

Indice

- p. 7 Prefazione di Guido Stratta
- 9 Capitolo 1
Fondamenti del project management
- 1.1. Introduzione, 9
 - 1.2. La figura del project manager, 11
 - 1.3. Definizione di progetto, 21
 - 1.4. Project management, 28
 - 1.5. I processi di gestione di un progetto, 39
- 77 Capitolo 2
Il project management: leadership creativa e leadership trasformativa
- 2.1. La leadership creativa, 77
 - 2.2. La leadership trasformativa, 89
 - 2.3. L'impatto della trasformazione digitale sul project management, 98
- 117 Capitolo 3
Metodologie per il project management
- 3.1. L'importanza della metodologia nella gestione di un progetto, 117
 - 3.2. Elementi chiave per la scelta della metodologia, 121
 - 3.3. Le principali metodologie per il project management, 132

- p. 157 Capitolo 4
Leadership: come diventare manager credibili e degni di fiducia
4.1. Guida alla leadership, 157
4.2. Come sviluppare una leadership personale, 168
- 201 Bibliografia

Prefazione

Per cosa si infiamma una vita? Per il desiderio.

E per raggiungere i nostri desideri e poi tornare a desiderare è determinante capire come muoversi rispetto a mille stimoli, vincoli, resistenze.

Nella lettura di questo libro ho trovato un metodo, una disamina completa ed esaustiva di come affiancare alla creatività tutta una serie di strumenti per raggiungere un obiettivo.

Si parla di project management e di leadership, ma nello stesso tempo si stimola il lettore ad una crescita personale sempre fondata sulla valorizzazione delle proprie scelte.

Il filo conduttore è anche quello di una rivoluzione del management che dovrà comprendere che leader lo si è nel “qui e ora”, per riconoscimento degli altri e non per diritti gerarchici o formali.

Piacevole anche la disamina delle varie teorie della leadership che ci ricorda come sia giunto il momento di un vero rinascimento manageriale, puntando definitivamente su approcci che valorizzino il talento che esiste in ogni persona e la capacità di integrare differenze individuali in armonici team.

Le organizzazioni che vedono solo i numeri e non i “volti” delle persone diventano disumane.

Raggiungere i risultati, gestire un progetto, motivare le persone e creare un contesto sostenibile è lo splendido regalo che ci fa l'autrice con questo libro.

Guido Stratta

Capitolo 1

Fondamenti del project management

1.1. Introduzione

Le migliori strategie per diventare un capo progetto di successo, definire un proprio stile di leadership e centrare i propri obiettivi.

La disciplina del project management interessa e affascina, ormai da anni, diverse figure professionali, che scelgono attraverso corsi di formazione e studi specifici di approfondire questa tematica per sviluppare competenze, *know how* e capacità personali, con la finalità di potersi occupare della gestione di progetti, interni alla propria azienda o progetti dati in affidamento da terzi.

L'obiettivo di questo testo è quello di individuare e fornire uno studio approfondito e completo, integrando la tematica del project management con quella della leadership, non solo a livello teorico ma anche pratico, al fine di individuare i fattori di successo, ma anche di insuccesso, che possano aiutare l'utente finale verso la corretta applicazione di questa disciplina e l'utilizzo adeguato degli strumenti previsti.

Partendo dalla definizione più comune e conosciuta di "project management", intesa come «l'applicazione di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti volti allo svolgimento di un progetto, al fine di soddisfare i requisiti»¹

1. Istituto Italiano di Project Management (<https://www.isipm.org/>).

(ISPM), essendo questa una disciplina che si riferisce alla gestione complessiva delle attività aziendali, viene generalmente svolta da un'alta figura qualificata, definito project manager, in grado di svolgere analisi relative alla progettazione, pianificazione e realizzazione degli obiettivi fissati dall'azienda. Una delle caratteristiche fondamentali di un progetto è l'elaborazione progressiva, in quanto il suo sviluppo avviene in generale attraverso successive «interazioni» e proseguendo in maniera incrementale. Il Project Management Institute (PMI) definisce il project management come «l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi».

Risulta, pertanto, fondamentale lo sviluppo di capacità e competenze personali e lo studio approfondito della disciplina, al fine di consentire: un'identificazione (e responsabilizzazione) univoca dei diversi enti e delle persone che concorrono alla realizzazione del progetto, un'elaborazione del piano operativo, una definizione delle risorse necessarie; una rilevazione costante e puntuale dello stato di avanzamento raggiunto in corso d'opera, una valutazione degli scostamenti, al fine di intervenire per tempo con adeguate azioni correttive (ripianificazione a finire), garantendo una comunicazione (interna ed esterna), assicurando il corretto reporting agli stakeholder dei risultati del progetto.

Nasce da tale presupposto l'esigenza di dedicare la seconda parte di questo libro al tema della leadership, analizzando tutte le caratteristiche interpersonali che dovrebbe possedere un buon manager, al fine di gestire un progetto con successo e soprattutto coinvolgere i membri del proprio team verso la realizzazione dei medesimi obiettivi. Questo libro si conclude con un vademecum che consenta al lettore di identificare e raggruppare tutte le doti di un vero leader, al fine di comprendere e valorizzare tali qualità portando sé stessi ad un miglioramento continuo della propria essenza, che determini non solo il successo professionale, ma anche e soprattutto una realizzazione personale.

1.2. La figura del project manager

Con la definizione di project manager s'intende una figura capace di seguire in ogni sua fase evolutiva un determinato "progetto", ossia "un'impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità"² (ISIPM). Il ruolo del project manager è fondamentale per definire il successo o insuccesso di un progetto, così come lo è la sua capacità di leadership, in quanto ha il compito non solo di gestire le attività in essere, ma anche di coinvolgere l'intero team di persone, che dovranno essere coordinate congiuntamente al fine di creare un corretto allineamento e svolgimento di tutte le fasi progettuali.

È fondamentale, dunque, che il PM sia stimato dal suo team e abbia doti di leadership, in quanto l'esercizio di un potere autoritario porterà difficilmente al raggiungimento del progetto e quindi al suo relativo successo. Il PM dovrà possedere tutte le caratteristiche di un leader e la diligenza di un "buon padre di famiglia" con l'obiettivo di supportare e dirigere i suoi collaboratori, al fine di perseguire il risultato atteso. Come riportato nella pubblicazione scientifica *Dalla competizione alla collaborazione* (Casalino, Ciarlo, 2011)³, è considerato molto più utile costituire un rapporto di collaborazione fra le persone, che lavoreranno come "una squadra al fine di vincere la partita", piuttosto che imporre il proprio potere, rischiando di scatenare una competizione che farebbe scaturire soltanto delle inopportune conflittualità, determinando lotte interne e generando inevitabilmente il fallimento di un progetto. Risulta, dunque, palese secondo questi presupposti che il lavoro

2. https://twiki.di.uniroma1.it/pub/Sistemi_inf/WebHome0809/Sez1_Project_Management_ISIPM.pdf.

3. Casalino N., Ciarlo M. (2011), *Dalla competizione alla collaborazione sui servizi: valutazione e formulazione di strategie a sostegno dell'innovazione*, Proceedings of XXXIV Convegno di Economia Aziendale – AIDEA 2011 "Aziende di servizi e servizi per le aziende – La ricerca di un percorso di sviluppo sostenibile per superare la crisi", 13-14 ottobre, Università di Perugia.

svolto da ogni singola risorsa rappresenta un tassello fondamentale per il successo di un progetto e che il PM è tenuto a gestire le sue risorse nel modo migliore possibile⁴.

1.2.1. *Funzione e ruolo del project manager*

Il project manager di un progetto, come già sottolineato precedentemente, deve possedere capacità sia tecniche che personali molto spiccate, tali da risultare una risorsa trasversale su varie aree ed essere quindi in grado di svolgere svariate funzioni e ruoli. Nella definizione dei ruoli, infatti, vengono sempre generalmente considerate le richieste e le esigenze specifiche del cliente e della natura del progetto in essere (PMI). Esistono due tipologie di project manager: un technical project manager, che possiede skill, competenze e background nel settore IT e quindi in grado di sviluppare progetti generalmente di carattere tecnico-informatico, dove spesso l'obiettivo del progetto consiste proprio nella realizzazione di un nuovo software, programma o dispositivo tecnico; e un career project manager che, pur possedendo competenze tecniche, ha scelto di seguire un percorso più puramente manageriale. Alcune imprese, nella scelta del project manager da delegare per la realizzazione di un progetto specifico, non sempre considerano sostanziale la differenza tra le due figure professionali descritte e questo a volte genera delle future complicazioni (ISPM). Anche le società che scelgono l'una o l'altra figura riscontrano non poche complicazioni e criticità durante la gestione del progetto. La soluzione più efficiente applicata da molte aziende è, infatti, quella di preferire un career project manager, prediligendo una maggiore competenza a livello gestionale, ma affiancarlo da un technical project manager, che possa prendere decisioni e gestire in modo più efficace le fasi di progetto di carattere più tecnico. Oltre la differenza sostan-

4. <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/96/la-figura-del-project-manager.html>.

ziale relativa alla tipologia, vi è un'ulteriore classificazione dei vari project manager, stabiliti dal Project Management Institute (PMI)⁵, che in base alle competenze, anni di esperienza, studi e certificazioni ottenute dalla risorsa, stabilisce sei livelli:

- *entry level*: è il livello iniziale, destinato a persone con spiccate capacità comunicative, che lavorano in gruppo su un progetto o dirigono progetti di minore importanza;
- *project manager I*: in possesso di forti capacità organizzative, dirigono piccoli progetti o singole fasi di progetti più grandi;
- *project manager II*: abili nel mettere appunto piani progettuali, dirigono un team scegliendone autonomamente i componenti;
- *project manager III*: sono a capo di progetti con alta priorità e devono saper adattare la propria attività in base alle contingenze interne ed esterne;
- *program manager*: si occupano della gestione coordinata di più progetti, integrandone le attività in vista di uno scopo comune (posizione di responsabilità che richiede almeno 10 anni di esperienza);
- *portfolio manager*: apice del project management, per essere raggiunto può richiedere anche 20 anni di esperienza, necessari per riuscire a gestire tutti i progetti dell'azienda, in accordo con le linee strategiche organizzative.

L'identificazione di questi livelli consente alle aziende di inquadrare meglio le proprie risorse umane, al fine di allocarle adeguatamente all'interno delle strutture organizzative, e permette ai project manager, attraverso un'auto-valutazione, di verificare le proprie competenze al fine di poter ricoprire un determinato ruolo.

5. <https://www.pmi.org/certifications/maintain>.