

La gestione dei progetti come modello di innovazione organizzativa

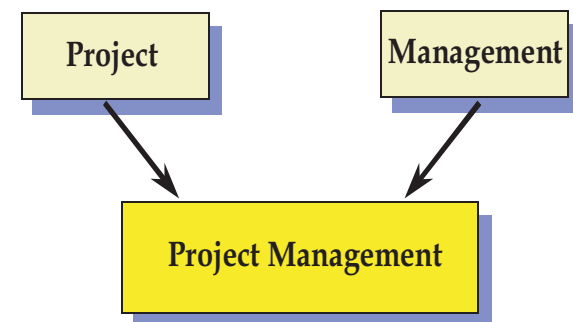
di Raffaele Crispino - Rocco Reina

L'attuale scenario di riferimento, caratterizzato da una profonda turbolenza e volatilità, impone alle organizzazioni pubbliche e private l'adozione di formule gestionali che esaltino la capacità di autoregolazione del *knowledge*, definendo tecniche, meccanismi e procedure in grado di tradurre concretamente nelle prassi quotidiane la *learning organization*.

Tutto questo diventa un imperativo categorico che senza distinzione di taglia dimensionale, obbliga piccole imprese e grandi organizzazioni a confrontarsi sullo stesso terreno dell'innovazione per la gestione del cambiamento. In questa ottica una

delle metodologie largamente diffuse per gestire la complessità del contesto e sviluppare il miglioramento organizzativo è il **Project Management**, le cui tecniche risultano decisamente indispensabili in ambienti fortemente dinamici, dove le organizzazioni sono chiamate a svolgere compiti complessi. Per poter però chiarire adeguatamente

il significato di Project Management appare necessario partire dalla definizione degli elementi che lo costituiscono, ossia i due termini Project e Management. Così, il Project o **Progetto** è definibile come "una serie di attività e di compiti correlati che devono soddisfare precise specifiche tecniche e raggiungere determinati livelli di risultato, impegnando una



L'articolo è frutto della collaborazione sinergica dei due autori e delle rispettive esperienze; Raffaele Crispino è Amministratore Unico della Project & Planning Consultants srl – società di consulenza direzionale ed organizzativa – Rocco Reina è docente di organizzazione aziendale c/o l'Università della "Magna Graecia" di Catanzaro.

		AMBIENTE	
		Dinamico	Statico
COMPITI	Complessi	P. M. Indispensabile	P. M. Necessario
	Semplici	P. M. Raccomandabile	P. M. Utile

Blue arrows indicate relationships between the cells: a horizontal arrow from 'Indispensabile' to 'Necessario', a vertical arrow from 'Necessario' to 'Utile', and a horizontal arrow from 'Utile' to 'Raccomandabile'.

significativa quantità di tempo e di risorse, per la realizzazione dell'obiettivo cui è finalizzato".

I progetti, quindi:

- sono attività complesse e correlate;
- rappresentano il processo di creazione di uno specifico risultato;
- dispongono di un insieme di risorse, temporaneamente riunite per il raggiungimento dell'obiettivo;
- si sviluppano in un arco di tempo predeterminato;
- comportano schedulazioni e budget ben definiti;
- hanno un "ciclo di vita".

Per altro verso il termine **Management** - in italiano gestione, organizzazione, governo – indica, invece, il complesso delle funzioni relative alla amministrazione e gestione di determinate attività e persone.

Coerentemente a quanto detto, se le organizzazioni operano in ambienti dinamici e svolgono compiti complessi, il ricorso a tecniche di Project Management risulta indispensabile. D'altronde, il Project Management si estende sia alle aziende che lavorano su produzioni di serie che a quelle di servizi, a causa della crescente importanza assunta dal cambiamento sia in termini strategici che organizzativi. Conseguentemente, il Project Management sta emergendo anche come insieme di tecniche, metodi e strumenti tesi a gestire le fasi di transizione legate ai cambiamenti.

Infatti, le tradizionali strutture organizzative gerarchiche, funzionali e divisionali, rendono più difficile raggiungere risultati di piena efficacia ed efficienza nelle attività di progetto perché normalmente creano delle isole operative che ostacolano l'interazione delle risorse.

Il superamento della soluzione organizzativa tradizionale può essere definitivo, allorquando viene adottata una struttura organizzativa per progetti, o temporaneo, se viene scelta una struttura organizzativa funzionale con gruppi di lavoro per progetti (task force).

Bisogna, però, ricordare che la struttura organizzativa per

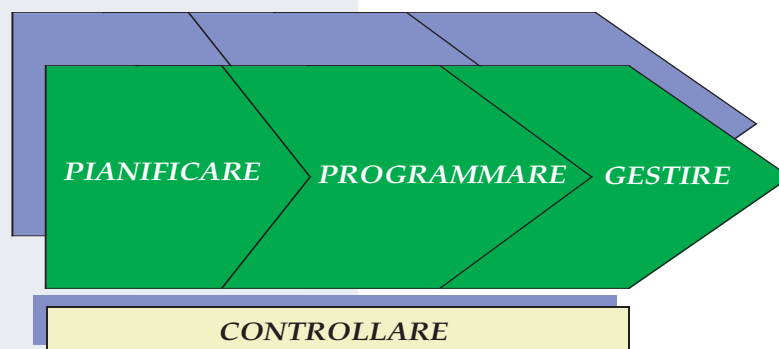
progetti è sì una soluzione di tipo radicale, ma è adatta soltanto ad alcune realtà produttive quali imprese edili, navali, di consulenza, di engineering. La struttura organizzativa funzionale con gruppi di lavoro per progetti, pur essendo una soluzione temporanea - in cui la task force è un gruppo costituito per svolgere un progetto e viene sciolto al raggiungimento dell'obiettivo – è, però, adottabile da un maggior numero di tipologie aziendali e - a differenza della soluzione precedente - mantiene l'unità del comando nei responsabili funzionali.

Il **Project Management** rappresenta, pertanto, uno strumento/metodo per superare l'inadeguatezza dei tradizionali sistemi di organizzazione rispetto alla situazione rappresentata da ambienti dinamici e complessi.

In termini di flusso, le fasi/attività tipiche della "Gestione per Progetti" sono rappresentate da:

Naturalmente, qualsiasi progetto di sviluppo organizzativo abbisogna di qualcuno che lo pianifichi, lo organizzi, gestisca il personale, lo valuti, lo diriga, lo controlli e lo guidi dal momento iniziale fino al suo compimento. Tutto ciò costituisce il ruolo fondamentale del **Project Manager**, meccanismo di coordinamento fondamentale nella gestione dei progetti. Le principali responsabilità collegate a tale posizione sono:

- realizzare l'obiettivo finale rispettando le specifiche tecni-



che, i costi e i tempi, avvalendosi delle risorse organizzative disponibili;

- coordinare tutti gli apporti funzionali al progetto;
- prendere o far prendere le decisioni opportune, in modo da realizzare gli obiettivi del progetto;
- fungere da principale punto di contatto del progetto;
- garantire che le decisioni vengano prese tenendo conto dell'obiettivo globale del progetto e non a beneficio di una qualsiasi delle unità funzionali interessate;
- avvertire i responsabili di linea ogni volta che appaiono non rispettabili gli obiettivi tecnici, di costo o di tempo.

Per sviluppare appieno il ruolo, che è da una parte collegato al raggiungimento di un risultato organizzativo, dall'altra quello di fare da struttura di collegamento tra le differenti risorse professionali coinvolte, il Project Manager deve possedere definite caratteristiche e capacità, che si concretizzano in:

- capacità di gestione di gruppi di lavoro interdisciplinari;
- leadership e capacità di iniziativa;
- capacità di delega;
- abilità di negoziazione e di soluzione dei conflitti nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- capacità di comunicazione;
- flessibilità e spirito di adattamento;
- visione generale del progetto;
- capacità di organizzare il proprio tempo ed il lavoro;
- capacità di decisione;
- capacità di equilibrare soluzioni tecniche in considerazione



di costi, tempi e risorse umane.

Per tutto quanto considerato, appare evidente come la gestione per progetti nella sua totalità finisca per imporre all'organizzazione che la individua quale proprio modello di sviluppo, particolari cure, affinché la sua stessa implementazione non ne risenta negativamente. Infatti, la sola definizione di team di lavoro e di obiettivi collegati al loro funzionamento, di per sé può non automaticamente definirne adeguate performance, posto la rilevanza attribuita al

ruolo di collegamento, nello specifico quello del project manager.

Infatti, grande parte delle skill individuate in precedenza, finiscono per essere associate a specifiche doti di leadership, non sempre e facilmente collegate alle posizioni apicali o dirigenziali dei sistemi organizzativi pubblici e/o privati considerati. Secondo teorie accreditate di management, la *leadership* è la capacità (potenziale e in atto) di esercitare un rapporto di influenza su un individuo o un gruppo, con un compito da svolgere ed un obiettivo da raggiungere in una determinata situazione; per tale ragione, la capacità di leadership è particolarmente rilevante per il Project Manager, che al fine di raggiungere gli obiettivi temporalmente definiti e con le risorse limitate assegnategli, dovrà provare a svilupparla in maniera adeguata.

Alla luce delle considerazioni in precedenza sviluppate, occorre riflettere sulla portata del project management quale strumento di sviluppo organizzativo; infatti di fronte a situazioni di contesto particolarmente complesse e dinamiche, la logica della gestione per progetti può rappresentare un ottimo

strumento per consentire alle organizzazioni che lo adottano di compiere salti e crescite incrementali nel conseguimento della performance. D'altra parte, i meccanismi organizzativi connessi all'implementazione effettiva dei progetti, in considerazione della necessità di avere risorse professionali idonee e coordinatori (project manager) all'altezza, evidenziano forti criticità operative e limiti intrinseci non più al modello, ma alla sua effettiva concretizzazione.

Tutto questo riporta alla teoria delle contingenze organizzative, laddove appare necessario riflettere sulle situazioni interne ed esterne dell'organizzazione per poter utilizzare le modalità più appropriate di gestione; la parola chiave diventa quindi quella della coerenza: ricerca delle coerenze esterne per fronteggiare le situazioni ambientali di riferimento, ricerca delle coerenze interne al fine di una corretta utilizzazione e sviluppo delle risorse professionali presenti nell'organizzazione.

Solo nel rispetto di queste differenti esigenze, le metodologie individuate di project management troveranno concreta e fruttuosa applicazione nelle aziende, pubbliche e private, potendo a giusta ragione rappresentare adeguato modello di sviluppo e di crescita della performance organizzativa.

Bibliografia essenziale:

1. Animp (a cura di), *Lezioni di Project Management. Tecniche organizzative, amministrative e legali*, Milano: Etaslibri;
2. Archibald R.D., *Project Management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Milano: Franco Angeli,
3. Argyle M., *Il corpo e il suo linguaggio. Studio sulla comunicazione non verbale*, Zanichelli Bologna;
4. Burley-Allen, *La direzione assertiva*, Franco Angeli;
5. Cawood D., *Il manager assertivo*, Franco Angeli

6. Damascelli N., *La comunicazione nelle imprese*, Franco Angeli;
7. Gullotta G, Santi G., *Dal conflitto al consenso*; Giuffrè
8. Leavitt H.J., *Fondamenti di psicologia per dirigenti*, Etas Kompass;
9. Kerzner H., *Project Management. A system approach to planning, scheduling, and controlling*, New York: Van Nostrand Reinhold;
10. Pettigiani M.G., Sica S., *La comunicazione interumana*, Franco Angeli;
11. Trentini G. (a cura di), *Manuale del colloquio e dell'intervista*; ISEDI
12. Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio;
13. Winkler J., *Guida alle tecniche di negoziazione*, Franco Angeli



LAMEZIAEUROPA



area di sviluppo regionale



**al centro della Calabria
un cantiere aperto
per lo sviluppo**

Lamezia Terme

area industriale della Calabria

50 nuove aziende insediate dal 2001 al 2005 su 475.000 mq,
1.200.000 mq immediatamente disponibili per l'insediamento
di PMI e Grandi Imprese.

Lotto minimo 5.000 mq con indice di copertura del 40%.

LAMEZIAEUROPA



area di sviluppo regionale

www.lameziaeuropaspa.it info@lameziaeuropaspa.it