



Federico Minelle

## IL PROJECT MANAGER È UN “PROFESSIONISTA PER TUTTE LE STAGIONI”?

**I**l presente numero della Rivista cerca di esplorare le ampie sfaccettature del ruolo del Project Manager (PM), nei diversi contesti e approcci di project management generalmente applicati.

La prima domanda da porsi è: se il project management è una disciplina “trasversale”, cioè applicabile utilmente (o meglio ancora: da applicare necessariamente) alle più diverse tipologie di progetti, il PM può svolgere questo ruolo su qualsiasi progetto?

In altre parole, come spesso succede per altre figure del management (a beneficio degli head hunter), il PM “professionale” è trasferibile con successo da un progetto all’altro, anche se di contesti aziendali e di settori economici diversi?

Ovviamente, una risposta semplice ed immediata è: sì, visto che le metodiche (c.d. framework) e le tecniche di project management presenti nei manuali internazionali, di riferimento per la professione, si proclamano “universali”, in quanto conoscenze valide ed applicabili su tutti i progetti, con gli opportuni adeguamenti (customization). Ma va anche considerato che i contesti nei quali il progetto si inserisce sono spesso diversi, sia per le tecniche ingegneristiche od organizzative che il progetto deve applicare, sia per la diversità di cultura e di abitudini degli stakeholder.

Pertanto il buon PM si può chiamare tale se è anche competente nelle tecnologie applicate per il progetto e nei processi aziendali sui quali il risultato del progetto si inserisce. Altrimenti non è in grado di dialogare costruttivamente (e con senso critico) con due delle principali famiglie di stakeholder: gli utenti finali e lo stesso gruppo di lavoro, per non parlare dello sponsor...

In sintesi, il PM, se non già esperto nel contesto, dovrà umilmente approfondirne la conoscenza, prima di poter svolgere appieno e con successo il proprio ruolo! Inoltre, se deve affrontare progetti di respiro internazionale, una ragionevole comprensione delle diverse culture coinvolte diventa un prerequisito per attivare proficuamente le relazioni di carattere interpersonale, che costituiscono una componente sempre più importante del suo lavoro.

Una seconda domanda, conseguente alla prima, è se esiste un framework di project management più generalmente applicabile di altri? Qui si dà ovviamente per scontato che le tecniche presenti nei manuali internazionali di riferimento lo siano.

In effetti la presenza di una norma ISO (la ben nota ISO 21500:2012 - Guida alla gestione dei progetti) fa pensare che ci sia una caratteristica di universalità, adeguatamente ed internazionalmente riconosciuta, per il ruolo di PM. Ma qui si ritorna alle considerazioni precedenti: se il PM ha la responsabilità di monitorare le condizioni per assicurare il raggiungimento del business value del progetto, e non solo di restare nell’ambito del classico triangolo costi/tempi/qualità (il famoso iron triangle), deve preoccuparsi degli effetti a medio/lungo termine del progetto e non solo del suo prodotto/risultato immediato. Pertanto è opportuno che nel suo approccio al progetto, il PM prediliga la applicazione di un framework che lo aiuti in tal senso.

Ve ne sono diversi, generalmente compliant con la norma citata e con le tecniche dei classici manuali sulle necessarie conoscenze di project management. Spesso sono anche “agili”, come va di moda...

La scelta può anche essere di carattere personale, ma certamente è legata al contesto culturale ed al livello di maturità che l’organizzazione in cui si inserisce il progetto ha già. Oppure è necessario aprire un secondo e preliminare progetto: far assorbire un nuovo modello di project management nella organizzazione, spesso costituendo un apposito PMO (project management office). Talvolta questa strada è obbligata, se proprio manca la competenza “diffusa”, ma ne va valutato l’impegno ed il rischio (con relative contromisure), specialmente se i due progetti sono quasi “in parallelo”.

Sarebbe facile poter suggerire di adottare un approccio sequenziale: prima il metodo, poi il progetto. Ma troppo spesso le esigenze di cambiamento veloce - con la necessità di attivare un progetto - arrivano quando il contesto culturale aziendale non è ancora pronto per gestirne lo sviluppo e messa in pratica: il buon manager aziendale (non necessariamente project-oriented) dovrebbe farsene carico, perché un imminente progetto è sempre dietro l’angolo! Come il guru e nostro amico Russel Archibald dice: “non si realizza il cambiamento senza gestirne il progetto” (libera ma efficace traduzione).

L’esortazione ai PM od aspiranti tali è quindi non solo di ampliare le proprie competenze, ma anche (o soprattutto) di sensibilizzare i propri manager “aziendali” alla necessità/ineluttabilità di gestire il cambiamento con un buon project management. Alcuni pochi buoni libri (specie per la gestione degli stakeholder) possono aiutare.

Buona lettura!