

Organizational Environment Factors in Project Management

Echi da Budapest

Sergio Gerosa



Echi da Budapest – Milano, 8 Giugno 2007

Obiettivo della presentazione

Lo scopo di questa presentazione non è di fornire un sommario di articoli presentati al Congresso PMI di Budapest,

ma di evidenziare alcuni temi (eventualmente ricorrenti in più presentazioni) di cui si suggerisce l'approfondimento tramite la lettura dei vari contributi



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

2

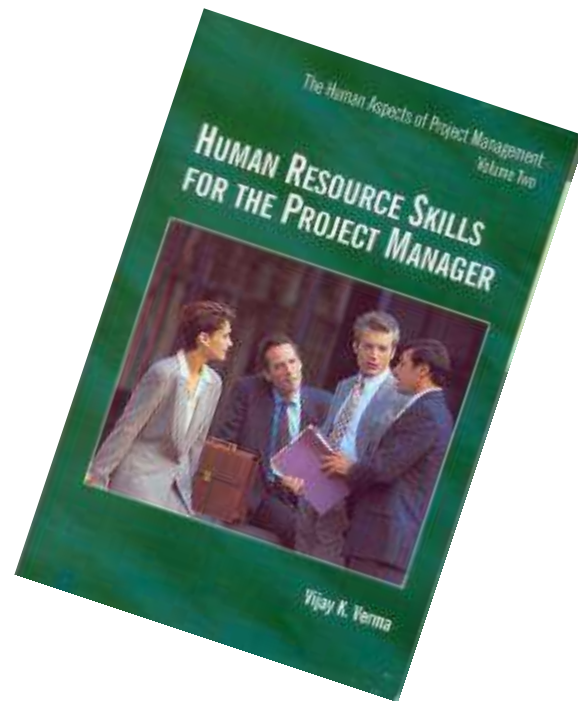
Abbiamo scelto per voi

- **GBS04** - Aligning Project Management with Organizational Structure *(by Jennifer Tharp)*
- **ADV10** - The meaning and importance of culture for project success *(by Lawrence Suda)*
- **ADV03** - Building executive support – Key to project success *(by Alfonso Bucero & Randall Englund)*
- **SNS01** – Selling your projects to Senior Management *(by Victoria Kumar)*

... ed inoltre

Qualche spunto dal seminario:

- **Power, Influence and Politics in Project Management** *(by Vijay K. Verma)*



TEMA n° 1

**Un progetto allineato
con l'organizzazione**



GBS04 - “Aligning Project Management with Organizational Structure”

In questo articolo:

- Si analizza l’importanza che un progetto sia focalizzato non solo a misure di tipo “tattico” (esecuzione di task), ma anche ad **obiettivi “strategici”** per l’organizzazione
- E’ necessario pertanto allineare le scelta e la gestione del progetto alla strategia aziendale tramite l’applicazione della metodologia “**Balanced Scorecard**” sia al Portfolio Management che al Project Management



PMI

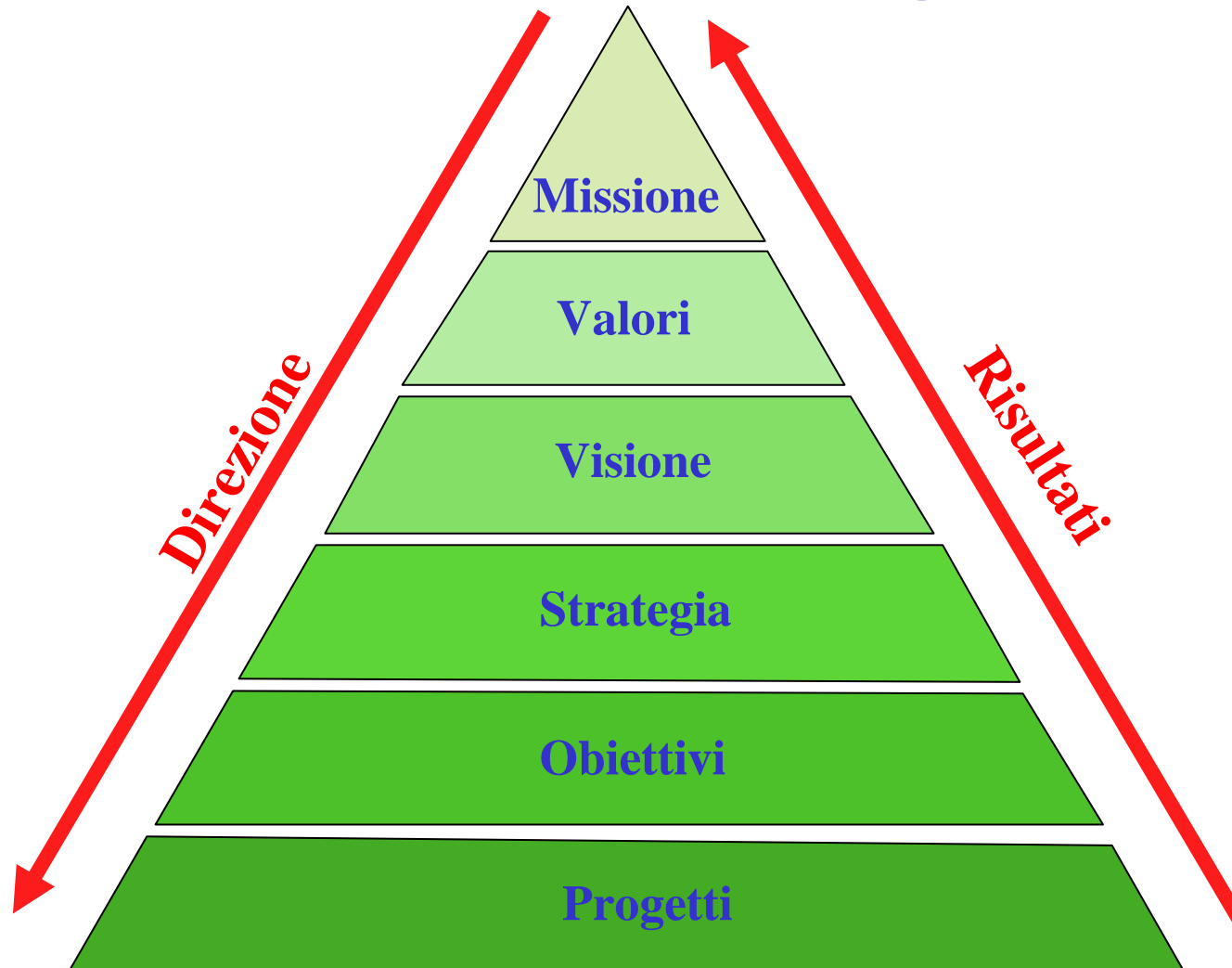
Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

6

Pianificazione strategica



PMI

Building professionalism in project management®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

La Strategia come un'ipotesi da verificare

Strategia = ipotesi

**Progetto = un esperimento per
verificare l'ipotesi**

**Project Management = esecuzione
dell'esperimento**

**Misura della prestazione = dati che provano o
contraddicono l'ipotesi**



PMI

Building professionalism in project management®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

8

Balanced Scorecard



Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

Ruoli e responsabilità

- **Executive Management** = definire missione, valori, visione e strategia
- **Portfolio Manager** = definire un portfolio di progetti in linea con gli obiettivi strategici; determinare metriche, obiettivi e priorità
- **Project Management** = completare il progetto per incontrare gli obiettivi posti

Project Portfolio

Processo di selezione dei progetti:

- **Inventario di tutti i progetti**
- **Mappatura con Balanced Scorecard**
- **Identificare/Aggiungere progetti mancanti**
- **Eliminare progetti che non siano in linea con la strategia**
- **Definire le priorità sulla base dei business case e dell'importanza strategica**



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

11

TEMA n° 2

**Il progetto e la cultura
dell'organizzazione**



ADV10 “The meaning and importance of culture for project success”

In questo articolo:

- Che cos'è la “cultura” di una organizzazione
- Le 4 tipologie chiave di cultura:
 - Controllo (*Control*)
 - Competenza (*Competence*)
 - Collaborazione (*Collaboration*)
 - Crescita (*Cultivation*)
- Le implicazione della cultura dominante sul progetto

Che cosa è la “cultura” di una organizzazione

- Il “come si fanno le cose da noi” per ottenere successo
- Convinzioni, valori e assunzioni condivise
- Comportamenti osservabili (linguaggio, atteggiamenti, ...)
- Regole di gruppo e di interazione
- Missione e strategia (filosofia formale dell’organizzazione)
- Modi di ragionare, di agire, paradigmi
- Significati condivisi
- Simbologia
- ecc..



PMI

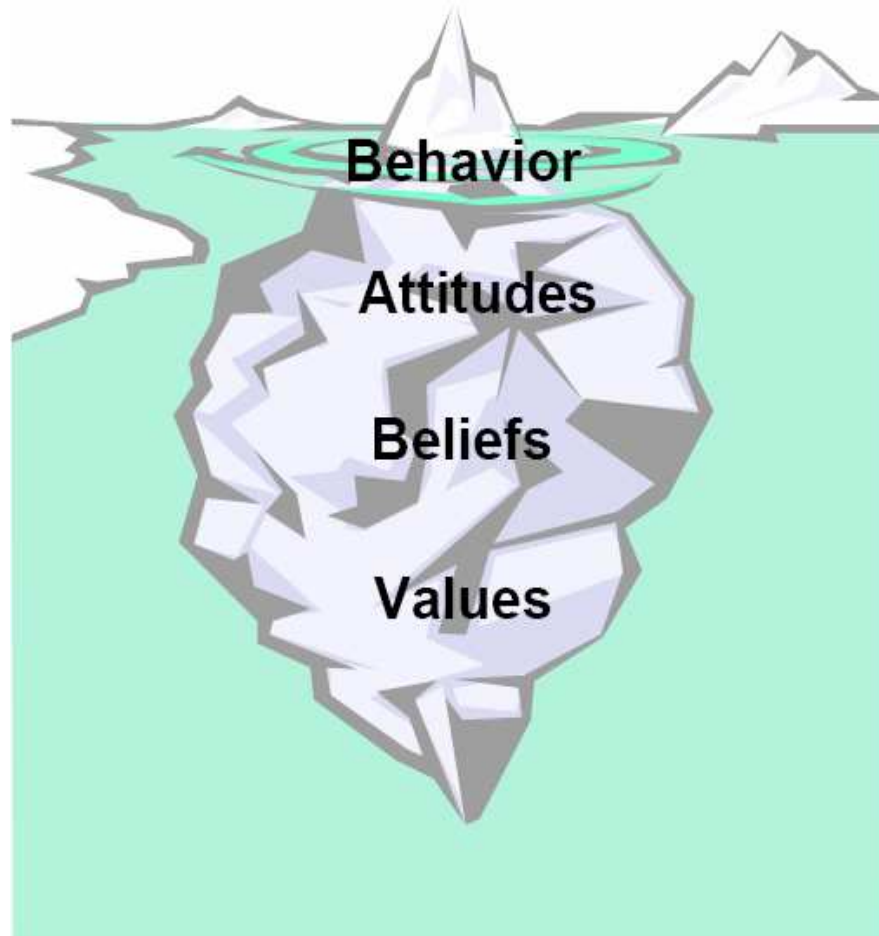
Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

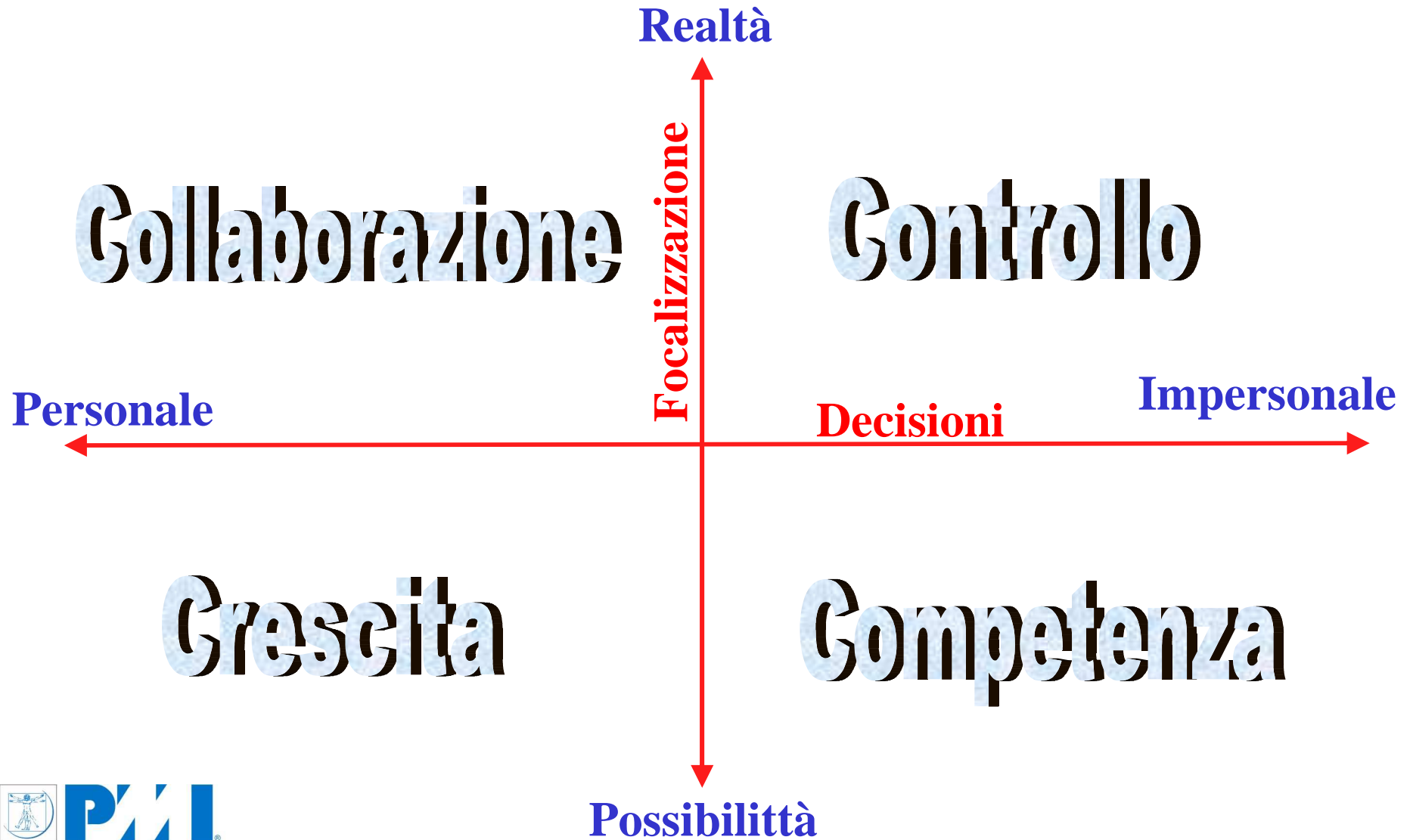
14

Il modello dell'iceberg



- **Comportamenti**
es.: Azioni osservabili
- **Atteggiamenti**
es.: Opinioni
- **Convinzioni**
es.: Assolut-ismi
- **Valori**
es.: Fini intrinseci

“Core Cultures” model by W. Schneider



Le implicazioni per il Progetto

Le probabilità di successo di un progetto crescono se:

- **si riconosce che le organizzazioni sono organismi sociali viventi**
- **si identifica la “core culture” della propria organizzazione e si allinea il progetto ad essa**
- **Si riconosce l’esistenza all’interno dell’organizzazione di sotto-culture (reparti/funzioni), che supportano la “core culture”**
- **si integra il progetto con le iniziative della leadership e con la strategia dell’organizzazione**



PMI

Building professionalism in project management®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

17

Tema n°3

**Il “Project Sponsor”
e
la politica nel Progetto**



ADV03 “Building executive support, key to project success”
SNS01* “Selling your projects to Senior Management”

In questo articolo e nel breve seminario*:

- **Che cos'è un “project sponsor”**
- **Quale è il suo ruolo e quali devono essere le sue caratteristiche.**
- **Come “vendere” il proprio progetto***
- **Come ottenere un project sponsor**
- **La relazione con il cliente**



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

19

Seminar “Power, Influence and Politics in Project Management”

In questo seminario:

- **Come potere e politica influenzano il progetto**
- **Che cos'è un “project champion”**
- **Tipologie di comportamento “politico”**
- **La gestione degli stakeholder**
- **“Leader” e “Manager”**



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

20

10 ragioni per il successo di un progetto

(Kumar)

1. Coinvolgimento dell'utente
2. **Supporto da parte dell'Executive Management**
3. Chiari obiettivi di business
4. Un Project Manager d'esperienza
5. Minimizzare scopo e requisiti
6. Processi iterativi e agili
7. Risorse preparate
8. Metodologia formale
9. Gestione finanziaria
10. Strumenti e infrastrutture standardizzate



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

*Fonte: Chaos Reports, Standish Group International Inc.,
www.standishgroup.com, 2004*

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

Qual'è il ruolo del Project Sponsor

(Bucero & Englund)

Lo sponsor del progetto deve:

- **vendere il progetto (*seller*)**
- **guidare il PM (*coach & mentor*)**
- **giudicare il business**
- **motivare (*motivator*)**
- **risolvere i conflitti (*negotiator*)**
- **proteggere (*protector*)**
- **filtrare**
- **collegare con il management**



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

22

Che caratteristiche deve avere un Project Sponsor

(Bucero & Randall)

- avere visione e guardare al futuro
 - avere potere e voce in capitolo nell'organizzazione
 - conoscere il business (clienti) e la cultura aziendale
 - essere un “*decision maker*”
 - essere disponibile ad investire tempo ed energia
 - avere empatia
 - sentire la necessità del cambiamento
- ma soprattutto ...**
- essere interessato al progetto e a esserne sponsor



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

23

Vendere il proprio progetto

(Bucero & Englund, Kumar)

Il modello APF

- ***Assess***: capire la necessità di uno sponsor
- ***Plan***: coinvolgere lo sponsor sin dall'inizio
- ***Follow***: interagire frequentemente con lo sponsor

I vantaggi per lo sponsor:

- Migliorare la propria immagine
- Maggiore popolarità
- Essere collegati ad un (progetto di) successo



PMI

Building professionalism in project management

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

24

Il Potere e l'Influenza

(Verma)

- Il “potere” è l’abilità di influenzare gli altri a:
 - Fare quello che vuoi
 - Quando vuoi
 - Nel modo che proponi o su cui concordi
- Il potere ha due componenti (tra loro correlate):
 - Potere “formale”
 - Potere “informale”
- Si ha potere solo se gli altri lo percepiscono
- Varie fonti del potere: autorità formale, conoscenza ed esperienza, carisma, connessioni.



PMI

Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

25

Tre tipologie di comportamento verso la politica

(Verma)

- **Squali (Shark)**
 - “usano” la politica a loro beneficio
 - manipolano le persone
 - nascondono/distorcono le informazioni
- **Naive**
 - credono che fare la cosa giusta sia sufficiente ad ottenere il supporto del management
 - Sono diretti e non filtrano informazioni
- **Politicamente sensibili**
 - riconoscono l'importanza della politica
 - Utilizzano la politica per obiettivi aziendali/strategici ↘
dipartimentali ↘ del progetto ↘ personali

Gestire gli "Stakeholder"

(Verma)

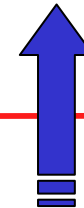
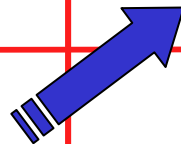
Forte accordo

"Bedfellows"



Alleati

Scarsa
fiducia



Grande
fiducia



Avversari

Oppositori



Scarso accordo



PMI

Building professionalism in project management

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007



Sergio Gerosa

Competitiveness Manager
Thales Alenia Space Italia

Via Saccomuro 24 - 00131 Rome
phone: +39-06-4151-2472

e-mail: sergio.gerosa@ThalesAleniaSpace.com
www.ThalesAleniaSpace.com



Building professionalism in project management ®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Echi da Budapest, 8 giugno 2007

28