

DA PROJECT MANAGER A SENIOR EXECUTIVE - PROPOSTE PER ACCELERARE IL PERCORSO



Russell D. Archibald



Jean-Pierre Debourse

L'articolo presenta la sintesi di una ricerca svolta alcuni anni fa¹, ma ancora attuale, sui risultati di un progetto di ricerca dal titolo "Project Manager come Senior Executive", insieme a più approfondite conclusioni e proposte incentrate sulla progressione effettiva e potenziale dei project manager verso posizioni di senior executive.

(traduzione e adattamento di Federico Minelle)

Introduzione

Il progetto di ricerca è stato promosso congiuntamente dal PMI[®], dalla Scuola di Management ESC-Lille (Francia), dal Fondo regionale di garanzia Nord-Pas-de Calais e dal CELLAB della Université du Littoral. I risultati completi della ricerca si basano sulla analisi delle pertinenti pubblicazioni, esaurienti interviste con senior executive e project manager di 6 Paesi e oltre 500 risposte pervenute da project manager di 20 Paesi ad un questionario on-line. Il rapporto completo è stato pubblicato in 2 volumi dal PMI nel maggio 2011, scaricabile a pagamento [2].

Obiettivi ed approccio della ricerca

L'obiettivo della ricerca era di fornire delle risposte documentate dalle pubblicazioni ed evidenze empiriche a queste domande fondamentali: i project manager stanno diventando (e ne hanno le capacità) per svolgere il ruolo di senior executive? Sennò, cosa si può fare per consentire loro di scalare i vertici aziendali? Quali sono le probabilità? Come può un project manager progettare

al meglio il suo sviluppo di carriera per avvantaggiarsi di questa opportunità? Le tematiche affrontate sono state:

- La progressione dei project manager verso l'alta direzione: realtà o mito?
- La evoluzione dei project manager: tatticisti oppure strategisti (tecnici, manageriali, di leadership).
- Quali competenze di project management sono essenziali per la gestione efficace delle organizzazioni?
- La definizione di percorsi di carriera nel project management (da project manager a program manager, capo dipartimento/direttore generale, CEO, altri ruoli di executive senior).
- Quali conoscenze, competenze ed esperienze dovrebbe sviluppare un project manager per essere considerato adeguato per tali ruoli? Ad esempio, capacità tattiche o strategiche, di comunicazione, lauree in gestione aziendale o altro.
- Quali, se esistono, sono le "best practice" da sviluppare e promuovere affinché i project manager diventino leader aziendali?

Il proposito della ricerca era di analizzare i dati in modo comprensibile, per fornire utili rac-

comandazioni alle imprese dei diversi settori economici ed ai diversi tipi di organizzazioni [3], come ad esempio a quelle "orientate ai progetti"² o solo "dipendenti dai progetti"³.

Per rispondere a queste domande fondamentali, abbiamo strutturato la nostra indagine nelle seguenti tre ipotesi di base e in nove aree di ricerca correlate:

1. I program/project manager incontrano maggiori difficoltà nel raggiungere le posizioni di alta direzione rispetto a chi occupa posizioni funzionali, più tradizionali e chiaramente istituite.
2. Chi occupa posizioni di project management che abitualmente riportano all'alta direzione (p.e. a figure come *direttore dei project manager, senior project sponsor e program manager*) hanno maggiori probabilità di raggiungere posizioni di alta direzione, rispetto a coloro che occupano posizioni meno elevate nel project management.
3. Un'esperienza di successo

² Le organizzazioni "project-driven" ottengono la maggior parte dei loro ricavi o benefici attraverso la realizzazione di progetti (settore della ingegneria/costruzioni, fornitori del settore difesa/aerospazio, consulenti ecc.).

³ Le organizzazioni "project-dependent" includono tutte quelle che dipendono dai progetti per fornire nuovi prodotti/servizi od ottenere cambiamenti strategici significativi ed includono la maggior parte delle pubbliche amministrazioni.

¹ L'articolo fu originariamente presentato alla 3rd International PMI Mexico PMTOUR 2011 Project Management Conference nel giugno 2011 [1].

come project o program manager è una eccellente preparazione per diventare un senior executive di successo.

L'approccio adottato ha incluso l'analisi delle pubblicazioni sul tema (compresa la gestione delle risorse umane), una serie di interviste dirette con 25 senior executive e 20 project manager di 6 diversi Paesi, una indagine on-line rivolta ad un pubblico internazionale (sia in inglese che in francese), ottenendo circa 500 risposte da oltre 20 Paesi. I risultati sono stati analizzati e correlati, per produrre il rapporto finale in 2 volumi [2].

Sintesi dei risultati emersi

Dalle interviste dirette abbiamo capito che per le organizzazioni "orientate ai progetti", il lavoro di project manager è un'esperienza essenziale per diventare CEO. In alcune aziende, sia "orientate ai progetti" che "dipendenti dai progetti", per raggiungere una posizione di CEO è importante che il project manager passi in almeno qualche funzione operativa nella organizzazione. Un CEO ha dichiarato tipicamente: "Gestire i progetti richiede rigore, un metodo compulsivo, ma non è abbastanza. Sono necessarie personalità, carisma e la capacità di evolvere. Dobbiamo concentrarci sulle persone che hanno l'aggressività e la volontà di farcela."

L'analisi delle risposte ai questionari on-line ha considerato:

- La progressione dei program e project manager verso posizioni più elevate.
- Caratteristiche degli intervistati e del project management nelle loro organizzazioni.
- Percorsi di carriera degli inter-

vistati e la loro sensazione su tali avanzamenti.

Un'ampia maggioranza degli intervistati (88%) ha dichiarato che l'esperienza come project manager li ha preparati per posizioni di senior executive, anche se questa costituisce una affermazione "pro domo sua". Ma è stata posta anche la seguente domanda: "Come l'esperienza di program/project manager lo ha preparato a diventare un valido senior executive?" Dall'analisi dei risultati emerge che, tra i fattori di preparazione e esperienza acquisiti come program/project manager, i più efficaci sono stati la capacità di gestione di realtà varie e complesse (includendo quelle del personale), e i c.d. *soft skill*: comunicazione, leadership ecc.

I project manager sono convinti che le capacità acquisite con l'esperienza, collegate quindi ai compiti svolti, sono le più importanti nell'ottenere il ruolo di senior executive, mentre per svolgere tale ruolo diventano più importanti i *soft skill*. In sintesi, pur riconoscendo le differenze, sono convinti che avere successo come program/project manager porta a posizioni di senior executive. Questa risposta inoltre conferma quanto dichiarato dagli stessi CEO nelle interviste dirette. In conclusione, le ipotesi della ricerca sono confermate da analisi statistiche: nelle organizzazioni "orientate ai progetti" i project manager sono favoriti nella loro progressione verso ruoli di senior executive, mentre nelle organizzazioni "dipendenti dai progetti" la progressione è più difficile, ma almeno molto probabile almeno fino agli strati intermedi della gerarchia aziendale.

Sintesi dei risultati della ricerca

Le seguenti evidenze emergono dalle numerose conclusioni della ricerca e sono di interesse per le persone ora nella posizione di program/project manager e che vorrebbero progredire verso posizioni di senior executive. Si rinvia per i dettagli al già citato rapporto conclusivo della intera ricerca [2], citando di seguito alcune delle osservazioni più rilevanti:

1. L'esperienza come program/project manager (PM) è ritenuta eccellente per raggiungere posizioni da senior executive (SE), ma non è ritenuta (dai CEO) in genere sufficiente su alcuni aspetti legati al ruolo e alle capacità.
2. I ruoli di PM e SE sono simili (16 gli elementi individuati) in molti aspetti, ma ve ne sono parecchi sui quali i PM devono concentrarsi e acquisire esperienza per diventare candidati alla promozione.
3. Gli *hard&soft skill* dei SE e PM (21 gli elementi individuati) sono al 90% simili, ma in genere i PM devono acquisire quelli mancanti per essere abilitati alla promozione come SE.
4. Il tipo di organizzazione influenza notevolmente sulla promozione dei PM a SE, poiché le organizzazioni "orientate ai progetti" hanno un chiaro percorso di carriera, che utilizza le esperienze di PM per raggiungere il livello di SE, mentre quelle "dipendenti dai progetti" ancora non sembrano avere un chiaro percorso di carriera per i PM e questo rende più difficile raggiungere il livello di SE.
5. Il passaggio da project manager a program manager ha

generalmente un impatto positivo per una successiva progressione verso una posizione di SE, perché il ruolo svolto, le responsabilità assunte, il livello di riporto e le competenze mostrate sono molto simili a quelle di un SE, ma questo vantaggio dipende molto da come è definito un programma e dalla dimensione e complessità dei progetti nella specifica organizzazione.

6. Il percorso preferito per la promozione a SE, secondo le risposte dei PM, è per circa la metà degli intervistati quella di procedere secondo la gerarchia di project management, mentre un'altra parte minoritaria accetterebbe uno spostamento "laterale", in un ruolo funzionale, se utile alla promozione. Solo una quota marginale preferisce restare nel campo del project management.
7. Le risposte sono circa le stesse, nei diversi Paesi degli intervistati, per chi opera in organizzazioni "orientate ai progetti", mentre per i PM operanti nelle organizzazioni "dipendenti dai progetti" vi è una significativa differenza, a seconda del Paese (a favore degli USA), sull'importanza dell'esperienza nel project management per la progressione nella carriera.
8. In relazione al genere, la differenza tra uomini e donne sul percorso di carriera preferito è forte, le donne preferiscono restare nel campo del project management e sembrano riluttanti nello scalare la gerarchia, apparentemente a causa degli aspetti "politici" connessi alla progressione verso il ruolo di SE.
9. Circa il 15% degli intervistati

raggiunge un ruolo di SE, in linea con altre ricerche sullo sviluppo delle risorse umane, e nel frattempo i PM rispondono a livelli medi della gerarchia aziendale, avendo precedentemente svolto nel 60% dei casi altre 3 funzioni.

Proposte per la pianificazione della carriera e lo sviluppo delle competenze personali

Le principali proposte per la crescita riguardano: (a) le persone, (b) le imprese e (c) le associazioni professionali:

- a) a livello delle persone, gli intervistati ritengono che per crescere hanno bisogno (in ordine di importanza) di sviluppare la loro visibilità e l'azione nella politica aziendale, di far crescere le loro esperienze e competenze, di spostarsi in altri ruoli;
- b) per le imprese o altre organizzazioni, sono state individuate 4 differenti approcci (non mutuamente esclusivi) per la crescita nella posizione da PM e SE, che considerano l'inserimento anche del project management nei tradizionali processi valutativi, l'utilizzo di appositi strumenti valutativi per lo specifico campo del project management, lo sviluppo delle organizzazioni "orientate ai progetti", l'incremento della formazione e della certificazione nel project management;
- c) per le associazioni professionali, sulla base dei risultati della ricerca, che mostrano quanto sia effettivamente possibile per un PM giungere al livello di SE, provvisto che sia in grado di dimostrare capacità non solo tecniche ma

anche di natura strategica e nei *soft skill*, sono state individuate alcune proposte, particolarmente orientate a supportare i PM operanti nelle organizzazioni "dipendenti dai progetti". Nello specifico: dare alle certificazioni oggi erogate un maggiore orientamento ai contenuti strategici, fare leva sugli associati che hanno già raggiunto posizioni di CEO per sviluppare insieme a loro delle politiche di maggiore diffusione della cultura di project management nelle organizzazioni e creare appositi "gruppi di interesse" all'interno delle associazioni, focalizzati su questo tema.

All'esterno delle stesse associazioni professionali, si possono incoraggiare i migliori autori nel campo del project management a scrivere sulle più prestigiose riviste di management, lette dai CEO, e organizzare seminari sul program/project management per SE non già orientati al project management.

Proseguo della ricerca

Utilizzando l'imponente base di dati raccolti continueremo ad approfondire l'analisi, differenziando i risultati secondo il genere, l'età, l'appartenenza al ruolo di PM, l'attuale ruolo svolto, la formazione ricevuta, il tipo di progetti seguiti ed il livello di maturità nel project management delle rispettive organizzazioni.

Tra gli aspetti che possono interessare anche altri ricercatori (se autorizzati dal PMI), per i quali la base dati è disponibile⁴ sono, ad esempio:

- Le donne, le loro carriere ed il project management.

⁴ Contattare il PMI Research Coordinator: research.program@pmi.org.

- I PM nelle organizzazioni "dipendenti dai progetti".
- Il "tetto" di carriera raggiunto/raggiungibile dai PM.
- Lo sviluppo (o meno) del PM come una professione meritatoria di un riconoscimento certificato, come gli architetti, i medici, ed altri.

Nota

Articolo ripreso dall'articolo originale "Proposals to Accelerate Advancement from Project Manager to Senior Executive" [1] tradotto e ridotto a cura di Federico Minelle per concessione dell'editore del PW World Journal.

Marchi ed acronimi

PMI* - Project Management Institute
CEO - Chief Executive Officer.

Bibliografia

[1] Debourse J.P., Archibald R.D., *Proposals to Accelerate Advancement from Project Manager to Senior Executive*, PM World Journal, gennaio 2012 ripubblicato in aprile 2017, www.pmworlplibary.net

- [2] PMI-<https://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101254400> [ultima visita 16/07/2018]
- [3] Archibald R.D., Archibald S.C., *Governare e Gestire l'Innovazione*, FrancoAngeli, 2014

Russell D. Archibald

Laureato in ingegneria meccanica negli anni '50, nel 2005 nominato dottore *honoris causa* in Strategy, Program, and Project Management presso la *Ecole Supérieure de Commerce de Lille* a Lille, in Francia.

Ora, a 93 anni, è presidente della Archibald Associates. Ha avuto una carriera professionale di più 70 anni con ampie esperienze internazionali, da pilota e progettista aeronautico, ingegnere industriale, fino a program e project manager. Le sue tre carriere nel project management sono state nei settori militari/aerospaziali, nella ingegneria e gestione industriale e nella consulenza direzionale. È stato consulente per un'ampia varietà di grandi e piccole aziende in 16 Paesi, ha insegnato il project management a migliaia di persone ed è vissuto, oltre che in USA, in Francia, Messico, Venezuela, Panama (zona del Canale) e Perù, insieme a sua moglie Marion. Da oltre 20 anni risiede in Messico (San Miguel de Allende, Guanajuato).

Membro fondatore del PMI, nel 2006 ha ottenuto il premio PMI *Jim O'Brien Lifetime Achievement Award*. Come PMI Fellow and Certified Project Management Professional, scritto insieme al prof. Debourse nel 2011 il rapporto sulla ricerca del PMI *Project Managers as Senior Executives*. Mem-

bro fondatore nel 1970 e Honorary Fellow della APM/IPMA-UK. Nel 1967 è stato co-autore (con R. Villoria) del libro "Network Based Management Information Systems (PERT/CPM)" (Wiley), uno dei primi nel campo del project management.

Ha scritto insieme al nipote Shane il libro "Leading and Managing Innovation- What Every Executive Team Must Know about Project, Program & Portfolio Management (2 ed. CRC Press 2015), pubblicato anche in italiano, portoghese e spagnolo. Autore del libro "Managing High Technology Programs and Projects" (3 ed. Wiley 2003), pubblicato anche in Italia, Russia, Cina. Ha contribuito ad oltre 15 libri ed ha presentato oltre 90 relazioni a convegni PMI, IPMA ed a conferenze in altri paesi. Contattabile a: russell_archibald@yahoo.com, sito www.russarchibald.com.

Jean-Pierre Debourse

Laureato e dottorato, è stato professore emerito e direttore di ricerca alla Università di Littoral (ULCO) a Dunkerque in Francia, fino alla sua scomparsa. Fondatore e direttore del laboratorio di ricerca su "imprenditorialità e project management" alla ULCO, integrato nel *LEM-National Scientific Research Center* (CNRS), con la partecipazione attiva di 7 Università.

Precedentemente preside e professore emerito della scuola di management alla Università di Lille. Con oltre 40 anni di esperienza nel project management e nella formazione nella stessa disciplina, nel 1979 è stato fondatore di uno dei primi Master sul PM in Europa. Fondatore della Agenzia di sviluppo per la regione North-Pas de Calais e precedentemente Direttore del Fondo regionale di garanzia.

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

**FrancoAngeli
Management**

Le conoscenze per innovare

Thomas H. Davenport
BIG DATA @L LAVORO

Sfatare i miti, scoprire le opportunità

Come le imprese possono concretamente utilizzare le grandi collezioni di dati per creare valore. Una preziosa guida per la pianificazione e l'azione, scritta da un'autorità mondiale!

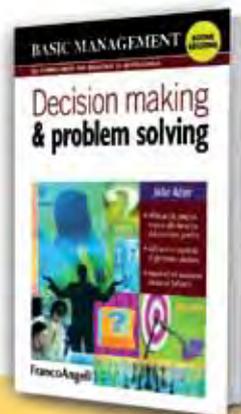
192 pagine,
€ 25,00
(anche
in e-book)



John Adair
DECISION MAKING & PROBLEM SOLVING

La guida che vi aiuterà a padroneggiare il processo del *pensiero pratico*, che sta alla base delle attività efficaci di decision making, problem solving e pensiero creativo.

112 pagine,
€ 14,50
(anche
in e-book)



Luigi Lombardi, Maria Pennica
MANUALE DI FINANZA PER MANAGER NON FINANZIARI

Una nuova edizione aggiornata con tutte le norme attuali a seguito del d.lgs. 139/2015 che ha modificato molti articoli del CC, il contenuto degli schemi di bilancio e conto economico, il rendiconto finanziario.

392 pagine,
€ 42,00
(anche
in e-book)

