

Walter Romano

## PROJECT MANAGER OGGI

*Come realizzare progetti in tempi ridotti in un mondo veloce e complesso*

Editore: **FrancoAngeli**  
 ISBN: **9788891748744**  
 Lingua: **Italiano**  
 Anno: **2017 (1ª edizione)**  
 Pagine: **288**  
 Prezzo: **€ 34,00**



Questo libro presenta un solido approccio alla realizzazione dei progetti, anche particolarmente impegnativi, nel contesto di complessità e urgenza sempre più frequente nell'attuale mondo industriale e (perché no) anche nel settore dei servizi e nella amministrazione pubblica. L'utilizzo di un linguaggio semplice e talvolta colloquiale, mostra quindi una profonda conoscenza del tema e offre illuminanti squarci di "vita vissuta" e *lesson learned* da parte dell'autore.

Il libro, certamente utile anche ai professionisti già affermati, si rivolge principalmente agli aspiranti project manager delle aziende "orientate ai progetti", ponendosi l'obiettivo di diffondere anche tra i dirigenti utenti e/o committenti dei progetti stessi un primo livello di familiarità con i concetti base del project management, necessari per agevolare il lavoro verso il successo dei progetti intrapresi, oltre che a rendere tutti gli stakeholder maggiormente consapevoli sui criteri di valutazione e gestione degli stessi.

Il libro, dopo la attenta prefazione dell'ing. Gerosa ed una illuminante/acattivante introduzione dell'autore, si articola nei seguenti capitoli:

1. Il Progetto
2. Gli stakeholder
3. L'organizzazione
4. La fase di pianificazione
5. La fase di esecuzione
6. La fase monitoraggio e controllo
7. I rischi e le opportunità
8. La comunicazione
9. La qualità
10. Gli approvvigionamenti
11. La fase di chiusura
12. Il contratto
13. La negoziazione
14. La cassetta degli attrezzi
15. Riflessioni e un po' di humour
16. Conclusioni

Il libro ha un esauriente glossario di aiuto per i neofiti o per chi ha la memoria corta, mentre la bibliografia è essenziale, ma specifica.

**Punti di forza del libro**

La scelta di un linguaggio semplice, ma rigoroso, e la quasi totale assenza di formule o schemi complessi, insieme a numerosi esempi concreti, rende la lettura agevole anche per i non addetti ai lavori, ma che vogliono diventarlo.

Ad esempio, il metodo EVM (Earned Value Method), pietra miliare del project management, è presentato con particolare efficacia e chiarezza, senza mancare per questo di completezza e rigore, con la evidenza dei potenziali benefici, ma anche dei prerequisiti organizzativi/informativi e dei relativi oneri.

Inoltre la presenza di specifici capitoli sulla qualità e gli approvvigionamenti mostrano la attenzione che l'autore vuole infondere ai lettori sulle problematiche connesse alla assicurazione della qualità, secondo un'ottica coerente alle norme della famiglia ISO 9000. Risulta esemplare la chiarezza con la quale viene affrontato il tema della valutazione economico-finanziaria (e di bilancio), spesso ostico per i project manager di provenienza esclusivamente "tecnica".

Fa sicuramente piacere notare come, pur presentando esaurientemente i metodi tecnologico-scientifici (*hard skill*) più consoni alla formazione dell'autore, il testo dedica una significativa attenzione ai temi riguardanti i cosiddetti *soft skill*, che l'esperienza sul campo mostra estremamente utili per la gestione di successo di un progetto complesso: basti vedere i capitoli dedicati alla comunicazione, alla negoziazione ed altre note sparse ovunque...

Inoltre risultano particolarmente puntuali ed ispiratrici molte delle citazioni introduttive a ciascun capitolo, tratte da autori famosi non necessariamente del settore (p.e. Lennon, Olivetti, Saint-Exupéry, Machiavelli, Drucker, Seneca).

**Punti meno convincenti**

In un quadro di notevole qualità del libro, alcuni spunti di miglioramento (di seguito suggeriti) potrebbero essere considerati per una prossima ed auspicabile edizione.

In primis, il riferimento esplicito ad un solo modello di competenze ed al suo relativo linguaggio (tanto per essere chiari: il PMBoK® del PMI®) non corrisponde alla completezza del testo, che riprende correttamente modelli nati anche in altri contesti, quali la metodologia PRINCE2® (comunque citata), e che comunque potrebbe avvantaggiarsi riprendendo concetti e riferimenti anche da altri modelli consolidati da altre associazioni professionali, internazionali ed italiane.

Inoltre non compare un riferimento esplicito alle tendenze espresse nella letteratura corrente (v. il libro di H. Kerzner: *Project Management 2.0*, recentemente recensito su questa stessa Rivista).

Ma probabilmente si è trattato di una scelta basata su una valutazione "costi/benefici", come quelle che sempre un buon Project Manager deve saper fare...

Tuttavia, dato il contesto dei lettori e la importanza che sempre più assumono i processi di qualificazione professionale, potrebbe essere opportuno fare un richiamo alla norma ISO 21500 (*Guidance on project management*), da alcuni anni anche tradotta in Italiano, e all'associata norma UNI 11648 sulla certificazione delle competenze per la figura professionale del project manager. A tal fine, l'utilizzo del termine "gruppo di processi" invece di "fasi", quando si parla di pianificazione, esecuzione ecc. sarebbe più allineato a detto standard.

**Punti salienti**

In sintesi, può essere di interesse per il potenziale lettore, sia coinvolto già da tempo nel project management che neofita, ma meglio ancora se appartenente ai più alti livelli della direzione aziendale, considerare alcuni concetti chiave ben espressi nei vari capitoli costituenti il libro, selezionando quelli (qui parzialmente rfrasati) che sono particolarmente efficaci, proprio se applicati nel nostro contesto italiano.

**1-Il Progetto**

- per adesso considera che quello del Project Manager è un ruolo di confine tra l'organizzazione di progetto e il mondo esterno [...], da agente del cambiamento e promotore della innovazione in azienda.

**2-Gli stakeholder**

- dopo aver analizzato e compreso aspettative e bisogni degli stakeholder, [...] può emergere la necessità di modificare alcuni requisiti del progetto: motivo in più per realizzare una gestione

proattiva e identificare le azioni da eseguire il prima possibile per gli stakeholder ad alta priorità.

### 3-L'organizzazione

- un'azienda che gestisce progetti prima o poi avrà necessità di creare un Project Management Office (PMO) all'interno della propria organizzazione: un gruppo, dipartimento o funzione aziendale che ha il compito di definire e mantenere gli standard e i processi legati alla governance dei progetti, le procedure e i tool, le metodologie e le tecniche di Project Management applicate dall'organizzazione.

### 4-La fase di pianificazione

- per alcuni il concetto di pianificazione è contrapposto a quello di creatività: in realtà il momento della pianificazione è l'essenza dell'essere creativo, il tentativo di costruire il tuo futuro e quello del progetto.

### 5-La fase di esecuzione

- il capo progetto ed il core team devono adattare l'applicazione degli standard di Project Management e delle best practices alle caratteristiche del progetto, eliminando il superfluo che porta a inutili sprechi di tempo e risorse.

### 6-La fase monitoraggio e controllo

- il monitoraggio si può realizzare utilizzando un metodo analitico o sintetico: il metodo analitico fornisce molte informazioni e dettagli sul progresso del lavoro (v. in seguito l'EVM), è importante però impostare anche un metodo sintetico e più immediato partendo dalla definizione delle metriche di controllo o Key Performance Indicator (KPI), [...] mentre alcune (pseudo) metriche non abituali e spesso sottovalutate che hanno un grande impatto sul coinvolgimento delle persone chiave del progetto sono le Key People Involvement ...

### 7-I rischi e le opportunità

- risulterà fondamentale in questa attività anche la capacità di ascolto del capo progetto e l'abilità di portare gli stakeholder a esprimere il proprio punto di vista, i dubbi relativi a possibili eventi indesiderati, in modo da individuare prontamente le criticità che potrebbero mettere a rischio l'esecuzione del lavoro.

### 8-La comunicazione

- prediligi comunicazioni di persona e dirette per essere certo di trasmettere il messaggio voluto e che sia recepito come desideri, ma anche per poter valutare la comunicazione non verbale dell'interlocutore.
- la migliore comunicazione si stabilisce impostando relazioni di fiducia: se fallisci nel creare questa condizione dovrai affrontare una gestione di progetto molto più complicata e probabilmente destinata a fallire.

### 9-La qualità

- impostare un ottimo sistema di gestione della qualità ha un costo, ma è altrettanto vero che il miglioramento della qualità è una delle principali fonti di riduzione dei costi per il progetto e per l'azienda.

### 10-Gli approvvigionamenti

- al termine del processo di approvvigionamento avremo definito un insieme di contratti che il Project Manager dovrà gestire con attenzione, [...] la definizione di questi accordi è ovviamente influenzata dal contratto che l'azienda ha firmato con il Cliente, dunque il progetto dovrà essere gestito come una rete di contratti collegati e interdipendenti, nella quale la modifica di un accordo può avere conseguenze sugli altri.

### 11-La fase di chiusura

- assicurati della corretta e rigorosa formalizzazione della chiusura: deve essere tutto fatto, deve essere tutto accettato, deve essere tutto condiviso e concordato, [...] non lasciare questioni aperte poiché, per quanto trascurabili possano sembrarti, con il passare del tempo e l'avvicinarsi dei protagonisti operativi tenderanno certamente ad ingrandirsi e a tornare di attualità.

### 12-Il contratto

- è importante che il Project Manager abbia una spiccata sensibilità contrattuale per comprendere quando è necessaria una comunicazione formale al Cliente: serve esperienza, capacità di immaginare il futuro e conoscenza delle clausole contrattuali.

### 13-La negoziazione

- è indispensabile per un Project Manager sviluppare grandi capacità di negoziazione, poiché dovrà continuamente cercare accordi interni ed esterni su risorse, prezzi, soluzioni e mille altri aspetti necessari a condurre il progetto al successo;
- la raccolta di informazioni è fondamentale per una buona fase

di preparazione e per presentarsi forti e sicuri al tavolo negoziale: [...] il risultato del negoziato lo costruirai soprattutto in questa fase;

- non dimenticare mai il potere del silenzio: utilizza molte domande aperte, ascolta, concentrati sull'altro, sulle emozioni e i concetti che esprime.

### 14-La cassetta degli attrezzi

- il Project Manager dovrà conoscere un po' di tutto ed essere in grado di risolvere numerosi e frequenti problemi, facendo ricorso ai mezzi disponibili nel proprio bagaglio di competenze: [...] abbiamo visto come la professione richieda metodo e rigore, ma anche una marcata creatività;
- lascia la porta sempre aperta a chi ti sottopone problemi da risolvere, cercando di ottenere anche una proposta di soluzione o trovarla insieme a chi ha individuato la criticità: preoccupati se il team smette di presentarti tempestivamente i rischi e i problemi, perché vuol dire che hai smesso di gestire il progetto.

### 15-Riflessioni e un po' di humour

- è impressionante la varietà di attività e la quantità di competenze tecniche e comportamentali che è necessario sviluppare per cercare di essere un abile capo progetto, [...] personalmente ritengo le competenze relazionali e comportamentali di fondamentale importanza;
- a lungo termine, impostare le tue attività con metodo e utilizzando gli strumenti che abbiamo visto ti aiuterà a orientare il lavoro verso l'ordine (o almeno caos ordinato), a raggiungere gli obiettivi di progetto e a preservare la salute;
- passione, motivazione ed emozioni influiscono in maniera evidente sulle prestazioni di ogni professionista, indipendentemente dal suo livello di resilienza e autocontrollo: questo vale soprattutto per impegni di lunga durata come l'esecuzione di progetti complessi.

### 16-Conclusioni

- emerge certamente il fascino di una professione appassionante che offre grande varietà nel lavoro e la possibilità di imparare continuamente, ma è chiara anche la necessità di dover gestire stress e pressioni per ottenere i risultati che l'azienda si aspetta e per riuscire a vivere il ruolo in maniera serena e con soddisfazione;
- se non sei ancora un Project Manager e hai la possibilità di intraprendere questo percorso professionale ti consiglio di provare, ma sappi che sarà dura tornare indietro perché esistono pochi ruoli così stimolanti.

### Conclusioni

In sintesi, la lettura del libro è vivamente consigliata certamente ai responsabili di progetto (sempre più coinvolti anche negli aspetti di business), che vogliono "rinfrescare" ed aggiornare le loro conoscenze. Inoltre, gli stessi project manager esperti possono utilizzare con successo il libro per insegnare efficacemente questi concetti al proprio team di progetto e, auspicabilmente, darne anche visibilità allo sponsor e agli altri principali stakeholder: meglio aiutare gli altri a formulare domande corrette, piuttosto che tentare risposte approssimate a domande inadeguate o fuori luogo. ... Infine, può essere utile riprendere alcune riflessioni tratte dalla prefazione, di S. Gerosa (Presidente PMI- Central Italy Chapter):

- [...] il libro che vi accingete a leggere mi è piaciuto da subito: non solo un manuale di metodologie e best practices, per fornire gli strumenti necessari a far bene a chi ha intrapreso questa professione, ma soprattutto un manuale per affrontare la vita "reale" del Project Manager. Una vita che è un percorso attraverso un mondo caratterizzato da rischi e incertezze, e costellato da problemi. Una vita dove ci si trova spesso a fare il tecnico o l'ingegnere, il manager o il leader, ma in cui alle volte si pensa di essere piuttosto uno psicologo o uno psicoterapeuta di gruppo.
- [...] la differenza tra un progetto che naufraga miseramente (e ce ne sono tanti) e un progetto di successo la fa soprattutto la capacità del Project Manager di interpretare le situazioni che gli si presentano davanti, di interagire con il proprio team e con i propri stakeholder, di far accadere le cose piuttosto che reagire quando esse accadono. E quale modo migliore di imparare dagli errori (e quindi dall'esperienza) degli altri, piuttosto che da quelli vissuti sulla propria pelle?

Buona lettura, avrete un aiuto!  
Federico Minelle