

Alessandro Cagliesi, Francesca Petrelli, Eugenio Rambaldi

LA GOVERNANCE NEL PROJECT MANAGEMENT

Come dirigere dall'alto progetti e project manager

Editore: **FrancoAngeli**
 ISBN: **9788891725417**
 Lingua: **Italiano**
 Anno: **2015 1a edizione**
 Pagine: **148**
 Prezzo: **€ 19,00**



Il libro espone un modello di comportamento, secondo un'articolazione coerente con la recente norma UNI ISO 21500:2013 (Guida alla gestione progetti) e la prossima norma (auspicabilmente in uscita) sulle competenze professionali del project manager, che il c.d. "sponsor" di progetto dovrebbe tenere per svolgere positivamente il proprio ruolo in tutto il ciclo di vita del progetto e nella realizzazione dei benefici che il progetto promette.

Le competenze del ruolo sono, quindi, centrate sia su quelle di carattere tecnico/procedurale (c.d. *hard skill*), che a maggior ragione su quelle di carattere comunicativo e relazionale (c.d. *soft skill*), a supporto e guida del project manager stesso.

D'altra parte, tutte le rilevazioni statistiche sulle cause di successo/insuccesso dei progetti pongono tra i primi posti proprio il ruolo effettivamente svolto (e il relativo coinvolgimento) dello "sponsor" stesso!

Ed in questo senso l'idea editoriale, promossa da ASSIREP, è sicuramente meritoria, anche perché, pur facendo puntualmente riferimento alle norme ISO sopracitate, attinge dalle migliori pratiche e metodologie diffuse a livello mondiale nella disciplina del project management.

Punti di forza del libro

I punti di forza sono legati alla completezza dell'approccio descritto, che si rifà, nella Sezione 1, ai processi individuati nella norma, dove per ciascuno di questi sono descritte (spesso in modo chiaro e completo o solo accennate) le principali metodiche che lo sponsor dovrebbe conoscere per svolgere il proprio ruolo ed interagire in modo efficace sia con il project manager che con gli altri attori del progetto (p.e., alta direzione, vari stakeholder interni ed esterni). Queste tecniche si rifanno, oltre che alla norma UNI ISO sopracitata, ai contenuti dei manuali oggi assunti come standard "de facto" (PMBOK® ecc.), arricchiti ove necessario secondo le esperienze degli autori. Non manca, tra gli altri, il classico "earned value method"!

Ma la parte probabilmente più utile, in termini didascalici ed innovativi, è la presenza, per ciascun processo, di opportune tabelle sinottiche che illustrano ed esemplificano le buone prassi, specialmente per gli aspetti relazionali/comportamentali, che lo sponsor dovrebbe seguire.

La Sezione 2 espande opportunamente questi aspetti e, rifacendosi principalmente agli insegnamenti di D. Goleman e S.R. Covey, può risultare particolarmente illuminante sia per gli sponsor, sia anche per i project manager che ne dovrebbero ovviamente far tesoro!

Inoltre, la presenza nella Sezione 3 di un insieme di modelli,

da utilizzare come *template* nello specifico lavoro, fornisce agli sponsor (ed ai project manager stessi) un vantaggio notevole per svolgere il proprio lavoro, invece di partire dal "foglio bianco".

Anche la bibliografia è esemplare per completezza e chiarezza di riferimenti.

Punti meno convincenti (minori)

L'utilizzo, sicuramente necessario per esigenze di concisione, di sigle e concetti tipiche del project management rende ostica una lettura di facile comprensione da parte di uno sponsor "sprovvisto", che è proprio il target del libro. A meno che, come immaginabile, l'idea editoriale implicita di questo libro sia di fornire uno strumento a beneficio degli stessi project manager, per consentire loro di "educare" il proprio sponsor...

Inoltre, il titolo appare di portata assai più ampia rispetto al ruolo/competenze dello sponsor, su cui si focalizza il libro: nella *governance* di progetto dovrebbero essere considerati anche altri attori fondamentali, quali l'alta direzione ed i vari stakeholder, trattati qui solo come interlocutori (ma questo è il limite del modello adottato da alcune grandi associazioni professionali), piuttosto che come protagonisti. Si può vedere, come contro-esempio, l'ampia letteratura britannica pubblicata nella collana "Advances in Project Management" diretta da D. Dalcher ed edita da Gower¹.

Anche nella valutazione (*ex ante*, *in itinere*, *ex post*) dei progetti, oltre alle classiche valutazioni di natura finanziaria, mancano esempi dei modelli applicabili per gli altrettanto importanti benefici (sempre quantificabili) di natura non monetaria, pur dichiarati necessari (p.e., *balanced score card* ed altri).

Al contrario della bibliografia, la sitografia è mancante o solo accennata nelle note.

Dulcis in fundo: la presenza di una prefazione predisposta da uno degli stessi autori (contrariamente alla prassi di ottenerla da un riconosciuto esperto internazionale) fa porre la domanda: si considera egli stesso già un "guru" dell'argomento?

Conclusioni

In sintesi, può essere di interesse per il potenziale lettore riprendere alcuni concetti chiave ben espressi nel libro:

- [...] lo sponsor interviene a supporto informativo del project manager, tuttavia la sua responsabilità non si limita al contributo tecnico, ma si estende allo svilup-

¹ vedi www.gowerpublishing.com/advancesinprojectmanagement

- po delle aree di miglioramento professionale e punta a facilitarne la crescita come leader;
- [...] il processo di valutazione delle prestazioni (del project manager) richiede un forte coinvolgimento della direzione aziendale, affinché non si trasformi in un meccanismo meramente burocratico o, ancora peggio, sanzionatorio;
- [...] la distinzione tra le attività importanti e quelle urgenti diventa strategica: il ruolo di *governance* chiede di gestire e controllare efficacemente le risorse (comprese le proprie e quelle temporali) [...]. Un'efficace gestione del tempo dello sponsor supporta un clima non ansiogeno e non stressante che favorisce la produttività e la focalizzazione collegiale [...] sugli obiettivi;
- [...] responsabilità dello sponsor come leader è quella di verificare che l'obiettivo ultimo del proprio progetto [...] sia sempre garantito e dovrà interrogarsi sulla sensatezza, priorità e strategicità del progetto intrapreso, ove questo iniziasse a sbandare;

- [...] l'esistenza del meccanismo di ascolto selettivo [...] ci invita a sviluppare forme di ascolto attivo ed empatico necessarie per massimizzare la capacità di instaurare efficaci processi comunicativi;
- [...] è centrale dare feedback positivi e costruttivi: tendenzialmente, attraverso il feedback immediato e non pianificato, rischiamo di restituire feedback percepibili dal nostro interlocutore come distruttivi, perché svalutativi rispetto alla persona.

In conclusione, la lettura del libro è fortemente consigliata agli sponsor, ma data la loro storica ritrosia ad affrontare il tema ("non ho tempo!"), il consiglio è che vada sicuramente letto dai project manager stessi, per poi avviare un processo di sensibilizzazione ed apprendimento "dal basso", nei confronti dei propri sponsor.

Anche se ormai in ritardo rispetto alle Festività, potrebbe essere una occasione per regalar loro il libro, e poi spiegarglielo!

Federico Minelle



Peter Taylor

THE SOCIAL PROJECT MANAGER

Balancing Collaboration with Centralised Control in a Project Driven World

Editore: **Gower**
 ISBN: **978-1-4724-5222-1**
 Lingua: **Inglese**
 Anno: **2015**
 Pagine: **200**
 Prezzo: **£ 31,50**

In questo libro, Peter Taylor, autore del best seller "The Lazy Project Manager", descrive il social project management come un approccio non tradizionale alla gestione dei progetti dato dalla combinazione di un modello tradizionale centralizzato (*top-down*) e un modello "social" decentralizzato e collaborativo (*bottom-up*) che consente di mantenere la *governance* e il controllo del progetto stesso e al contempo di ottenere un maggiore coinvolgimento del team.

Un progetto, per definizione, è un'impresa sociale. Quando i team possono beneficiare sia di una gestione di progetto formale che delle funzionalità offerte dagli strumenti di collaborazione online oggi disponibili, si assiste al conseguimento di risultati migliori e in minor tempo.

Alla base del social project management c'è una comunicazione efficace veicolata grazie ai *tool* di collaborazione e *social networking* e a un processo decisionale delocalizzato che coinvolge i singoli membri del team in tempo reale, responsabilizzandoli rispetto alle attività ed ai problemi. Attraverso l'attivazione di un flusso di comunicazione di tipo *peer-to-peer* (cioè tra membri del team) e *peer-to-project* (cioè tra membri del team e il project manager) si

viene a creare una sorta di consapevolezza "sociale" estesa al progetto che favorisce un processo decisionale di tipo partecipativo e una maggiore comprensione degli obiettivi di progetto.

In questo contesto il compito del social project manager è quello di fornire ai membri del team i *tool* di comunicazione social più adatti, al fine di favorire ed espandere i canali di comunicazione mostrando loro con l'esempio (*lead-by-example*) come utilizzarli in maniera ottimale e invitandoli ad iniziare una comunicazione aperta ed informale.

Il libro offre quindi una guida pratica sul perché ed il come utilizzare il social project management. Oltre alle idee dell'autore, nel libro sono presenti alcuni casi reali d'impiego di questo approccio in aziende leader fornitrici di tecnologia. Ciò al fine di fornire ai lettori una panoramica sugli strumenti e sui modelli disponibili per l'adozione del social project management e consentire loro di scegliere quelli più consoni sia alla cultura dell'organizzazione in cui operano che alla natura dei progetti che gestiscono.

Antonella Chirichiello