

Condizioni organizzative per la gestione di progetti di successo Project Management

L'organizzazione del **lavoro per progetti** è stata per lungo tempo una caratteristica prevalente delle aziende che operano su commessa, sviluppando e realizzando impianti o prodotti su richiesta del cliente.

Gli esempi più tipici riguardano la costruzione di grandi infrastrutture edilizie ed impiantistiche e la realizzazione di opere di ingegneria militare e civile.

L'attuale crisi dei principi consolidati di divisione funzionale del lavoro, la sempre crescente pressione competitiva su tempi e costi, unita ad una maggiore richiesta dei clienti di prodotti e servizi personalizzati, hanno portato ad una notevole diffusione delle **tecniche di project management**, anche nelle aziende che operano con un'organizzazione più tradizionale (produzione per magazzino e logiche funzionali).

Ciò in virtù del fatto che si ritiene che questo tipo di organizzazione favorisca un maggior tasso di innovazione, un elevato orientamento a lavorare per obiettivi, la possibilità di anticipare e controllare gli eventi, l'opportunità di svincolare le persone da una dipendenza gerarchico-funzionale spingendole maggiormente al lavoro in team e alla contemporanea assunzione di responsabilità.

L'esperienza ha però dimostrato che la semplice adozione di tecniche di pianificazione sofisticate, quali WBS, Pert, Gantt, Risk Management, non è sufficiente ad assicurare il successo dei progetti aziendali.

La mancanza di una **cultura** specifica e di un'adeguata organizzazione **relazionale e sociale** sono spesso causa del non raggiungimento di alcuni degli obiettivi di progetto. Per meglio comprendere quanto affermato, si ritiene opportuno partire dalla definizione del concetto di progetto e delle sue tipologie.

Per **Progetto** si intende comunemente un'attività **non ripetitiva**, finalizzata al raggiungimento di un **obiettivo** in un certo periodo di **tempo**, mediante l'impegno **congiunto** di un insieme di **risorse** umane, strumentali ed economiche.

Dalla definizione stessa si evince come le caratteristiche di unicità, novità e di sforzo simultaneo di una molteplicità di risorse siano fattori critici di successo, che richiedono un insieme particolare di competenze per una corretta gestione.

Esistono poi diverse tipologie di progetti, caratterizzate da gradi di complessità e di innovazione crescenti, a seconda che riguardino singoli processi e funzioni aziendali o commesse cliente o, peggio ancora, progetti pluri-aziendali.

Per questi ultimi, la definizione degli obiettivi del progetto e dei confini di gestione del progetto stesso fra le aziende è particolarmente complessa.

Le tecniche e le metodiche vanno pertanto adeguate agli specifici contesti operativi.

Di seguito verrà svolta una sintetica trattazione delle condizioni organizzative necessarie alla ottimale gestione dei progetti.

Condizioni organizzative di tipo tecnico-razionale

Riguardano essenzialmente la corretta impostazione del **piano di progetto**, presupposto fondamentale di ogni attività.

Occorre prima di tutto stabilire in modo **esplicito** gli obiettivi e le attività (*che cosa*), le fasi temporali (*quando*), l' impegno economico previsionale (*quanto*), le unità organizzative e le risorse umane coinvolte (*chi*).

Inoltre vanno definiti i criteri di misura degli stati di avanzamento, va determinato a quali condizioni il progetto potrà dirsi completato, chi sarà responsabile dell' accettazione del progetto terminato, quali prodotti e/o servizi scaturiranno dal progetto, dove terminerà la responsabilità del project manager e del team di sviluppo e dove inizierà quella di altri operatori o degli utilizzatori.

Particolarmente importante è poi la definizione dei meccanismi di gestione dei cambiamenti di progetto, delle criticità e delle eccezioni in corso d' opera.

Ai fini di una corretta gestione, è essenziale comprendere perché sia necessario predisporre adeguatamente il piano di progetto e quale sia la sua reale finalità; troppo spesso infatti si verificano errori tipici, dovuti alla mancata comprensione dello scopo del piano stesso, quali ad esempio:

- Considerare la pianificazione una attività da specialisti e quindi non ritenere necessaria la formazione di tutti i livelli del management all' uso dei concetti e delle tecniche di pianificazione. Di fatto ciò inibisce la creazione "della cultura" del project management.
- Predisporre dei piani troppo dettagliati, con tecnicismi sovrabbondanti, complicati e difficili da usare, da specialisti, appunto, non adeguati al livello di complessità del progetto da gestire. Ciò equivale a renderli in breve tempo obsoleti ed inutili.

Il piano, al contrario, non è altro che una base di riferimento per lo svolgimento delle attività, consente al team di progetto di valutare **obiettivamente** i progressi realizzati, di individuare per tempo i problemi e di formulare ed eventualmente perseguire strategie alternative in termini di attività, scadenze, costi al fine di raggiungere l' obiettivo prefissato.

Il piano non è dunque un oggetto intoccabile ed indiscutibile, è bensì uno strumento operativo ed in costante mutamento; è inoltre una eccellente forma di comunicazione e di informazione per il team e per tutta l' azienda.

Senza un piano di progetto non si riescono neppure ad allocare le risorse più adatte al tempo giusto e per la durata necessaria.

Condizioni organizzative di tipo relazionale e sociale

Riguardano sostanzialmente la creazione ed il mantenimento di efficaci relazioni di sostegno nei confronti del team di progetto, dell'organizzazione entro la quale si sviluppa il progetto stesso, e nel rapporto con gli interlocutori esterni, soprattutto in condizioni di elevata pressione per i tempi, le aspettative e la concorrenza.

La capacità di operare sul fronte delle relazioni, una elevata "intelligenza emotiva" è richiesta in modo particolare alle persone che svolgono funzioni di coordinamento del progetto (**project manager, capiprogetto** funzionali) e agli **sponsor**.

3

Le principali abilità di tipo sociale riguardano:

- la capacità di stabilire legami personali
- la sensibilità nell'individuare le motivazioni e gli interessi altrui
- la capacità di negoziare e gestire i conflitti
- l'abilità di organizzare e coordinare il lavoro di altri
- Il riconoscimento e la gestione delle proprie emozioni e comportamenti.

Queste competenze si possono ovviamente allenare e formare, ma il loro pieno sviluppo è condizionato sia dalle attitudini possedute dall'individuo, che dal percorso di crescita personale e professionale.

Ciò significa che non esiste un unico metodo per accrescere queste abilità, ma diverse tecniche a seconda delle situazioni aziendali (formazione, coaching, counseling, affiancamento operativo).

Il ruolo dello sponsor

Lo sponsor è colui che "sposa" il progetto e lo sostiene all'interno dell'organizzazione aziendale; si tratta di un manager di elevato livello, in grado di influenzare i responsabili delle varie funzioni dell'impresa e di reperire le risorse necessarie al progetto.

E' il "padrino" del project manager e del team di progetto.

I compiti principali dello sponsor consistono in:

- Definizione degli obiettivi finali del progetto e della relativa approvazione
- Ausilio al project manager nella negoziazione e reperimento delle risorse umane, materiali ed economiche
- Presentazione del progetto nelle sedi aziendali appropriate e mantenimento di una comunicazione attiva e periodica sul progetto stesso.
- Gestione di eventuali relazioni esterne di sostegno.

Il Project Manager: ruolo e competenze

E' il responsabile del progetto nel suo complesso ed è il coordinatore del gruppo di lavoro. Non è però il capo gerarchico dei componenti del team, che continuano a fare riferimento ai responsabili delle funzioni specialistiche di loro competenza.



La natura del ruolo del project manager si differenzia quindi nettamente dai più tradizionali ruoli aziendali, in quanto manca del potere dell' autorità formale, ma si basa sull' **autorevolezza** derivante dalle sue competenze.

Il ventaglio delle abilità del project manager può naturalmente variare a seconda delle caratteristiche del progetto stesso, ma vi sono alcuni elementi che dovrebbero essere sempre presenti:

- Competenze tecniche
 - formazione di tipo tecnico ed economico
 - esperienza in alcune aree specialistiche
 - conoscenza di base di alcune discipline tecniche
 - buona conoscenza delle metodiche di pianificazione (Pert, WBS, Gantt)
- Competenze gestionali
 - padronanza degli strumenti di programmazione e controllo economico-finanziario
 - confidenza con l' uso dei sistemi informativi
 - conoscenza della contrattualistica
- Competenze relazionali
 - saper esercitare la leadership con il team di progetto
 - capacità di motivare, negoziare e gestire i conflitti
 - saper ascoltare e osservare le dinamiche individuali e di gruppo
 - abilità nell' organizzare e gestire efficacemente le riunioni
 - elevata capacità di comunicazione
 - equilibrio e gestione delle proprie emozioni.

E' intuitivo come la formazione di tipo tradizionale consenta di agire efficacemente sulle competenze tecniche e gestionali, molto meno sul piano delle relazioni, per cui, la scelta di un project manager fra personale già adulto ed esperto, non può prescindere da una attenta valutazione di alcuni tratti chiave della personalità.

Il team di progetto

Essendo persone che interagiscono con modalità di lavoro di gruppo sarebbe necessaria una trattazione sulle dinamiche tipiche di creazione ed evoluzione dei gruppi; per brevità, si riassumeranno alcune regole chiave per il buon funzionamento di un team:

- dimensione di ogni singolo gruppo di lavoro: il numero dei componenti ottimale dovrebbe consentire l' interazione diretta fra i suoi membri, il che significa team variabili fra 5 e 8 persone
- composizione del team: pur rispettando il soddisfacimento delle competenze tecniche richieste, andrebbe privilegiata l' eterogeneità rispetto all' omogeneità e l' inserimento di persone che abbiano già avuto positive esperienze di lavoro di gruppo
- va tenuto presente che i gruppi seguono delle dinamiche tipiche di crescita, che passano attraverso una fase di studio reciproco, di identificazione, di armonizzazione e coagulo ed infine di maturità. Il leader del team deve essere in grado di adeguare il proprio stile di conduzione alle diverse fasi in cui si trova il gruppo stesso
- frequenza e durata delle riunioni del team: il numero delle riunioni plenarie è un altro aspetto delicato in quanto va adeguato alla fase del progetto. Inizialmente un numero elevato di riunioni favorisce l' amalgama del gruppo, ma ben presto, se prevale l'



aspetto informativo rispetto a quello di confronto e decisionale, genera insofferenza verso il lavoro in team. E' dunque molto importante saper scegliere la modalità comunicativa più idonea alle situazioni che si creano durante il progetto.

Conclusioni

In estrema sintesi, le condizioni organizzative necessarie alla buona riuscita di un progetto sono:

- esistenza dello sponsor, presente ed attento durante tutto lo svolgimento del progetto
- definizione scrupolosa degli elementi fondamentali del piano di progetto
- esperienza e fama riconosciuta del project manager
- disponibilità delle risorse e competenze richieste
- buona autonomia del team di progetto
- gestione degli stati di avanzamento e delle situazioni critiche
- comunicazione strutturata e costante all' interno del team e verso l' azienda ed il mondo esterno.

*Chi è interessato ad approfondire l' argomento potrà scrivere all' indirizzo E-Mail:
info@smart-man.it*