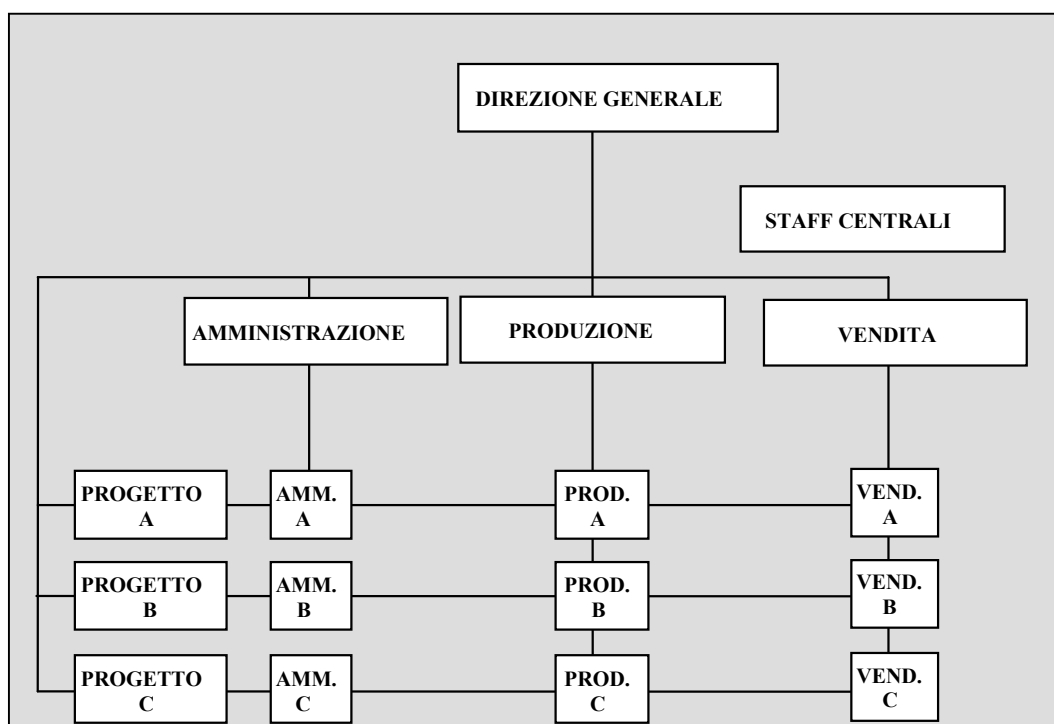
Inoltre questo tipo di strutturazione organizzativa ha il pregio di garantire in modo naturale un efficace coordinamento interfunzionale, grazie alla presenza, in ogni sottogruppo di progetto, di conoscenze e competenze trasversali. Un ulteriore aspetto positivo è dato dal fatto che l'organizzazione per progetti consente un efficace formazione manageriale dei project manager, grazie all'ampiezza di responsabilità associate al progetto.

Ovviamente l'organizzazione per progetti presenta anche una serie di aspetti negativi. Una prima problematica è legata alla presenza di leader temporanei: persone che si trovano a rivestire un ruolo di leader ma esclusivamente in riferimento ad un progetto specifico e per un periodo di tempo limitato con conseguenti difficoltà di riconoscimento, di identificazione, di adattamento da parte dei membri del team di progetto. A questo proposito risulta fondamentale per il project management saper generare senso di appartenenza, essere riconosciuto e stimato per le proprie competenze, essere legittimato dal vertice aziendale. Un ulteriore problema particolarmente significativo è legato alla necessità di reintegrare le persone all'interno della struttura permanente o in un altro progetto una volta che il progetto di riferimento si è concluso. Ciò implica un particolare sforzo di coordinamento per l'organizzazione e di adattamento per l'individuo.

~~~~~

Nella parte centrale del continuum troviamo le *strutture a matrice*; questa configurazione strutturale è stata collocata nel mezzo del continuum perché unisce i principi ispiratori della struttura funzionale con quelli della struttura per progetti.

La matrice è stata sperimentata in molte organizzazioni, compresi ospedali, società di consulenza, compagnie assicurative, agenzie governative e molti tipi di aziende industriali. Questa struttura è stata utilizzata con successo in aziende come l'IBM e l'Unilever, che hanno perfezionato la matrice per adattarla ai propri obiettivi e alle proprie culture particolari.





Nella struttura a matrice si assiste al superamento di due principi considerati tradizionalmente irrinunciabili per l'organizzazione: l'unicità di dipendenza e la corrispondenza tra responsabilità e potere gerarchico attribuito ai singoli soggetti.

Un modello di struttura a matrice è costituito da una parte stabile, rappresentata da alcuni “serbatoi funzionali” di competenze professionali specifiche (organizzazione, finanza, marketing, ecc.). A loro volta le unità verticali sono intersecate da unità orizzontali composte mettendo insieme in squadre di lavoro le competenze professionali di volta in volta necessarie alle singole commesse. Ogni commessa dà luogo ad un progetto per il quale viene costituita una unità strutturale ad hoc, la cui gestione operativa in termini di raggiungimento dell'obiettivo nel rispetto delle scadenze e del budget è affidata ad un project manager.

All'interno di una struttura a matrice ogni project manager risponde direttamente alla direzione generale. Dato che ogni progetto rappresenta un potenziale centro di profitto, il potere e l'autorità dei project manager derivano direttamente dalla direzione generale. I project manager sono totalmente responsabili del successo o dell'insuccesso del progetto. Dall'altro lato ogni unità funzionale ha la responsabilità di garantire, mantenere e sviluppare le conoscenze specialistiche e di fornire supporti operativi (dalla architettura e gestione delle tecnologie informatiche al supporto legale). Il principio alla base di una struttura a matrice, pertanto, consiste nel creare una sinergia attraverso la condivisione di responsabilità tra management funzionali e management di progetto.

Perché l'organizzazione strutturata a matrice funzioni efficacemente è necessario che si mantenga un equilibrio tra i due criteri strutturali che la compongono, per linee orizzontali (progetti) e per linee verticali (funzioni).

A seconda che tenda a prevalere l'uno o l'altro criterio la struttura a matrice si avvicina di più alla struttura funzionale o a quella per progetti. Le, così dette, matrici deboli mantengono molte delle caratteristiche di una organizzazione funzionale e il ruolo del project manager è più quello del facilitatore o dell'expediter. Analogamente le matrici forti hanno caratteristiche simili ad una organizzazione per progetti: project manager impegnati full time, con una autorità considerevole e con staff dedicati a tempo pieno a ciascun progetto.

Questa forma organizzativa, così come quelle precedentemente illustrate presenta alcuni vantaggi. Sicuramente riunisce i vantaggi delle due forme polari: da un lato grazie ai bacini funzionali è in grado di garantire l'accumulo e un costante upgrading delle competenze, dall'altra grazie alla flessibilità delle organizzazioni di progetto garantisce risposte efficaci, tempestive e flessibili.

Nello stesso tempo l'organizzazione a matrice garantisce un orientamento efficace al coordinamento e alla cooperazione, grazie alla presenza in ogni progetto di figure provenienti da diverse funzioni.

Tuttavia, anche in questo caso ci sono una serie di aspetti negativi. Scardinando il principio tradizionale del management dell'unità del comando ogni persona si ritrova ad avere una doppia appartenenza: funzionale e di progetto. Questo implica l'esistenza di due referenti e la possibile nascita di sovrapposizioni, attriti, ecc.

La duplicazione dell'autorità può portare anche come conseguenze un alto tasso di conflittualità, una certa complessità nello stabilire le responsabilità, una difficoltà nel gestire le priorità e, infine, un elevato costo, richiesto per l'adattamento culturale in un ambiente spesso fortemente instabile e altalenante. È evidente che in una situazione di questo tipo risulta particolarmente importante un forte investimento sulle abilità negoziali delle risorse umane coinvolte.

~~~~~

Da ultimo va ricordato che nella realtà le strutture ricordate spesso si mescolano andando a generare forme ibride.

Ad esempio una organizzazione funzionale potrebbe dar vita ad una task force per perseguire un fine particolarmente rilevante. Un team di questo tipo potrebbe avere molte caratteristiche simili a quelle di un sotto-progetto in una organizzazione per progetti: potrebbe coinvolgere del personale a tempo pieno e proveniente da diverse funzioni, potrebbe sviluppare un proprio set specifico di procedure non coincidenti con gli standard presenti nella struttura permanente.

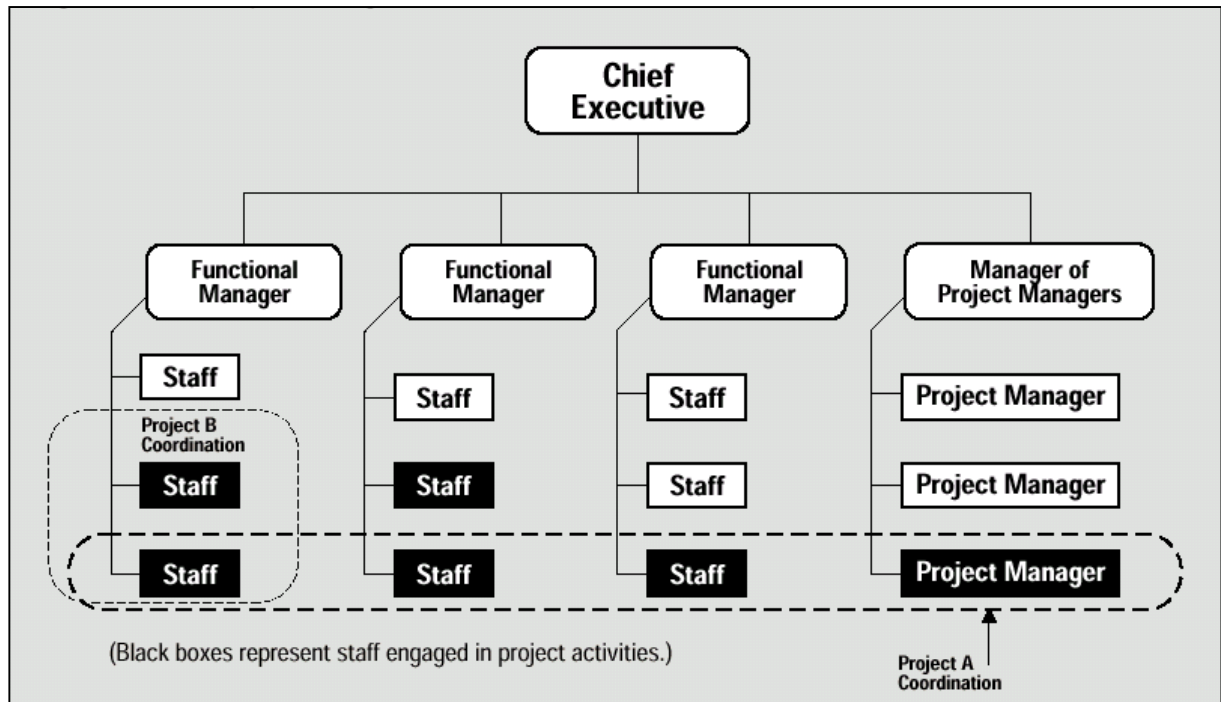


Fig. 6: Organizzazione mista (Fonte: PM BOK, 1996)

In conclusione è doveroso precisare che non esiste una forma organizzativa migliore in assoluto o alla quale la gestione progetti si adatta meglio: dipende dall'ambiente esterno, dalla situazione interna, dagli obiettivi e dalle dimensioni del progetto. È fondamentale tuttavia capire in quale tipo di ambiente si sta operando per comprendere che tipo di influenza il modello organizzativo è in grado di svolgere sul progetto.

### Breve Bibliografia

- AA.VV. (PMI Education Department), *A Framework for Project Management*, Project Management Institute (PMI), Derby, USA, 1996.
- AA.VV., *Project Management Body of Knowledge*, PMI, Derby, USA, 1996.
- AA.VV., *The Principles of Project Management*, PMI, Derby, USA, 1997.
- Archibald R. D., *Project Management – La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- De Maio A., "La gestione dei progetti come modello organizzativo generale", *Impiantistica Italiana*, n. 11, novembre, 1989.
- Gerloff E. A., *Organizational theory and design - A strategic approach for management*, Mc Graw Hill, New York, 1985
- Kerzner H., *Project Management – A systems approach to planning, scheduling and controlling*, VNR, New York, 1984.
- Lundin A.R., Soderholm A., "A theory of Temporary Organization", *Scandinavian Journal of Management*, n. 4, 1995