



# SVILUPPARE PROJECT MANAGER COMPETENTI ATTRAVERSO IL "PROJECT BASED LEARNING"

*L'articolo presenta un caso di studio basato su oltre 20 anni di sviluppo ed erogazione di corsi secondo modalità "blended" (moduli di e-learning + sessioni d'aula), utilizzando un approccio basato sui progetti per accrescere le competenze individuali sul project management ed aumentare le potenzialità in questa disciplina nelle rispettive organizzazioni di appartenenza. La maggioranza delle esperienze è stata realizzata con operatori ad un livello intermedio di carriera, che hanno l'Inglese come seconda lingua e sono posizionati in varie parti del mondo (Asia/Pacifico, Africa, Europa)<sup>1</sup>.*

## Introduzione

Il project management (guardando la storia dell'antichità) è probabilmente applicato da migliaia di anni, tuttavia la sua formalizzazione, sia accademica che professionale, ha circa solo 50 anni. In effetti, non sembra disponibile una vera ricerca che dimostri che oggi i progetti siano realizzati con maggior "successo". Anzi, diventando i progetti sempre più complessi e costosi, gli *sponsor* dei progetti, sia nel settore pubblico che nel privato, hanno l'obbligo (almeno morale) di essere onesti/trasparenti nel formulare le loro decisioni su *business case* basati su stime attendibili di costi e tempi di realizzazione/gestione. In particolare, dovrebbero sentirsi responsabili per interrompere, al più presto, progetti ormai "morti viventi". Nel contempo, il nostro sistema educativo fatica a produrre laureati, con le conoscenze richieste dal mondo produttivo, nel campo del project management. Questo ha generato un ricco mercato per le c.d. "certificazioni professionali" emesse da associazioni internazionali o nazionali. Sfortunatamente rimane aperta la domanda se tali certificazioni, molto diffuse e riconosciute *de facto* come vere e proprie "licenze professionali", siano in grado di validare realmente le competenze richieste o si limitino a certificare la capacità di superare un test a risposta multipla (o poco più). Anche un esame per ottenere la patente di guida è più articolato e prevede una "prova pratica" sul campo! Questo articolo è stato scritto per rispondere a queste domande:

a) quale è la definizione di compe-

tenze, applicata al project management?

- b) come possiamo sviluppare, a qualsiasi livello, tali competenze?
- c) come misurare o comunque valutare il "successo" di corsi pensati per accrescere queste competenze?

## Le competenze nel project management

Nel fornire servizi professionali per un cliente o per la propria azienda (privata o pubblica), lo specialista professionale ha il dovere di dimostrare che è "funzionalmente adeguato, caratterizzato da spiccata o sufficiente attitudine + atteggiamento + abilità + solidità + conoscenze", quali normalmente in possesso da reputati professionisti operanti nelle medesime circostanze, nella stessa località o simili<sup>2</sup>. In nessun modo le competenze possono essere dedotte attraverso il superamento di un esame scritto. L'unico modo di misurare o valutare le competenze è attraverso la disponibilità di un valutatore adeguatamente qualificato e addestrato su cosa cercare, che realmente osservi la persona da valutare in condizioni di vita reale, e che lo valuti secondo una scala riferita ad uno standard di accettabilità minima. Vedi, sempre come esempio, quello della patente di guida. In sintesi, il primo attributo di una credibile valutazione delle competenze nel project management è che questa sia l'associazione di un esame formale e di un periodo di praticantato.

2 La definizione di "competenza" è una riformulazione dal Merriam Webster On Line dictionary ([www.learnersdictionary.com/definition/competence](http://www.learnersdictionary.com/definition/competence)), insieme alla definizione di "dovere di cura professionale" o lo standard per la prova di "negligenza professionale" ([www.proneg.co.uk/news-articles/professional-negligence-explained-what-duty-care.html](http://www.proneg.co.uk/news-articles/professional-negligence-explained-what-duty-care.html)).

Il secondo e terzo tra i maggiori attributi di una valutazione delle competenze nel project management sono i diversi livelli necessari, in funzione della complessità dei progetti su cui si qualifica per lavorarci, e la specificità del contesto o il campo di applicazione. Ad esempio, un project manager nell'ICT non necessariamente è qualificato per la progettazione e costruzione di un ponte, almeno fintanto che non abbia seguito e superato corsi specialistici, acquisito un'appropriate esperienza e sia valutato come "competente" da altri project manager esperti in ponti. A fronte delle organizzazioni mondiali di project management che proclamano questa essere una professione, vanno prima esplorati quali sono gli attributi necessari per valutare se un lavoro sia di livello professionale [2]. Rispetto ad una persona normale, un professionista è tenuto ad uno standard superiore in termini di responsabilità. Ciò è noto come "obbligo di diligenza professionale" che è un dovere insieme etico e legale per un professionista al fine di "applicare il livello di attenzione, diligenza, e conoscenza prescritti nel codice della pratica della sua professione, o che altri professionisti nella stessa disciplina applicherebbero nelle medesime circostanze" [3]. Questo conduce al quarto gruppo di attributi che dobbiamo applicare per capire se la competenza in oggetto appartiene alla stessa disciplina: la *locality rule* interpretata in modo che i valutatori provengano dalla stessa zona geografica e/o paese della persona valutata. In sintesi, vi sono 4 criteri o attributi che devono essere considerati se si effettua una valutazione delle competenze per i project manager:

- 1) il processo di accreditamento deve consistere di almeno di 2 componenti:

1 Articolo ripreso dall'articolo originale "Producing Competent Practitioners Using Project Based Learning" [1] tradotto e ridotto a cura di Federico Minelle per concessione dell'editore del PW World Journal.

- a. un esame per verificare la conoscenza,
  - b. un periodo di praticantato per dimostrare la applicazione delle competenze;
- 2) la valutazione delle competenze richiede di essere articolata su più livelli, in relazione al percorso di maturazione professionale (un solo livello di accreditamento è insufficiente);
  - 3) i processi di project management sono specifici per tipo di applicazione e di contesto, ciò richiede una differente valutazione delle competenze, p.e. un project manager nell'ICT ha competenze diverse rispetto ad uno operante nelle costruzioni o in altri settori;
  - 4) se si vuole "professionalizzare" la pratica del project management, allora i valutatori devono essere addestrati per effettuare adeguate *peer review* e idealmente, essi possono valutare solo quei project manager che operano nello stesso settore e nella stessa area geografica.

### Accrescere le competenze

Non si può imparare il project management solo leggendo libri. L'unico modo per diventare un project manager è di lavorare sui progetti, e non solo ripetendo più volte la stessa tipologia di progetto, ma affrontando progressivamente progetti più difficili e impegnativi.

Tuttavia, per diventare un vero professionista (in qualsiasi campo) è necessario impegnarsi a migliorare o sviluppare la propria "attitudine + atteggiamento + abilità + solidità + conoscenze", coinvolgendosi in progetti sempre più impegnativi. Ricerche aggiornate mostrano che per il project management sono necessarie circa 15.000 ore di attività [4].

La domanda ora diventa: da dove partire per accumulare le esperienze richieste e, in qualità di formatori, come muoversi per aprire la strada a chi, laureato o meno, vuole diventare un project manager professionista, assicurando nel contempo che i partecipanti a tali programmi formativi possano dimostrare che le conoscenze acquisite corrispondano alle esigenze delle aziende, per il loro impiego? La risposta è il "Project Based Learning" (PBL), un metodo utilizzato sin dagli anni '60 da alcune università come la

Worcester Polytechnic Institute e che dagli anni '90 è stato adottato estensivamente anche per i laureati di primo e secondo livello [5]. Il "Project Based Learning" è un metodo formativo dove gli studenti e/o discenti acquisiscono conoscenze ed abilità lavorando per un ampio periodo di tempo, in modo da approfondire e rispondere a complesse domande, problemi, sfide. Gli elementi essenziali del PBL sono di seguito elencati:

- **Contenuti significativi** – essenzialmente, il progetto è focalizzato nell'insegnare ai partecipanti conoscenze ed abilità importanti, derivate dagli standard e dai concetti chiave degli argomenti accademici. Uno dei punti di maggiore attenzione è nello sviluppo dei *soft skill* (*leadership, team building, conflict resolution, negotiation, problem solving*). Il documento fondamentale per tale sviluppo è il *Team Governance Agreement* [1-Appendix] predisposto e condiviso dagli stessi partecipanti.
- **Competenze del 21° secolo** – I partecipanti acquisiscono competenze utili nel mondo attuale (p.e. *problem solving, critical thinking, collaboration, communication, creativity/innovation*), che sono esplicitamente insegnate e valutate. Queste abilità non possono essere acquisite in un corso di massimo 5 giorni, preparatorio ad un classico esame per la "certificazione". Inoltre, in tali corsi non si esercita la capacità di scrivere professionalmente, uno dei punti critici individuati dalle aziende che vogliono utilizzare i project manager.
- **Indagine approfondite** – i partecipanti sono coinvolti in un ampio, rigoroso processo di porre domande, utilizzare risorse e sviluppare risposte. I partecipanti selezionano i propri casi di studio dal loro mondo del lavoro (o personale) con l'obiettivo di ottenere una soluzione fattibile a problemi reali. Il docente svolge un ruolo di mentore/facilitatore ed anche di "avvocato del diavolo". Pertanto il corso è insieme formazione e consulenza.
- **Domande di guida e/o orientamento** – il lavoro è focalizzato su una domanda "aperta" che i partecipanti al corso capiscono e trovano coinvolgente, per organizzare la loro ricerca. La focalizzazione del

corso è l'insegnamento del "metodo scientifico" per affrontare le domande poste. La abilità di identificare i problemi, svolgere una analisi strutturata e presentare soluzioni alternative al management aziendale si posiziona sempre tra le abilità che la aziende ricercano con priorità, ma che non ottengono normalmente dai neo-laureati dalle Università.

- **Necessità di conoscere** – i partecipanti vedono la necessità di acquisire la conoscenza, capire i concetti, ed applicare le loro abilità per rispondere alle domande poste loro e per realizzare i risultati del progetto formativo, partendo con un evento iniziale che genera interesse e curiosità. Tutti i corsi hanno 2 obiettivi: il primo e più importante, secondo la prospettiva delle aziende che pagano per la formazione, è produrre un misurabile "Return on Training Investment" (RoTI) che costituisce uno dei KPI misurati per valutare quanto "valore aggiunto" rappresentano i corsi erogati.
- **Rappresentatività/Responsabilizzazione** – i partecipanti possono fare alcune delle scelte sui risultati da realizzare e sulle modalità di lavoro, guidati dal docente ed in funzione della loro età ed esperienza con il PBL. Ai partecipanti sono assegnati 7 progetti da completare, ed il punteggio ottenuto è basato sul concetto dell' *Earned Value Management* (EVM). È importante notare che non è il docente a calcolare il punteggio, ma gli stessi singoli partecipanti, con frequenza settimanale. Uno dei primi *deliverable* da ottenere è il *Team Governance Agreement*, che stabilisce obiettivi e traguardi condivisi, viene firmato da tutti i partecipanti ed inviato ai loro rispettivi manager aziendali ed ai responsabili delle risorse umane (o della formazione). Ciò crea un chiaro sistema di responsabilizzazione, come nel mondo reale del lavoro.
- **Critica e revisione** – il progetto formativo include adeguati processi affinché i partecipanti diano e ricevano un *feedback* sulla qualità del loro lavoro, guidandoli alla revisione o ad ulteriori indagini rispetto a quanto realizzato. Il risultato finale richiede normalmente 4-5 revisioni e consente di indivi-

duare chiaramente le responsabilità per eventuali "plagi/copiature", controllati direttamente dagli stessi partecipanti (livello massimo di riproduzione: 3%).

- **Platea pubblica** – i partecipanti al corso presentano il loro lavoro al pubblico, oltre ai loro colleghi ed ai docenti. Per raggiungere questo requisito, vi sono 2 *deliverable* orientati al pubblico. Oltre al log settimanale, viene preparato un articolo da sottoporre alla pubblicazione; molti di questi compaiono sul PMWJ o su altre riviste specializzate (p.e. pubblicazioni AACE).

### Misurare efficacemente i programmi formativi

Al fine di misurare l'efficacia del programma formativo (di 90 o 180 giorni) rivolto ai laureati, si segue il modello di Kirkpatrick "New World Model" [6]. Seguono alcuni commenti generati dalla esperienza fatta, rispetto ai 4 livelli del modello:

**Livello 1 - Reazione** (Soddisfazione utenti, Coinvolgimento, Rilevanza) - il blog settimanale e il risultato scritto del lavoro consentono di misurare il grado di coinvolgimento ed impegno dei partecipanti nel processo formativo.

**Livello 2 - Apprendimento** (Conoscenza, Abilità, Atteggiamento, Fiducia, Impegno) – l'assegnazione di 7 progetti, lasciando ampia discrezionalità ai partecipanti di come svolgerli, ma mantenendo traccia delle effettive performance rispetto al piano (con l'utilizzo dell'EVM), consente agevolmente di misurare le caratteristiche sopra indicate per ciascuna persona e a livello di progetto, programma e/o portafoglio. Ad esempio, ogni gruppo di lavoro ha la possibilità di escludere chi eventualmente non rispetta il *Team Governance Agreement* sottoscritto.

**Livello 3 - Comportamento** (Applicazione lezioni apprese, Guida richiesta) - forse la parte più difficile da monitorare, che richiede di lavorare insieme ai diretti supervisori (o responsabili delle risorse umane) nelle aziende dei partecipanti, con i quali si effettuano almeno 3 verifiche semestrali dopo la fine del corso.

**Livello 4 - Risultati** (Indicatori primari, Orientamento positivo) - gli obiettivi del corso sono di generare un

positivo ritorno sull'investimento formativo (RoTI) e di consentire l'ottenimento, alla prima prova, delle eventuali certificazioni richieste (p.e. PMI, AACE, IPMA). Avendo condotto questo tipo di programma formativo per più di 20 anni, si evidenzia immediatamente che chi ha partecipato ad un impegno così rilevante, orientato allo sviluppo delle competenze nel project management (considerato che quasi tutti non sono di madrelingua Inglese), è in grado di superare al primo tentativo tali esami (p.e. 86% per la certificazione PMP e 80% per quella dell'AACE).

### Conclusioni

Sulla base della più che ventennale esperienza nello sviluppo ed erogazione del descritto programma formativo nel project management, rivolto ai laureati con modalità *blended*, emergono le seguenti raccomandazioni:

- 1) Riconoscere che gli esami sono solo una parte di un credibile processo per valutare il livello di competenza "professionale". Un accreditamento a livello professionale richiede un esame e contemporaneamente anche la verifica, tramite una tipica *peer review*, delle evidenze emerse su una esperienza pratica.
- 2) Considerare che sia indispensabile una formazione di circa 15.000 ore, con compiti progressivamente sempre più impegnativi, per sviluppare un project manager di livello professionale con un excursus che inizia dagli studi universitari, prosegue per 8-10 anni di esperienza lavorativa e include un master accademico.
- 3) Evitare di incoraggiare i corsi orientati solo al "superamento dell'esame" di certificazione. Emerge che "una limitata conoscenza può essere pericolosa"<sup>3</sup>, poiché non viene valutata la competenza, ma solo la conoscenza estratta dai relativi manuali/guide. Le persone così accreditate non hanno spesso la sufficiente esperienza pratica, facendo sminuire il valore percepito dalle aziende rispetto a tali certificazioni.

3 NDt: proverbio inglese, fonte da Alexander Pope in *An Essay on Criticism*, 1709.

- 4) Adottare, per i corsi preparatori alle suddette certificazioni, il modello di Kirkpatrick [6], in modo da valutare il "valore aggiunto" fornito da tali corsi. Continuare a sfornare laureati che devono superare esami con test a scelta multipla o "riempi gli spazi bianchi", ma che non sono competenti (nel senso più appropriato del termine) dovrebbe costituire una violazione etica, se si vuole professionalizzare seriamente la pratica del project management. Lo stesso suggerimento è applicabile alle università che dovrebbero offrire corsi di laurea in project management che, oltre all'approccio teorico, curino di pari grado anche l'aspetto applicativo.

### Bibliografia

- [1] Giammalvo P. D., *Producing Competent Practitioners Using Project Based Learning*, PM World Journal, July 2015, [www.peworldlibrary.net](http://www.peworldlibrary.net)
- [2] Giammalvo P. D., *Is project management a profession? And if not, what is it*, 2007. [www.build-project-management-competency.com/wp-content/uploads/2009/12/P.Giammalvo\\_PHDthesis\\_2008.pdf](http://www.build-project-management-competency.com/wp-content/uploads/2009/12/P.Giammalvo_PHDthesis_2008.pdf)
- [3] [www.businessdictionary.com/definition/professional-standard-of-care.html#ixzz3W1kqTjWj](http://www.businessdictionary.com/definition/professional-standard-of-care.html#ixzz3W1kqTjWj)
- [4] Giammalvo P. D., *Project Management Certification Benchmarking: 2015 Update*. [peworldjournal.net/wp-content/uploads/2015/01/pmwj30-Jan2015-Giammalvo-Certification-Benchmarking-2015-update-featured-paper.pdf](http://peworldjournal.net/wp-content/uploads/2015/01/pmwj30-Jan2015-Giammalvo-Certification-Benchmarking-2015-update-featured-paper.pdf).
- [5] Buck Institute, *What is "Project Based Learning"?*, 2015. [http://bie.org/about/what\\_pbl](http://bie.org/about/what_pbl).
- [6] Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D., Kirkpatrick W., *The Kirkpatrick Four Levels®: A Fresh Look After 55 Years*, Kirkpatrick Partners (white paper), 2015. [www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel/tabid/303/Default.aspx](http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel/tabid/303/Default.aspx).

### Paul D. Giammalvo

Senior Technical Advisor (in project management) alla PT-Mitrata Citragraha (PTMC), Jakarta (Indonesia), ha dedicato 20 degli ultimi 45 anni lavorando in grandi progetti internazionali di alta tecnologia. Membro del *board* di Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS) in Australia. Attivo nella Global Project Management Community. E-mail: [pauldgphd@gmail.com](mailto:pauldgphd@gmail.com)