

## **Lavorare in team per raggiungere gli obiettivi: il Project Management come strumento progettuale d'integrazione e collaborazione**

di: Massimo MARTINATI

Maggio 2008

### **Prefazione**

*C'è un nuovo impegno: il nostro cliente più importante ha una necessità impellente, dobbiamo realizzare un nuovo prodotto per la loro struttura. Abbiamo poco tempo, non possiamo dire di no! Sembra un film già visto...*

*"I concorrenti sono diventati agguerriti! Non possiamo deludere i nostri clienti storici!" è una frase che ricorre con una certa insistenza negli ultimi tempi nei corridoi, soprattutto quelli dei piani alti!*

*Ed è proprio per questo che il nostro dirigente pretende un lavoro ottimale, il cliente è esigente, non possiamo sbagliare...*

*La qualità è una caratteristica dominante della nostra azienda... eppure, qualcosa ultimamente non è andato bene come al solito... stanchezza? Troppi impegni?*

*Ma sì... lo sappiamo qual è il problema... abbiamo poche persone disponibili. Per fortuna i nostri ragazzi sono in gamba e la volontà li ha sempre contraddistinti... e poi la specializzazione richiesta per questo nuovo lavoro pur non facendo parte del nostro bagaglio storico, è stata recentemente affrontata con corsi di formazione "ad hoc" molto efficaci...*

*Ciononostante è inutile nascondere: non sarà facile! Troppe alee di rischio avvolgono questo impegno: e non solo di natura tecnica (alle difficoltà tecniche siamo abituati...).*

*Non dimentichiamo per esempio che il referente del nostro cliente è appena andato in pensione ed il sostituto, per il momento non sembra avere una grande simpatia nei nostri riguardi... vecchie storie... di poco conto... però "tutti i nodi vengono al pettine..." e quindi dobbiamo fare attenzione.*

*Non mancano rischi economici: il costo delle materie prime continua a crescere, e forse, vista la carenza di persone a disposizione, dovremo dare in appalto una parte del lavoro.*

*Inoltre da un anno il nostro cliente ha modificato la sua politica d'acquisti: mai più contratti a "tempo/spesa" cioè a consumo, ora soltanto contratti "a prezzo fisso"... ed allora... guai a chi sbaglia il piano... anche una banale sottostima d'impegno in una delle attività del progetto può portare un disavanzo economico rilevante.*

*E poi ancora..."Nessun lavoro deve finire in perdita!" è diventato il motto del nostro Top Management...*

*Prima di iniziare poniamoci la domanda più importante in assoluto: "E' chiaro cosa dobbiamo fare? Il cliente ha già espresso correttamente i requisiti?". Se la risposta è no, il problema è davvero serio...*

*Lo scenario è chiaro: dobbiamo comunque avviare un nuovo progetto, ma i pericoli sono tanti... Ma non c'è più tempo per lamentarci: è il momento di organizzarci!*

### **Introduzione al Project Management**

Quanti di noi negli ultimi due anni si sono trovati in uno scenario simile a quello fantasiosamente descritto in prefazione?

Le tematiche e le relative problematiche presenti sono quelle che appartengono a qualsiasi "progetto" aziendale: tempi, costi, qualità, persone, acquisti, rischi.

Ma cos'è un progetto? *"Un progetto è uno sforzo temporaneo intrapreso allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato unici"*<sup>4</sup>

Un progetto, per essere tale, deve realizzare qualcosa e in tempi limitati.

Un progetto deve essere distinto da quelle attività ripetitive che contraddistinguono molto del lavoro "rituale" di qualsiasi azienda (supporto tecnico, contabilità, buste paga, controllo di gestione...).

Un progetto deve avere quindi un inizio ed una fine e qualcuno che "chiede" il prodotto/servizio/risultato finale: il cliente (interno o esterno che sia).

E quindi ogni volta dobbiamo "fare i conti" con tempi (sempre stretti), costi (sempre alti), qualità (il cliente aumenta le esigenze e la concorrenza avanza!), persone (sempre poche quelle esperte e spesso già molto impegnate quindi poco disponibili), acquisti (impossibile fare tutto in casa!), rischi (pericoli di vario genere sempre dietro l'angolo).

Tutto sembra già visto, già vissuto, nulla di nuovo, eppure troppo spesso i progetti non portano ai risultati sperati, anzi a volte addirittura falliscono.

Ecco le tipiche giustificazioni al fallimento di un progetto:

- "... è accaduto qualcosa d'inaspettato, impossibile da prevedere...",
- "... c'era poco tempo! Lo sapevamo da subito che non ce l'avremmo fatta!",
- "... i costi hanno continuato a crescere senza tregua!",
- "... è mancato lo specialista come avevamo richiesto!",
- "... il cliente non era stato chiaro all'inizio e poi... non è mai contento!"

... ed altre "scuse ufficiali".

Project Management significa gestire il progetto in modo da portarlo al successo, affrontando le problematiche tipiche di qualsiasi attività: tempi, costi, risorse, qualità in un bilanciamento continuo.

Eppure molto frequentemente un progetto "cade" per colpa di "forze" spesso trascurate, cause che trascinano le altre in un vortice senza fine fino al collasso totale.

Si tratta di **ambito, comunicazione e integrazione**.

Cosa sono? Proviamo a spiegarle.

### **L'ambito del progetto**

Per ambito del progetto s'intende la definizione esaustiva dei confini del progetto ovvero: i prodotti/servizi da realizzare, i loro requisiti tecnici, funzionali e di qualità, gli obiettivi, i vincoli e le scadenze del progetto.

Spesso i problemi nascono proprio dalla scarsa chiarezza nella definizione dell'ambito del progetto. "Intanto iniziamo a lavorare, poi diventerà tutto più chiaro!", "Non puoi pretendere dal cliente che sappia perfettamente cosa vuole!" "Non possiamo essere troppo pignoli, se perdiamo tempo a capire tutto subito, non iniziamo mai a lavorare... e il tempo stringe!"... sono frasi sentite e risentite, che entrano nel vocabolario comune dei rapporti lavorativi, a cui ormai siamo passivamente abituati ed assuefatti.

Eppure, la causa del fallimento di più del 70% dei progetti è la mancanza di chiarezza e completezza nella definizione dell'ambito.

La storia dei progetti racconta che questo può dipendere da varie cause:

- poco tempo impiegato nell'analisi dei requisiti,
- nessuna formalizzazione e condivisione dei requisiti fra cliente ed esecutore,
- mancanza di chiarezza dei desiderata del cliente,
- cliente non univocamente identificato (chi decide cosa si deve fare? chi definisce i requisiti del prodotto finale? colui che paga, oppure colui che dirige le operazioni lato cliente, oppure l'utente finale del prodotto?)

o, ancora peggio,

- quando l'esecutore crede di poter “imporre” il prodotto finale al cliente senza peritarsi di indagare le sue reali esigenze.

Fondamentale quindi redigere un **capitolato** del da farsi, ovvero un documento ufficiale che descriva accuratamente il prodotto (o servizio) che si realizzerà, e che scenda nel dettaglio delle sue parti componenti a livello di requisiti tecnici, funzionali e di qualità.

Nella definizione dell'ambito ricade anche la definizione degli obiettivi del progetto. L'identificazione corretta degli obiettivi è di per se una filosofia organizzativa: gli obiettivi devono essere definiti **SMART**, ovvero:

- **Specifici**, quindi chiari
- **Misurabili**, quindi verificabili nel loro raggiungimento
- **Accessibili**, quindi fattibili
- **Realistici**, quindi possibili
- **Temporizzati**, quindi da raggiungere entro una data definita

Ai precedenti dovrebbe essere aggiunte altre due caratteristiche:

- Assegnati a persone (singole o gruppi)
- Associati a premi (per favorire nelle persone un effetto motivazionale a volte decisivo)

Bene, ogni progetto ha bisogno di avere obiettivi SMART definiti ed ufficializzati prima di iniziare qualsiasi attività. E' una condizione senza la quale non sarà possibile misurare il successo di un progetto.

Quali obiettivi deve darsi un progetto?

- **Obiettivi di qualità** – come riusciremo a soddisfare il cliente? (per rispondere a questa domanda dovrà essere chiara da subito la qualità richiesta dal cliente e la metrica adottata per misurare la qualità del prodotto finale).
- **Obiettivi temporali** – entro quando dobbiamo completare e consegnare il prodotto finale o sue parti?
- **Obiettivi economici** – entro quale somma dobbiamo contenere i costi del nostro progetto? Ma anche, laddove applicabile, quale utile economico vogliamo trarre dal progetto?
- **Obiettivi strategici** – quale strategia persegue il progetto? Può essere utile per il futuro della nostra organizzazione? Come si riutilizzerà il prodotto finale realizzato? Potrà essere “rivenduto”? Riusciremo ad acquisire nuovi clienti? Riusciremo ad entrare in nuovi mercati?

Per completare la definizione dell'ambito si deve fare chiarezza anche sui cosiddetti **vincoli** e sulle **scadenze** del progetto. Rispondendo a domande tipo: Cosa compete a noi e cosa ad altri? Quali vincoli limitano la nostra libertà d'azione (leggi, regolamenti, standard imposti, politiche interne alla nostra organizzazione, politiche del cliente,...)? Quando è prevista la consegna finale del prodotto? Sono previste scadenze intermedie?

Una definizione seria ed ufficializzata dell'ambito del progetto permette di ridurre i rischi legati alle **richieste di cambiamento** che spesso il cliente chiede, o, peggio ancora, pretende.

La mancanza di una definizione accurata dell'ambito di progetto condivisa e formalizzata, può mettere a repentaglio sia il successo del progetto, sia i buoni rapporti con il nostro committente.

### La comunicazione nel progetto

La comunicazione è stata e sarà sempre la forza trainante di qualsiasi attività e sviluppo dell'essere umano.

Un progetto, visto come attività aggregata di un team, ha nella comunicazione lo strumento fondamentale per il successo.

La definizione di comunicazione dal dizionario della lingua italiana di Devoto-Oli, cita "*Processo consistente nello scambio di messaggi fra individui o sistemi*", ma anche "*Partecipazione, trasmissione*"<sup>2</sup>.

La parola deriva dal latino "*Communicatio*" mettere in comune: quindi comunicazione è anche sinonimo di condivisione.

Nell'accezione del Project Management tale concetto è addirittura rafforzato: comunicare significa gestire e condividere le informazioni legate al progetto e si rivolge a tutti gli **stakeholder**, ovvero a tutti coloro che direttamente o indirettamente sono coinvolti nel progetto.

In genere un leader usa la comunicazione come arma fondamentale per dirigere.

Nel progetto il Project Manager usa tecniche, approcci e stili di comunicazione per distribuire e condividere le informazioni di progetto, coinvolgendo tutti gli attori coinvolti nell'esperienza lavorativa, ciascuno secondo il suo ruolo e le sue esigenze, con un approccio costruttivo e collaborativo, in un'ottica di comunione d'intenti verso il successo dell'impresa-progetto.

E' il Project Manager che da buon leader (ovvero colui che guida il progetto) deve dare la direzione, come lo skipper tiene la rotta della barca a vela. Deve organizzare e dirigere i meeting, momento fondamentale per ottenere dagli stakeholder le informazioni sul progetto e distribuirle, mettendole a disposizione degli altri, secondo ruoli, competenze ed esigenze.

Il Project Manager usa le sue doti comunicative per trascinare il team verso i risultati attesi: non insegna ma guida, non impone ma convince, non decide ma chiede una condivisione nelle decisioni.

Tramite una buona comunicazione il Project Manager motiva le persone e risolve conflitti e problemi all'interno del gruppo, funge da guida per gli altri piuttosto che atteggiarsi a capo indiscusso, agisce da fratello maggiore piuttosto che da capo severo.

Comunicare non significa quindi soltanto parlare ed ascoltare, ma anche mettere in campo tutti gli strumenti e le competenze atte a fluidificare i rapporti interpersonali, a fare chiarezza su compiti ed obiettivi, a migliorare le abitudini di relazionalità dei singoli, a migliorare la coesione del gruppo.

Gestire la comunicazione nel progetto significa quindi anche decidere:

- quali strumenti usare per **scambiare le informazioni** (in ordine di modernità ed ergonomia crescente: comunicazione vis-a-vis, piccione viaggiatore, messo, posta tradizionale, telefono, e-mail,...),
- quali strumenti usare per **archiviare e recuperare agevolmente le informazioni** (in ordine di modernità ed ergonomia: armadi con polverose cartelle e faldoni di carta, cassetteria con archivi cartacei, computer, database, applicativi di Project Management su client, o su Server condivisi in rete, o su siti e portali Internet ed Intranet...),
- quali strumenti usare per **gestire le riunioni di progetto** (stanza, sedie, proiettore, lavagna, registri cartacei o informatizzati per verbalizzare, tele o video conferenze, webcam,...).

Il ruolo strategico del Project Manager sta proprio nella definizione e poi nell'applicazione di regole e strumenti per comunicare all'interno del progetto.

La comunicazione di progetto deve essere attentamente pianificata, bilanciando negli impegni (per esempio non fare troppe riunioni, ma neanche troppo poche), scegliendo strumenti e regole efficaci, definendo modelli (*template*) di comunicazione da usare nei vari momenti del progetto (per esempio una richiesta di cambiamento sarà comunicata usando un formalismo di redazione e di trasmissione efficace per evitare una dispersione d'informazioni inutili), definendo regole per la rilevazione degli avanzamenti (per esempio le persone del team di progetto saranno chiamate a rilevare e comunicare l'avanzamento del proprio lavoro, tutti i venerdì) o regole per la preparazione del documento d'avanzamento del progetto (in quale formato, quali informazioni contiene, con quale strumento verrà redatto, a chi, come e quando sarà distribuito...) o ancora regole per attivare un'efficace comunicazione con gli stakeholder esterni all'azienda (cliente, fornitori,...).

Diviene allora necessaria la redazione di un **piano della comunicazione di progetto**, dove vengono illustrate le regole per una valida comunicazione.

Il piano di comunicazione verrà distribuito a tutti gli stakeholder, in modo che tutti siano coscienti delle informazioni che il progetto si attende da ciascuno, la relativa tempistica e la modalità di rilevazione e distribuzione delle stesse.

Dal piano di comunicazione, altresì, ogni stakeholder conoscerà cosa, quando, come e dove le informazioni di progetto di cui sono interessati saranno messe a loro disposizione.

Strumenti, regole e metodi sono quindi importanti, ma certamente non sufficienti: l'efficacia della comunicazione nel progetto è direttamente proporzionale alla competenza di comunicazione interpersonale del Project Manager.

Nel progetto ci sarà una buona gestione delle informazioni se, e soltanto se, l'attitudine del Project Manager è quella del buon comunicatore.

Come qualsiasi leader, durante le attività di comunicazione dirette, il Project Manager dovrà mettere in campo mezzi verbali (la voce, le parole,...) e mezzi non verbali (tono vocale, gesti, espressioni del viso,...) entrambi misurati ed efficaci.

Secondo Mehrabian<sup>3</sup>, l’impatto dei mezzi non verbali sull’efficacia di una comunicazione diretta (*vis-a-vis*), è nettamente superiore a quello dei mezzi verbali: il 38% dell’impatto è fornito dal tono della voce, il 55% dall’espressione facciale e soltanto il 7% dal contenuto delle parole!

Il Project Manager deve essere in grado di riconoscere e rimuovere le **barriere di comunicazione**, ovvero le entità fisiche e non, che ostacolano una comunicazione efficace tra gli stakeholder di progetto.

Elenchiamo di seguito alcune tipiche barriere nella comunicazione di progetto corredandole di possibili soluzioni:

- il **numero di persone** e quindi dei canali di comunicazione (*link*); la crescita del numero dei link è esponenziale rispetto al numero dei partecipanti. Per esempio fra 5 persone possono essere attivati fino a 10 link, fra 10 persone tale numero passa a 45!  
*Soluzione: non potendo ridurre il numero delle persone, si deve cercare di ottimizzare il numero dei link riducendolo a quelli significativi (ovvero: non dare informazioni a persone che non sono interessate a riceverle o che non devono venire a conoscenza di alcune informazioni riservate!)*
- il **numero di informazioni**; se le informazioni da gestire sono troppe c’è il rischio di dispersione d’interesse da parte dei riceventi (un manager preferisce leggere un report sintetico sull’avanzamento del progetto piuttosto che uno estremamente dettagliato!).  
*Soluzione: condividere con ciascuno stakeholder le informazioni che vuole ricevere; cercare di essere sintetici ed imporre regole di sintesi; richiedere e distribuire poche informazioni ma utili.*
- la **difficoltà nell’apprendimento** delle informazioni dovuta a mancanza di conoscenza dell’argomento da parte del ricevente oppure una scarsa chiarezza d’esposizione delle informazioni da parte del mittente.  
*Soluzione: cercare di preparare ed inviare informazioni semplici e chiare, ridurre l’uso di acronimi, usare glossari comuni...*
- le **differenze culturali** dovute a rapporti di comunicazione fra persone appartenenti a società culturalmente diverse che quindi non condividono entità come lingua, credo politico, credo religioso, storia, abitudini, tradizioni,...  
*Soluzione: limitare i problemi scegliendo una lingua comune, possibilmente nota a tutti, e cercando di evitare la distribuzione di informazioni che direttamente o indirettamente possono disturbare, o peggio, offendere i nostri interlocutori (la soluzione è di più difficile attuazione, ma il problema può essere almeno parzialmente colmato studiando anticipatamente le differenze culturali presenti fra gli stakeholder del progetto)*

## L’integrazione nel progetto

Nelle scienze sociali, il termine *integrazione* indica l’insieme di processi sociali e culturali che rendono l’individuo membro di una società<sup>4</sup>.

Un’altra definizione cita: *disponibilità degli individui di una società a coordinare le proprie azioni mantenendo ad un livello tollerabile i conflitti*<sup>5</sup>.

La definizione è completamente applicabile in ambito progettuale: i partecipanti al team di progetto devono sentirsi membri di una collettività unita nello scopo di raggiungere gli obiettivi di progetto, collaborando costruttivamente anche in presenza di inevitabili conflitti (di competenza, di priorità, caratteriali,...).

In tale contesto diviene importante l’effetto squadra, visto come coesione di impegno e volontà e come condivisione di obiettivi.

Trascinare il team verso la vittoria (la tematica è facilmente trasferibile nell’ambito delle competizioni sportive) è compito del Project Manager, che diviene l’artefice principale dell’integrazione progettuale.

Un compito non semplice che deve essere affrontato con la responsabilità, l'abnegazione, lo spirito, la competenza e l'entusiasmo necessari.

In tale contesto il Project Manager diviene un **Integration Manager**, con la responsabilità di integrare tutte le entità coinvolte nel progetto: umane, metodologiche e strumentali.

L' **integrazione nel Project Management** ha infatti un'accezione più ampia e coinvolgente: è il compito principale del Project Manager che viene chiamato a collegare ed omogeneizzare tutti i processi e gli interpreti del progetto, dalla fase di avvio alla sua conclusione.

La gestione dell'integrazione del progetto "... *comprende i processi e le attività necessari per identificare, definire, combinare, unificare e coordinare i vari processi e le attività di Project Management...*"<sup>6</sup>.

Questo significa bilanciare obiettivi e bisogni degli *stakeholder* tra loro spesso in contrapposizione, attraverso un'attività continua di pianificazione e controllo di piani di progetto prodotti da persone o organizzazioni diverse.

Si pensi a tal proposito all'integrazione di un piano dei tempi di progetto con quello delle risorse interne all'organizzazione o a quello dell'approvvigionamento di beni e risorse esterni all'organizzazione, o ancora all'integrazione di un piano della qualità con quello dei costi di progetto.

Fare integrazione nel progetto significa quindi confrontarsi, scegliere insieme la strada migliore, non lavorare per paratie stagne, ma condividere problemi e criticità trovando la soluzione migliore per il bene del progetto e di tutti gli stakeholder.

Spesso tale integrazione ha bisogno di più passaggi e più approvazioni in un'ottica di feedback iterativo che si svolgerà durante l'intero ciclo di vita del progetto.

Integrazione è quindi condivisione di intenti, sinergia di competenze, alleanza di persone, comunanza di obiettivi, collaborazione continua, ricerca continua del miglioramento.

Da qui la necessità assoluta di un leader che diriga le operazioni progettuali con particolare riguardo all'integrazione.

Questo leader non può che essere il Project Manager: una nuova figura emergente!

## **Il Project Manager: una nuova figura emergente**

Il Project Manager è spesso *assimilato al Deus ex Machina del progetto, ovvero 'dio' del progetto chiamato spesso 'a compiere miracoli' per il raggiungimento degli obiettivi* (Massimo Martinati<sup>7</sup>)

Secondo la letteratura classica del Project Management costui dovrebbe essere un grande esperto tecnico, un leader, un trascinatore, in altre parole un tuttologo, un genio, un eroe senza macchia e senza peccato.

Citando Alberto Nepi<sup>8</sup> sorge spontanea la domanda: "Il Project Manager: esiste in natura?"

La realtà racconta che il Project Manager è un essere pensante, un professionista al quale poter chiedere molto, ma dal quale non possiamo pretendere miracoli (vedi figura 1).

La nuova figura di Project Manager, ormai riconosciuta a livello mondiale, è quella di una persona, con una buona esperienza maturata su diversi progetti, che associa competenze tecniche (non necessariamente di alto livello) a buone doti di managerialità ed altre capacità di natura comportamentale e relazionale: le cosiddette *soft-skills*.

Le **soft-skills** richieste al Project Manager sono principalmente:

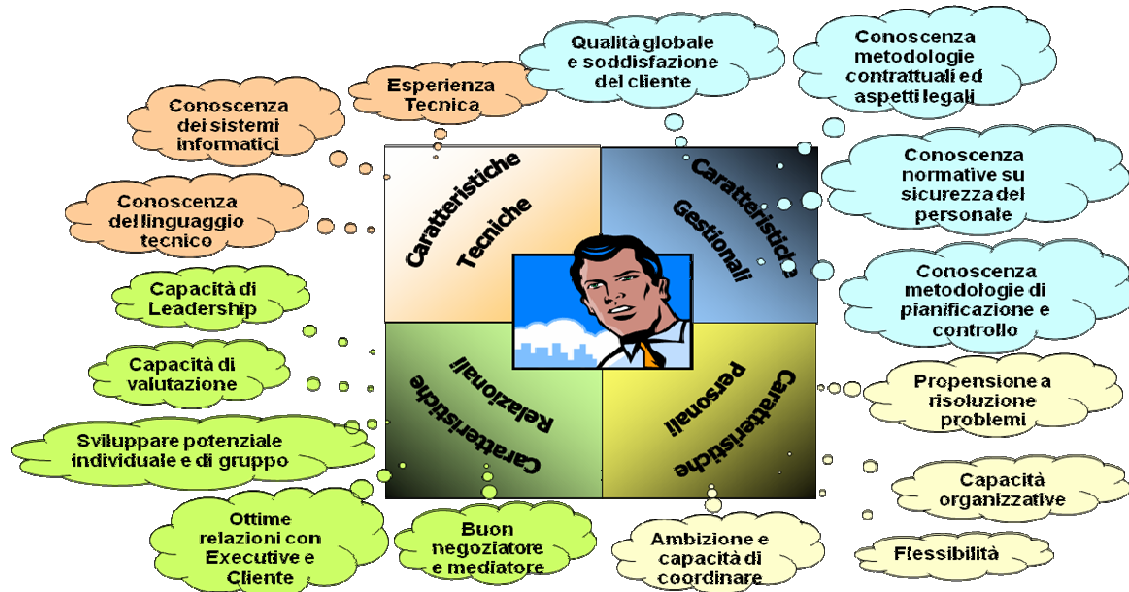
- propensione alla risoluzione dei problemi (*problem solving*),
- propensione alla decisione (*decision making*)
  - capacità di delegare e di coordinare,
  - capacità negoziali e di mediazione,
- capacità comunicative e di ascolto (*active communication*),
  - capacità diplomatiche,
- apertura mentale (*open minded*)
  - flessibilità,
  - capacità di risolvere i conflitti fra persone...

...in una sola parola: **leadership!**

Il Project Manager più che incarichi tecnici, ha infatti compiti da leader:

- assegnare ruoli e responsabilità,
- essere presente ed artefice di tutte le fasi decisionali,
- gestire la comunicazione di progetto,
- gestire la cultura e la conoscenza di progetto,
- fungere da interfaccia tra il progetto e tutti gli stakeholder,
- aumentare l'efficacia e l'efficienza del progetto e dei singoli partecipanti,
- fungere da punto di riferimento per tutte le entità coinvolte nel progetto senza essere mai un ostacolo alle iniziative,
- intervenire tempestivamente nelle situazioni sfavorevoli per porre rimedi costruttivi, facendo tesoro dei problemi e delle situazioni negative
- collaborare con il team nel soddisfacimento delle esigenze del cliente e in genere di tutti gli stakeholder





**Figura 1 – Caratteristiche del Project Manager**

Si deve comunque osservare che la cultura del Project Manager come sopra descritta non è ancora diffusa adeguatamente in Italia e in genere nei paesi latini. Per contro la società anglosassone e in genere molti dei paesi del nord Europa hanno già affermato questa nuova cultura.

Nel riquadro seguente dal titolo "*Il Project Manager è un tecnico?*", viene riportato l'esempio di un annuncio di ricerca di Project Manager di un'organizzazione inglese. L'annuncio, riportato in forma integrale, è accompagnato da un commento comparso sul sito **PM-Forum** ([www.pm-forum.it](http://www.pm-forum.it)) nella sezione "*Pillole di Project Management*"<sup>9</sup>

**Il Project Manager è un tecnico?**

Molti testi sul Project Management, danno un'idea di un Project Manager onnipotente: grande leader, grande comunicatore, grande negoziatore, grande conoscitore della materia... e molto altro.

Le domande più frequenti sulla figura del Project Manager sono: Quale livello di competenza tecnica deve avere? Deve essere interno all'azienda o può essere un free-lance?

Proviamo a rispondere a queste domande, leggendo i requisiti che una grande azienda internazionale dell'ambiente avionico richiede nella sua ricerca di tre Project Manager

Lasciamo il testo in inglese per mantenere l'efficacia della richiesta.

**3 Project Managers reporting to the Programme Director.****Requirements:**

- *Advanced University background*<sup>(a)</sup>
- *Extensive experience as Programme Director or Project Manager*<sup>(b)</sup>
- *Strong track record of success in leading change and multi-disciplinary projects*<sup>(c)</sup>
- *Outstanding leadership and project management skills*<sup>(d)</sup>
- *Experience in leading IT-based projects*<sup>(e)</sup>
- *Ability to work internationally and cross culturally*<sup>(f)</sup>
- *Fluency in English, working knowledge of French desirable*<sup>(g)</sup>

**We offer:**

- *Two year contract*<sup>(h)</sup>
- *A merit-based package with an aggressive variable compensation component*<sup>(i)</sup>

**Candidates should be:**

- *People and team oriented*<sup>(j)</sup>
- *Focused on results*<sup>(k)</sup>
- *Embracing innovation and change*<sup>(l)</sup>
- *Demonstrating leadership and personal integrity*<sup>(m)</sup>

Analizziamo la richiesta:

- a) Si richiede una laurea (non necessariamente tecnica)
- b) Grande esperienza pregressa come Project o Programme Manager (nessuna area tecnica)
- c) Forti e comprovabili esperienze di successo nel dirigere progetti innovativi e multidisciplinari (nessuna particolare area tecnica)
- d) Eccellente competenza di leadership e di project management (nessuna particolare area tecnica)
- e) Esperienza nel dirigere progetti dell'Information Technology (unica richiesta tecnica)
- f) Capacità di lavorare all'estero in ambienti multiculturali (nessuna particolare area tecnica)
- g) Buona conoscenza dell'inglese e del francese (nessuna specializzazione della lingua)

Si noti che su sette requisiti, uno solo è tecnico (il quinto) e che nell'uso degli aggettivi si spinge nelle richieste di competenze metodologiche, di project management, di precedenti esperienze e della lingua, lasciando invece generico il livello di conoscenza del settore IT, di cui peraltro si chiede esperienza di direzione progetti.

Caro Project Manager di un futuro ormai alle porte,

- h) dimenticati lo stipendio fisso, sei un free lance, avrai un contratto a tempo determinato,
- i) sei destinato a guadagnare molto, sarai pagato per meriti e in proporzione ai risultati raggiunti.

E quando ti intervisteranno devi dimostrare:

- j) di saper lavorare in team,
- k) di saper orientare il tuo impegno verso il raggiungimento degli obiettivi,
- l) di essere aperto all'innovazione e al cambiamento,
- m) di essere un leader (e non un capo) corretto ed onesto.

Sei pronto per la sfida?

**Figura 2 – Annuncio per la ricerca di un Project Manager (da "Pillole di Project Management" sul sito PM ForuM (www.pm-forum.it))**

## Il Team Building

Ma il meglio di sé il Project Manager lo deve dare nell'attività di gestione del team.

Per *team building* s'intende lo sforzo continuo necessario per ottenere il meglio dai rappresentanti del team di progetto.

Un team efficace è composto da un gruppo di persone che agiscono in modo coordinato, con ruoli ben definiti, ciascuno con i suoi compiti, tutti pronti ad aiutarsi.

Nel team efficace non ci sono invidie, non ci sono scontri “frontali”, ma c'è confronto costruttivo, impegno sinergico, discussione aperta, ricerca del miglioramento continuo.

“Costruire” un team di successo non è facile: si possono mettere insieme delle persone, raggrupparle, raccontare loro cosa sono chiamate a fare, ma non è detto che si riesca sempre a costruire un team vincente.

R.B. Lacoursiere<sup>10</sup> per primo e via via altri autori tra cui Gary Robinson<sup>11</sup> e Vijay K. Verma<sup>12</sup> hanno codificato le fasi della dinamica della costruzione di un team di successo.

In sostanza, secondo la teoria della **Dinamica del Team**, il processo evolutivo passa attraverso quattro fasi (*stage*):

- **Forming** (fase di costituzione del team)
- **Storming** (fase di conflitto nel team)
- **Norming** (fase di regolazione e di organizzazione nel team)
- **Performing** (fase di realizzazione e di efficacia del team)

Le quattro fasi sono importantissime e la loro sequenzialità è fondamentale.

Pur essendo indispensabile la prima fase, e spesso inevitabile la seconda, la terza è indispensabile per poter arrivare alla quarta, quella del successo.

E' il Project Manager l'artefice della fase di Norming e da lui dipende l'arrivo o meno alla fase di Performing.

Ma il Project Manager è presente anche nelle prime fasi e il suo compito di leader è basilare.

Entriamo nel dettaglio delle fasi.

La prima fase, **Forming**, rappresenta il momento della costituzione del gruppo.

Un certo numero di persone vengono raggruppate con l'intento di avviare un lavoro insieme. E' la fase dei primi incontri in cui, in un clima di quiete e di gentilezza, a volte un po' impersonale, ciascuno si interroga sul proprio immediato futuro, sul ruolo che ricoprirà nel progetto. E' la fase in cui ci si studia e ci si scruta: c'è incertezza e un po' di confusione, ma il morale è normalmente alto.

In questa fase il Project Manager deve dimostrarsi gentile, ben predisposto, cordiale, accogliente, e... prepararsi alla tempesta!

La seconda fase infatti, **Storming** (dall'inglese *storm*, tempesta), è il momento del confronto, che precede l'assegnazione dei ruoli nel progetto, un momento competitivo e di conflitto.

Il Project Manager ha il compito di risolvere tutti i conflitti interpersonali, non ha molto tempo, deve farlo in fretta, non può rimandare il problema, né rinunciare a risolverlo. Il morale del team, soprattutto per coloro che soffrono l'eccessiva competitività, può essere molto basso.

Bisogna qui fare attenzione: la fase potrebbe essere considerata negativa e dannosa per il progetto. In realtà è una fase importantissima per la buona riuscita del team. L'essere umano è

per sua natura un animale configgente, ma il conflitto, quando si riesce a risolverlo è positivo e costruttivo e pone le basi per grandi risultati di gruppo.

La terza fase, **Norming**, è il momento in cui il Project Manager definisce le regole e le procedure per gestire il progetto e quindi assegna ruoli e responsabilità.

Il team si organizza e si prepara a lavorare in modo coordinato.

E' una fase critica per il progetto. Il Project Manager non può sbagliare: i ruoli devono essere assegnati con imparzialità, sulla base delle competenze e dell'esperienza di ciascuno; gli obiettivi devono essere stati definiti correttamente (meglio se SMART); i ruoli devono essere riconosciuti ed accettati da tutti; i conflitti devono essere stati risolti; il team deve dimostrare di essere coeso; le procedure per la gestione del progetto devono essere impostate e il team deve dimostrare di accettarle e di volerle seguire; le persone devono migliorare le proprie competenze.

Se svolta con professionalità da parte del Project Manager, la fase di *Norming* porta ad una ricarica del morale del team.

La fase è delicata, se non riesce nel suo compito, il Project Manager potrebbe soccombere ed il progetto avviarsi verso il fallimento!

Si può giungere alla quarta fase, **Performing**, solo e soltanto se si supera positivamente la fase di *Norming*.

E' la fase della realizzazione, dei risultati e dell'efficacia. Rappresenta il momento di massima coesione del team: c'è fiducia reciproca, la squadra è un'entità unica, forte e solidale. Il morale è alto anche a fronte dei risultati che via via si ottengono.

Il team dimostra a se stesso che ce la può fare e che qualsiasi ostacolo potrà essere superato. Ognuno è proiettato verso la ricerca dell'efficienza e dell'efficacia.

I compiti principali del Project Manager sono legati alla motivazione dei singoli e del gruppo, alla spinta continua e al mostrarsi vicino al team in ogni situazione, con un approccio di *problem solver*.

La dinamica del team è un processo ciclico.

Non ci si può adagiare sugli allori: nuovi problemi possono insorgere a causa di modifica delle condizioni al contorno e di conseguenza possono emergere nuovi conflitti. Il team può ripercorrere le fasi del *Forming* (nuove persone entrano nel team) e dello *Storming* (nuovi conflitti o riemergere di conflitti non risolti).

Il Project Manager non può perdere il polso della situazione, ma deve impegnarsi ad alimentare la consapevolezza e la capacità del singolo e, contemporaneamente la coesione del gruppo, durante l'intera evoluzione del progetto.

La figura 3 e la figura 4, tradotte in italiano e riadattate dall'originale tratto da Vijai K. Verma<sup>12</sup>, mostrano rispettivamente i passaggi di stato della dinamica del team e i compiti del Project Manager durante tale evoluzione.

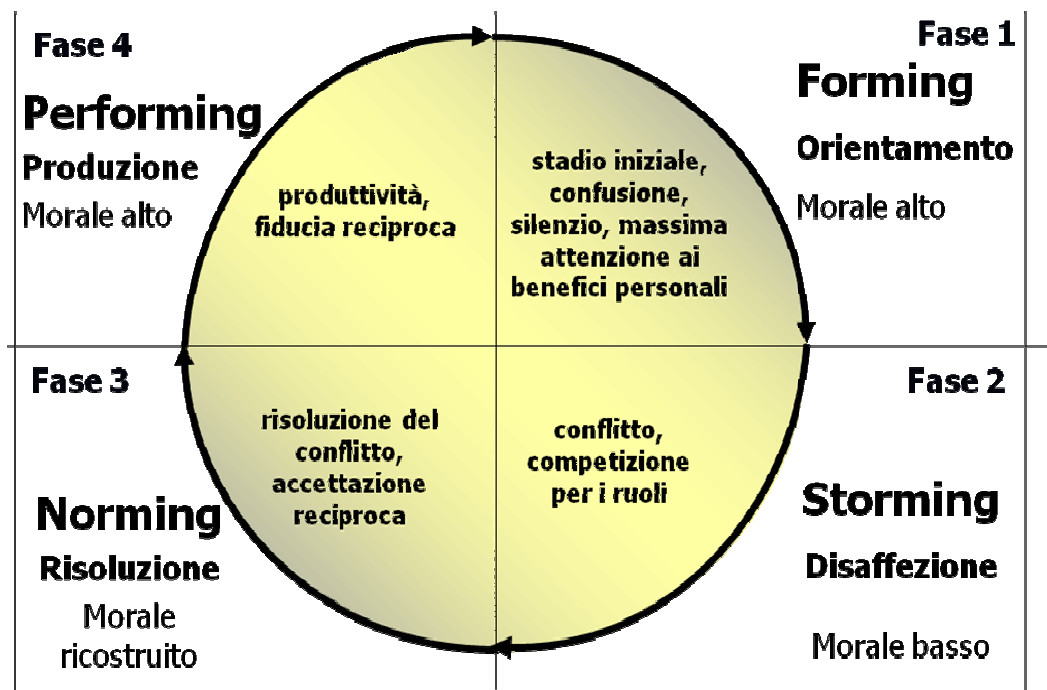


Figura 3 - Le fasi del Team Building

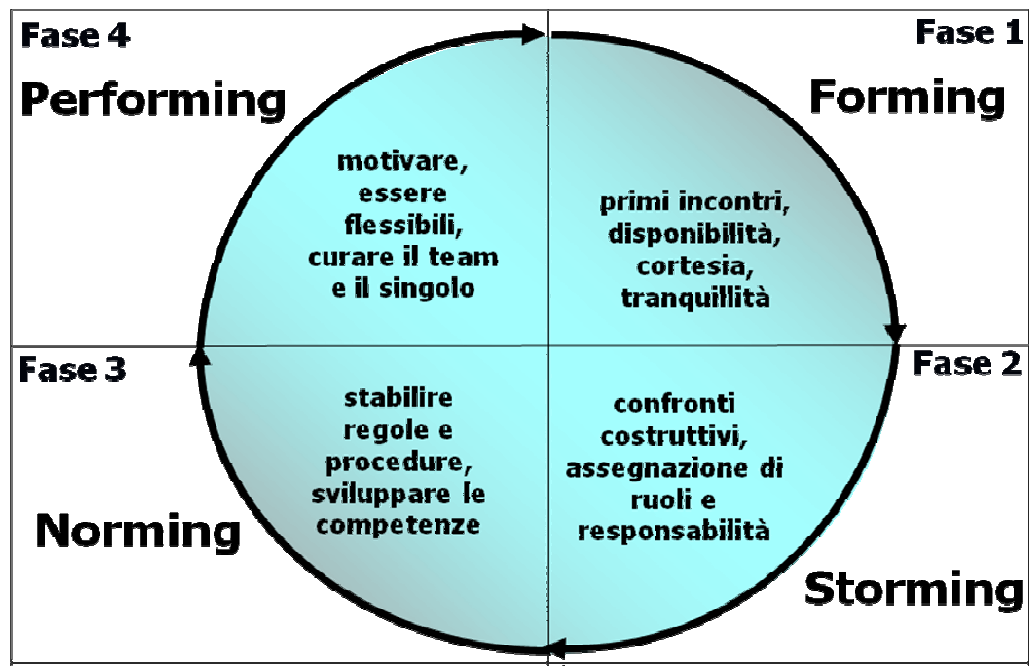


Figura 4 - Compiti del Project Manager durante le fasi del Team Building

Il *team building* è un processo che ha fine soltanto al completamento del progetto ed è responsabilità del Project Manager che guida le sue persone attraverso le varie fasi dal Forming

al Performing nel più breve tempo possibile cercando di mantenere il team in questo stato d'eccellenza.

### Conclusioni

Il prerequisito fondamentale per la riuscita del progetto sta quindi nella **forza del team**, ovvero nella sua capacità di 'convivenza costruttiva'.

E' necessario un amalgama forte e funzionale, un'unione di gruppo che possa 'far quadrato' nelle situazioni contingenti.

L'artefice principale di questo amalgama è senz'altro il Project Manager che è contemporaneamente interprete e responsabile delle potenzialità della squadra e della sua efficienza produttiva.

Il team di progetto non può essere all'oscuro delle metodologie e delle tecniche utilizzate nell'organizzazione progettuale: secondo prerequisito, altrettanto indispensabile, è quindi la capacità delle persone ad approcciare il lavoro con un'ottica per obiettivi specifici.

Si tratta quindi di impostare una **cultura di Project Management**.

E' auspicabile che tale cultura sia impostata a livello aziendale, in altre parole che abbia origine dalle funzioni di vertice aziendale e che si trasmetta per osmosi naturale ai livelli sottostanti.

***Facciamo quindi in modo che il team funzioni e che sia collaborativo, ... e che (vedi figura 4) non sia soltanto Mario a lavorare!***



**Figura 2 - Tanti ruoli altisonanti ed uno solo che lavora... Mario!**

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- <sup>1</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, III edition, 2004, PMI – Project Management Institute, p. 5
- <sup>2</sup> Giacomo Devoto e Gian Carlo Oli, *Dizionario della lingua Italiana* - ed. Le Monier, 1990
- <sup>3</sup> Albert Mehrabian, 1968 Communication Without Word, *Psychology Today (September)* pp. 53-55
- <sup>4</sup> Wikipedia italiano, voce Integrazione, pagina aggiornata al 5 feb 2008 ore 11:43
- <sup>5</sup> Dizionario Garzanti della lingua Italiana, 2003, Garzanti editore
- <sup>6</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, III edition, 2004, PMI – Project Management Institute, p. 77
- <sup>7</sup> Massimo Martinati, PMP *L'organizzazione del Project Management come 'macchina pensante'*, articolo tratto da PM-Forum ([www.pm-forum.it](http://www.pm-forum.it)), 2000
- <sup>8</sup> Alberto Nepi, *Il Project Manager: esiste in natura?*, articolo tratto da PM-Forum ([www.pm-forum.it](http://www.pm-forum.it)), 2001
- <sup>9</sup> Massimo Martinati, PMP *Il Project Manager è un tecnico?*, sito PM-Forum ([www.pm-forum.it](http://www.pm-forum.it)) nella sezione *"Pillole di Project Management"*
- <sup>10</sup> R.B. Lacoursiere, 1980, *The Life Cycle of Group Development Stage Theory*, New York, Human Service Press
- <sup>11</sup> Gary Robinson, 1992, *Discussion at PMI West Coast BC Chapter meeting at Vancouver, BC, Canada (October 21)*
- <sup>12</sup> Vijay K. Verma, 1997, *The Human Aspects of Project Management, Volume Three: Managing the Project Team*, Project Management Institute, p. 71

### Riferimento delle figure

Le figure 1, 3, 4 e 5 sono tratte dal materiale didattico del corso “Project Management relazionale e comportamentale” (cod. PM-RC) © Eureka Service, 2002-2008 – Roma – Milano  
La figura 2 è tratta dal sito PM-Forum nella sessione *"Pillole di Project Management"* [www.pm-forum.it](http://www.pm-forum.it), 2002, © Eureka Service – Roma - Milano