



IL PROJECT MANAGER: SPECIALISTA O MANAGER DI PROGETTO?

Il project manager deve essere più "tecnico" o "manager"? Più esperto e specialista dello scopo del progetto, o più semplicemente un generalista, bravo a gestire i processi del progetto stesso, e tutti gli stakeholder che lo interessano? Siamo stati titubanti a dedicare questo Editoriale a tale soggetto, si direbbe abbastanza comune, usato e abusato; ma proprio non ne abbiamo potuto fare a meno. Tanto ce lo avremmo avuto sempre nel cassetto e prima o poi sarebbe saltato fuori! Si sa, "la lingua batte dove il dente duole"; e quante volte ci sentiamo chiedere la stessa cosa, o la questione riaffiora dal comune sentimento, di tutti coloro che siano in qualche modo coinvolti o intraprendono la materia del project management?

Su che cosa sia o debba essere il project management siamo stati una volta illuminati dal Codice di pratiche di project management inglese (The Chartered Institute of Building): secondo cui tale disciplina è stata originata dalla crescente complessità dei progetti e quindi dalla necessità di "separarne" la gestione manageriale da quella tecnica. In definitiva, project manager definibile anche come risolutore di complessità, o semplificatore di cose sempre più difficili o ingestibili dal comune essere umano, o tecnico che dir si voglia.

Ma la vera illuminazione l'abbiamo avuta quando ci è capitata dinanzi l'immagine di Giano bifronte, mitica figura dell'antichità che avevamo lasciato sui libri di scuola... riscoprendo che lungi dall'essere figura politicamente ambivalente e criticabile, almeno secondo certi standard, era all'origine divinità positiva e protettrice delle mura domestiche: da un lato guardava all'esterno e i possibili nemici avvicinarsi da lontano, dall'altro sorvegliava i luoghi interni, proteggendoli contro i demoni che vi si potevano aggirare, disseminando liti e morbi fra gli occupanti. Quale di queste due fronti sia quella tecnica, e quale quella direzionale o manageriale, poco importa; fatto sta che spesso, per cultura, origini, carattere e contesto, le due anime dei due emisferi del cervello convivono nel nostro PM, alla ricerca del miglior compromesso ed equilibrio fra i due aspetti, specie nei progetti più piccoli, quando i due ruoli o funzioni si ritrovano di fatto e devono convivere nello stesso individuo. Il che è doverosamente accettabile oltre che economicamente necessario, salvo il fatto che uno sia cosciente di questa (talvolta definibile) nevrosi, la sappia riconoscere, quanto imperversa, e perciò la sappia ben gestire. Quando appena il progetto cresce, le due figure si differenziano, e più peso acquista spesso la dialettica fra il project manager e il cosiddetto (ad esempio) progettista capo, anche talvolta chiamato chief, systems o project engineer, o comunque il massimo esperto tecnico dell'opera. Anche il tal caso l'equilibrio, la definizione dei ruoli e l'armonica dialettica fra le rispettive funzioni acquista la maggiore importanza, e deve dare il meglio di sé per il successo del progetto. A livelli di complessità maggiori, la più netta suddivisione, spesso anche organizzativa, contribuisce a spiegare meglio e dare giustizia al "solo" project manager; almeno fin tanto che la gestione dello scopo, delle modifiche, della qualità, delle prestazioni o di quanti altri eventi possono succedere, non riportino il confronto a toni accesi e sfidanti, alla ricerca del miglior punto di equilibrio - come ognuno sa - nel "Triangolo delle Bermude" (Costi, Tempi, Qualità, con tutte le variazioni sul tema!).



Il ruolo manageriale resta comunque in posizione più elevata e privilegiata rispetto a quello tecnico, per dar ragione sia al ruolo che alle preminenti responsabilità del PM. Talvolta la separazione delle due funzioni non è tuttavia né semplice né immediata, per cui occorrono - per definizione - le maggiori competenze del project manager - in termini di conoscenze, esperienza, abilità e attitudini personali - a garantire la leadership e il miglior successo possibile del progetto. In realtà riteniamo che questo riconoscimento di diverse funzioni, quando come si diceva operino nella stessa persona, sia già un notevole passo avanti di autocoscienza e valorizzazione del proprio ruolo in qualsiasi tipo di progetto, e in relazione allo specifico ruolo assegnato nell'ambito del gruppo di gestione del progetto o cosiddetto "project management team"; ben diverso - dicono i sacri testi - dal più ampio e generale "project team" ovvero gruppo di progetto allargato anche ai ruoli più tecnici e realizzativi.

Insomma, imparare a vedersi dentro, oltre che fuori, e quindi avere la terza dimensione, nascosta perfino a Giano, può costituire, in ogni momento di attività del project manager, un primo e notevole progresso di crescita professionale de(i)l PM. Con la "i" doverosamente minuscola, e PM necessariamente alto, come vuole l'acronimo della nostra Rivista.

Grazie a tutti. E a presto !