

IL RUOLO DEL PROJECT MANAGER IN ITALIA

***Indagine sulla realtà professionale
del Project Manager in Italia
in relazione alle “Personal Competencies”
presenti nel testo di riferimento
“Project Management Competency Development Framework”
(PMCDF)
edito dal PMI®***

Autori:

Fabrizio Agnesi
Antonio Bertero
Riccardo Biemmi
Mario Damiani
Anna Maria Felici
Chiara Moroni
Roberto Piroddi
Stefano Orlandi



INDICE GENERALE

<i>ABSTRACT</i>	<i>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</i>
<i>CAP. 1 - PREMESSA</i>	3
1.1 <i>Scopo della ricerca</i>	4
1.2 <i>Ambito di riferimento</i>	4
1.3 <i>Team di lavoro</i>	5
1.4 <i>Definizioni, abbreviazioni e acronimi</i>	6
<i>CAP. 2 - IPOTESI DA VERIFICARE</i>	7
<i>CAP. 3 - METODOLOGIA SEGUITA</i>	10
3.1 <i>La scelta del campione</i>	10
3.2 <i>Assunti</i>	10
3.3 <i>Il metodo seguito</i>	11
3.4 <i>L'output generato</i>	14
<i>CAP. 4 - ANALISI DEI RISULTATI (FINDINGS)</i>	15
4.1 <i>Il profilo di chi ha partecipato all'indagine</i>	15
4.2 <i>Le competenze dichiarate</i>	21
<i>CAP. 5 - CONCLUSIONI</i>	35
<i>BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO</i>	37
<i>RINGRAZIAMENTI</i>	39
<i>APPENDICI</i>	40
<i>Lettera di distribuzione del questionario</i>	40
<i>Premessa inclusa nel questionario</i>	41
<i>Definizione gruppi professionali</i>	42
<i>Domande sezione demografica</i>	43
<i>Questionario</i>	45
<i>La ricerca delle competenze</i>	50

INTRODUZIONE

Molto si è dibattuto e si dibatte sul reale ruolo oggi del Project Manager. Questo dibattito è comunque diverso nei vari paesi: il ruolo percepito del PM negli Stati Uniti non sarà certamente lo stesso che in Italia o in Russia.

Molta influenza hanno la cultura organizzativa locale, il più o meno marcato accento alla gerarchia, etc.

Questa ricerca vuole individuare il reale ruolo oggi del Project Manager in Italia: una figura ancora non ben compresa e spesso confusa con il leader tecnico, lo specialista di tecnologie nell'ambito di un progetto.

Io, personalmente, credo, invece, che questa figura debba rappresentare il primo vero gradino della (forse troppo) lunga scala di accesso ai ruoli manageriali, ai quali approdare con un solido background e, possibilmente, passando attraverso la leadership tecnica.

Noi del PMI – Northern Italy Chapter cercheremo di utilizzare i risultati della ricerca per migliorare le nostre strategie volte allo sviluppo professionale dei nostri associati, alla diffusione della cultura di gestione dei progetti e al consolidamento di nuove figure professionali sul mercato del lavoro.

Carlo Notari, PMP
Presidente
PMI – Northern Italy Chapter

CAP. 1 - PREMESSA

1.1 SCOPO DELLA RICERCA

Durante il 2004, il Northern Italy Chapter del Project Management Institute (PMI-NIC) ha deciso di condurre un'indagine empirica sulle competenze dei Project Manager in Italia.

I motivi di interesse di una associazione professionale e culturale per il tema delle competenze sono evidenti: la definizione e lo sviluppo delle competenze professionali, assieme alla promozione della professione e del suo ruolo, sono infatti da sempre al centro dell'attenzione di qualsiasi associazione di professionisti.

Nel caso specifico del PMI-NIC, questa attenzione è amplificata per due ordini di motivi. In primo luogo il Chapter ha da sempre focalizzato le sue iniziative sulla crescita professionale dei propri associati, come testimoniato anche dallo stesso motto dell'associazione ("Insieme per l'eccellenza"). In secondo luogo si è ritenuto che alcune connotazioni della nostra disciplina e della nostra professione - il Project Management, appunto - per loro stessa natura rendano necessaria una riflessione sui contenuti e quindi sulle competenze di coloro che la praticano.

Il Project Management è una disciplina ed una professione decisamente "giovane", con poco più di mezzo secolo di storia alle spalle: non ha quindi una tradizione consolidata e un riconoscimento sociale ampio e - soprattutto - i suoi contorni oggi risultano essere estesi e sfumati.

Gli obiettivi del Chapter nel promuovere la presente ricerca sono duplici. Da un lato si tratta di approfondire gli effettivi contenuti delle competenze per chiarire - ai Project Manager innanzitutto, ma anche agli "stakeholder" aziendali e sociali - i contorni della professione in Italia. Dall'altro lato, invece, lo scopo è quello di raccogliere elementi per orientare in modo ancor più efficace le iniziative di sostegno alla crescita professionale.

1.2 AMBITO DI RIFERIMENTO

Nell'impostazione del lavoro, si è scelto di partire - come riferimento tassonomico e metodologico - dal "Project Manager Competency Development Framework" (PMCDF) pubblicato nel 2002 dal Project Management Institute (PMI®).

Il PMCDF è lo standard PMI® che dettaglia le cosiddette competenze "orizzontali", ossia quelle richieste dalla maggior parte dei progetti, delle organizzazioni e dei settori di applicazione. Il suo scopo è quello di orientare gli

individui e le organizzazioni nella gestione dello sviluppo professionale del Project Manager.

Il PMI® ha avviato un progetto per aggiornare questo standard e pubblicare nel 2007 una nuova versione riconosciuta anche dall'*American National Standards Institute* (ANSI). Obiettivo della presente ricerca è quindi anche quello di offrire un contributo all'aggiornamento del PMCDF stesso.

Il modello proposto dal PMI® divide le competenze del Project Manager (PM) in due insiemi:

- competenze legate alle conoscenze ed alle capacità operative specifiche della professione (*project management knowledge/performance competencies*)
- competenze personali (*personal competencies*).

Il primo insieme è strettamente correlato alle nove aree di conoscenza del "*Project Management Body of Knowledge Guide*" (PMBOK), il secondo rimanda evidentemente alle caratteristiche personali ed ai comportamenti del Project Manager legate alle capacità di gestione di un progetto.

Il PMCDF specifica e concretizza le singole competenze tramite dei "*performance criteria*", ossia delle descrizioni di comportamenti attesi dal Project Manager in relazione ad una competenza.

Il team di ricerca, in accordo con il Chapter, ha deciso di concentrare l'indagine esclusivamente sulle competenze personali, nella convinzione che esse siano quelle maggiormente critiche per il successo dei progetti e - nel contempo - quelle più trascurate e dove risulta più facile riscontrare significative carenze (al di là delle dichiarazioni di principio nella realtà professionale prevalente). Tale approccio - l'aspetto prioritario dato alle competenze personali rispetto a quelle tecniche - risulta peraltro confermato anche dai contenuti delle discussioni tenutesi di recente al PMI Global Congress 2005, svoltosi a Maggio ad Edimburgo.

L'indagine è basata su un questionario che è stato proposto via internet ai soci del Chapter stesso e ad altri gruppi di Project Manager. Le modalità d'indagine non assicurano quindi la significatività statistica dei risultati rispetto ad un universo e ad un campione rigorosamente definiti.

Il questionario approfondisce preliminarmente alcune variabili demografiche e professionali dei rispondenti - in modo da meglio delineare ex-post le caratteristiche della popolazione indagata - e si focalizza sulla frequenza di applicazione dei comportamenti descritti dai "*performance criteria*"¹.

1.3 TEAM DI LAVORO

Il gruppo è stato costituito a Giugno 2004, durante la riunione di Kick-off dell'iniziativa di ricerca; gli attuali componenti del team sono: Mario Damiani (Project

¹ L'intero questionario, compreso di sezione demografica iniziale, è riportato in Appendice.

Manager), Antonio Bertero, Anna Maria Felici, Fabrizio Agnesi, Riccardo Biemmi, Chiara Moroni, Roberto Piroddi e Stefano Orlandi.

I componenti del team hanno in comune una esperienza pregressa nel ruolo di Project Manager: attualmente Bertero e Biemmi sono ancora nel ruolo, Damiani ha la responsabilità di un gruppo di Project Manager e del PMO, Piroddi è responsabile PMO, mentre Agnesi, Felici e Moroni sono consulenti di organizzazione e formatori.

Di particolare rilievo è stato il contributo di Stefano Orlandi che ha arricchito la ricerca con una sezione in cui il tema delle competenze in generale - e di project management in particolare - viene trattato dal punto di vista scientifico.

1.4 DEFINIZIONI, ABBREVIAZIONI E ACRONIMI

Nome	Definizione
ANSI	American National Standards Institute
PM	Project Manager
PMBOK®, PMBOK® Guide	A guide to Project Management Body of Knowledge
PMCDF	Project Management Competency Development Framework
PMI-NIC	Project Management Institute-Northern Italy Chapter
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional

CAP. 2 - IPOTESI DA VERIFICARE

Tradizionalmente il Project Manager (o Capo Progetto) è una figura professionale che si forma in ambito tecnico e che tende a utilizzare prevalentemente la dimensione specialistica nell'esercizio del suo ruolo.

Dal canto loro, le aziende - pur riconoscendo almeno sul piano teorico l'importanza dei temi relazionali - tendono a considerare il Capo Progetto più come un tecnico che coordina e che "sa in prima persona" invece che come un manager che integra le diverse competenze tecniche altrui. Questa concezione - comprensibile a causa della spinta sempre più pressante "a fare" - limita lo spettro d'azione del Capo Progetto e - in buona sostanza - la sua stessa efficacia complessiva.

A conferma di quanto sopra affermato, in una recente pubblicazione si legge testualmente: "Il Project Manager è ancora nella maggior parte dei casi un tecnico, un buon conoscitore della materia trattata dal progetto, ma non è altrettanto abile nella costruzione della relazione con il cliente e nella gestione sistemica del progetto in relazione agli obiettivi dell'organizzazione. Ciò comporta che non di rado il cliente tenda a scavalcarlo, alla ricerca di interlocutori più consistenti. Da ciò scaturisce la necessità di re-interpretare il ruolo del Project Manager per renderlo più solido e più in linea con le reali esigenze"².

In altre parole, gli approcci metodologici e tecnici "*tout-court*", che per molti anni sono stati *focus* primario della letteratura di Project Management e che ancora oggi sembrano essere l'obiettivo primario delle aziende, non bastano da soli a descrivere e caratterizzare la figura professionale del Capo Progetto, a cui peraltro si chiede sempre più spesso di essere un abile gestore di risorse e un fine tessitore di rapporti - anche di business - con il Cliente.

Questa palese contraddizione è dovuta a due ordini di motivi complementari tra loro e legati ai tempi di fruibilità degli investimenti.

A nostro parere, la prima ragione è da ricercarsi nella natura e nella dimensione media dei progetti, che tipicamente sono molto specialistici e di ridotte dimensioni³, tali

² Mario Damiani, Dimensioni, azioni, comportamenti: nuovo modello di riferimento ISTUD per il ruolo del project manager", 2004.

³ "Nel 70% dei casi la dimensione dei progetti presi in esame risulta inferiore ai 300 giorni/uomo" (tratto da "Ricerca ISTUD sul project management in Italia", 2002)

quindi da non giustificare un responsabile di progetto con mansioni puramente manageriali.

Il secondo motivo sembra invece dovuto al maggior impegno complessivo che indubbiamente richiede l'investimento sulle *soft skills*, impegno che non può limitarsi a poche giornate di aula e che spesso non risulta congruente con i bisogni e gli obiettivi a brevissimo termine delle organizzazioni.

Ciò premesso, l'esperienza pratica di coloro che direttamente si occupano di Project Management e le risultanze di ricerche internazionali - prima tra tutte quella periodicamente condotta da Standish Group⁴ - dimostrano in modo concorde che i fattori critici di successo nei progetti sono da ricercarsi primariamente nell'ambito organizzativo e relazionale, più che in quello tecnico e metodologico.

A conferma di quanto sopra affermato, in una pubblicazione del settore si legge quanto segue: *"Most of the reasons technology projects fail are management-related rather than technical. The old paradigm of promoting the best technical personnel to project manager level didn't work, since technical ability is a poor indicator of project management ability, yet many enterprises have no processes in place to ensure that project managers are appropriately trained and evaluated"*⁵.

Ed ancora: *"L'aspetto umano rappresenta da sempre la variabile più critica nel Project Management. Non solo il team di lavoro, ma anche tutti gli altri portatori di interesse possono determinare il successo o l'insuccesso di un progetto molto più di una buona o cattiva pianificazione. Aspetti quali la relazione tra le parti, la comunicazione efficace, la definizione dei compiti, il coinvolgimento attivo di ogni interessato, sono condizioni necessarie per il successo di ogni progetto. Il fatto poi che gli *stakeholder* di progetto tendano a crescere per diversità di tipologia e per capacità di influenzare i risultati, accentua l'importanza di questa dimensione"*⁶.

Da quanto sopra esposto sembrerebbe quindi emergere in modo evidente la dicotomia tra ciò che caratterizza in modo compiuto e consistente la figura del Capo Progetto e le scelte operate in tal senso dalla maggior parte delle organizzazioni.

Il tema delle competenze interpersonali pone inoltre un'altra questione che desideriamo solo accennare in questa sede in quanto non rientra nell'oggetto della ricerca e che potremmo riassumere con la seguente domanda: Project Manager si nasce o si diventa? Se spostiamo il focus dagli *skill* tecnici alle competenze interpersonali viene naturale porsi il tema delle attitudini e delle predisposizioni caratteriali. Senza voler giungere a conclusioni affrettate e fuori luogo, il pensiero corre immediatamente ai criteri di selezione che le organizzazioni utilizzano per assumere dall'esterno o reclutare dall'interno nuovi Capi Progetto.

⁴ The Chaos Report, Standish Group, 1994, 1996, 1998, 2000

⁵ J. Kent Crawford, The Strategic Project Office - Marcel Dekker, Basel, 2002

⁶ Dimensioni, azioni, comportamenti: nuovo modello di riferimento ISTUD per il ruolo del project manager, Mario Damiani 2004.

Tornando al tema specifico della nostra trattazione e rifacendoci a quanto discusso in questa sezione, ci aspettiamo che la ricerca evidenzi una sostanziale carenza nel “vissuto” dei Capi Progetto per quanto riguarda i comportamenti che descrivono gli *skill* interpersonali oggetto della ricerca stessa, sottolineando nel contempo le maggiori aree di miglioramento.

In conclusione, le domande cui la ricerca si prefigge di dare risposta possono essere così sintetizzate:

- i committenti e le organizzazioni chiedono realmente ai Capi Progetto di essere dei manager oppure si conferma la correlazione “Capo Progetto uguale Tecnico che coordina”?
- le attività manageriali e di relazione sono *de facto* appannaggio dei loro capi gerarchici o magari della funzione commerciale nei progetti cosiddetti “esterni”?

CAP. 3 - METODOLOGIA SEGUITA

3.1 LA SCELTA DEL CAMPIONE

Il questionario è stato compilato da Project Manager con diversi livelli di esperienza e di responsabilità, nonché da consulenti e formatori nell'area del Project Management.

Il questionario – attraverso una comunicazione sulla sua disponibilità – è stato distribuito in tre popolazioni principali:

- soci del PMI-NIC
- soci delle principali organizzazioni di categoria
- colleghi e conoscenti operanti nel settore del Project Management

Come si evince da quanto sopra riportato, si è optato per una diffusione del questionario mirata invece che su più larga scala. La scelta contraria avrebbe certamente contribuito ad un ampliamento del campione dell'indagine, ma avrebbe rischiato di renderlo poco indicativo da un punto di vista di contenuti, in quanto avrebbe potuto includere facilmente anche professionisti coinvolti solo occasionalmente nel ruolo di Capo Progetto.

Il campione dell'indagine è stato suddiviso in due categorie principali:

- la categoria A, che include la popolazione dei Project Manager classificandola nei gruppi A1, A2 e A3, in base ai criteri esposti nella Sezione “Definizione gruppi professionali” riportata in Appendice.
- la categoria B, che include invece la popolazione costituita da varie tipologie di manager aziendali e di professionisti che interagiscono con i Project Manager identificati in base a una classificazione nei gruppi B1, B2, B3, B4, B5 e B6 secondo i criteri espressi nella Sezione “Definizione gruppi professionali” riportata in Appendice.

L'obiettivo era sviluppare l'indagine e la raccolta dati su un arco temporale di tre mesi, al fine di raccogliere un adeguato numero di questionari compilati, tale da costituire un campione sufficientemente ampio ai fini dell'analisi posta come oggetto.

3.2 ASSUNTI

Il questionario nasce dal “*Project Management Competency Development Framework*” (PMCDF) del PMI® ed in particolare si basa sulla sezione di “*Personal*

Competencies” che racchiude le competenze di *general management*, le *soft skills* e ne rappresenta, per estratto, gli elementi che il gruppo di lavoro ha ritenuto essere maggiormente importanti.

Le competenze specifiche, relative alle nove aree di conoscenza⁷ non sono state oggetto di analisi della presente ricerca in quanto, come già accennato sia in premessa, sia nella sezione relativa alle ipotesi da verificare, il gruppo di lavoro ha volutamente concentrato la propria attenzione sulle dimensioni organizzativa e interpersonale.

3.3 IL METODO SEGUITO

Nella fase iniziale del progetto-ricerca, sono stati valutati due possibili percorsi:

- il primo era finalizzato a definire le competenze richieste al Project Manager nella realtà Europea, partendo da numerosi studi effettuati di recente nel campo del Project Management da differenti organizzazioni attive in questo settore⁸.
- il secondo, invece, utilizzando come punto di partenza il “*Project Management Competency Development Framework*” del PMI®, si poneva come obiettivo di valutare quanto un modello - necessariamente ampio e generale quale quello scelto - potesse calarsi nella realtà professionale italiana.

Pur non essendo i due percorsi completamente disgiunti, la decisione è stata quella scegliere il secondo per evitare di costruire un modello di competenze che poteva essere visto – peraltro erroneamente - come alternativo a quello proposto dal Project Management Institute.

Le quattro parti che compongono il “*Project Management Competency Development Framework*” (PMCDF) sono le seguenti:

- I. *Competency Framework Overview*, che introduce la discussione sulle competenze del Project Manager
- II. *PM Knowledge and Performance / Competencies*, che riporta le conoscenze e le competenze riferite alle nove aree di conoscenza del PMBOK®
- III. *Personal Competencies*, che fornisce il dettaglio delle competenze del Project Manager attraverso le dimensioni personali (*soft skill*)
- IV. *Developing Competence as PM*, che suggerisce un approccio in cinque passi per sviluppare le competenze del PM

⁷ Vedi PMCDF , Section 2, Project Management Knowledge/Performance Competencies

⁸ Damiani M, Lo Valvo P., Pipitone I., “Le dimensioni del Project Management: organizzazione, metodi, relazioni”, ISTUD, Il sole 24 ore

Le “*Personal Competencies*” (sezione III), così come definite nel modello del PMCDF, sono organizzate in sei aree di competenza (“*Units of Competence*”).

Le aree di competenza sono a loro volta suddivise in segmenti (“*Competency Clusters*”), in numero variabile da due a quattro per area di competenza.

Ciascun segmento, infine, raccoglie al suo interno gli elementi di competenza (“*Competency Elements*”) che lo caratterizzano in relazione a quella specifica area.

Ogni elemento viene quindi declinato ed oggettivato in uno o più *Performance Criteria*.

La figura seguente⁹, rappresenta la schematizzazione logica delle “*Personal Competencies*” del Project Manager. Secondo il modello del PMCDF¹⁰.

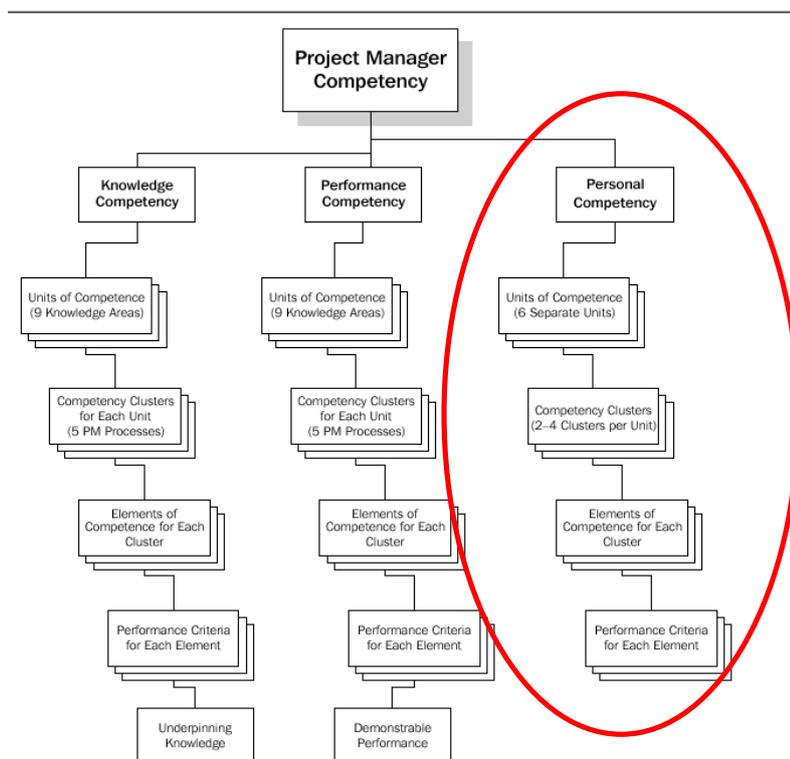


Figura -2- Struttura delle “*Personal Competencies*” secondo il PMCDF

⁹ Tratta da PMCDF, Figura 1.3 pag.12

¹⁰ Analoga schematizzazione è attuata sulle altre competenze del Project Manager (“*Knowledge Competencies*” e “*Performance Competencies*”) che peraltro non fanno parte della presente ricerca e di conseguenza non verranno qui ulteriormente citate.

Per meglio comprendere la schematizzazione adottata dal PMCDF, vediamo un esempio reale, tratto dal testo del PMI®:

- la *Unit of Competence* B.1 (“*Achievement and Action*”¹¹) è suddivisa in quattro *Competency Clusters*, e precisamente:
 - o *Cluster* B.1.1 (“*Achievement Orientation*”)
 - o *Cluster* B.1.2 (“*Concern for Order, Quality and Accuracy*”)
 - o *Cluster* B.1.3 (“*Initiative*”)
 - o *Cluster* B.1.4 (“*Information Seeking*”)
- il *Competency Cluster* B.1.1 (“*Achievement Orientation*”), a sua volta, è ripartito in quattro elementi, il cui primo è il B.1.1.1 (“*Operates with Intensity to Achieve Project Goals*”).
- l’attualizzazione di tale elemento viene fatta attraverso un ulteriore livello di dettaglio, ottenuto tramite i *Performance Criteria*. All’elemento B.1.1.1 dell’esempio, fanno riferimento quattro differenti *Criteria* che lo definiscono e ne chiariscono i contenuti.

Alla definizione finale delle domande da porre nel questionario, si è arrivati attraverso i passi logici o operativi dettagliati nei paragrafi seguenti:

- *Passo 1*: decisione se proporre un questionario con domande “aperte” o “chiuse”.

Per ottenere una maggiore “leggibilità” dei dati di risposta al questionario è stata scelta la via delle domande “chiuse”.

- *Passo 2*: selezione degli “*Element/Personal Competencies*” ritenuti più significativi.

Ogni componente del gruppo ha dato separatamente un “voto” a ciascuno dei *Performance Criteria* indicati nel PMCDF. Sommando i voti così indicati, si è potuto determinare un “peso” per ciascun “*Element/Personal Competency*”: è stato così possibile stilare una classifica degli elementi che il team di lavoro riteneva più significativi ai fini degli obiettivi della ricerca.

- *Passo 3*: traduzione in lingua italiana delle “*Personal Competencies*” e dei corrispondenti 62 “*Performance Criteria*” che hanno ottenuto il più alto punteggio nel passo precedente. Le “*Personal Competencies*” ed le relative “*Performance Criteria*” che hanno avuto un punteggio più basso, sono state in alcuni casi scartate, mentre alcune – ritenute comunque significative – sono

¹¹ Vedi PMCDF, pag. 70

state modificate¹² e incluse nelle “*Performance Criteria*” precedentemente individuate.

3.4 L’OUTPUT GENERATO

I dati sono stati raccolti per mezzo di un questionario¹³ on-line ospitato sulle pagine del sito del PMI-NIC e raggiungibile (in fase di raccolta dati) all’indirizzo <http://www.pmi-nic.org/questionnaire.php>. Non è stato preso in considerazione il questionario in formato cartaceo per ragioni legate alla distribuzione del questionario stesso ed alla successiva analisi dei risultati (difficile attività di raccolta dei questionari compilati, complessa fase di *data entry*).

Comment [BA1]: Il Questionario è disponibile in Appendice

Come già indicato, la comunicazione relativa alla disponibilità del questionario e l’invito alla sua compilazione sono stati diffusi attraverso tre canali, principalmente:

- messaggio di posta elettronica indirizzato alla lista dei soci del PMI-NIC
- messaggio di posta elettronica indirizzato ai soci delle principali organizzazioni di categoria
- comunicazione diretta (verbale o scritta) a colleghi e conoscenti operanti nel settore del Project Management

¹² Il risultato è riassunto nel Questionario riportato in Appendice

¹³ Il Questionario è disponibile in Appendice

CAP. 4 - ANALISI DEI RISULTATI (FINDINGS)

4.1 IL PROFILO DI CHI HA PARTECIPATO ALL'INDAGINE

Hanno partecipato all'indagine, rispondendo al questionario, 138 professionisti del Project Management; di questi, 105 questionari possono essere ritenuti validi ai fini statistici (tutte le domande hanno ricevuto risposta), mentre 33 sono stati scartati perché incompleti¹⁴.

Il profilo di chi ha partecipato all'indagine corrisponde, in sintesi, ad un professionista di consolidata esperienza ed adeguata formazione con responsabilità operative nella gestione di progetti.

Il 91% lavora in "prima linea" partecipando direttamente alla conduzione di progetti (Categoria A, secondo la classificazione proposta); il 9% coordina il lavoro di più project manager, assumendo una "ownership di livello superiore".

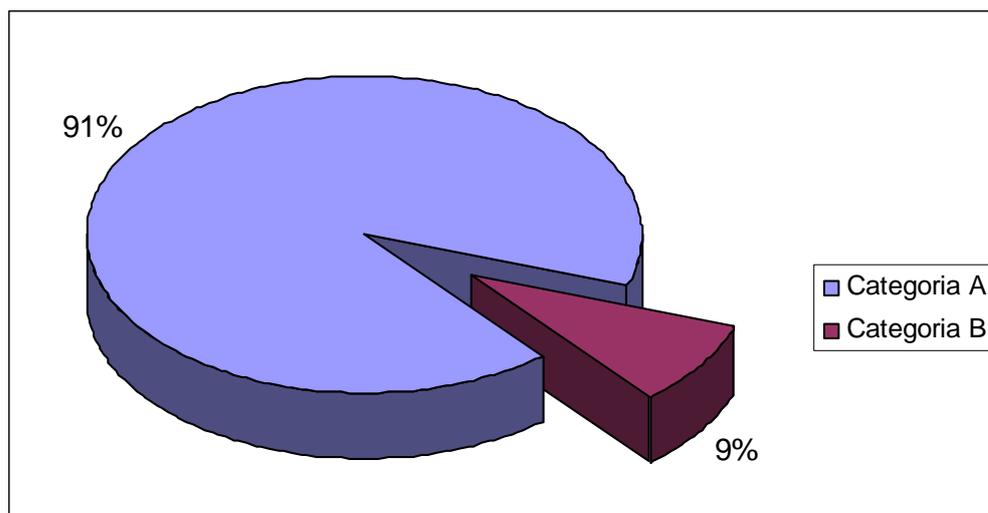


Figura 2: Suddivisione per Categoria

¹⁴ Dove non specificato diversamente, l'analisi e le percentuali sono riferite al totale dei 105 questionari completi.

I ruoli di chi lavora operativamente ai progetti sono suddivisi in maniera quasi equivalente tra Team Leader (Gruppo A1, 35%), Project Manager (Gruppo A2, 38%) e Program Manager (Gruppo A3, 27%).

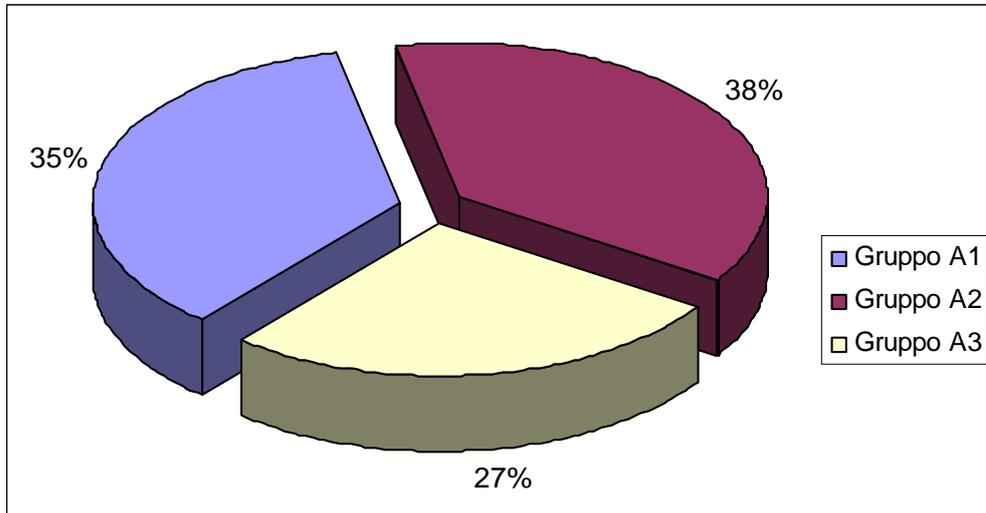


Figura 3: Suddivisione per Gruppo (Categoria A)

Si noti che il quesito relativo alla posizione lavorativa non utilizza questa terminologia. Per evitare di condizionare le risposte, si è infatti preferito descrivere i ruoli di Team Leader, Project Manager e Program Manager in termini di attività svolte e competenze possedute, tralasciando “etichette” che avrebbero potuto essere fraintese.

Rimandando al testo del questionario per una caratterizzazione più precisa di queste posizioni, qui basterà dire che per Team Leader si intende il responsabile della gestione di un sotto insieme del progetto (tipicamente uno o più macro *deliverable*), per Project Manager si intende il responsabile di singoli progetti e per Program Manager si intende il responsabile di più progetti tra loro coordinati più eventuali altre attività correlate che progetti non sono (*operations*).

Osservando invece la categoria B, si vede che il ruolo principalmente rappresentato è quello del consulente (Gruppo B4, 78%), con responsabilità di supporto o coordinamento delle attività di gestione progetti.

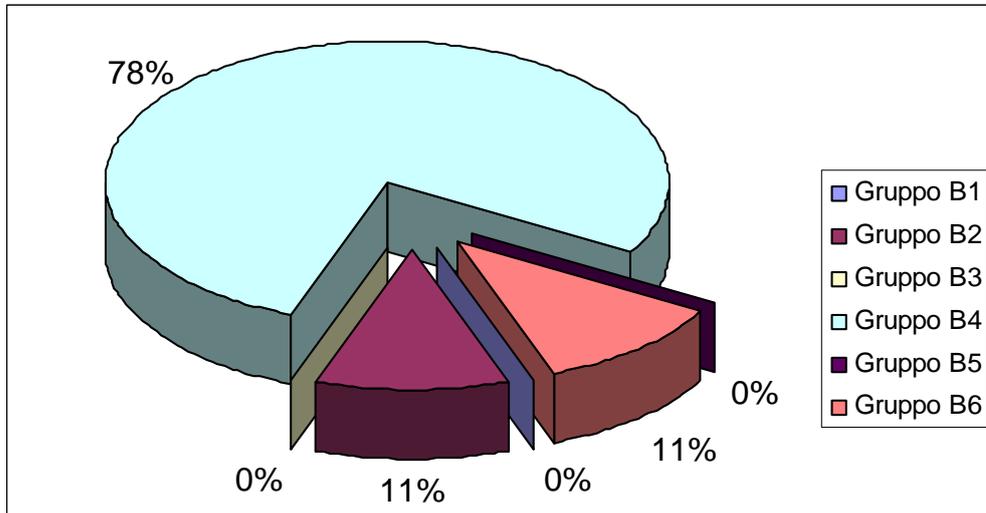


Figura 4: Suddivisione per Gruppo (Categoria B)

La grande maggioranza (83%) è di sesso maschile; purtroppo, anche in questo caso, si rileva che la presenza femminile in posizioni manageriali ed attività con contenuti tecnici di coordinamento - è sottopesata.

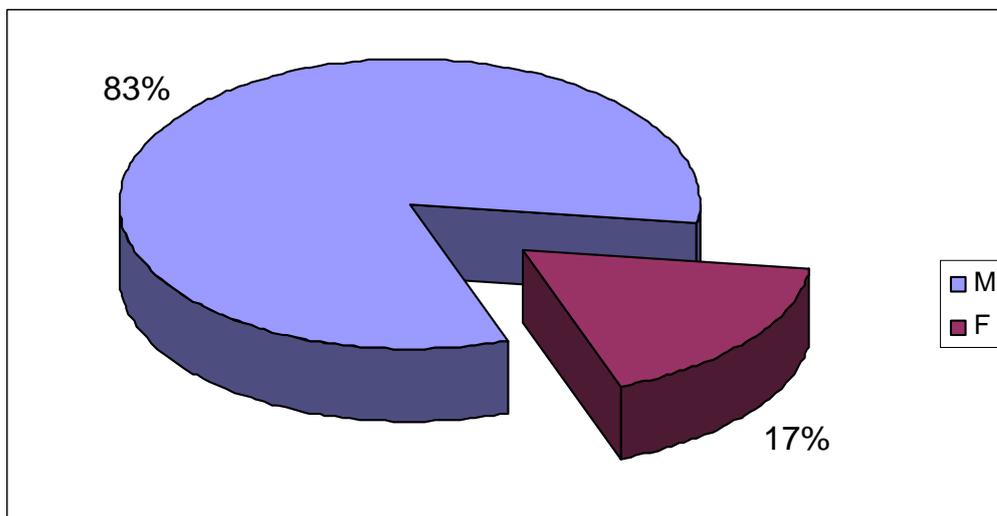


Figura 5: Suddivisione per sesso

La quasi totalità (89%) ha un'età compresa tra 30 e 50 anni con valore modale (25%) nella fascia 36-40 anni.

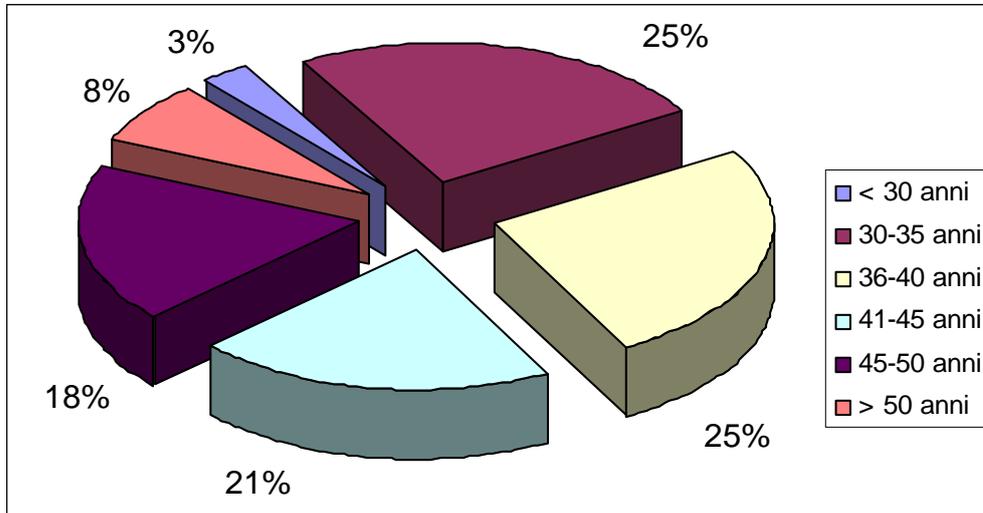


Figura 6: Suddivisione per età anagrafica

Gli anni di esperienza nel ruolo sono mediamente elevati: il 90% ha più di tre anni di esperienza e quasi il 70% lavora da almeno 6 anni come responsabile, a diversi livelli, di progetto.

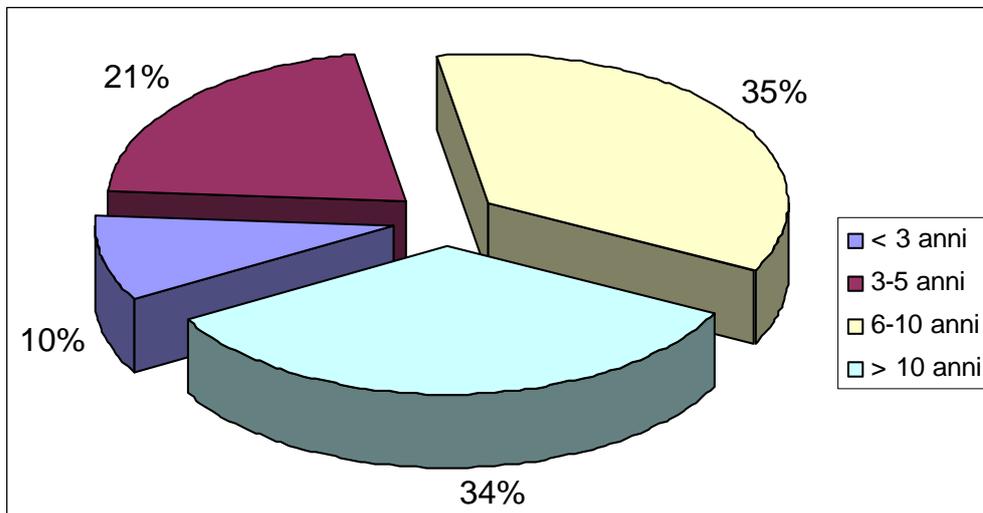


Figura 7: Suddivisione per anzianità di ruolo

I professionisti che hanno risposto al questionario operano prevalentemente nel settore di mercato dell'Information Technology (61%); tutti gli altri comparti economici sono rappresentati senza nessuna particolare concentrazione, anche se si può notare una presenza non trascurabile dei servizi alle imprese (consulenza, outsourcing) e dei settori costruzioni e impiantistica.

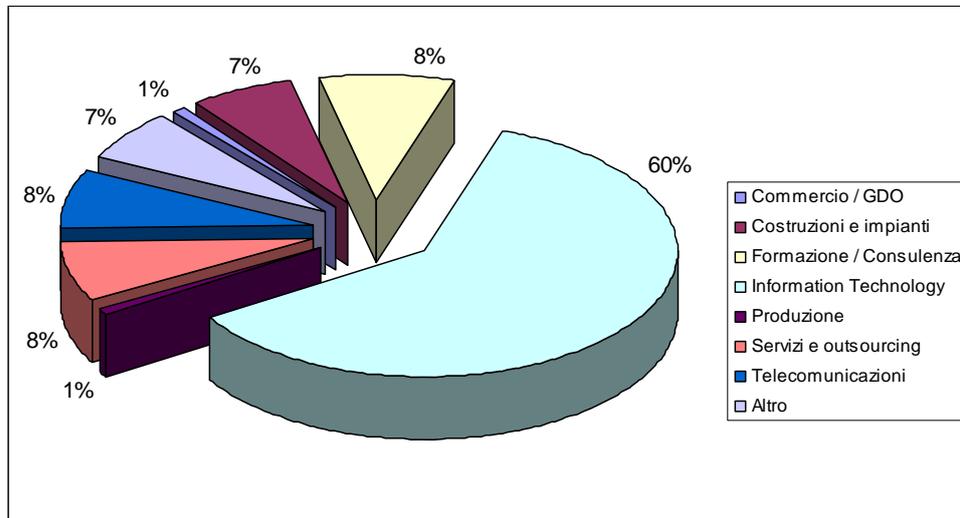


Figura 8: Suddivisione per settore di appartenenza

Vista la distribuzione sui settori professionali, con fortissima preponderanza della presenza del settore IT, viene spontaneo domandarsi se la rappresentatività statistica del “campione” dell’indagine ne sia inficiata, limitando quindi la generalizzazione delle considerazioni che è possibile trarre da questa indagine.

A livello sia italiano sia internazionale, i Project Manager provenienti dal settore IT rappresentano oltre la metà degli iscritti al PMI® ed una quota anche superiore dei certificati PMP.

Sembrirebbe quindi che la composizione del nostro “campione” sia in linea, in termini di distribuzione settoriale, con l’universo dei PM, o perlomeno con quella parte di “PM consapevoli” che hanno fatto crescere esponenzialmente nell’ultimo decennio il fenomeno dell’associazionismo e della certificazione nell’ambito del Project Management.

La realtà della gestione progetti è probabilmente più ampia e comprende anche molti “PM per caso”¹⁵ forse inconsapevoli del proprio ruolo. Estendere l’indagine a questa categoria di colleghi avrebbe sicuramente reso maggiormente significativi in termini statistici i risultati ottenuti, ma avrebbe in parallelo richiesto uno sforzo

¹⁵ Project Manager? Sì ma per caso – M. Damiani, C. Moroni, Zerouno, Maggio 2003

maggiore, un questionario dalla differente formulazione e l'impiego di una terminologia e dei canali di comunicazione sostanzialmente diversi.

A completamento del profilo di chi ha partecipato all'indagine, si rileva che la conoscenza delle tecniche di project management è presumibilmente elevata: il 91% ha partecipato ad attività di formazione specifiche per la gestione dei progetti, il 39% è certificato PMP ed oltre il 15% ha conseguito altre certificazioni (in particolare PRINCE2 ed IPMA).

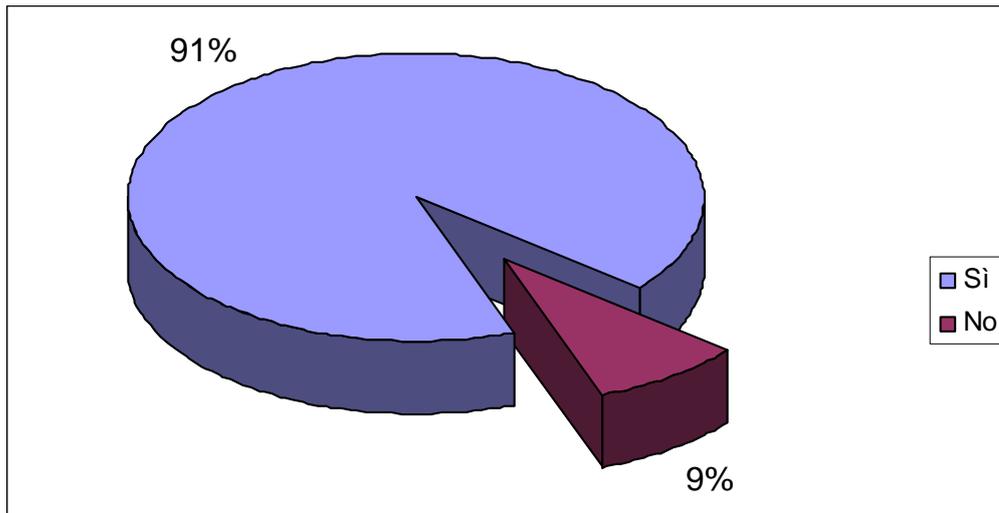


Figura 9: Partecipazione ad attività formative specifiche

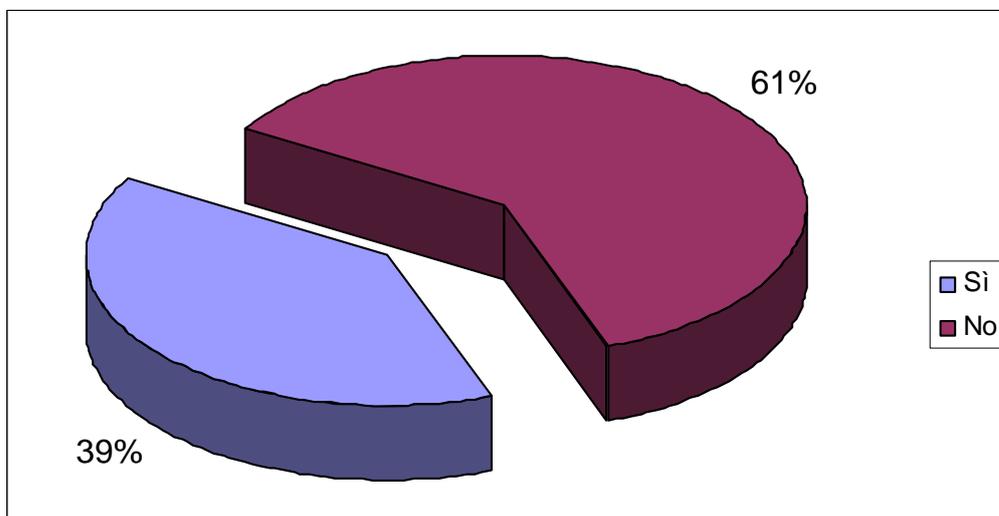


Figura 10: Possesso di Certificazione PMP

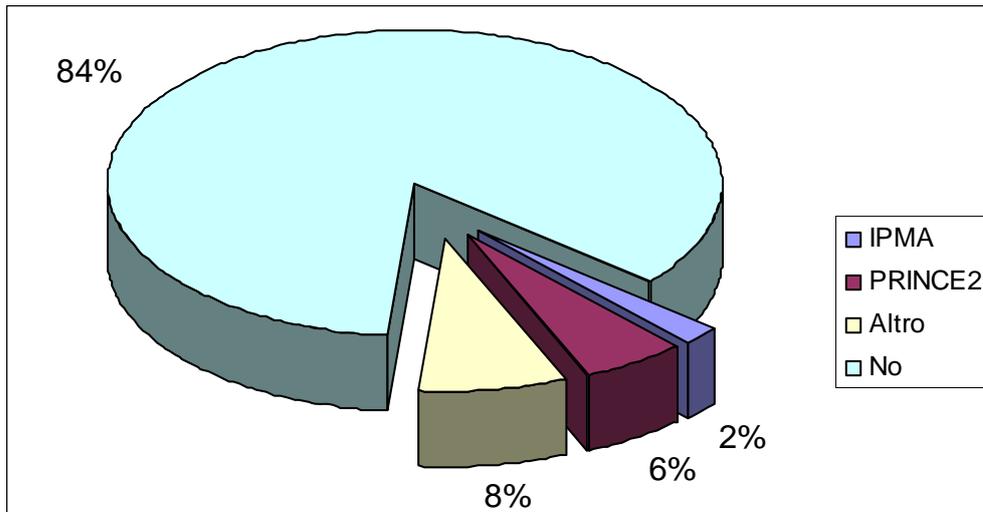


Figura 11: Possesso di altre certificazioni professionali

L'elevato livello di cultura professionale del "campione" ha sicuramente facilitato la compilazione del questionario in termini di comprensione delle domande e quindi di attendibilità delle risposte evitando fraintendimenti terminologici e di contenuti.

Questa stessa cultura professionale può però aver condizionato le risposte portando a sovrastimare, come si accennava in premessa, la frequenza dei comportamenti coerenti con le *best practices* riconosciute del settore.

È forse difficile - per chi conosce i principi del Project Management, e magari ha anche conseguito il "bollino blu" di una certificazione - disconoscere ad esempio l'importanza dello sviluppo del team di progetto e riconoscere di non incoraggiare e sostenere sempre i membri della squadra.

4.2 LE COMPETENZE DICHIARATE

Come già accennato nelle sezioni precedenti, il corpo principale del questionario è stato costruito chiedendo il grado di effettiva messa in opera di competenze, descritte nel PMCDF, "misurate" tramite la frequenza di applicazione di specifici comportamenti.

Riprendendo quando già descritto in precedenza, rammentiamo in questa sede che il PMCDF organizza le competenze personali-comportamentali dei PM in *cluster*, ossia in macro aree omogenee; i *cluster* sono a loro volta suddivisi in elementi di competenza e questi ultimi sono articolati e sostanziati in singoli e specifici comportamenti, i performance criteria, che coincidono nella nostra indagine con le singole domande.

Nell'analizzare i risultati dell'indagine partiremo, con approccio *top-down*, dai 6 *cluster* di competenze approfondendo quindi, laddove significativi, i 15 elementi di

competenza ed i 62 comportamenti (*Performance Criteria*) del PMCDF selezionati come più significativi dal team di ricerca.

I sei *cluster* sono:

- Orientamento ai risultati, qualità, accuratezza, iniziativa e ricerca delle informazioni [*risultati*]
- Orientamento al cliente [*cliente*]
- Persuasione, influenza, comprensione della struttura organizzativa, costruzione della relazione [*influenza*]
- *Teamwork*, cooperazione, sviluppo degli altri, leadership [*teamwork*]
- Pensiero analitico [*analisi*]
- Efficacia personale, autostima, flessibilità [*efficacia*]

Nella definizione di ciascun *cluster* è stato evidenziato in grassetto un termine, una sorta di parola chiave, che sarà utilizzato nel prosieguo, anche per brevità di discorso, come indicatore del relativo *cluster*. Le 6 parole chiave delle competenze personali del PM sono quindi:

- risultati (cluster 1)
- cliente (cluster 2)
- influenza (cluster 3)
- teamwork (cluster 4)
- analisi (cluster 5)
- efficacia (cluster 6)

I primi due fatti che emergono dai risultati della ricerca sono l'elevata frequenza di comportamenti virtuosi e soprattutto l'omogeneità di tale frequenza nei diversi comportamenti.

In una scala da 1 a 4 (dove 1 equivale a “raramente” e 4 a “sempre”), la media delle medie è pari a 3,0; in altri termini, i nostri PM mettono in pratica “spesso” (tra il 50% ed il 75% delle volte) l'insieme delle competenze che secondo il PMI® (ed il team di ricerca) contraddistinguono la professione.

Stupisce soprattutto, a prima vista, l'apparente omogeneità di questo risultato.

La variazione per *cluster* del valore medio 3 è limitata: si passa dal 3,3 del *cluster* “cliente” al 2,8 del *cluster* “analisi”.

Cluster	Media A+B	Media A	Media A1	Media A2	Media A3	Media B
risultati	2,98	2,98	2,86	3,07	3,02	2,93
cliente	3,30	3,30	3,09	3,52	3,27	3,36
influenza	2,90	2,91	2,69	2,99	3,10	2,78
teamwork	3,04	3,04	2,86	3,13	3,14	3,03
analisi	2,80	2,82	2,60	2,94	2,92	2,61
efficacia	2,95	2,97	2,81	3,07	3,05	2,74

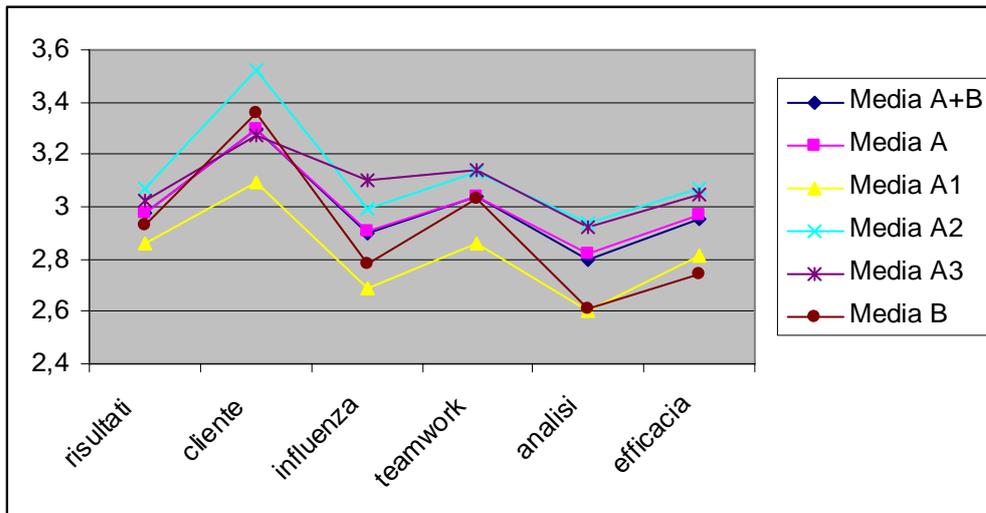


Figura 12: Medie per cluster

L'ampiezza delle variazioni tra valori medi non cresce significativamente disaggregando i dati per elemento di competenza (3,3-2,6; figura 13) e nemmeno scendendo al singolo comportamento (3,4-2,4; figura 14).

Elemento	Media A + B	Media A	Media A1	Media A2	Media A3	Media B
risultati - 1	3,10	3,10	3,00	3,10	3,10	3,20
risultati - 2	2,90	3,00	2,80	3,10	2,90	2,80
risultati - 3	3,00	3,00	2,90	3,10	3,00	2,80
risultati - 4	2,90	2,90	2,70	3,00	3,00	3,00
cliente -1	3,30	3,30	3,10	3,50	3,30	3,40
influenza - 1	2,90	2,90	2,70	3,00	3,00	2,70
influenza - 2	2,90	2,90	2,70	2,90	3,20	2,90
influenza - 3	2,90	2,90	2,60	3,00	3,20	2,80
teamwork - 1	3,10	3,10	2,90	3,20	3,10	3,00
teamwork - 2	2,90	2,90	2,80	2,90	3,10	3,00
teamwork -3	3,10	3,10	2,90	3,20	3,20	3,10
analisi -1	2,80	2,80	2,60	2,90	2,90	2,60
efficacia - 1	2,60	2,60	2,60	2,70	2,60	2,40
efficacia - 2	3,10	3,10	2,90	3,20	3,20	3,10
efficacia - 3	3,00	3,00	2,80	3,10	3,10	2,50

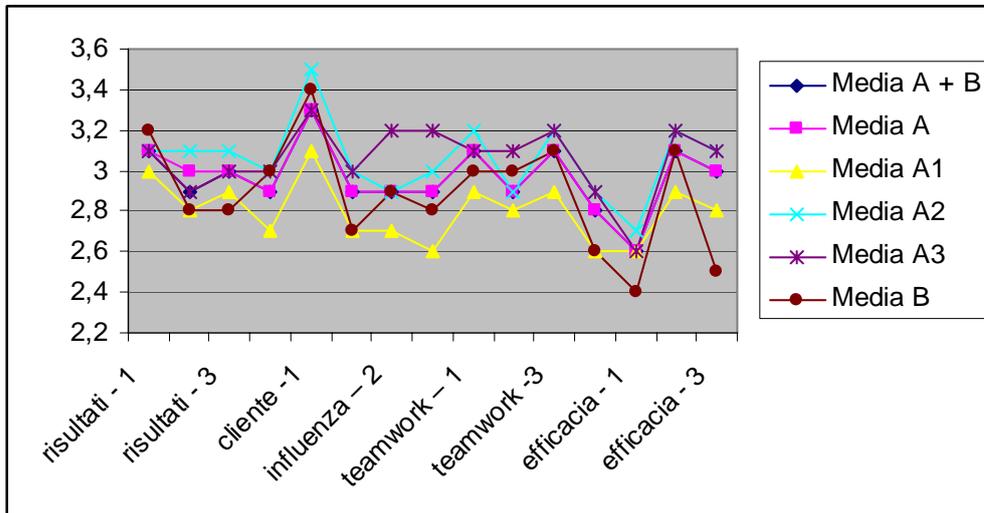


Figura 13: Medie per elemento di competenza

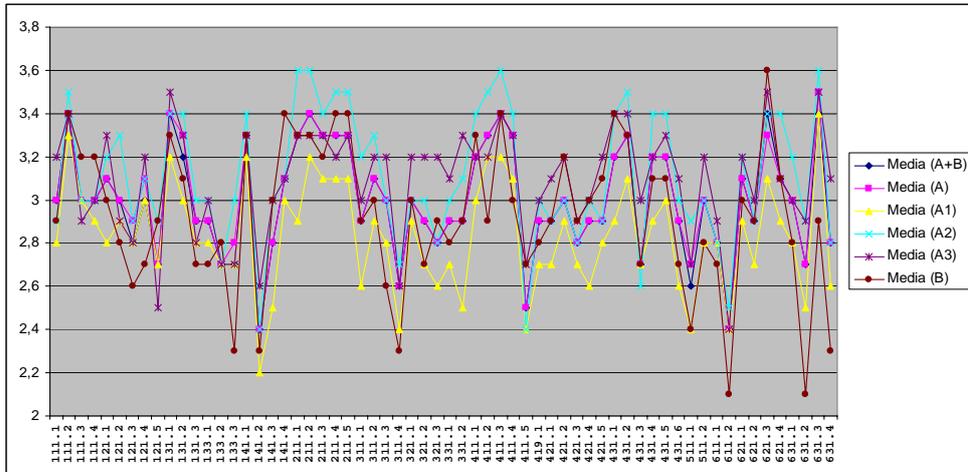


Figura 14: Medie per comportamento

La variabilità interna delle singole medie (Figg. 15, 16 e 17) ovviamente diminuisce all'aumentare dei valori medi.

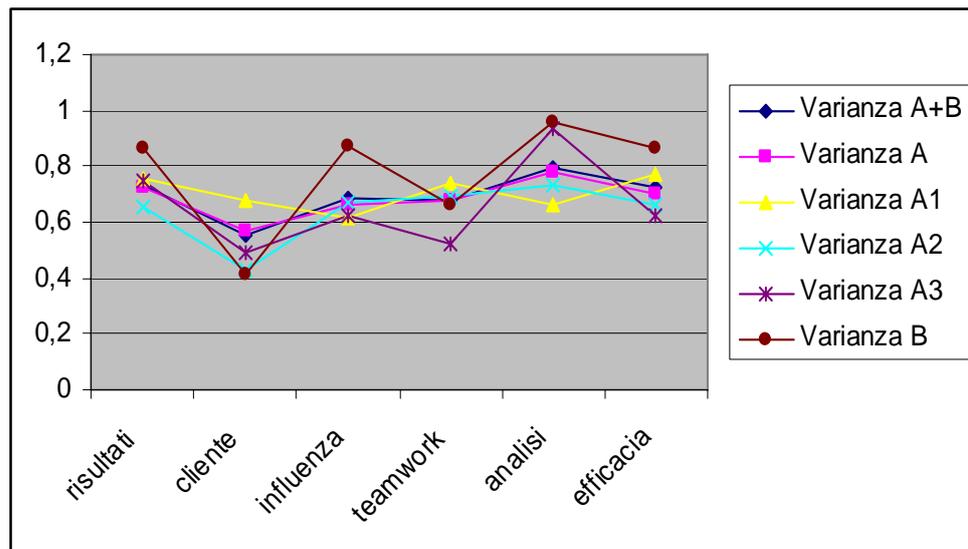


Figura 15: Varianza per cluster

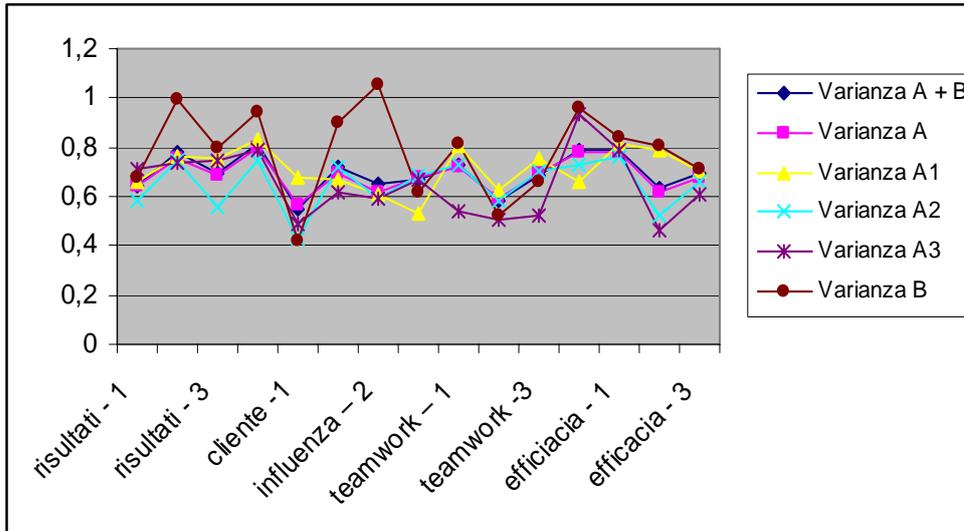


Figura 16: Varianza per elemento di competenza

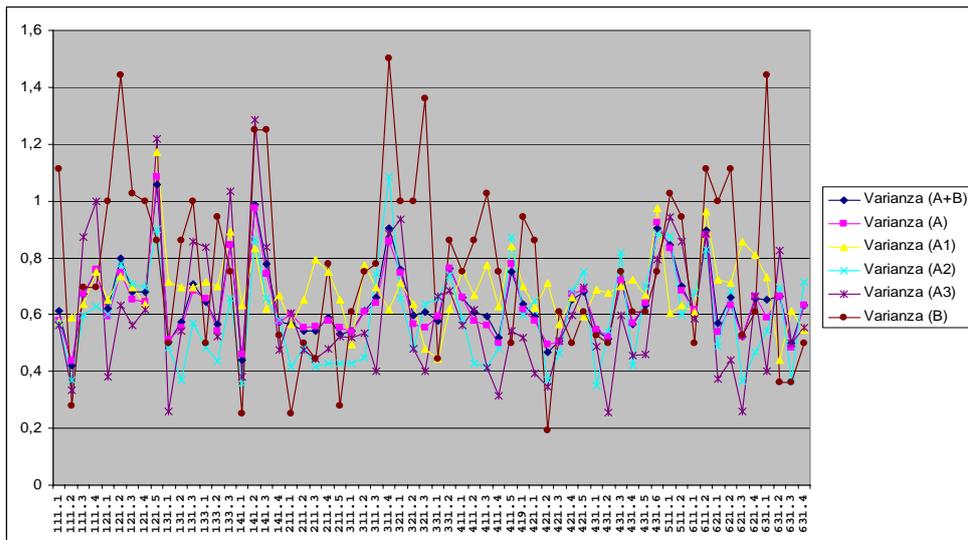


Figura 17: Varianza per comportamento

La variazione tra valori medi non aumenta significativamente anche disaggregando i risultati per specifici sottoinsiemi del campione dei rispondenti.

Se consideriamo infatti i valori articolati per gruppo professionale (team leader, project manager, program manager e funzioni di supporto) o per esperienza nel ruolo vediamo che le forbici tra valori medi minimi e massimi si allargano di poco.

Considerando, ad esempio, gli incroci cluster/gruppo professionale la forbice è 3,5-2,6 e considerando gli incroci elemento di competenza/esperienza la forbice è 3,4-2,5.

Le motivazioni di questa relativa omogeneità di risposte sono a nostro avviso principalmente due.

Innanzitutto la selezione di competenze operata dal team di ricerca per costruire il questionario.

Per mantenere il questionario entro dimensioni accettabili il team di ricerca ha ridotto di oltre la metà, rispetto al PMCDF, il numero delle competenze e dei relativi comportamenti che le sostanziano.

Nell'operare questa selezione si è proceduto scartando le competenze che, a giudizio del team, apparivano meno significative e quindi inserendo nel questionario solo quelle che venivano ritenute importanti per il successo dei progetti.

Evidentemente le scelte operate dal team sono state condivise anche dai colleghi che hanno risposto al questionario.

La seconda motivazione può essere legata ad una tendenza, come già accennato, al "professionalmente corretto".

Chi ha risposto al questionario è un professionista con una consolidata esperienza nel ruolo e che ha seguito specifici percorsi formativi. Sa quindi come devono essere fatte le cose; conosce quelle che sono ritenute le *best practices* della professione ed è pertanto consapevole che gli esperti di Project Management ritengono che tutti i comportamenti elencati nel questionario dovrebbero essere applicati nella pratica professionale.

Due le possibili interpretazioni: o chi ha risposto "bara", anche inconsapevolmente, o la realtà dell'applicazione del Project Management in Italia è nettamente più progredita di quella che era la percezione originaria del team di ricerca. Forse entrambe le interpretazioni, quella pessimista e quella ottimista, hanno un loro fondamento e concorrono a spiegare i risultati emersi dall'indagine.

Riteniamo che la questione possa essere chiusa con una nota positiva.

Forse la realtà non collima completamente con il quadro virtuoso che emerge dall'indagine: tuttavia esiste una consapevolezza diffusa di come si dovrebbero fare le cose. Talora i limiti personali o i condizionamenti esterni impediscono di fare le cose a regola d'arte, ma questa consapevolezza ci assicura che esistono le condizioni per migliorare ulteriormente.

L'apparente omogeneità dei risultati dell'indagine implica una omologazione da pensiero dominante? Dobbiamo riconoscere che "tutti i gatti sono bigi"?

Non proprio. L'analisi dei segnali deboli (ma non troppo) ci mostra che le differenze tra competenze, sia pur limitate, non sono casuali e possono essere interpretate razionalmente.

Consideriamo ancora le medie delle risposte per cluster di competenze a livello totale e suddivise per gruppo professionale. Per comodità del lettore, riportiamo qui i dati già precedentemente indicati in Figura 12.

Cluster	Media A+B	Media A	Media A1	Media A2	Media A3	Media B
risultati	2,98	2,98	2,86	3,07	3,02	2,93
cliente	3,30	3,30	3,09	3,52	3,27	3,36
influenza	2,90	2,91	2,69	2,99	3,10	2,78
teamwork	3,04	3,04	2,86	3,13	3,14	3,03
analisi	2,80	2,82	2,60	2,94	2,92	2,61
efficacia	2,95	2,97	2,81	3,07	3,05	2,74

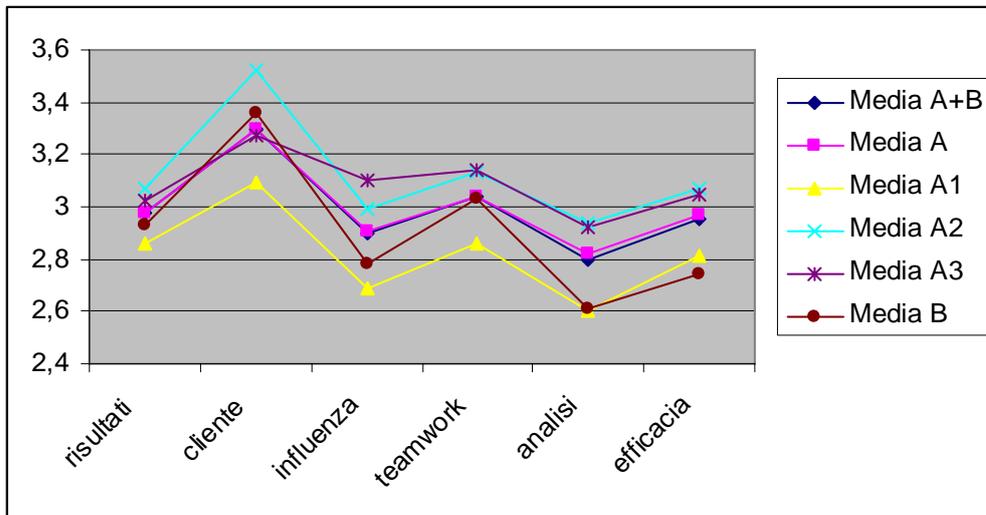


Figura 18: Medie per cluster

L'hit parade dei *cluster* di competenze è:

- al primo posto, il *cluster* "cliente" (valore medio 3,3 ossia tra "spesso" e "sempre")
- al secondo posto, quasi a pari merito, i *cluster* "teamwork" e "risultati" (valore 3 ossia "spesso")
- appena sotto, il *cluster* "efficacia" (valore 2,95)
- a seguire, il *cluster* "influenza" (valore 2,9)
- all'ultimo posto, il *cluster* "analisi" (valore 2,8)

Il primo e l'ultimo posto appaiono scontati.

L'orientamento al cliente è un imperativo cui (giustamente) non ci si può sottrarre. Non solo la cultura del project management, ma anche la cultura della qualità

ed in genere il pensiero (e la retorica) aziendale hanno fatto del “*Customer First*” un assioma.

Anche l’ultimo posto del pensiero analitico appare scontato: sa troppo di “tecnico” e come tale non viene considerato eccessivamente rilevante nella professione del Project Management.

Proprio questo ultimo risultato sembrerebbe confermare la presenza - tra chi ha risposto al questionario - di una tendenza al professionalmente corretto.

È bene ribadire che le domande riguardavano la frequenza di applicazione di determinati comportamenti, non la loro importanza come fattori di successo del progetto.

Appare quindi strano che i PM, che in grande maggioranza provengono da ruoli tecnici, mostrino carenze relative su competenze personali che dovrebbero costituire il loro punto di forza. Il pensiero analitico viene infatti universalmente riconosciuto come una delle caratteristiche salienti dei profili tecnici.

Il posizionamento in bassa classifica del cluster “influenza” è anch’esso degno di nota.

La capacità di influenzare, tessere relazioni e “leggere” le organizzazioni al di là degli organigrammi ufficiali sono tutte competenze fondamentali per poter esercitare al meglio i comportamenti che il nostro campione ritiene di applicare più di sovente e che considera prioritari.

L’orientamento al cliente, il teamwork e la leadership passano anche, e forse soprattutto, attraverso le abilità commerciali intese in senso alto, ossia tramite la capacità di influenzare i differenti stakeholder del progetto – dal cliente ai componenti del team, e non solo - affinché concorrano al successo del progetto.

In quest’area sembra ci sia da lavorare ed investire per sviluppare le competenze.

Era una delle ipotesi da verificare e che sembra puntualmente confermata dai risultati dell’indagine.

È importante notare che la classifica dei *cluster* – ed implicitamente la gerarchia delle competenze secondo il campione - non cambia al variare dei gruppi professionali considerati.

Tutti i gruppi indistintamente, dal Team Leader ai profili professionali di supporto, mettono al primo posto, come frequenza di comportamenti, le competenze del *cluster* “cliente” ed all’ultimo quelle del *cluster* “analisi”.

La differenza più significativa riguarda il valore medio tra gruppi professionali.

I Team Leader hanno mediamente valori più bassi in tutti i *cluster* rispetto a quelli, abbastanza omogenei tra loro, di tutti gli altri gruppi professionali.

Questo risultato appare coerente con le attese.

Risulta infatti evidente che il ruolo con minor responsabilità manageriale e più legato al prodotto del progetto debba con minor frequenza applicare comportamenti che rimandano a competenze personali di tipo manageriale.

L'analisi per livello di esperienza nel ruolo porta a conclusioni analoghe a quelle appena viste considerando il gruppo professionale, risultato questo che non sorprende vista l'ovvia correlazione tra esperienza e gruppo professionale.

Cluster	Meno di 3 anni	Tra 3 e 5 anni	Tra 6 e 10 anni	Oltre 10 anni
risultati	2,90	2,90	2,90	3,10
cliente	3,20	3,30	3,30	3,40
influenza	2,50	2,80	2,90	3,10
teamwork	2,90	3,10	2,90	3,20
analisi	2,60	2,80	2,70	3,00
efficacia	2,80	2,90	2,90	3,10

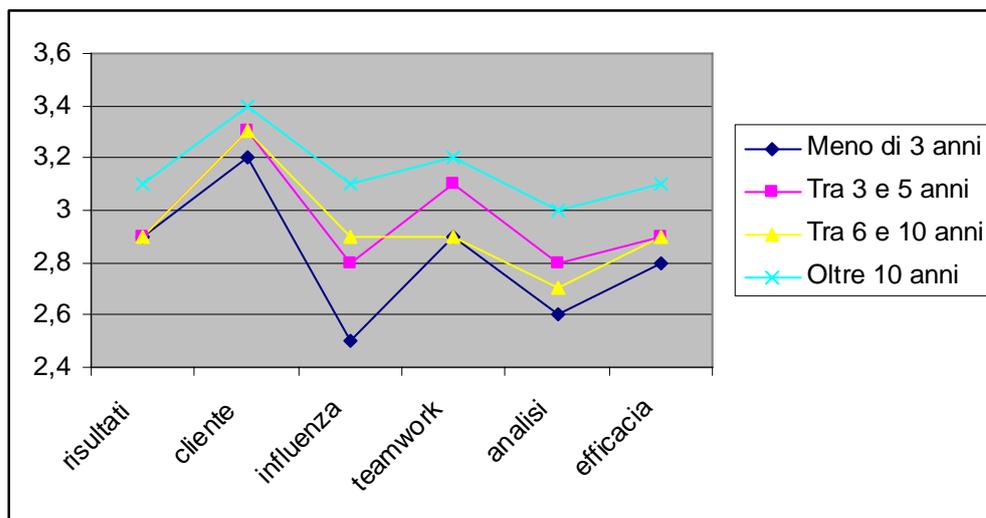


Figura 19: Medie per livello di esperienza

La classifica dei *cluster* non cambia al variare dell'esperienza misurata in anni.

Qui però il sottoinsieme del campione che si differenzia rispetto a tutti gli altri, omogenei tra loro, è quello di chi ha più di 10 anni di esperienza.

Le medie per *cluster* di competenza sono significativamente più alte.

Chi ha più esperienza adotta comportamenti più virtuosi, in linea con le *best practices* della professione (o è più propenso al conformismo professionale).

Esaminiamo ora i comportamenti che hanno collezionato il maggior numero di risposte "sempre" ed, all'opposto, "raramente".

Domanda	Raramente		Mediamente		Spesso		Sempre	
	#	%	#	%	#	%	#	%
411.3	2	1,9%	12	11,4%	31	29,5%	60	57,1%

631.3	1	1,0%	10	9,5%	35	33,3%	59	56,2%
211.2	1	1,0%	13	12,4%	37	35,2%	54	51,4%
111.2	1	1,0%	6	5,7%	46	43,8%	52	49,5%
131.1	2	1,9%	8	7,6%	44	41,9%	51	48,6%
621.3	2	1,9%	9	8,6%	43	41,0%	51	48,6%
411.2	1	1,0%	18	17,1%	36	34,3%	50	47,6%
431.2	1	1,0%	12	11,4%	42	40,0%	50	47,6%
211.5	1	1,0%	13	12,4%	42	40,0%	49	46,7%
211.4	2	1,9%	14	13,3%	41	39,0%	48	45,7%
211.1	1	1,0%	16	15,2%	41	39,0%	47	44,8%
131.2	1	1,0%	17	16,2%	42	40,0%	45	42,9%
211.3	1	1,0%	15	14,3%	44	41,9%	45	42,9%
411.1	2	1,9%	20	19,0%	38	36,2%	45	42,9%
431.5	4	3,8%	12	11,4%	46	43,8%	43	41,0%

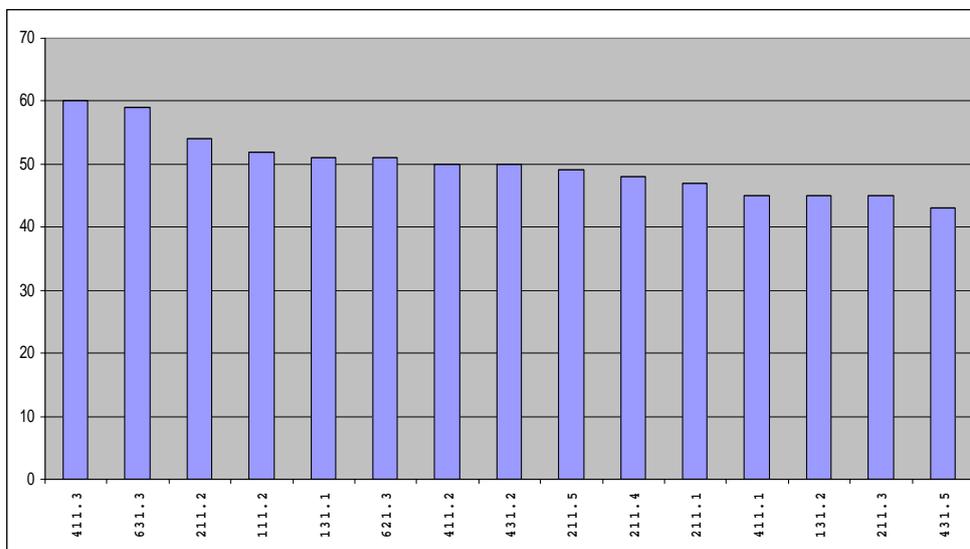


Figura 19: Comportamenti ordinati per frequenza risposta "Sempre" (Top 15)

I "top 5" sono:

- "Do merito pubblicamente a chi ha lavorato bene" (elemento di competenza: "Creo lo spirito di team nel progetto")
- "Rispetto le differenze personali, etniche e culturali al fine di assicurare un clima di lavoro collaborativo" (elemento di competenza: "Cambio approccio quando necessario per raggiungere gli obiettivi del progetto")
- "Stabilisco e mantengo con il cliente rapporti di comunicazione chiari in merito alle reciproche aspettative" (elemento di competenza: "Rappresento il cliente nell'ambito del progetto assicurando un servizio eccellente")

- “Mi sforzo di fare il lavoro al meglio, raggiungendo gli obiettivi di progetto definiti dai principali stakeholder” (elemento di competenza: “Lavoro alacremente al fine di raggiungere gli obiettivi di progetto”)
- “Do prova di tenacia nelle mie attività, non abbandono il campo quando le cose non filano liscio. Assumo iniziative concrete per fronteggiare i problemi” (elemento di competenza: “Quando necessario assumo l’iniziativa”).

Che i cinque comportamenti sopra riportati siano quelli che collezionano la percentuale più alta di “sempre” non stupisce: stupirebbe anzi il contrario. I primi due comportamenti sono addirittura quasi obbligati: il dire di non applicarli equivarrebbe ad ammettere di avere atteggiamenti al limite della scorrettezza professionale e personale.

Meno scontato, e forse meno attuato nella realtà, il terzo comportamento.

È esperienza comune che una delle principali cause di insuccesso dei progetti – e gli insuccessi non sono eventi rari – è proprio l’incomprensione e la difformità di obiettivi tra i principali *stakeholder* di progetto.

Domanda	Raramente		Mediamente		Spesso		Sempre	
	#	%	#	%	#	%	#	%
141.2	22	21,0%	39	37,1%	27	25,7%	17	16,2%
611.2	20	19,0%	37	35,2%	34	32,4%	14	13,3%
311.4	16	15,2%	33	31,4%	38	36,2%	18	17,1%
511.1	13	12,4%	30	28,6%	43	41,0%	19	18,1%
411.5	13	12,4%	42	40,0%	37	35,2%	13	12,4%
121.5	12	11,4%	36	34,3%	24	22,9%	33	31,4%
133.3	11	10,5%	28	26,7%	43	41,0%	23	21,9%
431.6	8	7,6%	31	29,5%	33	31,4%	33	31,4%
121.2	6	5,7%	23	21,9%	40	38,1%	36	34,3%
141.3	6	5,7%	33	31,4%	39	37,1%	27	25,7%
111.1	6	5,7%	16	15,2%	59	56,2%	24	22,9%
321.1	5	4,8%	25	23,8%	41	39,0%	34	32,4%
331.2	5	4,8%	29	27,6%	40	38,1%	31	29,5%
511.2	5	4,8%	24	22,9%	47	44,8%	29	27,6%
421.5	5	4,8%	24	22,9%	49	46,7%	27	25,7%

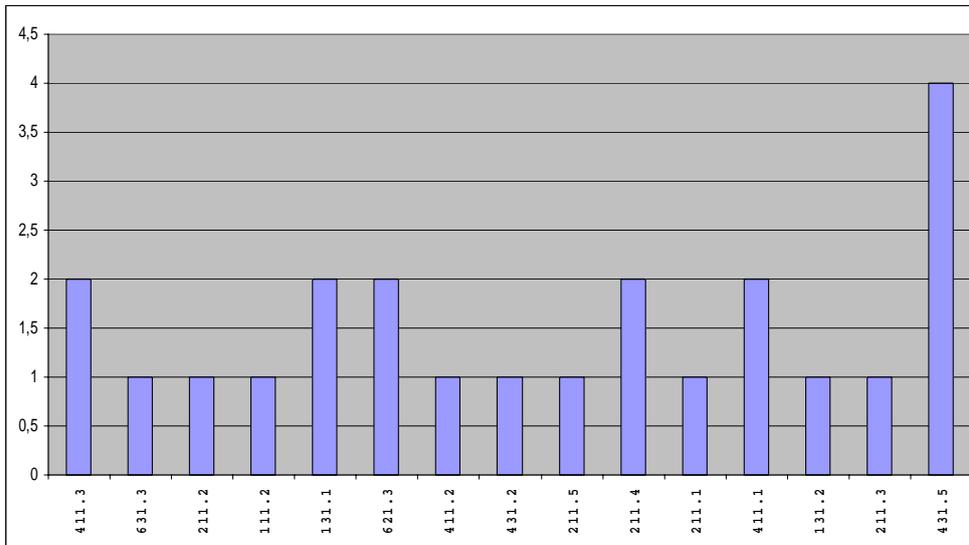


Figura 20: Comportamenti ordinati per frequenza risposta "Raramente" (Top 15)

I 5 comportamenti meno "popolari" che hanno collezionato la maggior percentuale di "raramente" sono:

- "Esamino la documentazione di progetti precedenti per tenere conto delle *lessons learned*" (elemento di competenza: "Pongo domande appropriate per risalire alla radice di una situazione o di un problema")
- "Gestisco lo stress efficacemente facendo uso di tecniche di stress-management per controllare le risposte e i comportamenti; evito di perdere il controllo nelle situazioni in cui la pressione è elevata" (elemento di competenza: "Mantengo l'autocontrollo")
- "Quando necessario, utilizzo esperti e/o consulenti, a supporto delle decisioni/azioni da prendere sul progetto, per influenzare e/o persuadere gli *stakeholders*" (elemento di competenza: "Intraprendo le azioni appropriate per persuadere, influenzare e convincere gli altri")
- "Utilizzo tecniche analitiche per scomporre problemi complessi, costruire catene causa-effetto, definire priorità e raggiungere così una soluzione" (elemento di competenza: "Comprendo, con l'opportuno livello di dettaglio, tutte le questioni relative al progetto")
- "Pongo in atto azioni diverse dalla routine per sviluppare lo spirito di team" (elemento di competenza: "Creo lo spirito di team nel progetto")

L'elemento che sembra accomunare questi cinque comportamenti negletti, o almeno quattro di essi, è la dimensione "tecnica".

Come già osservato, sembrerebbe che i PM, professionisti tradizionalmente di estrazione tecnica, vogliano rinnegare le proprie origini.

Tuttavia le spiegazioni potrebbero essere anche altre.

È esperienza comune che la documentazione sui progetti passati è spesso assente; anzi stupisce che i PM affermino di ricorrervi “spesso” o “sempre” in oltre il 40% dei casi.

Le tecniche di stress management, prescindendo da qualsiasi giudizio sulla loro utilità, sono sicuramente poco diffuse e conosciute.

L'utilizzo di esperti spesso comporta costi aggiuntivi e non previsti che, anche se necessari, debbono essere autorizzati dal management.

Infine potrebbe stupire che una delle aree di competenza più importanti e praticate, a giudicare dalle risposte al questionario, ossia lo sviluppo dello spirito di team, compaia tra i comportamenti meno diffusi. Ma potrebbe essere che la risposta sia condizionata da una domanda mal formulata che fa riferimento ad azioni non usuali (“diverse dalla routine”) senza specificare “quando necessario”, come giustamente dovrebbe essere.

CAP. 5 - CONCLUSIONI

Come accennato in premessa, la ricerca si è incentrata esclusivamente sulle competenze personali nella convinzione che tali competenze siano quelle maggiormente critiche per il successo dei progetti e, nel contempo, quelle più trascurate nella realtà professionale prevalente.

Il Capo Progetto è una figura professionale che si forma prevalentemente in ambito specialistico e le aziende tendono a considerarlo un tecnico che coordina e che sa in prima persona piuttosto che un manager che integra le diverse competenze tecniche altrui.

In base a questa considerazione, ci aspettavamo che la ricerca evidenziasse una sostanziale carenza nel “vissuto” dei Capi Progetto per quanto riguarda i comportamenti che descrivono gli *skill* interpersonali oggetto della ricerca stessa, sottolineando nel contempo le maggiori aree di miglioramento.

In altre parole e riprendendo quanto già indicato nelle sezioni precedenti, le domande a cui la ricerca si prefiggeva di rispondere sono le seguenti:

- i committenti e le organizzazioni chiedono realmente ai Capi Progetto di essere dei manager oppure si conferma la correlazione “Capo Progetto uguale Tecnico che coordina”?
- le attività manageriali e di relazione sono *de facto* appannaggio dei loro capi gerarchici o magari della funzione commerciale nei progetti cosiddetti “esterni”?

In parziale contraddizione con le ipotesi di partenza, i risultati della ricerca hanno posto in risalto sia l’elevata frequenza di comportamenti virtuosi, sia l’omogeneità di tale frequenza nei diversi comportamenti.

Le motivazioni di questi risultati, per molti versi sorprendentemente positivi, possono ricercarsi nei seguenti principali fattori:

- il profilo medio di coloro che hanno partecipato all’indagine rivela un professionista di consolidata esperienza e adeguata formazione¹⁶, con ampie autonomie e responsabilità nella gestione di progetti

¹⁶ Il 91% dei rispondenti ha ricevuto formazione specifica di project management e il 40% circa è certificato PMP.

- la selezione di competenze operata dal team di ricerca per costruire il questionario, in base alla quale sono state considerate solo quelle che venivano ritenute importanti per il successo dei progetti
- la tendenza al “professionalmente corretto”; chiarendo meglio questo punto, chi ha risposto al questionario è, come appena accennato, un professionista con una consolidata esperienza nel ruolo, che sa quindi come agire in ambito professionale e conosce quelle che sono ritenute le *best practices* della professione.

La conduzione di interviste specifiche ad alcuni dei rispondenti, potrebbe costituire un successivo importante passo per completare il quadro d’insieme, aiutando a meglio interpretare alcuni dei risultati numerici ottenuti dalla ricerca e contribuendo a chiarire l’evoluzione delle competenze professionali del Project Manager.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

PMBOK® Guide Edizione 2000 – Project Management Institute (PMI®)

PMBOK® Guide Edizione 2004 – Project Management Institute (PMI®)

“Project Management Competency Development Framework (PMCDF)”, PMI®

Caramazza m., 1990 “La competenza politica del project manager”, *Economia & Management*, 16/9

Damiani M., Moroni C., 2003 “Project Manager? Sì ma per caso”, *ZeroUno*, 256, maggio.

Kerzner H., 2001 “Project Management: a systems approach to planning, scheduling and control”, VII ed., Wiley & Sons, New York

Maslow A.H., 1970 “Motivation and Personality”, Harper & Row, New York.

Melgrati A., 2002, “Rethinking the Project Management Framework: new epistemology, new insights” Proceeding of PMI® Research Conference 2002, PMI, Newton Square (PA).

Pinto J.K., 1996, “Power and Politics in Project Management”, PMI®, Newton Square (PA)

Pinto J.K., Kharabanda O.P., 1995, “Project Management and conflict resolution”, *Project Management Journal*, 26/4, December

Verma Vijay K, 1996, “Human Resource Skills for the Project Manager”, PMI®, Newton Square (PA)

Damiani M, Lo Valvo P., Pipitone I., “Le dimensioni del Project Management Organizzazione, metodi, relazioni”, ISTUD, Il sole 24 ore

Crawford L.H., A Global Approach to Project Management Competence, 1997

Spencer, Lyle M., Jr., and Signe M. Spencer, “Competence at work: Models for superior performance”, New York, John Wiley & Sons, 1993

Boyatzis, “The Competent Manager”, 1982

Camuffo, “Piccoli Grandi Capi: competenze per la produzione flessibile”, Etas, Milano

Prahalad e Hamel, “Boschetti e Sombrero”, 1996

RINGRAZIAMENTI

Questo lavoro ci ha dato un'occasione importante di incontro professionale e umano. Ciascuno di noi ha costantemente dovuto fare i conti con i propri impegni lavorativi e familiari, conciliando a volte l'inconciliabile, ricorrendo all'aiuto degli altri per completare una parte che altrimenti sarebbe arrivata fuori tempo massimo o, in altre occasioni, facendosi carico di attività non preventivate.

La collaborazione e, per una volta credo si possa usare una parola importante a pieno titolo, l'amicizia, che ci ha unito ha fatto in modo che si arrivasse in fondo. Desidero quindi ringraziare tutti i partecipanti per aver mantenuto sempre alto l'impegno e l'attenzione. Grazie quindi ad Annamaria, Antonio, Chiara, Fabrizio, Roberto, grazie anche a Carlo Notari, presidente del charter, che nello spirito sopra ricordato si è reso disponibile ad aiutarmi nell'organizzazione del workshop del 7 ottobre.

Infine, un grazie particolare a chi non conosco personalmente, familiari e amici del nostro splendido gruppo di lavoro, per aver avuto pazienza quando ciascuno di noi sottraeva un po' del poco tempo che il lavoro quotidianamente ci lascia per lavorare a questa ricerca.

Un saluto e un augurio di serenità a tutti

Mario

APPENDICI

LETTERA DI DISTRIBUZIONE DEL QUESTIONARIO

Cari Amici,

online, ed accessibile all'indirizzo:

<http://www.pmi-nic.org/questionnaire.php> (fino al 31 Marzo 2005), PMI-NIC ha pubblicato un questionario, parte del lavoro che il Northern Italy Chapter del PMI® sta svolgendo nell'ambito dello sviluppo delle competenze di Project Management. Più precisamente, il questionario nasce dal Project Management Competency Development Framework (PMCDF) del PMI® ed in particolare si basa sulle sue sezioni relative alle competenze di general management e soft skills e ne rappresenta, per estratto, gli elementi che il gruppo di lavoro ha ritenuto essere maggiormente importanti.

Obiettivo del questionario è la raccolta della "voce" dei Project Manager (o professionisti operanti nell'ambito del Project Management) al duplice scopo di validare nella realtà professionale italiana il modello di competenze proposto dal PMI® e di identificare le principali aree in cui sia in futuro necessario investire in termini di formazione e di miglioramento delle competenze.

Vi chiediamo gentilmente di invitare alla compilazione del questionario anche colleghi e amici operanti nell'ambito del Project Management.

I risultati saranno pubblicati sul sito PMI-NIC entro Luglio 2005.

Cordialmente,
Mario Damiani (VP Certification PMI-NIC)
Carlo Notari (President PMI-NIC)

PREMESSA INCLUSA NEL QUESTIONARIO

Il questionario che segue è parte del lavoro che il Northern Italy Chapter del PMI sta svolgendo nell'ambito dello sviluppo delle competenze di Project Management. Più precisamente, il questionario nasce dal Project Management Competency Development Framework (PMCDF) del PMI ed in particolare si basa sulle sue sezioni relative alle competenze di general management e soft skills e ne rappresenta, per estratto, gli elementi che il gruppo di lavoro ha ritenuto essere maggiormente importanti.

Obiettivo del questionario è la raccolta della "voce" dei Project Manager (o professionisti operanti nell'ambito del Project Management) al duplice scopo di validare nella realtà professionale italiana il modello di competenze proposto dal PMI e di identificare le principali aree in cui sia in futuro necessario investire in termini di formazione e di miglioramento delle competenze.

Per completare il questionario sono necessari circa 30 minuti e non è prevista la possibilità di salvataggi intermedi.

Si raccomanda di valutare opportunamente la propria disponibilità e di riservarsi il tempo necessario per poter portare a termine correttamente la procedura e memorizzare le risposte date.

Qualora il computer venga lasciato inattivo per più di 45 minuti sul questionario, la sessione verrà automaticamente chiusa e sarà pertanto necessario riprendere il questionario dall'inizio (le risposte fino a quel momento date non verranno memorizzate).

Il questionario sarà online ed accessibile fino al 31 Marzo 2005: siete pertanto pregati di completare il questionario entro tale data e – qualora siate in contatto con professionisti che operano nell'ambito del Project Management – di raccomandare la compilazione del questionario da parte di colleghi ed amici.

Il questionario vero e proprio, composto da domande a risposta chiusa, sarà preceduto da una sezione demografica, per poter correttamente inquadrare il profilo professionale di chi risponde alle successive domande.

È bene tenere presente che, laddove nel questionario si chiede di indicare una frequenza di adozione di un comportamento, in generale i valori di riferimento sono i seguenti:

- "*raramente*" indica un comportamento adottato meno del 25% delle volte
- "*mediamente*" indica un comportamento adottato tra il 25% ed il 50% delle volte
- "*spesso*" indica un comportamento adottato tra il 50% ed il 75% delle volte
- "*sempre*" indica un comportamento adottato il 100% delle volte o quasi

E' importante rispondere a tutte le domande proposte e che le risposte riflettano in maniera sincera il comportamento realmente adottato e non il comportamento idealmente atteso. Solo in questa maniera sarà infatti possibile raccogliere dei dati significativi ai fini della ricerca.

DEFINIZIONE GRUPPI PROFESSIONALI

Gruppo professionale A1:

Nell' ambito di un **coordinamento generale operato da altri, gestisco deliverable di progetto** durante tutta la vita del progetto stesso. Guido o partecipo come specialista a team interfunzionali per assicurare la consegna dei contenuti del progetto nel rispetto dei vincoli di tempi, costi e risorse. Dimostro sufficiente conoscenza ed esperienza nell' applicare in modo appropriato le abilità, gli strumenti e le tecniche usate nel campo del project management così come indicato nel PMBOK Guide.

Gruppo professionale A2:

Nell' ambito di un coordinamento generale operato da altri, sono responsabile di tutti gli aspetti del progetto durante tutta la vita del progetto stesso. Guido e dirigo team interfunzionali per assicurare la consegna dei contenuti del progetto nel rispetto dei vincoli di tempi, costi e risorse. Dimostro sufficiente conoscenza ed esperienza nell' applicare in modo appropriato una metodologia a progetti che presentano requisiti e deliverable definiti ragionevolmente bene.

Gruppo professionale A3:

Nell' ambito di un **coordinamento molto limitato operato da altri, sono responsabile della gestione coordinata di molti progetti correlati** e, in molti casi, di funzioni aziendali finalizzate ad un obiettivo comune. Guido e dirigo project manager per controllare costi, tempi e performance tecniche dei progetti e delle funzioni di mia pertinenza e lavoro per assicurare il successo globale del programma. Dimostro sufficiente conoscenza ed esperienza nel prendere ed implementare in modo appropriato decisioni tattiche volte al conseguimento degli obiettivi strategici e nel fare raccomandazioni per modificare il programma al fine di conseguire efficacemente i risultati di business o gli obiettivi strategici.

Gruppo professionale B:

Non sono responsabile diretto di progetti. Contribuisco comunque in modo professionale e continuativo ad attività di progetto supportando Project Manager in qualità di:

- Responsabile o Addetto al Project Management Office (B1)
- Responsabile o Addetto a specifiche funzioni (personale, acquisti, resource management, sistemi informativi,..) dedicate al supporto di progetto (B2)
- Formatore (B3)
- Consulente (B4)
- Responsabile gerarchico di PM (B5)
- altre funzioni (B6)

Dimostro sufficiente conoscenza ed esperienza, anche per aver svolto in precedenza ruoli di PM, dei processi e delle metodologie di project management.

DOMANDE SEZIONE DEMOGRAFICA

Domanda: Sei PMP (Project Management Professional)?
Possibili risposte: - Si - No

Domanda: Hai altre certificazioni nel Project Management?
Possibili risposte (una sola per questionario): - No - IPMA - Prince2 - Altro

Domanda: A quale fascia di età appartieni?
Possibili risposte: - < 30 anni - 30-35 anni - 36-40 anni - 41-45 anni - 45-50 anni - > 50 anni

Domanda: Sesso?
Possibili risposte: - M - F

Domanda: Hai partecipato a corsi di formazione specifici sui temi PM?
Possibili risposte: - Si - No



PMI

Building professionalism in project management

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Domanda:

Quanti anni hai di esperienza nel ruolo?

Possibili risposte:

- < 3 anni
- 3-5 anni
- 6-10 anni
- > 10 anni

Domanda:

In quale dei seguenti settori operi principalmente?

Possibili risposte:

- Commercio e grande distribuzione
- Costruzione e impianti
- Farmaceutica
- Formazione Consulenza
- Information Technology
- Produzione
- Pubblica Amministrazione
- Servizi e outsourcing
- Telecomunicazioni
- Altro

QUESTIONARIO

Per ogni domanda, le possibili risposte sono:

- "raramente" (comportamento adottato meno del 25% delle volte)
- "mediamente" (comportamento adottato tra il 25% ed il 50% delle volte)
- "spesso" (comportamento adottato tra il 50% ed il 75% delle volte)
- "sempre" (comportamento adottato il 100% delle volte o quasi)

Cluster 1:		
Orientamento ai risultati, qualità, accuratezza, iniziativa e ricerca delle informazioni		
Elemento 111:		
Lavoro alacremente al fine di raggiungere gli obiettivi di progetto		
111	1	Mi focalizzo sulle attività e sugli standard di eccellenza definiti dai principali stakeholder di progetto
111	2	Mi sforzo di fare il lavoro al meglio, raggiungendo gli obiettivi di progetto definiti dai principali stakeholder
111	3	Controllo proattivamente i rischi di progetto
111	4	Mi pongo standard di performance alti al fine costituire il punto di riferimento per il team
Elemento 121:		
Gestisco i progetti e le informazioni da questi prodotte, in modo accurato e ordinato		
121	1	Lavoro con gli stakeholders al fine di rendere chiari gli obiettivi di progetto, i ruoli, le aspettative le attività e i requirement
121	2	Gestisco i report di avanzamento per quanto riguarda contenuti, tempi, qualità e costi e controllo che le modifiche approvate vengano incluse nel piano
121	3	Controllo l'accuratezza dei dati provenienti da altri, la loro attendibilità e la correttezza dei processi relativi alla loro gestione
121	4	Fornisco regolarmente e tempestivamente tutte le informazioni necessarie a valutare le stime, il consuntivo ed il forecast del progetto e informo tempestivamente gli stakeholders sullo stato dei fattori di rischio e sulle iniziative intraprese al fine di mitigarne l'impatto
121	5	Tengo un'accurata registrazione di qualsiasi problema si sia verificato e dello stato delle azioni intraprese per la sua soluzione
Elemento 131:		
Quando necessario assumo l'iniziativa		
131	1	Do prova di tenacia nelle mie attività, non abbandono il campo quando le cose non filano liscio. Assumo iniziative concrete per fronteggiare i problemi.
131	2	Affronto opportunità e problemi prendendo iniziative concrete per sfruttare

		le opportunità e fronteggiare i problemi
131	3	In una situazione di crisi, quando la norma è aspettare, "studiare" e sperare che il problema si risolva da solo, agisco prontamente e con decisione
Elemento 133:		
Faccio emergere nuove opportunità		
133	1	Raccolgo i segnali che mostrano la possibilità di far emergere opportunità che siano a valore aggiunto per il cliente e per la sua organizzazione
133	2	Dimensiono quelle opportunità che possono essere rilevanti in modo da permetterne una adeguata valutazione
133	3	Consolido le opportunità in attività/progetto o le passo all'organizzazione affinché possano essere tenute in debito conto
Elemento 141:		
Pongo domande appropriate per risalire alla radice di una situazione o di un problema		
141	1	Pongo domande appropriate per risalire alla radice di una situazione o di un problema
141	2	Esamino la documentazione di progetti precedenti per tenere conto delle lessons learned
141	3	Trovo esperti su specifici argomenti del progetto la cui conoscenza risulta di aiuto
141	4	Dimostro persistenza nell'individuare le informazioni. Non cedo di fronte alle avversità o alle resistenze

Cluster 2:		
Orientamento al cliente		
Elemento 211:		
Rappresento il cliente nell'ambito del progetto assicurando un servizio eccellente		
211	1	Mi faccio carico e do seguito alle domande, richieste e lamentele del cliente
211	2	Stabilisco e mantengo con il cliente rapporti di comunicazione chiari in merito alle reciproche aspettative
211	3	Controllo la soddisfazione del cliente e me ne assumo la responsabilità
211	4	Sono personalmente impegnato per assicurare la soddisfazione delle necessità del cliente
211	5	Cerco di fare il meglio al fine di dare valore aggiunto al cliente

Cluster 3:
Persuasione, influenza, comprensione della struttura organizzativa, costruzione della relazione

Elemento 311:

Intraprendo le azioni appropriate per persuadere, influenzare e convincere gli altri

311	1	Intraprendo tutte le azioni necessarie a persuadere gli altri, inclusa la attenta e precisa preparazione dei dati a supporto di una presentazione o di un'incontro. Propongo più opzioni a fronte di una decisione da prendere.
311	2	Adatto la presentazione o la discussione ai diversi interlocutori (es. Cliente, Top Management, Gruppo di Progetto, ecc.) in modo che la comunicazione sia efficace (reciproca comprensione fra i destinatari ed il PM).
311	3	Adatto la presentazione o la discussione alla situazione, all'ambiente e alla logistica del meeting
311	4	Quando necessario, utilizzo esperti e/o consulenti, a supporto delle decisioni/azioni da prendere sul progetto, per influenzare e/o persuadere gli stakeholders

Elemento 321:

Comprendo la struttura organizzativa e la mappa di relazioni, influenze, potere delle organizzazioni coinvolte (quella a cui appartengo, quelle degli eventuali clienti/fornitori)

321	1	Distinguo la struttura formale (organigramma) da quella informale (rete di influenze/potere reale) e identifico gli attori chiave e i decisori
321	2	Comprendo la cultura e il clima dell'organizzazione e riconosco i vincoli non dichiarati (es. cosa è possibile e cosa no in certi momenti e per certi ruoli)
321	3	Uso la comprensione dell'organizzazione per supportare il raggiungimento degli obiettivi del progetto

Elemento 331:

Stabilisco e mantengo le opportune relazioni con gli stakeholder del progetto e con tutti coloro che sono, o potrebbero essere, in qualche modo utili nel raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso

331	1	Mantengo relazioni formali e, se necessario, informali con gli stakeholders di progetto
331	2	Creo e mantengo un network di relazioni che riguarda sia le organizzazioni coinvolte, al livello opportuno, che il team, al fine di guadagnarmi il supporto necessario per raggiungere gli obiettivi di progetto

Cluster 4:

Teamwork, cooperazione, sviluppo degli altri, leadership

Elemento 411:

Creo lo spirito di team nel progetto

411	1	Esprimo aspettative positive sulle altre persone coinvolte nel progetto. Mi rivolgo ai membri del team in termini positivi
411	2	Valuto senza pregiudizi input ed esperienze altrui e sono disponibile ad

		apprendere dagli altri (specialmente dai collaboratori)
411	3	Do merito pubblicamente a chi ha lavorato bene
411	4	Incoraggio e sostengo i membri del team, accrescendo la loro autostima e facendo in modo che si sentano reali protagonisti del successo del progetto
411	5	Pongo in atto azioni diverse dalla routine per sviluppare lo spirito di team
Elemento 419		
Affronto e gestisco i conflitti		
419	1	Non ignoro i conflitti e non tento di soffocarli, ma cerco di risolverli portando alla luce quelli esistenti e incoraggiandone o facilitandone una soluzione positiva
Elemento 421:		
Costruisco una cultura di progetto e stimolo il team per favorire la crescita individuale		
421	1	Esprimo attese positive (anche in "casi difficili") rispetto alle capacità e potenzialità degli altri.
421	2	Do specifici ed utili suggerimenti in merito alle cose da fare fornendo anche, se necessario, istruzioni dettagliate e/o dimostrazioni pratiche
421	3	Fornisco tempestivamente riscontri specifici e costruttivi sulle attività svolte al fine di favorire la crescita individuale
421	4	Fornisco ai membri del team di progetto, nell'ambito di una deliberata strategia di formazione, spiegazioni sui motivi delle scelte o altre forme di supporto, ad esempio consulenza.
421	5	Faccio crescere professionalmente i membri del team che nell'organizzazione del progetto rispondono direttamente a me
Elemento 431		
Dimostro la mia leadership nel progetto		
431	1	Informo le persone coinvolte da una decisione e mi assicuro che tutti abbiano le informazioni necessarie.
431	2	Uso correttamente l'autorità conferitami e mi sforzo per trattare tutti i membri del team in modo equo
431	3	Stimolo l'efficacia del team di progetto usando strategie articolate per accrescere il morale e migliorare la produttività.
431	4	Mi prendo cura del team di progetto difendendolo e salvaguardandone la reputazione nei confronti delle organizzazioni con cui interagisce. Assicuro il soddisfacimento dei bisogni pratici del team.
431	5	Guido i membri del team che nell'organizzazione del progetto rispondono direttamente a me
431	6	Investo con continuità tempo aggiuntivo per guidare il team di progetto

Cluster 5:		
Pensiero analitico		
Elemento 511:		
Comprendo, con l'opportuno livello di dettaglio, tutte le questioni relative al progetto		
511	1	Utilizzo tecniche analitiche per scomporre problemi complessi, costruire catene causa-effetto, definire priorità e raggiungere così una soluzione.
511	2	Mi rendo conto di come attività intraprese possano influenzare altre aree del progetto, altri progetti o altri ambiti operativi dell' organizzazione

Cluster 6:		
Efficacia personale, autostima, flessibilità		
Elemento 611:		
Mantengo l'autocontrollo		
611	1	In situazioni in cui la pressione è elevata o di stress, mantengo la calma riconoscendo e controllando le emozioni (ad esempio, rabbia e frustrazione)
611	2	Gestisco lo stress efficacemente facendo uso di tecniche di stress-management per controllare le risposte e i comportamenti; evito di perdere il controllo nelle situazioni in cui la pressione è elevata.
Elemento 621:		
Creo un clima di fiducia e affronto in modo costruttivo gli errori		
621	1	Mi considero competente e mi confronto con gli altri senza sensi di inferiorità
621	2	Mi considero protagonista, animatore e catalizzatore del progetto e manifesto sicurezza nei miei giudizi
621	3	Accetto le mie responsabilità; riconosco gli errori dando a ciascuno di essi un giudizio specifico e non generalizzato
621	4	Imparo dai miei errori, analizzando la mia performance per comprendere le manchevolezze e migliorare i risultati futuri
Elemento 631:		
Cambio approccio quando necessario per raggiungere gli obiettivi del progetto		
631	1	Applico regole e procedure con flessibilità, in relazione alle singole situazioni. Adeguo le singole azioni al fine di raggiungere gli obiettivi più ampi dell'organizzazione
631	2	Mi adatto alla situazione o alle risposte altrui, cambiando il mio comportamento in modo appropriato, se necessario, per adeguarmi la situazione
631	3	Rispetto le differenze personali, etniche e culturali al fine di assicurare un clima di lavoro collaborativo
631	4	Se necessario, attuo il cambiamento con rapidità

***LA RICERCA DELLE COMPETENZE
(ESTRATTO DALLA TESI DI LAUREA DI S. ORLANDI)***

1. INTRODUZIONE

La ricerca di strumenti per restare all'avanguardia non costituisce più una libera scelta dell'impresa, ma una necessità irrinunciabile. Anche imprese che in passato avevano tratto beneficio dall'operare in ambienti protetti (si pensi a banche, assicurazioni, imprese energetiche o telefoniche ed a tutto il loro indotto), oggi attraverso un processo di "accelerazione improvvisa"-si trovano catapultate in una realtà per loro difficile da gestire.

La capacità di gestire e sostenere il cambiamento, di fatto, diventa essenziale, e per questo le imprese si vedono costrette a ricercare, al loro interno, gli strumenti più adeguati, focalizzando la loro attenzione sul ruolo e sulla figura del project manager.

Si è passati da una "guerra di posizioni", in cui le imprese occupavano spazi competitivi costruendo e difendendo le proprie quote di mercato relative a prodotti e segmenti ben definiti, ad una "guerra di movimento", in cui il successo dipende dalla capacità di anticipare i trend e di rispondere prontamente al cambiamento dei bisogni dei consumatori.

2. LE COMPETENZE

"Chi ha la direzione dei valori è più sapiente dei manovali che agiscono per pratica e questo perché essi non conoscono le ragioni"

Aristotele

Sono queste le parole, con cui Aristotele nel libro Alfa della Metafisica, introduce il concetto di "*tèchne*", disegnando per la prima volta i contorni di quella che dovrebbe essere la professionalità.

Essa non deve alimentarsi solo con l'esperienza consolidata dalla prassi, ma anche con un più vasto ambito di conoscenze che assicurino il controllo dell'attività.

Quest'idea di professionalità matura tocca il moderno concetto di "competenza", che negli ultimi anni, data la sua importanza, si è collocato accanto a quello di "prestazione".

Mentre quest'ultima punta all'apprendimento di abilità spendibili immediatamente in situazioni di lavoro, la competenza mira all'acquisizione di aree più estese ed indirette di saperi, capacità ed atteggiamenti esperti, maggiormente funzionali alla gestione del cambiamento.

La competenza, non più legata alla semplice riproduzione di modelli da imitare e all'esecuzione del mero compito richiesto, ma assicura a monte di esso, un controllo sulle procedure e sulle azioni.

Mantenendo una distanza psicologica fra il soggetto agente e l'azione lavorativa, può considerarsi veramente competente solo chi impara a dominare le tecniche senza esserne vincolato.

Essendo il risultato di uno sviluppo costante dell'individuo, non ha una natura statica, ma cresce, attraverso un processo in continua evoluzione, modificato dal contesto e dall'ambiente in cui il soggetto stesso agisce.

“Contesto” così importante da trovare traccia, anche nella radice etimologica della parola stessa: *competentia* per la tarda latinità significava corrispondenza, armonia con una realtà data che, con il passare del tempo, si è sempre più riferita alle situazioni di lavoro.

Sotto questo aspetto ancora oggi le competenze sono caratteristiche che aiutano la persona ad adeguarsi armonicamente alle richieste dell'ambiente(o meglio del ruolo). Adeguarsi al contesto diventa ora tanto più importante quanto più l'accelerazione nei cambiamenti del mondo della produzione varia le “geometrie” delle attività lavorative.

Esse, modellandosi a partire dalle circostanze che di volta in volta si presentano, esigono risposte veloci in termini di professionalità, non più intesa come semplice padronanza del mestiere (i mestieri, infatti, cambiano), ma come padronanza da parte del soggetto di un “processo formativo” per l'acquisizione di competenze significative nella direzione di un superamento di quel compito o lavoro che è chiamato a svolgere.

Ogni competenza è formata dal mix equilibrato di “sapere”, “saper fare” e “saper essere”.

Mentre il sapere è costituito dall'insieme delle informazioni e delle nozioni, sia di tipo generale che tecnico, possedute dall'individuo, il saper fare è la capacità di metterle in pratica attraverso abilità manuali o concettuali, orientate allo svolgimento di uno specifico compito.

Altre capacità “residuali” (Bresciani 1988) rispetto alle precedenti e insieme ad esse essenziali al concreto esercizio di una performance lavorativa costituiscono il saper essere. Si tratta di “meta-qualità” (Quaglino 1985), ossia particolari caratteristiche personali del soggetto, unite a processi psicologici e sociali, che preparano l'individuo a prestazioni efficaci.

Sapere, saper fare e saper essere interagiscono tra di loro modellando una professionalità che aderisce alle situazioni di lavoro. Ciascuno di questi elementi si serve più frequentemente, anche se non esclusivamente, di certi canali di trasmissione piuttosto che di altri.

Il sapere privilegia la comunicazione scritta e verbale (con un maggior uso nella fase di apprendimento della modalità deduttiva piuttosto che di quella induttiva), il saper fare, l'esperienza pratica e la mimesi e il saper essere l'esempio intenzionale, lo stimolo, la situazione problematica e la simulazione.

In eguale misura tutti questi “saperi” utilizzano, inoltre, il canale della comunicazione informale.

L'insieme composito della competenza agita, non costituisce una semplice "forma mentis", un recipiente di capacità, ma un "acies mentis", vale a dire un'intenzionalità, un'attenzione continua e progettuale ad un campo definito in un dato contesto, in un dato tempo e in una data società.

Un Project Manager "sa" che cosa è un progetto, ma deve anche "saper fare" (didatticamente parlando) la pianificazione e il controllo del progetto; questo però non basta: deve anche "saper essere" il leader del suo team di progetto, diagnosticando la composizione e la nascita di conflitti, risolvendone i problemi di comprensione, relazionandosi a ciascun membro del team in modo adeguato; dunque solo la combinazione assolutamente personale di questi elementi darà la professionalità matura ed esperta di un vero project manager (*soft skills*).

In Italia il termine competenza era associato principalmente alla conoscenza tecnica, ma grazie al contributo di importanti studiosi come Boyatzis, L.M. Spencer e S.M. Spencer e a ben trenta anni di duri e difficili dibattiti (ancora oggi saldamente condotti da posizioni e scuole assai diversificate), la competenza, si è connotata come "...una caratteristica intrinseca di un individuo casualmente collegata ad una performance efficace o superiore nella mansione"¹⁷. Implicando nel concetto di "competenza" caratteristiche intrinseche come: le motivazioni (es. la tensione al risultato), i tratti stabili della personalità (es. self-control), la visione o immagine di sé, le conoscenze tecniche e le capacità cognitive e comportamentali (es. il ragionamento deduttivo).

Vengono dunque integrati in un unico termine ordini di fattori sicuramente diversi che tuttavia sono collegati fra loro da legami causali: le motivazioni e la visione di sé ad esempio, spingono una persona a ragionare in un certo modo, e quindi ad assumere alcuni comportamenti che divengono nel tempo tratti stabili del suo carattere così come del suo modo di lavorare.

Nella letteratura di questi ultimi anni sulle competenze, è stata particolarmente importante l'influenza della Isfol che nel 1992, ha prospettato alcune linee guida per l'articolazione delle tipologie di competenza, classificando le competenze, in "competenze tecniche" e "competenze trasversali".

Secondo questa classificazione, le competenze tecniche rappresentano quelle "competenze-soglia", irrinunciabili nelle iterazioni lavorative, che identificano una determinata capacità legandola univocamente ad un ruolo lavorativo.

Le competenze trasversali invece, sono competenze capaci di "trasformare il sapere tecnico in una prestazione lavorativa efficace". Non sono univocamente collegate a una determinata professione, e attivano il massimo potenziale di trasferibilità; riguardano le aree del diagnosticare (situazioni, problemi, auto-conoscenza ecc.), dell'affrontare (risolvere problemi, decidere, saper apprendere, ecc.) e del relazionarsi (le cosiddette competenze sociali: cooperare, negoziare ecc.)

¹⁷ Boyatzis, "The competent manager", 1982

Le competenze trasversali quindi consentono al soggetto di esprimere meglio il suo ruolo professionale attraverso un flessibile e attivo adattamento all'ambiente di lavoro.

La trattazione delle abilità trasversali esercitabili nel lavoro può essere considerata a pieno titolo una disciplina sociale, costituita da un corpo di conoscenze multidisciplinari e meta-disciplinari che provengono, da dottrine manageriali, dal diritto, dalla psicologia (cognitiva, del lavoro, delle organizzazioni), dalla sociologia, dalla filosofia (logica, morale, ontologia), dalle scienze dell'educazione (pedagogia, andragogia) e della comunicazione.

Il dibattito e la richiesta di analisi delle competenze rappresenta oggi, un'ottima ed efficace chiave interpretativa per capire e chiarire il cambiamento e l'accelerazione imposta da un mercato globalizzato, che ha trasformato radicalmente il sistema-impresa, ma in particolare la figura dell'Uomo, sempre più stretto nella morsa Tecnologia/Ambiente/ Globalizzazione.

3. METODO O MODELLO?

L'importanza assunta dal concetto di ruolo e di competenza all'interno delle organizzazioni, spinge, dunque, verso la ricerca di modelli che siano in grado di definire, attivare, mantenere e sviluppare le competenze all'interno delle imprese.

In tal senso l'obiettivo centrale di un modello dovrebbe essere quello di giungere ad una descrizione puntuale e precisa di tutte le capacità necessarie per occupare una determinata posizione; ciò premesso risulta evidente e fondamentale il riferimento a tecniche di analisi delle posizioni di lavoro (*job analysis*) attraverso le quali vengono raccolte informazioni quantitative sui compiti e sugli attributi richiesti alle persone.

I numerosi modelli delle competenze teorizzati, dimostrano quanto sia intenso il lavoro da parte di studiosi e consulenti a riguardo, ma ci si chiede se la sostituzione del modello della posizione con quello delle competenze di successo corrisponde ad un reale mutamento degli strumenti utilizzati.

Il modo con cui le aziende stanno rispondendo alla sfida lanciata dalla competenze non sempre sono slegati dalla logica di modelli razionali; non a caso l'intento proposto, nella maggior parte dei modelli, è quello di ricercare le competenze di successo per attivarle in tutte le persone.

La caratteristica dei modelli delle competenze delle imprese attuali, dovrebbe allontanarsi da questa razionalizzazione per poter cogliere il "carattere geniale" delle competenze stesse.

È interessante osservare come lo stesso comportamento competente derivi dal concetto di conoscenza in azione (*Knowledge-in-action*), secondo la quale le persone spesso riflettono su ciò che fanno, persino mentre lo fanno.

Pertanto, nel tentativo di descrivere la competenza, che consente di operare all'interno di contesti difficili e mutevoli, è necessario affermare l'importanza

dell'ambiente interno nel quale deve essere attivato (*enactment*) il comportamento individuale.

Ciò potenzia ancor di più il concetto di ruolo nei modelli delle competenze, dall'analisi delle conoscenze e delle capacità a quella dei comportamenti.

In tal senso, la centralità dei comportamenti esprime anziché il “che cosa” proprio dell'area prescrittiva del ruolo, il “come” proprio dell'area discrezionale del ruolo stesso, andando a disegnare un'organizzazione aperta agli scambi interni (relazioni) nella quale è prevista continuamente la possibilità di riflettere sulle proprie azioni.

In un “mondo aziendale fatto sempre più di collaboratori e sempre meno di capi”, i modelli delle competenze dovrebbero rappresentare un'occasione importante per instaurare rapporti improntati sulla fiducia e sulla cooperazione.

Con tale scopo deve essere analizzato un modello in cui le competenze siano riconducibili a comportamenti reali (e non ideali), misurabili e descrivibili attraverso un linguaggio familiare al contesto organizzativo, per favorirne la diffusione nella cultura aziendale a tutti i livelli.

Procedendo in tal senso, viene spontaneo chiederci se è opportuno continuare ad adottare un modello o sviluppare un “metodo delle competenze”.

Di certo il modello in quanto tale, richiama logiche razionali; pertanto in un'ottica di ripensamento complessivo aziendale, conviene adottare un “*framework*” delle competenze più vicino alle nuove ottiche di “orientamento culturale e organizzativo”.

L'adozione di tale concetto permette infatti di considerare i metodi delle competenze non come elementi di discontinuità rispetto a quelli dei *jobs*, ma un fattore di completamento.

4. IL MODELLO DELLE COMPETENZE: UNA MODA O UNA RIVOLUZIONE?

Il modello nasce agli inizi degli anni '70, quando David Mc Clelland, uno psicologo di notevole fama, particolarmente apprezzato per i suoi studi e test sulla motivazione, venne incaricato di riprogettare la selezione dei funzionari del FSIO (*Foreign Service Information Officers*), una sorta di corpo-diplomatico dislocato all'estero per favorire l'approvazione ed il consenso della politica americana nel mondo.

Considerando la scarsa predittività dei test attitudinali fino a quel momento utilizzati e cioè la modesta relazione tra i risultati dei test stessi ed il successo nel lavoro, Mc Clelland decise di costruire egli stesso uno strumento di selezione evidenziando e raccogliendo i comportamenti di successo nella mansione dalle interviste di alcuni diplomatici inseriti da diversi anni nel ruolo, considerati come eccellenti.

La validazione di tale raccolta fu poi eseguita attraverso il metodo di validità concorrente per gruppi contrapposti, che non è altro che un metodo di validazione dei test utilizzato in psicomètria; scelse quindi un nuovo gruppo di diplomatici e verificò se coloro che maggiormente mettevano in pratica i comportamenti descritti erano anche coloro che erano valutati come superiori nelle performance.

Il metodo venne successivamente utilizzato massivamente, nell'ambito della psicologia industriale grazie alla Mc.Ber & Company, di cui Mc Clelland era fondatore e presidente, così come da altri psicologi come Byham della Dimension Development International e come Thornton III° della Colorado State University, rappresentando oggi un modello di individuazione e definizione delle competenze consolidato che ha dato luogo a centinaia di tipologie di repertori diversi.

Solo grazie al contributo di Spencer e Spencer, la competenza divenne uno strumento molto duttile, in grado di poter definire e misurare abilità, conoscenze tecniche-specialistiche, motivazioni, tratti di personalità, atteggiamenti, valori e interessi. Secondo questi studiosi infatti la competenza poteva essere suddivisa, in competenza di superficie e competenza profonda, e poteva essere rappresentata dal modello dell'iceberg, ideato dagli stessi autori.

Nella competenza si superficie si possono identificare conoscenze e skill facilmente osservabili (parte emergente dell'iceberg), al contrario le motivazioni i tratti e l'immagine di sé sono sommerse, nascoste cioè nell'intimo della personalità

"La competenza è una caratteristica personale legata ad una prestazione eccellente in un determinato ruolo"; recita una classica definizione; ma ciò che rende questo concetto uno strumento particolarmente duttile, è che, nel definire una competenza contribuiscono: abilità, conoscenze tecniche-specialistiche, motivazioni, tratti di personalità, atteggiamenti, valori, interessi.

Le abilità e le conoscenze tecniche-specialistiche sono gli aspetti di superficie, più facilmente individuabili e valutabili; gli altri sono aspetti profondi più difficili da cogliere. Ma già il solo parlarne fa comprendere come in un singolo atto, previsto da uno specifico ruolo, sia sempre coinvolto tutto l'individuo.

Il modello delle competenze consente nel momento in cui presuppone una dimensione profonda rappresentata da: motivazioni, tratti di personalità, atteggiamenti, valori, di creare uno spazio per interagire con le diverse psicologie, anche quelle del profondo, riconoscendo che i singoli atti sono il frutto dell'individuo nella sua complessità. Quindi un atto competente è il risultato di un individuo competente, cioè consapevole. Dunque favorire lo sviluppo delle competenze, vuol dire favorire lo sviluppo dell'individuo, si potrebbe così parlare di formazione individualizzante o individuativa.

Attualmente gli studi che si occupano di competenze si articolano lungo due filoni sviluppati in modo indipendente: il filone razionale/strategico/sistemico (fondato sulle *core-competencies* e sui processi) e il filone psicologico/culturale/individuale (si articola intorno alle competenze individuali ed alle persone), che hanno in comune la ricerca, il raggiungimento e la costruzione di un modello di competenze (*Job Competence Model*) in grado di definire i profili di competenze distintive individuali che permettono di realizzare performance efficaci in un determinato ruolo (o gruppi di ruoli)¹⁸

¹⁸ Camuffo, "Piccoli Grandi Capi: competenze per la produzione flessibile", Etas, Milano

In funzione del tipo di approccio adottato, potremmo avere modelli di competenze “*top-down*” e modelli di competenze “*bottom-up*”.

Il modello di competenze “*top-down*” fa discendere il concetto di competenza su cui basare la gestione delle risorse umane, dal concetto di competenze distintive dell’organizzazione, e quindi dalla teoria “*competence based*”¹⁹. Questa impostazione parte dall’individuazione delle *core competencies* individuali delle risorse umane da presidiare, da costruire e da sviluppare.

Il processo inizia con un confronto interno, fino a raggiungere un elevato grado di consenso sui programmi di acquisizione con attività di *benchmarking* tra impresa e contesto competitivo. In questo modo si individuano le aree di risultato chiave e le performance necessarie per mantenere o adeguare il grado di competitività, e, dall’altro le *core competencies* che è necessario presidiare, acquisire e sviluppare. A questo punto con una *Job Analysis* verranno individuate le performance chiave di ogni singolo ruolo e verranno definite le abilità ed i comportamenti necessari per il perseguimento del successo.

Il modello di competenze “*bottom-up*” invece parte dall’individuazione delle risorse umane pregiate (*best-performer*) all’interno dell’azienda o nel sistema-impresa, strutturando un processo che fa emergere dal basso delle competenze individuali, che determineranno i profili di ruolo e le core competence dominanti.

Questo tipo di modello è elaborato sulla base del patrimonio di capitale umano presente in azienda, e il fondamentale output del processo è rappresentato dall’individuazione delle competenze individuali di successo, che sono poi utilizzate come elementi strutturanti del *job* e dei processi aziendali. Secondo Camuffò in un modello “*bottom-up*” le capacità e i comportamenti non sono ancorati a schemi teorici o ideali, ma a situazioni concrete e reali.

Le competenze “*emerge*” dal basso, portatrici al loro interno anche dei valori di fondo di una persona, costruiscono i ruoli organizzativi e successivamente, costituiscono ed alimentano le core competence dell’impresa. Alla luce di tali considerazioni il profilo di ruolo, inteso come “insieme di conoscenze, abilità ed attitudini, va esplicitato relativamente alle competenze di successo che, una volta individuate, sono richieste a tutte le persone che ricoprono ruoli analoghi.

Nel 2002 seguendo questi trend il PMI® ha cercato di utilizzare e di rendere operativo, l’approccio “*top-down*”, formulando un *framework* di conoscenze e di capacità riferite ai project manager, per analizzare e monitorare gli *skill*, che questa nuova figura professionale deve possedere per gestire efficacemente il lavoro per progetti e la cooperazione del team.

Il Project Management Institute ha sponsorizzato e ha prodotto come output un modello di competenza il PMCDF (*Project Manager Competency Development Framework*) basato sul concetto che diverse tipologie di competenza, possiedono effetti diversificati sulla performance lavorativa.

¹⁹ Prahalad e Hamel, 1990, - Boschetti e Sombroero, 1996

Il PMCDF definisce le competenze chiave del Project Manager, e le competenze che sono più adatte ad aiutare il lavoro di un PM. Determina quindi lo *stream* principale, che aiuta l'intera comunità del Project Management ad identificare la necessaria conoscenza, le performance più adatte e i comportamenti richiesti per essere un Project Manager "competente".

Tutto il lavoro di analisi degli *skill* richiesti per la gestione progetti si rifà concettualmente alla definizione di Scott Parry's di competenza:

A competency is a cluster of related Knowledge, attitudes, skill, and other personal characteristics that:

- *Affects a major part of one's job (ex., one or more key roles or responsibilities)*
- *Correlates with performance on the job*
- *Can be measured against well-accepted standards*
- *Can be improved via training and development*
- *Can be broken down into dimension of competence*

Secondo questo approccio l'intera analisi è strutturata attraverso *cluster*, cioè gruppi di variabili, che permettono di impostare una tecnica fattoriale con la finalità di raggruppare un vasto numero di casi all'interno di una matrice.

Questa tecnica permette di trovare affinità e marcare le differenze.