



Antonio Isabella



Teresa Iorfida



Carlo Felici

## PRACTITIONER PROJECT MANAGER: NUOVE COMPETENZE PER IMPRENDITORI E MANAGER

*Le sfide digitali portano cambiamenti culturali e diversi stili di comportamento organizzativo. Il project management si rivela disciplina fondamentale e competenza trasversale necessaria nei profili manageriali. L'articolo presenta le caratteristiche di un percorso formativo che ha trattato in modalità contemporanea e complementare temi di hard e soft skill, tra aree tematiche, esercitazioni e test psicoattitudinali.*

### Introduzione

I profili dei ruoli manageriali, nelle descrizioni delle specifiche posizioni, richiedono sempre più saperi trasversali alle discipline scientifiche o umane.

Le competenze tecniche richieste, che sono uno dei fondamenti di una performance professionale, sono quelle cosiddette *hard*, ovvero le conoscenze tecnico-scientifiche, per lo più apprese attraverso percorsi di studio ed esperienziali. L'apprendimento tecnico-scientifico fornisce, dunque, la conoscenza del processo del *fare*: il *"saper fare"*, *"le cose che si devono conoscere per fare"* (*hard skill*).

Il tempo che intercorre dalla rilevazione del fabbisogno e dalla individuazione di un obiettivo fino al suo raggiungimento è scandito dalle fasi della programmazione di un progetto.

Il progetto definisce nella tecnica, nei tempi, nei costi e negli standard qualitativi le procedure attuative di ogni fase.

L'attività di progettazione contempla le modalità per la realizzazione tecnica dell'obiettivo, intorno alle quali il focus è centrato sulle *hard skill* e sulle responsabilità di ruolo organizzativo.

Ma un progetto assicura l'efficacia del funzionamento e l'efficienza economica e dei tempi attraverso le performance per-

sonalizzate dagli stili di management e dalle abilità soggettive di gestione: *"come fare* ciò che si sa fare" (*soft skill*).

*Nel project management la qualità della performance tecnica è funzione delle abilità soggettive che determinano lo stile di gestione manageriale - soft skill: personalizzazione del ruolo.*

I più importanti manuali di project management trattano sia le *hard* che le *soft skill* rivolte al ruolo specifico di project manager, con l'incarico di progettare e gestire programmi volti alla realizzazione di obiettivi ad hoc, di business o miglioramento dell'efficienza organizzativa, garantendo il risultato atteso nel rispetto dei tempi, dei costi e della qualità.

*Le dinamiche di sviluppo organizzativo, sempre più accelerate dal susseguirsi di sempre più nuovi processi digitali che richiedono sviluppi rapidi di nuove mentalità di gestione, rendono indispensabile diffondere nelle organizzazioni la conoscenza delle tecniche e della cultura del project management.*

È frequente che accada che quando un'azienda decide di lanciare un progetto realizzativo di un obiettivo e affida questa responsabilità a un project manager, questi, nel costituire il team di progetto, interagisce

con team member spesso privi della necessaria cultura organizzativa e della conoscenza delle tecniche dei processi di project management.

Dunque, i ruoli di senior e middle manager devono trovare una nuova configurazione attraverso lo sviluppo di competenze di project management.

Normalmente questi ruoli manageriali hanno competenze consolidate per lo più nei processi gestionali d'impresa: tecnici, finanziari, economico-gestionali e organizzativi. Poco, o nulla, nelle tecniche e abilità soggettive necessarie alla cultura dell'allineamento e al conseguimento degli obiettivi, al senso di appartenenza a un team di progetto, alla gestione della programmazione e del monitoraggio delle fasi che assicurano la realizzazione del progetto nei tempi, nei modi e nei costi attesi. È dunque indispensabile introdurre una nuova cultura organizzativa [1] che potenzi le competenze di ruolo attraverso l'estensione della conoscenza delle tecniche di project management e l'acquisizione di una mentalità collaborativa e partecipativa allo spirito di un team di progetto.

I profili di middle e senior manager vanno riconfigurati nel senso dell'arricchimento di compe-

tenze di project management per facilitare la condivisione di un linguaggio tecnico e comportamentale nelle esperienze in team di progetto.

Ciò produce l'effetto *alone*, ovvero la contaminazione delle performance individuali per il raggiungimento di obiettivi generali di business, il miglioramento dei processi produttivi, nonché i comportamenti organizzativi che favoriscono l'allineamento alle strategie d'impresa rinnovandone in tal modo la cultura organizzativa.

## Il Programma

Da questo assunto nasce l'idea di un percorso formativo volto al conseguimento della competenza di project management per l'approfondimento delle conoscenze *hard* e *soft* necessarie alla strutturazione progettuale: "Practitioner Project Manager - Competenze tecniche di Project Management e Cultura Organizzativa rivolto a imprenditori e manager".

Un'idea di percorso di apprendimento che crei la possibilità di implementazione nei profili di middle e senior manager di un corredo di dotazioni di *know-how* di nuove competenze *hard* e *soft* in contesti di cultura organizzativa.

Il percorso è ideato partendo dal principio del *contrappunto* - la combinazione di due linguaggi diversi - *hard* e *soft skill* - nell'esecuzione di un tema comune. A fronte di ogni tema tecnico, è proposta l'area *soft* corrispondente, per tecniche e stili di comportamento manageriale [2], al modello mentale più appropriato per eseguire la fase *hard* in precedenza proposta.

I moduli di *hard skill* trattati si sono basati sul programma formativo del corso ISIPM Base [3, 4], seguendo la struttura degli argomenti per gruppi di conoscenza e approfondendo i temi

trattati mediante case study, esercitazioni, condivisione di strumenti e templates.

I moduli formativi di *soft skill* e cultura organizzativa hanno attraversato diverse aree tematiche: il mindset del practitioner project manager, le strategie di comunicazione interpersonale in team, gli stili di leadership in funzione della maturità dei membri del team, il decision making in team, il rischio e il rapporto soggettivo con esso, il conflict management.

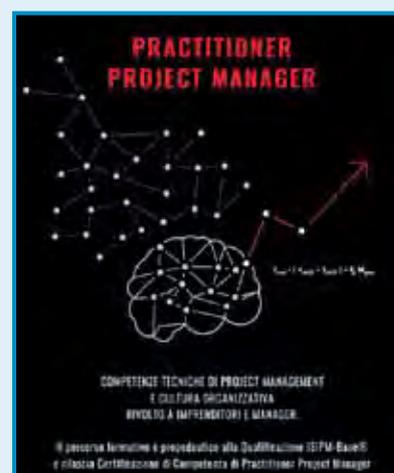
Nel design formativo sono stati inseriti esercitazioni, sui temi *hard* e *soft*, e test attitudinali sullo stile di leadership, sull'attitudine all'accettazione del rischio, sull'efficacia della comunicazione interpersonale e sullo stile di comportamento nelle relazioni conflittuali all'interno e al di fuori del team.

## Conclusioni

I partecipanti all'esperienza formativa si sono confrontati con la complessità della gestione dei progetti, realizzando l'importanza della conoscenza di competenze tecniche *hard* anche in ruoli non di project manager, dall'imprenditore al responsabile finanziario, al manager HR, all'esperto di aspetti di qualità. La somministrazione di test di personalità organizzativa individuali e il confronto sulle tematiche *soft* ha permesso quindi di restituire loro un profilo di manager completo, come punto di partenza di un progressivo piano di sviluppo professionale.

L'esperienza del *practitioner project manager* ha quindi favorito l'estensione di competenze tecniche e di comportamento organizzativo come nuovo indispensabile corredo di saperi aggiuntivi nei *job profile* di *middle* e *senior manager*.

Corredi indispensabili per ruoli manageriali in evoluzione coe-



renti con le sfide digitali che attivano continui cambiamenti, con effetti sistemici sugli assetti organizzativi, delle strategie e sollecitano culture organizzative sempre più avanzate.

## Bibliografia

- [1] Robinson S.P., Judge T.A., Bodega D. (2021). *Comportamento organizzativo - Conoscere e sviluppare competenze organizzative*, Pearson
- [2] Schein E.H. (2018). *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina
- [3] ISIPM, <https://www.isipm.org/>
- [4] Mastrofini E. (2024). *Guida alle conoscenze di gestione progetti*, Franco-Angeli

### Antonio Isabella

Qualified management lecturer ed executive coach. Già manager apicale in multinazionali estere e italiane. Docente in Management e Organizzazione aziendale in primarie Università italiane pubbliche e private e scuole di specializzazione. Founder e Presidente della scuola di formazione manageriale e sul comportamento organizzativo: Humans | La Scuola di Sermoneta. Advisor, Executive Coach, Senior Management Certified Trainer e Executive Education.

### Teresa Iorfi

Global portfolio, program & project manager e PMO lead in multinazionali del settore farmaceutico e consumer healthcare. Project manager professionista UNI 11648 in ambito "Sanitario e Farmaceutico, Business management, Consulenza di impresa e di direzione", Docente ISIPM-Base®, Assessor ISIPM-PRADO®.

### Carlo Felici

Certified management trainer specialista in Organizational design, analista di progettazione di assetti organizzativi d'impresa e user self-assessment test. Team leader e program coordinator humans | La Scuola di Sermoneta, per la progettazione di programmi di formazione manageriale e consulenza aziendale.