

## **Project? Management grazie**

*Andrea Delle Piane*

*Il project management non si risolve in un insieme di tecniche e metodologie operative, ha in se tutte le caratteristiche per lo sviluppo delle organizzazioni e delle persone che le compongono. Project management, una prospettiva più ampia.*

La gran parte della letteratura presente sul project management concentra la propria attenzione sulle modalità di gestione delle attività progettuali, non considerando cosa significhi, nella realtà dei fatti, “lavorare per progetti”, o, più correttamente, cosa dovrebbe significare.

Aspetti come motivazione, entusiasmo nell’ accettare nuove sfide, capacità di comunicazione e coinvolgimento in un’ iniziativa avvincente ed innovativa sono quasi totalmente assenti.

La capacità di gestire efficacemente un team, che non si riduce in tecnicismi e diagrammi, che pure sono strumenti validi e spesso indispensabili, è argomento parzialmente trattato; così come il valore dell’ organizzazione per progetti per la formazione di nuovi manager.

La gran parte delle attenzioni degli autori che trattano la materia sono concentrate sulla illustrazione, fondamentale ma di per se non esaustiva, delle tecniche e degli strumenti a supporto del responsabile di progetto o, più in generale, dei responsabili di attività specifiche, per svolgere diligentemente la propria attività.

A monte di qualunque considerazione, malgrado la definizione di project management già lo suggerisca chiaramente, spesso viene dimenticato che un ruolo di responsabilità di progetto si realizza in un’ attività manageriale, e come tale dovrebbe essere interpretato.

L’ attività del project manager è relativa alla gestione delle risorse umane, di team progettuali che operano all’ interno di un’ organizzazione, spesso ampia, nel rispetto di obiettivi precisi, e con chiare responsabilità verso tutti gli stakeholders interessati dall’ iniziativa, compresi gli stessi componenti del team.

A questo proposito, per comprendere quanto l’ attività progettuale necessiti soprattutto di un approccio manageriale, così spesso trascurato, è utile considerare P. Drucker quando afferma “il management riguarda gli esseri umani. Il suo compito è di far lavorare insieme le persone, di fare in modo che i loro punti di forza siano efficaci e i loro punti di deboli irrilevanti.[...]

Dato che riguarda l'integrazione delle persone in un'impresa comune, il management è profondamente radicato nella cultura. In Germania nel Regno Unito, negli Stati Uniti, in Giappone o in Brasile, i dirigenti fanno tutti il medesimo lavoro. Come lo fanno, però, può essere molto differente.”<sup>1</sup>.

Di grande interesse risulta il corpus di teorie proprie del general management, fondamentali per la comprensione e la gestione delle attività progettuali, in particolar modo quelle che coinvolgono una pluralità di attori organizzativi, rappresentanti di molteplici interessi.

L'obiettivo non è comprendere gli strumenti che il responsabile di progetto ha a disposizione per realizzare i propri compiti, quanto invece quali siano tutte le sue responsabilità.

Tecniche e strumenti sono dei supporti alla realizzazione degli obiettivi nel rispetto di vincoli e specifiche prefissate. L'orda di tecnicismi e metodologie spesso confonde invece di chiarire, distrae invece di indirizzare. Questo perché la gestione progettuale, così come generalmente intesa non è ricondotta alle responsabilità generali che la compongono.

Per comprendere più chiaramente i compiti del manager di progetto, è utile illustrare il contributo formulato da Drucker, riportando le responsabilità all'ambito d'azione progettuale, più ristretto, ma spesso simile per caratteristiche e problematiche.

“Tre sono i compiti, egualmente fondamentali, ma differenti nella sostanza, che il manager deve adempiere per porre l'istituzione in cui opera in condizione di funzionare e fornire il proprio contributo [...]:

1. assolvere allo scopo ed alla funzione dell'istituzione;
2. rendere il lavoro produttivo e realizzare le aspirazioni del lavoratore;
3. gestire i rapporti con la società e le responsabilità sociali”<sup>2</sup>.

### **Il project management e obiettivi organizzativi**

Immediatamente è possibile cogliere l'analogia tra le responsabilità che Drucker illustra con quelle presenti negli scritti di R. D. Archibald. Entrambi si riferiscono ad istituzioni che trovano nella dimensione economica la propria legittimità.

Declinazione delle responsabilità formulate da Drucker in merito all'assolvimento della propria funzione, si ritrovano, in modalità operativa, negli obiettivi specifici della funzione di project management formulati da

---

<sup>1</sup> Il management, l'individuo la società, Drucker P. F..

<sup>2</sup> Manuale di management, Drucker P. F..

Archibald, quando afferma: “gli obiettivi del project management sono duplici:

- assicurare che i programmi e i progetti, già quando sono concepiti ed approvati, comportino rischi accettabili per quanto riguarda i loro obiettivi di merito, di costo e di scadenza;
- effettuare la pianificazione, il controllo e la conduzione di ciascun progetto in concomitanza con tutti gli altri programmi e progetti, in modo tale che ciascuno di essi raggiunga gli obiettivi che gli sono stati posti, producendo i risultati stabiliti e rispettando costi e scadenze.”<sup>3</sup>

Ancora maggiore congruenza può essere riscontrata tra la triade concettuale del project management proposta da Archibald e l’attenzione alla produttività e alla realizzazione professionale di Drucker, quando il primo afferma: “la triade concettuale del project management consiste nei tre aspetti seguenti, posti a fondamento del project management professionale:

- l’esplicitazione delle responsabilità per l’integrazione dei singoli apporti al progetto;
- i sistemi di pianificazione e di controllo, per la predizione e l’integrazione dei singoli apporti al progetto;
- il team di progetto, come luogo di integrazione degli sforzi di tutti i partecipanti al progetto”<sup>4</sup>

Due punti della triade di Archibald si concentrano sull’importanza dell’integrazione delle responsabilità all’interno dell’organizzazione promotrice.

Il primo ha per oggetto il contesto in cui si muove il team di progetto e si focalizza sul commitment dell’alta direzione e dello sponsor diretto, il terzo tratta il team di progetto, inteso come luogo in cui tutti i contributi devono maturare nell’esecuzione dell’attività.

Solo il secondo si concentra sugli strumenti e sul modus operandi propri della disciplina.

Affinché l’integrazione di ogni contributo sia possibile e quindi il lavoro sia produttivo, è necessario, secondo Drucker<sup>5</sup>, analizzarlo nelle sue parti principali, sintetizzarlo in un processo di produzione, organizzarlo in processi di controllo e pianificazione in merito alla sua qualità e quantità.

---

<sup>3</sup> Project Management, Archibald R.D..

<sup>4</sup> Project Management, Archibald R.D..

<sup>5</sup> Manuale di management, Drucker P. F..

Parallelamente è necessario però organizzare l'attività non solo in relazione alla logica che guida il lavoro, ma fare in modo che esso sia realizzabile dai lavoratori, la cui logica è radicalmente diversa, affinché possano trarre soddisfazione dalla propria attività, indipendentemente dal proprio livello professionale. Nella pratica, l'attività del project manager quindi può essere guidata solamente da una corretta considerazione delle esigenze dei lavoratori, e non solamente da quella del lavoro. Egli deve avere la competenza e la sensibilità per formulare una pianificazione in grado di tenere in considerazione le esigenze della produzione e quelle dei lavoratori.

La gestione delle responsabilità sociali enunciate da Drucker sono considerate con attenzione anche da Archibald, quando afferma: "il successo di un progetto, in molte situazioni, dipende [...] dall'adattamento delle varie parti agli elementi esterni, per esempio alle autorità e agli enti di controllo nazionali, regionali e locali, [...] ma soprattutto dai beneficiari del progetto stesso, cioè coloro che sono maggiormente interessati al suo successo." Sempre secondo l'autore, sulla base dell'individuazione degli elementi che sono più sensibili o che possono maggiormente influenzare l'andamento del progetto, sarà necessario introdurre le tecniche più corrette, organizzative o operative, per la loro migliore gestione.

Appare chiara una differenza, mentre Archibald si concentra sulla gestione delle possibili varianze determinate dall'esterno, Drucker invece amplia l'ambito di responsabilità che ogni organizzazione ha nei confronti dell'intera comunità in cui si trova ad operare e a cui deve riferire.

Certamente, nel proprio ruolo, il project manager si trova a riferire alla propria organizzazione e non è nella posizione di scegliere i progetti; di certo però ha l'autorità, nel proprio ambito progettuale, per interpretarli nel modo più corretto, nel rispetto della comunità a cui deve riferire. In questo caso gli strumenti che adotta devono essere orientati non solo a gestire l'esterno come una varianza, ma nel proprio ruolo deve essere responsabile nei confronti della collettività in cui è immerso, non per generosità o sensibilità personale, ma perché è una declinazione della responsabilità sociale di cui la propria organizzazione deve farsi carico.

### **Il project management, un'opportunità di crescita**

Il responsabile di progetto si configura quindi come manager a tutti gli effetti. La propria disciplina professionale è, prima di qualsiasi tecnica o strumentazione specifica, il management. Il management di progetto ha problematiche proprie e il suo scopo è la tutela di precisi interessi.

Un project manager che comprenda correttamente il proprio ruolo, pur non avendo una preparazione tecnica eccezionalmente approfondita, raggiungerà risultati migliori di quanto non farebbe chi invece può vantare un'eccellente competenza tecnica, ma non una comparabile consapevolezza delle proprie responsabilità. Da questo punto di vista potrebbe svolgere un ruolo tecnico, sarebbe ad esempio un pianificatore eccellente, ma la gestione progettuale nella propria interezza sarebbe gravemente compromessa. Il project management quindi, inteso come disciplina, si realizza sia nelle conoscenze, sia nella pratica della gestione, e solo marginalmente negli strumenti che, seppur raffinati e indispensabili in particolare modo nei progetti più complessi, non la esauriscono.

Un inquadramento più generale dell'attività progettuale, permette ai giovani manager di progetto di comprendere il contesto in cui si muove la propria azione non finalizzandola unicamente alla conclusione della propria attività nel rispetto di tempi, costi e specifiche.

Permette loro di comprendere l'ambito e il contesto del proprio "essere project manager" ampliando la visione delle responsabilità nella propria organizzazione.

La gestione progettuale è inoltre un ottimo strumento per confrontare le proprie attitudini con le responsabilità direzionali, sperimentando il proprio ruolo e maturando esperienze preziose per gestire o dirigere organizzazioni con ambiti di competenza e dimensioni più ampie.

L'imprenditorialità, introdotta anche da Drucker come dimensione dell'attività manageriale<sup>6</sup>, si esplicita nei progetti come capacità innovativa nel processo e nel prodotto, e nelle organizzazioni multiprogetto, come possibilità di introdurre iniziative di eccellenza, per veicolare l'innovazione a livello generale. Sono laboratori dove sperimentare la visione dell'organizzazione.

In ogni progetto c'è infatti il DNA di ogni impresa, l'entusiasmo per la condivisione di un'iniziativa che rispecchia in sé i valori e le competenze distintive di un'organizzazione. I project managers hanno la responsabilità di prestare grande attenzione alla componente manageriale della propria attività poiché, se consapevolmente interpretato, il loro lavoro è una leva formidabile per la realizzazione delle proprie competenze professionali, per lo sviluppo delle risorse di cui sono responsabili e, al contempo, per la realizzazione del futuro della propria organizzazione.

---

<sup>6</sup> Manuale di management, Drucker P. F..

**Bibliografia**

*Drucker P. F.*, Il management, l'individuo la società, *FrancoAngeli, Milano, 2002.*

*Drucker P. F.*, Manuale di management, *Etas, 2000.*

*Archibald R. D.*, Project Management, *FrancoAngeli, Milano, 2001.*