

Pier Luigi Guida



IL PROJECT MANAGER: "COACH" DEL PROGETTO

EDITORIALE

Mentre ci accingiamo a scrivere queste note non possiamo fare a meno di dare uno sguardo sottocchi alla TV, che commenta il mesto ritorno degli azzurri dalla "sfortunata" avventura dei mondiali di calcio in Sudafrica, e le dichiarazioni del suo "coach", tanto osannato artefice del successo del passato mondiale, quanto sacrificato per l'ultimo insuccesso. Dinanzi a tutte le telecamere sportive del mondo, il nostro coach si assume comunque tutta la responsabilità della debacle, come ultimo segno di leadership, o di strategia comunicativa più conveniente del momento. Ma che c'entra tutto questo con il project management? Avremmo dubitato se candidare tale argomento a questa pagina, che secondo i piani uscirà con le prime brezze autunnali, quindi in un clima più fresco e propenso a riprendere in mano i nostri progetti, più che pensare alla nazionale del pallone. Ma ci siamo spesso chiesti se una partita, o meglio un campionato di calcio, di Formula 1 o di qualsiasi altro sport, possa definirsi un progetto (o programma); senza aver mai osato dare nel nostro intimo una definitiva risposta. Era quindi occasione che questa domanda fosse partecipata ai Lettori de(i)l PM; e come Loro la pensino. Progetto o attività corrente?! Certamente siamo spesso influenzati dal vedere e interpretare tutte le cose che ci circondano attraverso la nostra ottica, e talvolta si potrebbe esagerare; ma è indubbio che possa esistere un'area grigia fra i due mondi, come in tutte le cose, di processi e di progetti. Almeno nel campo delle definizioni. Da uno straordinario intervento chirurgico, ad una eccezionale scalata alpina di gruppo, o ad un'infinità di altre attività che in qualche modo sfuggono alla classificazione di routine del cosiddetto "business as usual" (BAU). Con la consapevolezza cioè di una idonea pianificazione, controllo delle attività, preparazione e motivazione del team, un responsabile di riferimento, livelli di rischio e quant'altro, come "tutti ben sappiamo", forti delle nostre conoscenze metodologiche...

Non si possono peraltro dare risposte tagliate e definizioni tout court a queste filosofiche questioni della gestione progetti; ma si può ad esempio osservare che viene senz'altro riconosciuta una gestione "per" progetti delle aziende, quale naturale e consapevole attitudine a gestire certe attività e interventi di "micro-progetto", secondo un approccio, e soprattutto un abito mentale del management, tipici e vicini al project management. E che dire ad esempio dei piani di miglioramento "continuo" degli stessi processi, che senza un approccio, altrettanto continuo e progettuale, restano spesso iniziative striscianti e inconcluse? Certo che alla domanda - per rientrare in tema - se la partecipazione dell'Italia del calcio al citato campionato, sia stata un progetto, più che un intervento di gestione corrente, la risposta, crediamo, sarebbe più vicina alla prima (progetto) che alla seconda ipotesi, compresa tutta l'organizzazione logistico-finanziaria al contorno etc., che ovviamente sfugge e si obnubila nel caso in questione. Certamente è stato un caso di successo tutto l'evento del Sudafrica, e del relativo project management che senz'altro vi ha operato alle spalle; escludendo l'unica ipotesi di un pallone, troppo tecnologico e apparentemente bizzoso per essere considerato "normale", ancorché rispettoso di tutti gli standard di qualità. Infine per il nostro caso, come quello dell'Inghilterra, un progetto di insuccesso, se fra i relativi obiettivi, impliciti od espliciti, qualcuno ne avesse ad esempio posto almeno l'entrata in semifinale.

Ma allora cosa è mancato? (lessons learned). Le analogie con il project management ci suggeriscono un altro triangolo di condizioni per avere un team di successo, equilibrato su almeno tre aspetti: 1) l'indispensabile capacità o bravura, che potremo definire come un mix di talento, skills (abilità maturate in allenamento ed esperienza), tattiche etc..., lasciando agli esperti migliori definizioni; 2) lo stato di allenamento, ovvero quel punto ottimale fra il poco e l'oltre misura; infine 3) la "pressione" psicologica, con lo stress delle attese, il peso della responsabilità, il clima delle comunicazioni, e quanto infinitamente altro possa farsi rientrare in questi aspetti di natura "soft skills", la cui capacità di gestione può completare il magico mix di successo; lasciando alla Fortuna quel livello onnipresente e residuo di rischio. Quando si avvia un nuovo progetto o il project manager si accorga che quello attuale sta entrando in crisi - in aggiunta agli attributi di costi, tempi, qualità -, occorre senz'altro considerare anche questo triangolo, e come lo si possa meglio controllare. Tutto ciò è infatti applicabile anche a un gruppo di progetto, con misure e pesi (responsabilità) diversi, per lo sponsor, il project manager e i singoli componenti del team in... carrozza. Che in inglese si dice appunto "coach", da cui anche all'origine cocchiere (coach man), invece del nostro "allenatore"; che pertanto non è solo "trainer", in senso di allenamento tecnico-fisico, ma senz'altro qualcosa di più. Un significato ben più ampio che fa quindi la differenza, e rispetta le capacità del "coach"; termine che specie negli ultimi anni si è molto diffuso nella letteratura e nei temi di management, aprendo nuove attività e prospettive agli esperti in materia, responsabili di elevare le prestazioni dei manager d'azienda. Come il PM con il suo gruppo di progetto.

Grazie a tutti. E a presto !