

Note di management n° 30

Le competenze trasversali del Project Management

Il Project Management, nella sua accezione più ampia e perciò più aderente alla prassi quotidiana di ogni *decision maker*, comprende ed integra al massimo livello le funzioni chiave di un'organizzazione, pubblica o privata che sia, impegnata in un percorso virtuoso di efficacia, efficienza e competitività.

Quando nella seconda metà degli anni '80 il **PMI – Project Management Institute**, la più importante associazione di professionisti del PM al mondo con più di 500.000 associati in oltre 185 Paesi, pubblica la **PMBOK® Guide** (Guida al Project Management Book of Knowledge), successivamente aggiornata con regolarità ogni 4 anni e divenuta standard ANSI nel 1998, la comunità internazionale consacra il PM come **summa** di teorie e competenze organizzate in

5 processes

- Initiating
- Planning
- Executing
- Monitoring and Controlling
- Closing

e 9 knowledge areas

- project integration
- time management
- scope management
- cost management
- quality management
- risk management
- human resource management
- communications management
- procurement management

La gestione dei progetti è uno strumento per raggiungere i propri obiettivi, quindi necessario a tutti, non solo all' imprenditore o al manager, perché la realtà che ci circonda concede sempre meno spazio all'improvvisazione.

Definito con **progetto** un insieme complesso di attività organizzate per il raggiungimento



di un obiettivo unico e non ripetitivo (... a **temporary** endeavour undertaken to create a **unique** product or service - **PMBok, PMI ed.**) vediamo che in realtà tutti devono gestire progetti, più o meno grandi, più o meno costosi, complessi e semplici, che durano anni o un weekend, si tratti di un titolare di impresa, un tecnico o un manager, un professionista, un genitore per un figlio, una coppia per un evento comune, uno studente o un insegnante, un ricercatore, un assistente sociale.

Se però spostiamo l'attenzione sulle **organizzazioni** complesse (imprese, enti, amministrazioni pubbliche, no profit, ecc.) vediamo che la gestione dei progetti sta diventando uno degli aspetti costitutivi del loro funzionamento.

Ogni organizzazione, per funzionare, sviluppa al suo interno in misura progressivamente crescente gruppi di lavoro impegnati in processi non ripetitivi, che vengono avviati *una tantum* e si concludono al raggiungimento del risultato atteso.

L'espressione *Enterprise Project Management* (EPM) ben riflette questo trend evolutivo evidenziando proprio quei progetti in cui gli aspetti tecnici sono una componente minoritaria rispetto a quelli organizzativi, gestionali e negoziali.

Da ciò il profondo cambiamento anche del ruolo del **project manager**, responsabile del buon esito del progetto, che nasce in chiave specialistica con funzioni prevalentemente tecnico-operative e successivamente diventa organizzatore, facilitatore, comunicatore interno ed esterno con compiti tipicamente gestionali.

Già negli anni '30 la ESSO (oggi **EXXON**) introdusse infatti la figura professionale del **project engineer** mentre la **Bechtel**, allora tra le principali società di ingegneria USA, creava una figura professionale analoga con responsabilità di **integrazione** di progetto.

Successivamente la cultura di PM si è estesa a numerosi altri settori, prevalentemente quelli ad alto coefficiente di rischio ed investimento, ed intrapreso una forte accelerazione con lo sviluppo dell'industria informatica, vera e propria scuola di marketing e progettualità per tanta parte del management a partire dagli anni '80.

La domanda di cultura di PM non solo è cresciuta nel tempo in quanto espressione di un vero e proprio mestiere o un importante percorso di carriera, ma si sta manifestando sempre più in **ambito formativo**, dove il PM acquisisce un ruolo di primo piano tra le competenze necessarie per accedere al mondo del lavoro e per restarvi in maniera competitiva.

In particolare, gestire progetti è un mix vincente di *competenze trasversali* che esprimono capacità cognitive, emozionali, gestionali e relazionali/comunicative.

ISFOL (1993 e 1998) individua le *competenze trasversali* in:



- "**diagnosticare** le caratteristiche dell'ambiente e del compito", analizzare capire rappresentare la situazione, il problema, se stessi (le risorse che possono essere utilizzate o incrementate all'occorrenza) come condizione indispensabile "per la progettazione e la esecuzione di una prestazione efficace" (abilità cognitive),
- **relazionarsi**, "mettersi in relazione adeguata con l'ambiente", le persone e le cose di un certo contesto per rispondere alle richieste (abilità interpersonali o sociali: insieme di abilità emozionali, cognitive e stili di comportamento, ma anche abilità comunicative)
- **affrontare**, fronteggiare, "predisporre ad affrontare l'ambiente e il compito, sia mentalmente che a livello affettivo e motorio", "intervenire su un problema (uno specifico evento, una criticità, una varianza e/o una anomalia) con migliori probabilità di risolverlo", costruire e implementare le "strategie di azione, finalizzate al raggiungimento degli scopi personali del soggetto e di quelli previsti dal compito".

(Gabriella Di Francesco - a cura di, *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro e I repertori sperimentali*, ISFOL, Franco Angeli, Milano 1998)

Competenze trasversali, quindi, che sono utili sempre, indipendentemente dal contesto in cui il soggetto opera, e per tale ragione sono particolarmente preziose. L'inserimento nel sistema dell'istruzione e della formazione in genere di competenze trasversali proprie del PM può favorire considerevolmente il processo di evoluzione dell'offerta formativa verso le reali esigenze del mondo del lavoro invocato da tutti.

Giova sottolineare inoltre come il PM stia acquisendo un crescente peso specifico nelle strutture produttive a sostegno del cambiamento indotto dal contesto economico.

La globalizzazione dei mercati e gli sviluppi della tecnologia spingono le imprese ad un **inasprimento della competizione** che le costringe a contendersi i clienti attraverso l'innovazione, la differenziazione dei prodotti ed operando sulla leva del prezzo.

Come conseguenza di questa nuova situazione, il numero dei produttori presenti nel mercato è diminuito ed ogni impresa ha ridotto il numero dei suoi dipendenti per poter, contestualmente, abbassare il prezzo dei suoi prodotti e rimanere competitiva.

Quindi l'impresa deve fare scelte drastiche orientate alla riduzione dei costi di produzione ed all'efficienza dei processi distributivi, politiche che possono risultare vincenti solo se supportate dalla capacità di organizzare, predisporre e gestire piani/progetti opportuni per affrontare il cambiamento.

In definitiva, sono indispensabili persone **in possesso delle competenze trasversali del PM**, cioè in grado di coordinare sinergie e relazioni sia all'interno dell'impresa, in modo interfunzionale e interdivisionale, sia all'esterno con altre imprese dello stesso settore così come nei confronti di partner, clienti e fornitori (gli *stakeholders* del PM), focalizzandosi sul



core-business e partecipando a sistemi (reti, consorzi, associazioni temporanee, ecc.) di imprese complementari.

Il PM, inglobando nella sua impostazione e nei suoi metodi tutti gli aspetti relativi alla costituzione ed alla gestione di un'iniziativa di business (manageriale o imprenditoriale, ma anche sociale e individuale), è quindi uno strumento indispensabile per sviluppare la persona e renderla vincente per le sfide della società contemporanea.

Roma, Marzo 2011