

© Paolo Mazzoni 2015. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzoni, www.paolomazzoni.it, (c) 2015".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

Note di management n° 41

Quali skill per un project management efficace

Che tu sia un neofita che cerca di capire quali skill sono necessari per avventurarsi nella professione, oppure un utilizzatore di lungo corso fortemente frustrato che non si capacita del perché le cose non vanno, entrambi con la voglia di imparare i nuovi skill che servono, per prima cosa avete bisogno di chiarirvi le idee su questi skill, ed in generale le idee non sono affatto chiare, anche fra gli addetti ai lavori, in particolare a livello di *executive*.

Intanto bisogna intendersi sul significato di *skill*.

Una veloce ricerca su Google o un buon dizionario ci suggeriscono il significato "capacità di fare una cosa bene", come abilità, destrezza. Se pensiamo al project management troviamo in realtà *arte* e *scienza*, emisfero sinistro ed emisfero destro del cervello. Alcuni skill agiscono sui rapporti con le persone, toccano aspetti prevalentemente sul versante arte, e poi c'è lo strumento, o la scienza. Ci sono molti differenti skill che uno deve possedere, di solito classificati in due categorie: *comportamentali* e *tecnici*.

Sul lato comportamentale troviamo alcuni degli skill necessari per influenzare le azioni, come quelli della leadership, sapere come convincere gli altri, e come indurli a seguirti nel team.

Il *Change Management* non è semplicemente il processo di cambiamento organizzativo, ma implica la capacità/arte di gestire nei fatti il cambiamento dell'organizzazione, coinvolgendo responsabilmente gli altri in iniziative che comportano radicali mutamenti. Ricordiamo che il cambiamento di per se induce timore e resistenza, e quindi la navigazione sarà sicuramente procellosa.

Il *Process Management* comporta l'effettiva comprensione e capacità di gestire i processi nei fatti, quindi non è solo la disciplina del project management, ma la conoscenza e chiara consapevolezza di come gestire i processi del progetto.

Il *Problem Solving* è la capacità di cogliere un problema, suddividerlo in segmenti per capirne la reale portata e dimensione, individuarne la soluzione e gestire le azioni necessarie per renderla effettiva.

C'è poi il *Communication*, attività non banalizzabile e generalizzabile perché fulcro dei meccanismi di coinvolgimento e motivazione a tutti i livelli necessari, dal *project team* agli



stakeholder, al *change control board*, agli *executive* coinvolti. Si opera a 360°, per iscritto, verbalmente, utilizzando tutte le forme di comunicazione esistenti, in modo puntuale e sistematico.

Organizing and Planning significa capire l'essenza e fare l'analisi di un progetto in modo da organizzare le attività nelle diverse fasi e componenti, pianificarle correttamente ed efficacemente, così da poter gestire il progetto con piena consapevolezza degli accadimenti e dei risultati.

Reading Systems è strettamente collegato e consequenziale al precedente ed indica la capacità di guardarsi intorno interpretando correttamente ciò che accade, sentendo ciò che si dice e vedendo dove stiamo andando, con ciò quindi saper leggere le situazioni non corrette o almeno non allineate ed intervenire a ricalibrare il sistema.

Team Building, quando i progetti sono sfasati nei tempi (ritardi e anticipi talvolta esagerati), o quando stanno fallendo, e in particolare salgono emotività e sensibilità sopra le righe, qui si manifesta la capacità di compattare il gruppo. Importante pure facilitare la reciproca comprensione, compensare eventuali gap di e fra skill, o anche culture, intervenendo con le mosse giuste per tenere il gruppo unito su un obiettivo comune

Commitment è stare concentrati sul compito per tutta la durata del progetto. Hai sicuramente visto, ed anche vissuto di persona, scenari in cui le cose non funzionano, per cui ti viene spontaneo rimuovere il progetto o cercare di uscirne prima possibile. Bene, non bisogna abbandonare il *think positive*, in tutte le cattive o buone circostanze che si presentano.

Diplomacy significa saper adeguare vocabolario ed atteggiamenti agli interlocutori, siano questi a livello di team così come di executive, in modo da trovare soluzioni. Non significa vendere o evitare conflitti, ma saper navigare attraverso le politiche ed i livelli decisionali con cui ci relazioniamo con l'unico e prioritario obiettivo di ottenere risultati.

Questi sono gli skill *comportamentali*, poi vengono quelli *tecnici*.

C'è la conoscenza degli *strumenti*, a cominciare con i più familiari (Excel, Word, ecc.), e in generale tutti quelli che hanno a che fare con l'organizzazione della propria attività (calendari, connessioni, ecc.).

Ancora, strumenti software per gestire progetti nelle varie fasi di attuazione a vari livelli di complessità e sofisticazione (per un esauriente giro di orizzonte vai www.ProjectManager.com).

Ci sono poi le *tecniche*, quindi decidere se adottare o meno una metodologia, sapere come costruire un Gantt chart, oppure delineare uno schema temporale, così come realizzare processi di decision-making. Di più, è bene scegliere una chiara metodologia, comunicarla al team ed utilizzarla per il progetto. Una metodologia aiuta non solo a concludere il progetto, ma agevola fortemente la comunicazione.



Usare questi skill ci riporta all'arte ed alla scienza. E' un ruolo difficile quello del project manager, e questi sono gli skill di cui ha bisogno per gestire la maggior parte dei problemi che si presentano, siano essi di personale, di processo o di natura tecnica, affinché il progetto vada bene.

Roma, Febbraio 2015