

Tendenze evolutive della gestione progetti: l'impatto dell'ICT

Il Project Management è una disciplina trasversale rispetto alle professioni e alle competenze presenti nelle organizzazioni; i progetti, infatti, possono riguardare obiettivi di qualsiasi genere. Il tentativo di esplorare come le tecnologie impattino sulla professione di Project Manager, quindi, non ha potuto prescindere dall'indagine di come siano mutati i contesti all'interno dei quali si muove e le caratteristiche dei progetti di cui si occupa. Per tale ragione le due fasi della ricerca - una *desk* ed una *on the field* - sono state organizzate esplorando tre diversi settori di business: IT, Edilizia e Non-Profit.

Dal punto di vista del contesto, l'indagine *desk* (bibliografica) ha permesso di sottolineare l'esigenza di flessibilità che contraddistingue il *modus operandi* delle organizzazioni moderne. Questa esigenza è fortemente legata allo sviluppo delle nuove tecnologie che da un lato creano un ambiente sempre più competitivo (perché "globalmente connesso") e in rapida evoluzione; dall'altro diventano strumento per recuperare e utilizzare competenze diversificate in modo flessibile attraverso la creazione dei network (e le conseguenti relazioni di partnership). La stessa esigenza viene soddisfatta all'interno delle organizzazioni attraverso la diffusione di modalità di lavoro come quella project-based (che, a loro volta, trovano supporto nelle nuove tecnologie come strumenti). Il progetto, infatti, consente di orientare e coordinare competenze diverse al raggiungimento di un obiettivo in tempi dati e controllabili.

L'indagine *on the field* (sono stati intervistati Project Manager con esperienza significativa nel ruolo) conferma come le modifiche del contesto influenzino le caratteristiche dei progetti che vengono attivati. In particolare consente di porre in risalto alcuni trend:

- Aumentano i progetti finalizzati alle nuove tecnologie (e alla loro strategicità per l'azienda) e quelli legati alla comunicazione (interpretata come leva strategica per l'organizzazione). Questi progetti coinvolgono più funzioni e competenze obbligando i Project Manager non solo ad acquisire capacità di lettura degli interessi più strategici, ma anche a sviluppare abilità di gestione più manageriali.
- Tali progetti si connotano per un maggiore livello di complessità nella loro gestione sia dal punto di vista operativo, sia da quello più relazionale in quanto si amplia il numero e la varietà di interlocutori che coinvolgono.
- L'aumento di complessità, a sua volta, comporta la diffusione di programmi, ovvero l'organizzazione di più progetti in un sistema coordinato che li orienti al raggiungimento di un obiettivo al quale sono più o meno direttamente correlati. Le attività di Project Management, quindi, si spostano in questo caso dalla gestione del singolo a quella del multi-progetto focalizzandosi ancora più decisamente su aspetti manageriali piuttosto che tecnici/operativi.
- A questi trend se ne affianca un altro che apparentemente sembra in contraddizione, ma in realtà è loro complementare: la diffusione sempre maggiore di progetti di piccole dimensioni. Si assiste ad una sorta di down-sizing del concetto di progetto. Senza cadere nell'eccesso per il quale "tutto è progetto", l'indagine sul campo conferma un fenomeno illustrato nell'indagine *desk*: la presenza di una miriade di piccoli progetti, siano essi autonomi o il risultato della frammentazione di progetti complessi in sottoinsiemi più maneggevoli e di durata limitata nel tempo. I progetti piccoli si diffondono come strategia per governare quelli complessi, come modalità di generare innovazione continua di prodotti e servizi, come prodotto del riutilizzo del know-how aziendale che ormai, grazie alle tecnologie informatiche, è possibile conservare e diffondere.

Le modifiche indotte al sistema-progetti generano cambiamenti anche a livello dei ruoli di capo progetto. I trend fin qui descritti infatti, indicano la sempre maggior rilevanza delle modalità di lavoro project-based e si accompagnano al proliferare di più profili professionali legati ai diversi livelli di complessità dei progetti da gestire. In particolare, l'indagine permette di identificare tre profili ideali che sul campo sono presenti con titoli diversi:

- Project Coordinator: è il primo livello di figure che gestiscono i progetti. Gestisce parti e, in qualche caso, tutte le fasi di un piccolo progetto. Spesso è assegnato ad un progetto anche come membro del team.
- Project Manager: gestisce in autonomia il progetto. Ha esperienza e conoscenza delle metodologie di project management e delle discipline collegate.
- Program Manager: si occupa di progetti complessi o di rilevanza strategica. Gestisce anche programmi composti da progetti multipli di cui cura l'integrazione.

La correlazione tra lo sviluppo delle ICT e i ruoli di gestione progetti difficilmente è diretta. Passa invece attraverso le modifiche indotte dalla tecnologia sia a livello organizzativo, sia a livello di tipologie di progetti. La tecnologia incide tanto più direttamente quanto più è parte integrante del progetto, ovvero quanto maggiormente diventa una delle caratteristiche del progetto stesso; il settore IT, infatti, presenta tutti e tre i profili in questione. Il grande boom dei progetti IT e la notevole diversità degli stessi fanno sì che queste organizzazioni si trovino a gestire contemporaneamente progetti piccoli, complessi e strutturati in programmi. Esiste, quindi, all'interno delle imprese del settore la necessità di più figure professionali che possano occuparsene a diversi livelli.

Per quanto riguarda le competenze e le responsabilità di queste figure, l'indagine consente alcune riflessioni.

La *competenza tecnica* sul contenuto del progetto, che dalla letteratura sembra essere sempre meno importante, si riconferma invece nella pratica come una competenza fondamentale. Essa, però, non va intesa come competenza specialistica in relazione alle attività di contenuto del progetto, bensì come esperienza delle problematiche connesse con quella particolare tipologia di progetto.

Le *competenze gestionali* risultano essere tanto più importanti quanto più il progetto è inserito in uno stato di cose per cui il contesto è rilevante. L'aspetto più rilevante di queste competenze risulta essere la gestione di uno stakeholder particolare: il cliente/committente, visto come insieme di attori che commissionano e che utilizzano il prodotto finale del progetto.

Saper trattare col cliente si conferma una competenza chiave tra le più rilevanti. In un sistema sempre più orientato alla personalizzazione dei prodotti e allo sviluppo del servizio il coinvolgimento del cliente non solo è fondamentale, ma è anche un'attività particolarmente critica in relazione alla definizione dei requisiti, alla gestione delle varianti che può richiedere, alla continuità del rapporto che può essere creato.

La forte personalizzazione di prodotti e servizi, infatti, fa sì che sempre più spesso il cliente svolga un ruolo determinante. Il coinvolgimento degli utenti finali, infatti, diventa così necessario da renderli parte del team di progetto. Cliente e fornitore sempre più di frequente lavorano con un'ottica di interdipendenza e integrazione.

L'accresciuta complessità tecnologica che caratterizza i progetti attuali, comporta un aumento della diversificazione degli attori coinvolti, ognuno dei quali porta con sé interessi e competenze specificamente connessi alla propria porzione di progetto e obiettivi che possono risultare parzialmente in contrasto gli uni con gli altri.

Il capo progetto si trova ad essere meno “padrone” che in passato degli aspetti tecnici che caratterizzano il progetto; deve in qualche modo fidarsi di più dei propri collaboratori e riconoscerne l'accresciuto peso sul progetto. Questo fenomeno introduce un'inversione di tendenza in quanto PM con esperienza si trovano ora a svolgere un ruolo in qualche modo ridimensionato rispetto al passato, trasformandosi da “esperti” a “coordinatori”.

Possiamo affermare quindi che la proliferazione dei progetti, indotta dalla disponibilità sempre crescente di nuove e sofisticate tecnologie, comporta spesso il down-sizing non solo del progetto (inteso come diminuzione della sua dimensione media), ma anche della profondità di campo del ruolo di PM, che a causa di ciò si trova ad essere meno “imprenditore” e più figura di coordinamento e di relazione.

Tale ipotesi è confermata anche dalla forte rilevanza che sia l'indagine desk, sia quella sul campo accordano a competenze relative alla comunicazione. Il capo progetto, infatti, poiché utilizza strumenti comunicativi molto rapidi e potenzialmente “pericolosi” e poiché si trova a dover entrare in relazione stretta con stakeholder molto importanti, non può permettersi di non saper comunicare efficacemente e deve dedicare molto del suo tempo proprio ad attività di relazione. Le competenze chiave, quindi, sono sempre meno quelle verticali (specialistiche) e sempre più quelle orizzontali di coordinamento e gestione trasversale.

Una delle caratteristiche dell'evoluzione tecnologica è l'accelerazione dei tempi che essa impone. Le tecnologie della comunicazione, infatti, generano interazioni molto rapide accelerando il corso degli eventi. Oltretutto evolvono velocemente generando un elevato tasso di obsolescenza sia di oggetti, sia di abitudini.

Questa situazione impatta anche sul Project Management, in particolare su tre aspetti: i rapporti con gli stakeholder, il ciclo di vita del progetto, le strutture organizzative di Project Management. In relazione al primo aspetto, le interviste fanno emergere la difficoltà dei capi progetto nel gestire l'enorme carico di comunicazioni al quale sono sottoposti. L'uso delle tecnologie web e in particolare dei sistemi di posta elettronica, da una parte fanno sì che il Project Manager possa entrare in contatto più facilmente con gli interlocutori di progetto quando gli serve, dall'altra lo rendono anche più facilmente destinatario di richieste di ogni genere. Se da un lato, quindi, il progresso tecnologico può facilitare il lavoro della squadra (consentendo, per esempio, collaborazioni virtuali e immediatezza nell'interazione), dall'altro diventa un elemento che causa una condizione di sovraccarico costringendo a ponderare molto più attentamente i messaggi veicolati.,

Per quanto concerne il secondo aspetto, la pressione ad accorciare i tempi del progetto induce a ricercare una sempre maggiore ottimizzazione delle fasi progettuali. Accade, quindi, che sotto la spinta ad ottenere risultati in tempi brevi, la definizione e la pianificazione del progetto vengano spesso svolte in modo iterativo, modificando la struttura del ciclo di vita e diffondendosi all'interno delle fasi di realizzazione. Il progetto viene a svilupparsi attraverso un continuo coinvolgimento del cliente in modo da verificare in tempo reale le esigenze della committenza.

Relativamente al terzo aspetto, si può notare che la stessa necessità di portare al cliente risultati immediati (anche se solo su risultati parziali), unita al fatto che gli obiettivi in media diventano sempre più complessi (anche perché la dimensione tecnologica vi incide sempre più decisamente), fa sì che il singolo progetto venga a comporsi di più parti correlate, ma gestite in modo autonomo. Si assiste, quindi, al proliferare di tanti progetti di piccole dimensioni, molto spesso coordinati tra loro al raggiungimento di un unico obiettivo.

Tale condizione fa sì che aumenti il numero complessivo di progetti gestiti dalle organizzazioni che, quindi, da una parte si trovano ad aver bisogno di più figure di Capo Progetto, dall'altra necessitano di strutture dedicate al coordinamento dell'insieme di progetti che attivano.

Tali strutture che in letteratura prendono il nome di Project Management Office, nella pratica dell'indagine sul campo possono avere etichette diverse. Questa entità organizzativa, può assumere differenti aspetti a seconda delle esigenze a cui risponde e del tipo di impresa in cui si trova ad essere inserita. Le interviste dimostrano che, sebbene una funzione di coordinamento sia sempre percepita come necessaria ed esista sempre (anche se svolta da strutture non appositamente dedicate alla gestione progetti), la creazione di una funzione apposita deriva da una predisposizione culturale. In un ambiente "maturo" dal punto di vista della cultura di project management (come può essere quello IT), il PMO può svolgere molti compiti che spaziano dal controllo e monitoraggio dell'insieme dei progetti, al supporto ai Project Manager.

In organizzazioni più "giovani" da questo punto di vista, invece, (come può essere il caso del settore Non-profit) il monitoraggio e il controllo vengono condotti da altre funzioni aziendali. Tali entità,, vengono in qualche modo ad affiancarsi (talvolta parzialmente sovrapponendosi) al Project Manager soprattutto per le attività decisionali e di controllo rendendo evidente la loro perdita di autonomia.