

# Essere Project Manager

Oggi, essere project manager genera troppe aspettative nei più sprovveduti con ovvie delusioni per chi non comprende il proprio ruolo. Qual è il ruolo del project manager? Come viene percepito dagli aspiranti PM e dall'alto management? Dove si colloca il project manager nella gerarchia aziendale? Quali sono i compiti e le competenze di un project manager? Competenze Tecniche ed Organizzative; Capacità Relazionali e Comunicative; Capacità Manageriali e di Leadership. Qualche riferimento alla letteratura internazionale, senza trascurare le tendenze delle aziende italiane. Accenno all'importanza delle certificazioni se si vuole intraprendere seriamente la professione di project manager.

## Argomenti trattati

<b>ESSERE PROJECT MANAGER</b> .....	<b>1</b>
<b>Ruolo del Project Manager</b> .....	<b>1</b>
<i>Come Portare un Progetto al Successo</i> .....	2
<i>Responsabilità di Gestione delle Persone</i> .....	3
<i>Responsabilità di Progetto</i> .....	3
<b>Matrice delle Responsabilità (RACI)</b> .....	<b>3</b>
<i>Carico di lavoro del Project Manager</i> .....	3
<b>Percezione del Ruolo di Project Manager</b> .....	<b>4</b>
<b>Posizione Gerarchica del Project Manager</b> .....	<b>4</b>
<b>Compiti del Project Manager</b> .....	<b>5</b>
<i>Competenze Tecniche ed Organizzative</i> .....	5
<i>Competenze Relazionali e Comunicative</i> .....	5
<i>Capacità Manageriali e Leadership</i> .....	5
<b>Conclusioni</b> .....	<b>7</b>

## Ruolo del Project Manager

Il project manager per definizione svolge un ruolo **"temporaneo"**, come è temporaneo il suo progetto. Se un individuo nel tempo passa da un progetto ad un altro, vuol dire che svolge tanti ruoli temporanei consecutivi. In ogni caso sarà sempre necessario avere anche una specifica competenza.

Il ruolo di project manager (PM) comporta una certa responsabilità e normalmente **si considera vero project manager chi ha il 100% della responsabilità del successo del progetto**. Se non si ha la responsabilità totale del progetto, non si è project manager ma piuttosto coordinatore o supervisore di risorse che svolgono delle attività o qualcos'altro che può variare da azienda ad azienda.

Il **PMBOK® Guide**<sup>1</sup> (*Project Management Body of Knowledge*) indica l'**autorità del project manager crescente** in base alla struttura organizzativa di tipo funzionale, a matrice, o per progetti.

1. Nel modello funzionale il PM non ha quasi nessuna autorità, si limita a coordinare ed a chiedere ogni decisione al proprio capo funzionale.
2. Nella struttura a matrice l'autorità del PM dipende dal tipo di matrice: debole, bilanciata, forte.
3. Nella struttura per progetti il PM ha la massima autorità.

Questa distinzione, se venisse compresa prima di assumere un incarico, eviterebbe tante false aspettative di sedicenti project manager. La realtà è che **"azienda che vai, project manager che trovi!"**. In sostanza, per comprendere la portata dell'incarico in una determinata azienda, bisogna prima comprendere la sua struttura organizzativa, per determinare il possibile ruolo disponibile.

Di solito, i project manager ricevono l'incarico di raggiungere gli obiettivi ambiziosi con importanti responsabilità e priorità mutevoli. Il ruolo richiede flessibilità, buona capacità di giudizio, forti capacità di leadership, capacità di negoziazione e un'**ottima conoscenza dei processi di project management**.

Il project manager, per prima cosa, deve comprendere il contenuto del progetto e saperlo gestire da una prospettiva generale. Essendo responsabile del successo del progetto deve:

- ✓ Sviluppare il piano di project management ed i vari piani che lo compongono, incluso la schedulazione (non solo la schedulazione come pensano in tanti).
- ✓ Impostare e rispettare la schedulazione approvata, il budget di progetto con il relativo Cash-Flow.
- ✓ Identificare, analizzare, monitorare e reagire al rischio.
- ✓ Stabilire solidi rapporti con i fornitori.
- ✓ Fornire report dettagliati sull'andamento del progetto allo Sponsor, agli Stakeholder ed al team di progetto.

**Ne discende che il PM è responsabile della comunicazione da e verso tutti gli stakeholder.**

<sup>1</sup> Il **PMBOK® Guide** è lo schema di riferimento del Project Management Institute

Il project manager quando assume l'incarico, accetta di gestire **persone** e **processi** di project management. E' sicuramente utile, ma non fondamentale, avere delle competenze tecniche che aiutano a comprendere il contenuto del progetto e la sua evoluzione. Il PM è un comunicatore, il crocevia tra il team di progetto, lo Sponsor e gli altri Stakeholder di progetto, compreso gli utenti futuri del prodotto risultato.

Poiché il **project manager di successo dedica oltre l'85% del suo tempo alla comunicazione**, ne consegue che non può e non deve occuparsi di dettagli tecnici. Se lo fa, interpreta male il suo ruolo, con il rischio di cadere anche nel micromanagement. Il project manager di un piccolo progetto può svolgere anche attività tecnica, ma deve essere chiaro che assume due ruoli part-time: Per una parte del suo tempo svolge il ruolo di PM, e per il resto svolge un'attività di progetto, come qualsiasi altro membro del progetto.

### Come Portare un Progetto al Successo

Per avere successo, per prima cosa bisogna definire e sviluppare un piano di lavoro, farselo approvare dallo Sponsor, e una volta ottenuta l'approvazione, costituire il team di progetto secondo le disponibilità e le competenze necessarie per realizzare il prodotto o il risultato del progetto.

Se il piano di lavoro risulta incompleto o irrealizzabile, il project manager ne risponde per primo. La responsabilità totale del PM, significa che in questa fase, non deve farsi abbagliare da soluzioni fantasiose, ma deve verificare al meglio la fattibilità e la convenienza considerando principalmente tempi e budget disponibili.

Definire il progetto significa comprendere e documentare: **obiettivi, contenuto, rischi, budget, tempi, risorse necessarie**. Le competenze di project management aiutano a scegliere i processi appropriati per valutare, impostare e gestire il progetto dall'inizio alla fine.

Poiché il PM non può fare tutto da solo, si fa aiutare da membri del team di progetto o da consulenti esterni. In entrambi i casi la responsabilità del successo del progetto è sempre e soltanto sua.

Una volta avviata l'esecuzione del progetto, il *project manager* controlla l'andamento di tutto il lavoro:

- Gestendo i tempi e assegnando il lavoro in base alla schedulazione ed al budget disponibile.
- Identificando, tracciando, risolvendo i problemi che impedirebbero la prosecuzione del progetto.
- Difendendo il contenuto del progetto, cercando di realizzare solo ciò che è stato concordato, e affidando ad un formale processo di Change Management qualsiasi richiesta di modifica al contenuto del progetto.
- Comunicando a tutti gli interessati lo stato di avanzamento del progetto.
- Tenendo sotto controllo i rischi identificati ed eventuali nuovi rischi.
- Garantendo il livello di qualità concordato a inizio progetto.
- Raccogliendo ed elaborando le metriche di misurazione di qualità e avanzamento del progetto.

Per fare tutto questo, il PM deve sapersi organizzare, essere orientato ai processi, essere capace di lavorare su più argomenti contemporaneamente, avere capacità logiche, essere capace di individuare le cause dei problemi, avere buone capacità analitiche, essere un bravo stimatore, un buon gestore del budget, ed avere tanta auto disciplina. In definitiva, il PM è anche un esempio per i componenti il team di lavoro.

#### Fare tutto questo non è poi così facile.

Lo **Standish Group**, nell'ultimo rapporto del **2005**, ha segnalato i primi dieci fattori di insuccesso dei progetti.

Ai primi posti appaiono ancora il coinvolgimento dell'utente, il supporto dell'alto management e gli obiettivi di business.

Ma al 5° ed al 9° posto troviamo l'**Esperienza del Project Manager** e la **disponibilità di una metodologia formale**.

Ciò dimostra che le competenze di project management non sono poi così diffuse, se escludiamo i ciarlatani.

#### CHAOS SUCCESS FACTORS

1. User Involvement
2. Executive Management Support
3. Clear Business Objectives
4. Optimizing Scope and Requirements
5. **Experienced Project Manager**
6. Iterative and Agile Process
7. Financial Management
8. Skilled Resources
9. **Formal Methodology**
10. Standard Tools and Infrastructure.

#### Ecco cosa dice Standish Group a proposito di "Experienced Project Manager"<sup>2</sup>

*The right project manager can sometimes save even the most doomed project. Our research has shown that projects are likely to be less challenged and more successful when there is a competent and experienced project manager at the helm. While PM training doesn't always equal competence, it does often provide a good measurement for understanding what the individual has learned and what he or she practices. In September we asked our DARTS members if they require their project managers to have PMI certification or an equivalent. A Whopping 84% said "No". **This is disappointing and we hope that more organizations will begin to take advantage of this fine body of work.***

<sup>2</sup> **Standish Group 2005** – Chaos Rising – a Chaos Executive Commentary

## Responsabilità di Gestione delle Persone

Anche se il project manager difficilmente ha la completa responsabilità delle persone, deve saperle gestire, a volte anche in conflitto con i loro capi funzionali. In questi casi, la difficoltà sta proprio nel dover raggiungere buoni risultati con persone che riportano ad altri capi funzionali. Per questo motivo il PM deve saper negoziare la condivisione della responsabilità delle risorse con il capo funzionale, senza prescindere:

- Dall'avere **competenze manageriali** affinché le persone seguano processi e procedure.
- Dall'assumere la **leadership** del gruppo in modo che il gruppo segua volontariamente le sue direttive.
- Dal lanciare **sfide** ragionevoli, responsabilizzando le persone con aspettative chiare e realizzabili.
- Dal fornire ai singoli membri del gruppo **giudizi onesti** sulle loro prestazioni.
- Dal promuovere lo **sviluppo delle competenze**, motivando e incentivando la cooperazione.
- Dal comunicare correttamente, tempestivamente.
- Dal **saper ascoltare** tutti.

Avere cura del morale del gruppo di progetto, significa mantenere attivo l'interesse verso il risultato del progetto, il rispetto del budget e dei tempi.

- **Curare il morale del gruppo di progetto significa gestire persone.**
- **Aggiornare la schedulazione significa gestire processi.**

## Responsabilità di Progetto

Quando parte un progetto, non sempre c'è la disponibilità da parte dell'alto management a rispondere alle perplessità del project manager che sta per essere nominato. Anzi, la spada di Damocle, diventa proprio la sua nomina che, a volte, viene tenuta sospesa fino ad ottenere abnegazione del malcapitato.

## Matrice delle Responsabilità (RACI)

Uno dei pilastri delle Metodologie di Project Management è la **matrice delle responsabilità**, prevista in un'apposita sezione del **capitolato di progetto** dove bisogna definire **ruoli e responsabilità** di tutti gli attori del progetto. Quello è il posto ideale per formalizzare i confini del territorio del project manager e di qualsiasi altro soggetto che potrebbe avere influenza sull'esito del progetto.

Ad esempio, nella seguente matrice i ruoli dei vari attori appaiono nelle colonne, e le singole deliverable sulle righe. La matrice potrebbe comprendere tante altre righe e colonne. Nell'esempio, il Capitolato di Progetto è sotto la responsabilità del *project manager*, approvato dallo Sponsor di progetto, dal direttore di progetto (il capo funzionale del project manager) e dal Comitato Esecutivo, e rivista dal gruppo di progetto, che in pratica viene solo consultato.

<b>Matrice delle Responsabilità</b>	Sponsor di Progetto	Direttore di progetto	Project Manager	Team di Progetto	Comitato Esecutivo
<i>Capitolato di Progetto</i>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>A</b>
<i>Piano di Gestione della Comunicazione</i>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
<i>Requisiti di business</i>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>I</b>
<i>Status Report</i>	<b>I</b>	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>I</b>

- **"R"** significa che la persona con quel ruolo è responsabile della deliverable.
- **"A"** significa che la persona approva la deliverable.
- **"C"** significa che la persona viene consultata sul rilascio della deliverable.
- **"I"** significa che la persona viene informata della deliverable.

## Carico di lavoro del Project Manager

A volte un project manager viene incaricato di più progetti contemporaneamente, con il rischio di affossarne più di uno contemporaneamente se diventa il collo di bottiglia.

Una buona regola è considerare che l'attività di project management richiede circa il **15%** di impegno dell'intero progetto. Ad esempio, se un progetto viene stimato **1.000 ore complessive di impegno**, almeno **150 ore saranno di project management**.

Con questa regola empirica, un project manager può assumere la responsabilità di più progetti piccoli, oppure richiedere la collaborazione di un assistente per un progetto più grande. In questo modo, l'assistente può liberare il project manager di parte della preparazione dei report o della raccolta delle metriche, fermo restando che la responsabilità del reporting resta in capo al project manager.

## Percezione del Ruolo di Project Manager

Il ruolo di **project manager** viene visto e vissuto in modo completamente diverso, in funzione della differente preparazione sia degli aspiranti che del management. **E' determinante il livello di maturità dell'azienda sull'utilizzo condiviso di una metodologia di project management, qualunque essa sia.**

Anche se la letteratura è molto chiara, in quest'area, la fantasia della gente non ha limiti ed ognuno dà al project management il significato che più gli fa comodo, di conseguenza con facilità si attribuisce il titolo di project manager a chiunque, snaturando e variegando il significato che formalmente dovrebbe avere. Purtroppo, se si cerca "*Project Manager*" con il motore di ricerca di **Google** si ottengono oltre **153 milioni** di documenti che ne parlano o ne parlano in tutte le salse. Alcuni documenti, scritti da personaggi privi dei fondamentali minimi della disciplina di project management fanno sorridere, altri destano serie preoccupazioni, perché mentre tutti sanno indicare a grandi linee cosa fa un avvocato o un notaio, non traspare la stessa chiara percezione della professione del project manager. Infine, nel settore informatico regna la più assoluta anarchia, per cui si continua a coniare titoli come: *web project manager* o cose simili. Ovviamente bisogna tenere anche conto della libertà dei blog dove si possono incontrare anche persone frustrate che cercano di sfogare le proprie amarezze.

**Il giovane che con facilità si vede nominato "Project Manager" pensa di aver fatto bingo**, poi sul campo si accorge che gli viene chiesto ben altro e appena si avvicina alla vera disciplina del project management, si rende conto che sta svolgendo un ruolo precario e indefinito, con tante insidie che andavano discusse all'inizio dell'incarico e non durante il progetto.

### Dal lato dell'alto management accade la cosa opposta.

Il management competente nomina a ragion veduta i suoi project manager, li sceglie tra quelli con le giuste competenze e magari considera anche le certificazioni possedute. Le pretese sono sempre tante. Se ti viene affidato un progetto, qualcuno si aspetta dei risultati.

Il problema si pone quando il management non ha chiaro il ruolo che dovrà svolgere il project manager, e affida un progetto importante al primo collaboratore libero o peggio in carriera. In questi casi, entrambi: management e collaboratore vanno incontro a brutte sorprese, perché appena non arriveranno i risultati, il primo a buttare giù dalla torre il project manager è proprio chi lo ha nominato a cuor leggero.

Esistono poi dei super manager che nominando o rimuovendo un project manager riescono a fare solo danni, in quanto il loro obiettivo non è il risultato del progetto, ma imporre il proprio marchio sui progetti esistenti e su quelli nuovi. Con simili soggetti, bisogna essere molto cauti, al punto da rinunciare ad assumere un incarico, se il rischio di fallimento è dietro l'angolo.

La figura 1-2004, a lato mostra le percentuali di progetti riusciti (29%), cancellati (18%) o ripianati (53%) secondo lo **Standish Group**, che così commenta:

*"The latest compiled CHAOS numbers represent a downturn in success rates from the previous study, as well as a slight increase in the number of failures - as shown in Figure 1. Fifty-three (53%) percent were challenged, meaning they were late, over budget and/ or with less than the required features and functions."*

**Fonte:** Standish Group 2005 – *Chaos Rising – a Chaos Executive Commentary*

## Posizione Gerarchica del Project Manager

Spesso la nomina a project manager comporta anche un avanzamento di carriera, anche se le due cose non sono affatto legate. Essendo il project manager un ruolo "temporaneo", non ha nessuna collocazione prestabilita, perciò la persona nominata mantiene la stessa posizione nell'organigramma aziendale.

Di solito, i project manager riportano al proprio capo funzionale, tranne che nelle strutture per progetti, dove il capo funzionale per definizione non esiste.

- Nelle organizzazioni per progetti, quando finisce un progetto, il team si scioglie ed il project manager è libero di cercarsi un'altra occupazione.
- Nelle strutture funzionali, il project manager temporaneo, a fine progetto, ritorna a svolgere il ruolo che svolgeva precedentemente nel suo reparto.



Fig 1 - 2002



Fig 1 - 2004

- Nelle strutture a matrice, il project manager, a fine progetto, viene messo a disposizione per eventuali altri progetti da avviare, altrimenti viene parcheggiato tra le risorse a disposizione. In questi casi, per l'azienda un project manager libero diventa un elemento di costo, se non viene negoziato il suo ricollocamento prima della fine di ogni progetto.

A volte ciò che rende difficile il ricollocamento di un project manager è proprio la sua precedente posizione in organigramma troppo alta o troppo bassa.

## Compiti del Project Manager

I compiti di un project manager vengono concordati al momento dell'incarico. Se tutto viene dato per scontato, significa che si fa riferimento a qualcosa di noto e condiviso dal cliente, dal proprio Sponsor e dal project manager stesso. In una grande azienda, prima di accettare un incarico vale la pena dare un'occhiata al "**Knowledge Management**" che sicuramente descrive i compiti di tutte le figure aziendali oppure la stessa informazione può essere rintracciata all'Ufficio del Personale, sotto forma di "**Funzionigramma**". Purtroppo, non è altrettanto vero nelle piccole aziende, dove, conviene sempre formalizzare i propri compiti, collaborando attivamente alla stesura di un documento formale. Durante il progetto sarebbe troppo tardi.

Meglio chiarire la propria posizione all'inizio dell'incarico, che rincorrere un ruolo che non c'è mai stato nella mente di chi ci ha assegnato l'incarico. Con un "**agreement**" chiaro, le eventuali difficoltà del progetto si affrontano con maggiore trasparenza, senza dover avanzare pretese mentre il progetto è in difficoltà.

Mentre il project management è diventato una vera e propria disciplina, il ruolo di project manager è ancora temporaneo e casuale. Occorre un approccio sistematico per innovare, aumentare l'efficienza, risolvere i problemi, e gestire con più efficacia la mancanza di risorse, evitando gli sprechi.

Molti riconoscono l'importanza di queste competenze, ma nessuno fa niente per riconoscere questa nuova professione. Il riconoscimento della professione di **project manager** potrebbe essere di due tipi:

1. La professione esiste se la persona applica con metodo i principi di un'area di conoscenza ed il relativo codice etico.
2. la professione richiede la certificazione delle conoscenze, competenza sulla disciplina, ed una licenza che autorizzi l'esercizio della professione.

Ad esempio, si potrebbe accedere alla professione attraverso le certificazioni internazionale **PMP®** e **CAPM®** del **PMI**, unite ad un adeguato titolo di studio (laurea o diploma). Un Project Manager certificato dovrebbe avere un minimo di competenze del settore in cui opera e avere le conoscenze di base su etica, leggi e regolamenti del posto in cui opera.

**Passare per altre certificazioni locali potrebbe essere solo una grossa perdita di tempo e di denaro.**

## Competenze Tecniche ed Organizzative

Teoricamente, il project manager, inteso come professione, potrebbe non avere conoscenza specifica del settore in cui opera ed essere solo un esperto di processi di project management e gestione delle persone. Ovviamente un minimo di competenza nel settore aiuta a stabilire il giusto dialogo con Sponsor, Stakeholder e Team di progetto. In ogni caso, la disciplina del project management consiste in una "**conoscenza**" priva di limiti temporali e spaziali, perciò **ha senso solo se considerata a livello internazionale**. Infatti, il programma di certificazione del **PMI (Project Management Institute)** è una delle principali opportunità per qualificarsi a livello internazionale, annullando e sovrapponendosi a qualsiasi certificazione locale.

## Competenze Relazionali e Comunicative

Il project manager è per definizione un uomo di relazioni. Se entra troppo nella parte tecnica del progetto, interpreta male il suo mandato e rischia di trascurare il suo mandato.

Intanto, il project manager deve lavorare per stabilire delle buone relazioni con il team di progetto e con tutti gli Stakeholder, persuadendo tutti della bontà del suo approccio alla gestione del progetto.

Bisogna sviluppare il **brand** del proprio progetto con tutti i mezzi, ma soprattutto con lo sviluppo di relazioni umane. Creare lo spirito di squadra significa appianare ogni pretesa iniziale dei membri del team, convincere gli Stakeholder che non si poteva fare diversamente, ispirare fiducia in tutti gli interlocutori. Non sempre è facile, ed a volte se il project manager non entra in sintonia con il gruppo di progetto, l'impresa diventa impossibile.

## Capacità Manageriali e Leadership

In presenza di una struttura funzionale, il project manager ha molta delega di autorità, ma pochissimo potere. Il suo potere può essere esercitato con i seguenti metodi:

- Metodo classico – cercare di raggiungere gli obiettivi, senza riguardo per le persone.

- Metodo empirico – comportarsi come visto fare da altri manager, a prescindere dal contesto.
- Metodo comportamentale, secondo due schemi:
  - a. privilegiando le relazioni umani tra individui.
  - b. privilegiando l'aspetto sociale del contesto in cui opera.
- Metodo della teoria decisionale – giustificare ogni decisione manageriale tramite modelli matematici.
- Metodo della scuola manageriale – sviluppare un sistema caratterizzato da: **input – processo – output**, per identificare i flussi di persone, mezzi e informazioni necessari ad ottenere un risultato, tenendo conto anche degli imprevisti attraverso piani di contingenza.

In realtà, dal momento che si riceve la delega di gestire processi e persone, si diventa manager, anche se a tempo. Un vero manager, prima di tutto deve essere credibile e deve ispirare la giusta fiducia nel team di progetto. Bisogna concepire una visione e dirigere le proprie persone per realizzare qualcosa più grande di ciò che si potrebbe fare da soli, moltiplicando la propria efficienza combinata con le capacità degli altri.

### **Non è sufficiente conoscere le informazioni giuste, bisogna anche saperle adoperare!**

L'errore più comune di molti project manager è cercare di accontentare tutti, ma, poi, arriva sempre il momento di dover dire "NO" a qualcuno, ed il rischio peggiore è dover dire "NO" alla persona sbagliata. Per essere un leader bisogna smettere di essere ciò che vorrebbero gli altri.

### **Un vero LEADER è una persona concreta che fa cose concrete.**

Non si può essere leader ad ogni costo. Se scendi a compromessi, la leadership svanisce e subentra il caos fino a quando non riesci ad essere nuovamente te stesso. Bisogna essere concreti ed onesti con se stessi in ogni circostanza. Un vero leader persegue i suoi obiettivi, senza sprecare il suo tempo sulle piccole cose. Per guidare gli altri bisogna saper guidare prima se stessi. In ogni momento con il nostro esempio, mettiamo in gioco la nostra reputazione e la nostra abilità nel guidare gli altri.

### **Se nessuno ci segue, è come se stessi passeggiando da soli.**

Si diventa leader con la formazione appropriata e le giuste esperienze dirette, con fatti concreti e non con le ipotesi. I fatti attengono alla comunità che ci circonda ed alla nostra capacità di creare relazioni. La leadership, una volta creata, si coltiva con l'onestà e la capacità di prendere decisioni corrette.

La leadership del project manager dipende dalla sua personalità, dal tipo di risorse da coordinare e dall'ambiente in cui opera. Il vero leader deve saper bilanciare il proprio coinvolgimento tra funzioni tecniche e funzioni manageriali, in base alla sua preparazione e cultura generale, evitando le seguenti insidie:

- Più conoscenze tecniche ha, più è propenso a coinvolgersi nei dettagli delle attività.
- Più difficoltà incontra nel delegare, più risulta interessato ai dettagli delle singole attività.
- Maggiore è il suo interesse nelle attività tecniche, più tenderà a difendere il ruolo di specialista.
- Minore è la sua esperienza tecnica, maggiore sarà l'attenzione verso le funzioni amministrative.

### **Il Project Manager leader:**

- Convince tutti che i loro sforzi sono importanti e che avranno un impatto sui risultati del progetto.
- Istruisce il team su cosa va fatto e quanto è importante il ruolo di ognuno.
- Dà credito ai membri del gruppo di progetto.
- Riconosce il prestigio del team ed elargisce riconoscimenti, soprattutto verbali.
- Fa sentire importanti i membri del team ai fini del successo del progetto.
- Costruisce la motivazione sulla base dei punti di debolezza di ognuno dei membri del team.
- Considerazione tutte le necessità dei suoi collaboratori anche se non ha tutta l'autorità per soddisfarle.

### **Il Project Manager formalmente ha l'autorità di:**

- Evidenziare l'ampiezza della perdita se non si coopera.
- Imporre la sua volontà nelle attività funzionali.
- Esercitare pressione sul gruppo, aumentandola gradualmente.
- Non coinvolgere i livelli superiori, finché ne può fare a meno.
- Convincere il team che ciò che è buono per l'azienda è buono anche per loro.
- Pretendere di più dalle risorse assegnate a tempo pieno al progetto.
- Mantenere il controllo delle spese di progetto.
- Minacciare di coinvolgere i livelli superiori per la soluzione dei problemi più ostici.
- Ribadire al gruppo che il controllo del progetto è una sua prerogativa e non di altri.

### **Le funzioni di controllo del Project Manager sono:**

- **Misurare** - Determinare lo stato di avanzamento di un piano di lavoro.
- **Valutare** - Determinare le cause e le possibili soluzioni di ritardi significativi.
- **Correggere** - Decidere le azioni correttive per recuperare un trend negativo.

## Conclusioni

Essere project manager oggi non significa mettere una etichetta sulla porta del proprio ufficio, ma essere determinati ad assumere un impegno e a farlo rispettare.

Le troppe attività di routine contrabbandate per "Project Management" danneggiano chi fa project management seriamente sulla base di competenze acquisite con formazione, studio personale e d'esperienza. Purtroppo, spesso si incontrano "affabulatori", privi di contenuti se li invitiamo ad uscire dai soliti luoghi comuni. Questa minoranza crea discredito a coloro che operano con correttezza e competenza.

Dovrebbe essere chiaro che non si diventa "Project Manager" dalla sera alla mattina, né basta una etichetta per considerarsi realizzati. Per diventare project manager ci vuole **studio, esperienza e qualche riconoscimento**. Non bisogna farsi impressionare dai discorsi riduttivi sul project management, né credere a chi vi racconta che è tutto più semplice di quello che appare. Per avere successo, occorre maturare un minimo di esperienza sul campo, in qualsiasi settore, impegnandosi nell'applicazione di una metodologia.

Il **PMBOK® Guide** è un ottimo schema di riferimento da tenere presente in qualsiasi contesto, ma non può essere considerato una metodologia. Chi vi dice che il **PMBOK® Guide** è una metodologia, mente e forse lo fa perché non conosce la consistenza reale di una metodologia.

Una buona metodologia è un insieme di processi, allineati ai processi del PMBOK, ma oltre alle definizioni fornisce anche le tecniche per realizzarli, gli esempi di *template* necessari per implementarla concretamente in un ambiente di lavoro. Quando saremo capaci di riconoscere lo schema di riferimento del **PMBOK® Guide** in una metodologia, stiamo maturando la giusta competenza portare un progetto al successo.

Questa competenza, oltre che sul campo, può essere sintetizzata in una certificazione PMI. Non essendo facile dimostrare queste competenze, l'unica alternativa è riporle in una certificazione PMI.

Il neolaureato che intende avvicinarsi alla disciplina del Project Management ha a disposizione la certificazione **CAPM®** (*Certified Associate in Project Management*) - il modo più semplice per puntare subito dopo alla certificazione **PMP®** (*Project Management Professional*), appena maturati i requisiti necessari. Chi ha almeno 3 anni di esperienza deve puntare direttamente alla certificazione **PMP®**.

**La certificazione PMP® non è più difficile di un medio esame universitario, ma a livello internazionale è paragonabile ad un ottimo MASTER.**

In Italia, molti neolaureati sottovalutano la certificazione **CAPM®** del PMI (*Project Management Institute*), invece, i vantaggi sono immensi. Un giovane che consegue una certificazione **CAPM®**:

1. Si pone subito in un contesto internazionale.
2. Dimostra di avere le idee chiare sul suo futuro.
3. Può ambire ad inserirsi in qualsiasi progetto internazionale.
4. Può affiancare un project manager più esperto senza remore ed a pieno titolo.
5. Anticipa la conoscenza del **PMBOK® Guide**, utile per la successiva certificazione **PMP®**.
6. Può affrontare la certificazione **PMP®** in tempi rapidi.
7. Dispone di un bel biglietto da visita dal primo giorno di lavoro.

La certificazione **CAPM®** basata sullo stesso programma della certificazione **PMP®** - **un enorme vantaggio e non una pecca come qualcuno lascia intendere**, indica immediatamente il percorso da seguire, senza sprecare il proprio tempo in altri studi di avvicinamento con una certificazione locale.

**Vito Madaio, PMP**

Se vuoi conseguire la certificazione **CAPM®** o **PMP®**

Iscriviti a **[PMP-Prep Online](#)**

Il corso online che ti consente di certificarti in meno di 100 giorni, studiando quando e dove vuoi, assistito da un mentor.