



Darci Prado



Renata Kalid



Russell Archibald

## LA CULTURA CONSUMA LA STRATEGIA: IMPATTI SUI PROGRAMMI DI CAMBIAMENTO DIROMPENTI

*Il titolo del presente articolo è stato preso in prestito da Peter Drucker, ma si adatta perfettamente con il project management. Lo scopo è mostrare l'influenza della cultura sull'evoluzione delle capacità delle organizzazioni nella gestione dei progetti. L'importanza della cultura era stata percepita già durante la rilevazione della maturità organizzativa condotta in Brasile (2005), applicando il modello di maturità Prado. Rilevando un posizionamento generalizzato ai livelli iniziali (1 e 2) ed una conseguente difficoltà nel raggiungere i livelli superiori (3 e 4), gli autori, tra le cause alla base di tale evidenza, approfondiscono uno degli elementi più importanti ovvero la cultura organizzativa. L'articolo introduce alcuni concetti relativi alla dimensione culturale ed espone un caso d'uso che mostra come la stessa possa impattare l'evoluzione del management. Evidenzia, inoltre, alcuni aspetti critici da osservare nel project management per minimizzare gli effetti negativi.* (Traduzione e adattamento di Andrea Fraticelli)

### Introduzione

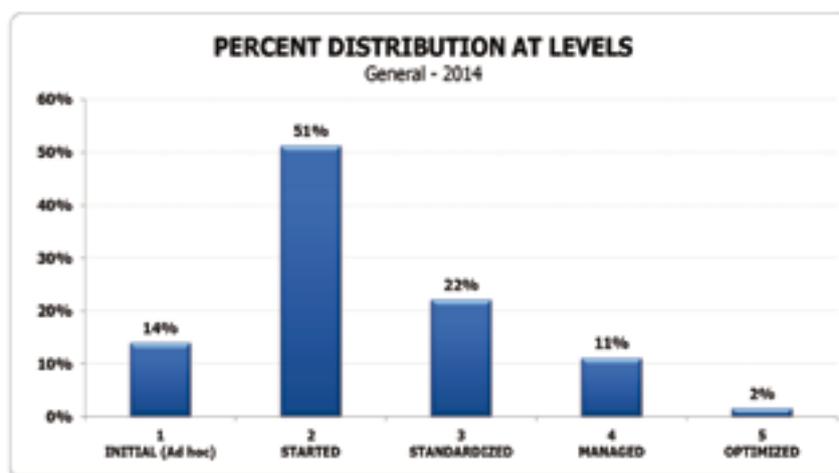
Negli ultimi 12 anni abbiamo lavorato alla ricerca sulla maturità nel project management [1, 2 e 3] come consulenti della Falconi – Result Consultants [4], attività che ci ha permesso di seguire centinaia di organizzazioni. Il modello di maturità Prado misura la maturità di un dipartimento o divisione organizzativa su una scala da 1 a 5, di cui i livelli 4 e 5 sono definiti anche come soglia di eccellenza. In tal senso è normale che le organizzazioni puntino a raggiungere questi livelli. Secondo Kerzner [5], un'organizzazione impiega circa 7 anni per raggiungere l'eccellenza (Fig. 1). Un elemento che risalta agli occhi di chi analizza i risultati della ricerca condotta negli ultimi 12 anni è che solo una piccola parte delle organizzazioni è riuscita a raggiungere questi livelli. Ad esempio, nella ricerca del 2014, su un campione di 435 organizzazioni, solo il 12,7% si è attestato sull'eccellenza (Fig. 2). Sono inoltre presenti delle organizzazioni che non hanno ancora conseguito il livello di eccellenza ma, considerando il ritmo di evoluzione, lo raggiungeranno in tempi brevi. Tra il 2010 ed il 2016



**Figura 1** - Secondo Kerzner sono necessari 7 anni per raggiungere il livello di eccellenza (livelli 4 e 5).

ci si è focalizzati su queste organizzazioni, considerandole come benchmark. Dal 2014, inoltre, la nostra attenzione è stata attirata

anche dalle organizzazioni che non hanno mostrato segni di miglioramento. La composizione di tale gruppo è molto eterogeneo.



**Figura 2** - Nella ricerca condotta nel 2014, solo il 12,7% delle organizzazioni si è posizionata sui livelli di eccellenza (livelli 4 e 5).

Ci sono infatti organizzazioni che, per vari motivi, sono consapevoli che non raggiungeranno il livello di eccellenza e lo accettano. Ci sono inoltre dei casi di regressione della maturità. In ogni caso, abbiamo notato anche alcune organizzazioni che vorrebbero migliorare ma non possono. Molti si attestano sul livello 2 e, anche se potrebbero avanzare al livello 3, non lo fanno. Per queste organizzazioni gli ostacoli da superare sono molteplici. La domanda è perciò: qual è la causa di tutto questo? Perché un impegno forte e sostenuto dell'alta dirigenza non può superare le difficoltà e condurre le organizzazioni ad accettare, contro voglia, di vivere in condizioni di basse performance?

### Cause di difficoltà nel miglioramento

Come sottolineato all'inizio dell'articolo, evolvere dal livello 3 al 4 è molto più difficile di quanto si possa immaginare. Tra il 2005 ed il 2014, poche organizzazioni sono state in grado di superare tale difficoltà. Analizzando le cause, è stato notato come alcune puntassero il dito contro la scarsa forza di attuazione del programma di miglioramento a livello di:

- struttura organizzativa;
- processi;
- strumenti;
- competenze (gestionali, tecniche e di contesto);
- *governance*.

Questa situazione si ripete spesso, non è un'anomalia. Tra i vari argomenti che spiegano le difficoltà incontrate c'è il fatto che il project management tipicamente è basato su strutture a matrice ma questo approccio è vincolato dall'atteggiamento dei responsabili delle altre aree organizzative. Generalmente le aree organizzative possiedono un loro modo di lavorare e di relazionarsi con le altre strutture e spesso non gradiscono la supervisione di altre aree. Tutte queste cause sono originate dall'ambiente di progetto

e possono essere corrette dall'applicazione di *leadership* e dalla sua evoluzione. Questi temi risultano essere perciò gestibili semplicemente monitorando le anomalie, le analisi delle cause e i piani di azione. In ogni caso, per le organizzazioni che desiderano evolvere questa tattica non funziona. Accade che la resistenza perdura e l'evoluzione resta un obiettivo irraggiungibile. Come mostrato di seguito, un'analisi più approfondita ha mostrato che esiste un'altra causa cioè la presenza di una resistenza diffusa e mascherata all'interno dell'organizzazione.

### La resistenza al cambiamento

L'implementazione di un sistema di project management è un atto di cambiamento della cultura organizzativa nelle pratiche manageriali. La resistenza al cambiamento esiste sempre e non si manifesta apertamente ma in modo sottile. In alcune organizzazioni le resistenze vengono eliminate dall'applicazione della leadership e dai buoni risultati conseguiti dai progetti conclusi. Come precedentemente mostrato, in alcune organizzazioni questo non accade. Intervistando i professionisti direttamente coinvolti nei progetti (es. i componenti del PMO) è possibile elencare le resistenze più comuni:

- difficoltà nel consolidare i processi quali la pianificazione dei progetti, vista come fase burocratica, o il controllo dei progetti mediante baseline, vista come una costrizione;
- difficoltà nel consolidare la *governance*. Le riunioni di *follow up* vengono viste come incombenze burocratiche;
- difficoltà nel lavorare come un *team*.

Queste resistenze spesso prendono forma in tutte le organizzazioni che implementano un sistema di project management, ma finiscono per essere eliminate. Quello che differisce è che in alcune organizzazioni tutto ciò persiste.

Sebbene desiderino evolvere, in realtà contribuiscono in qualche modo alla loro stagnazione. In queste organizzazioni è possibile osservare la presenza di project manager che accettano una situazione di scarse performance semplicemente perché devono far fronte al clima di procrastinazione ed impunità. La complicità in questo tipo di clima è percepibile anche nel top management, che dimostra un atteggiamento paternalistico sebbene la situazione richieda una posizione forte. Ram Charan [6] nel 1999 ha dimostrato con una ricerca che meno del 10% delle strategie formulate vengono attuate efficacemente. In molti casi di fallimento, circa il 70%, il problema non è tanto la cattiva strategia quanto la scarsa efficacia nell'implementazione. Tra le cause egli cita *"inadequate choice of leaders and not withdrawal from a leader even when everything points in this direction"*. Tutto questo implica difficoltà nel definire una buona pianificazione e nel controllare il progetto. Le conseguenze sono ovvie:

- ritardi nei progetti;
- sforamento di costi;
- rilascio di prodotti che non soddisfano le aspettative;
- insoddisfazione generalizzata.

Come conseguenza di questa serie di disfunzioni, si ottiene una stagnazione dell'evoluzione della maturità. Qual è la ragione? Perché alcune organizzazioni gestiscono la situazione per superarla ed altre falliscono? Si tratta solo di leadership debole applicata al processo di attuazione del project management?

### Cultura organizzativa ed impatto sul project management

Cosa significa il termine "cultura di un'organizzazione"? Possiamo concettualizzare la cultura organizzativa, in una maniera semplificata, come la modalità di essere e di agire di un'organizzazione. La definizione più usata è "la cul-

tura di un'organizzazione, o di un gruppo di persone, è un insieme di valori, credenze ed atteggiamenti, e tale insieme è riflesso dei rispettivi leader" [7].

### Il modello di Edgar Schein

Lo psicologo Edgar Henry Schein, nato nel 1928, è uno dei maggiori studiosi della materia. Il suo lavoro conta diversi libri, articoli e conferenze. Tra i suoi libri merita una menzione speciale il testo "Leadership e cultura organizzativa" [6], con il quale ha fondato i presupposti di un approccio diventato un classico. Per Schein, la cultura di un'organizzazione non è qualcosa di facilmente percepibile nella sua interezza, al pari di un iceberg. Egli ha identificato tre livelli costitutivi della cultura (Fig. 3). Secondo Schein i livelli si riferiscono a "tutti gli elementi tangibili, oggettivi o verbali di un'organizzazione". L'architettura, l'arredamento, il *dress code*, gli scherzi da ufficio, tutto esemplifica gli *artifact* organizzativi. Gli *artifact* sono gli elementi visibili della cultura e possono essere riconosciuti dai soggetti esterni che non fanno parte dell'organizzazione. Il livello delle credenze e valori condivisi si riferisce ai valori definiti dall'organizzazione e alle regole di comportamento. Tali aspetti vengono spesso esplicitati tramite approcci filosofici ufficiali e dichiarazioni pubbliche. Esempi possono essere rappresentati dalla professionalità dei dipendenti o dal mantra della "prima famiglia"<sup>1</sup>. Alcuni problemi possono sorgere

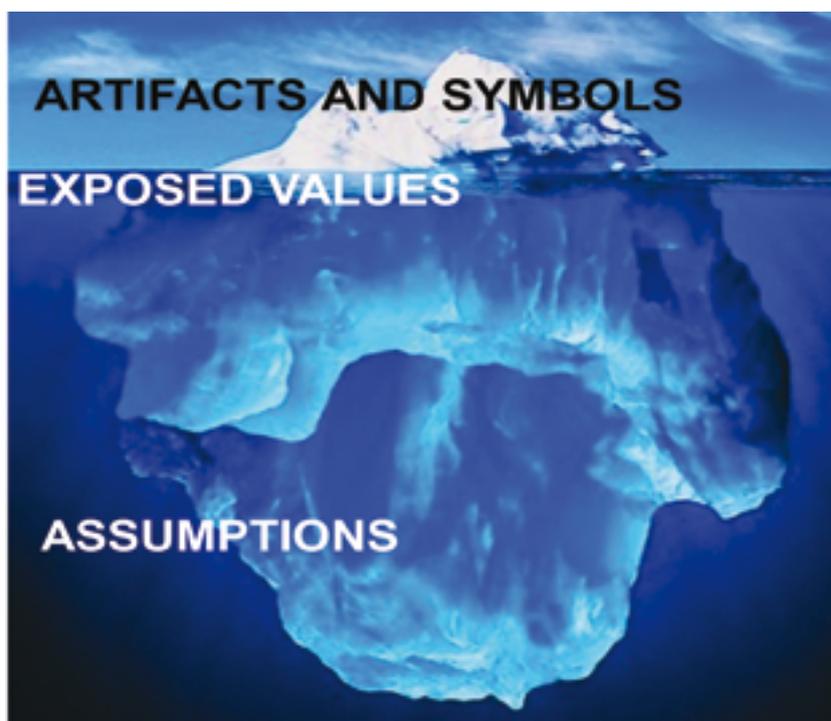


Figura 3 - I 3 livelli del modello della cultura organizzativa di Schein.

se i valori adottati dai leader non risultano allineati con i più profondi presupposti della cultura. Il livello delle assunzioni di base (o assunzioni di tipo tattico) si riferiscono ai comportamenti assunti, radicati e spesso inconsci che costituiscono l'essenza della cultura. Queste assunzioni generalmente sono così integrate nelle dinamiche aziendali che risultano difficili da riconoscere anche dall'interno. Questo livello rappresenta la vera cultura dell'organizzazione. Per Schein modificare la cultura è un'operazione complessa e *time-consuming*. Le organizzazioni, in questo mondo frenetico, stanno fronteggiando l'urgente necessità di riposizionarsi nel mercato ma la cultura può rappresentare un ostacolo nel percorso. Poiché è impossibile perseguire un cambio di cultura nei tempi necessari, se possibile, è preferibile adottare un approccio più agile ed efficiente che prevede l'offerta di nuove sfide a uno o più gruppi nuovi che non hanno legami con la vecchia cultura. In entrambi gli approcci, il *change management* è fondamentale.

### Caso d'uso: impatto nella gestione dei progetti

Consideriamo un caso d'uso immaginario per illustrare i concetti espressi da Schein. Lo scenario si basa su nostre esperienze condotte in casi reali, ma su nessuna di esse in particolare. La gestione del caso è stata semplificata per renderla più aderente alle necessità della narrazione. Il caso d'uso si riferisce ad un'azienda alimentare fondata molto tempo fa e cresciuta significativamente fino a diventare leader in un mercato non competitivo. L'organizzazione possedeva una cultura basata su leadership forte, paternalistica e caratterizzata da una struttura di tipo funzionale. Il portafoglio di prodotti era limitato (un prodotto garantiva la quasi totalità del fatturato) rispetto agli altri mercati. La motivazione generale per perseguire obiettivi di innovazione era limitata perché il mercato non ne richiedeva. Il lavoro routinario veniva amministrato puntualmente, al pari di quanto fatto dai fondatori. I tempi erano però cambiati. Con la globalizzazione la compagnia iniziò a preoccupar-

<sup>1</sup> L'espressione "azienda" è usata per indicare un'organizzazione stabile di persone e di beni, il cui scopo è soddisfare, direttamente o indirettamente, i bisogni umani. Esiste una categoria di aziende che prende il nome di aziende di erogazione. Esse hanno come scopo quello di soddisfare in modo diretto i bisogni dei soggetti che le compongono. Sono aziende che si procurano, in vari modi, i mezzi che poi vengono erogati per acquistare o produrre i beni e i servizi che vengono consumati. Tra queste aziende quella principale e quella che, anche storicamente, è stata la prima forma di azienda di erogazione, è la famiglia che ha come scopo quello di soddisfare i bisogni materiali e morali dei propri membri.

si dell'entrata di prodotti stranieri sul mercato nazionale, minacciando la sua posizione. Dall'altro lato esistevano delle opportunità su altri mercati ma relativi a prodotti che l'azienda non produceva ma avrebbe potuto produrre. In sostanza si erano scoperti non competitivi. L'unica strada da seguire per sopravvivere era quella di diventare agili ed adottare un focus innovativo sui prodotti, sui servizi, sui processi e, in generale, sul business. La pianificazione strategica fu definita e le strategie vennero applicate sulla base di un por-

tafoglio ambizioso di programmi e progetti. Fu creato un nuovo insieme di valori composti da:

- innovazione;
- meritocrazia;
- focalizzazione sui risultati;
- focalizzazione sul cliente;
- atteggiamento imprenditoriale;
- lavoro di squadra;
- focalizzazione sulla qualità.

Tutti i suddetti valori (alcuni dei quali sotto commentati) vennero enfatizzati da un approccio altamente innovativo. Dopo tre anni venne osservato che il successo atteso

nella conquista dei nuovi mercati non era stato conseguito. Anche nel mercato di riferimento vennero lanciati pochi prodotti innovativi. Una iniziale valutazione evidenziò che i progetti derivati dalle strategie non erano stati attuati con l'agilità necessaria e non avevano sortito i risultati attesi. Una seconda valutazione mostrò che i progetti innovativi spesso coinvolgevano più aree organizzative che non erano adeguatamente coordinate. Successivamente, sotto la supervisione di un consulente dell'area risorse umane, fu condot-

Valore	Presupposto
Innovazione	Avversione al rischio

Spiegazione: le difficoltà nel creare uno spirito innovativo in un'organizzazione si scontra con l'avversione al rischio. Di norma i professionisti vivevano in un'ambiente non competitivo. Inoltre, a causa dell'approccio di leadership autocratica, non esisteva un sentimento di responsabilità, e una relativa punizione in caso di errore. Come conseguenza lo spirito creativo ha subito notevoli limitazioni alla sua crescita.

Valore	Presupposto
Meritocrazia	Paternalismo / Lealtà personale

Spiegazione: "in un ambiente meritocratico le performance migliori vengono ricompensate" [9]. Perciò si era sperato che con i riconoscimenti, ci sarebbe stato un interesse maggiore nel fronteggiare sfide sempre più complesse. Purtroppo l'iniziativa non ha portato i risultati sperati. Tra le cause è stata evidenziata la difficoltà dei professionisti di collaborare con i soggetti più bravi perché questi ultimi performavano in maniera migliore ed inoltre è stato osservato che non tutti i risultati migliori erano conseguenze di eccellenti performance da parte dei professionisti, quanto dallo stretto legame che essi avevano con i dirigenti.

Valore	Presupposto
Atteggiamento imprenditoriale	Approccio da spettatore

Spiegazione: per essere innovativi e per superare gli ostacoli è necessario che un professionista difenda con convinzione le proprie idee. A volte è necessario agire con determinazione fuori dagli schemi della propria area di competenza. Questo approccio va in contrapposizione con il tradizionale comportamento delle organizzazioni che non incoraggiano tali iniziative, il che porta tutti ad agire solo come spettatori. In questo modo molte iniziative pregevoli muoiono prima ancora di essere messe in atto.

Valore	Presupposto
Lavoro di squadra	Non accettazione delle interferenze da parte di altre aree; Paura di esporsi fuori dalla propria area di competenza

Spiegazione: un progetto innovativo, relativo ad un prodotto, servizio, processo o linea di business, spesso richiede il coinvolgimento di più aree di competenza organizzative. Il lavoro di squadra richiede tempo e *commitment* al fine di essere agile e di qualità. È inoltre necessario essere umili per accettare l'opinione degli altri ed avere il coraggio di esporsi in altre aree di competenza. Questo approccio non si sposa con l'atteggiamento tradizionale dell'organizzazione che non accetta interferenze da parte delle altre aree e con la difficoltà di esporsi fuori dalla propria area.

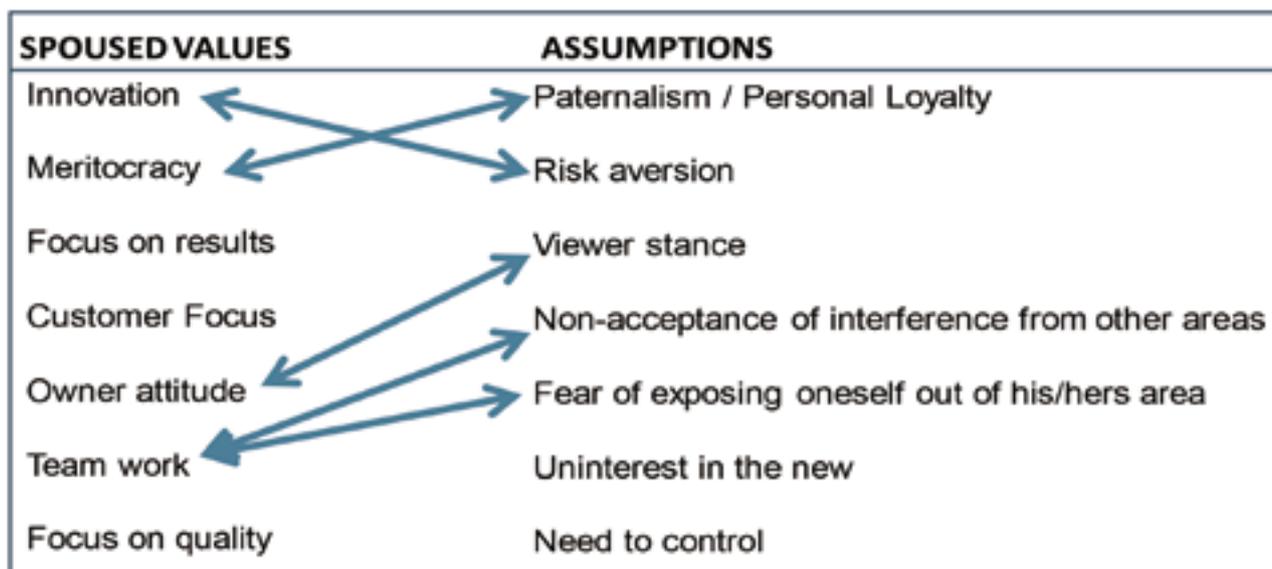


Figura 4 - Discrepanze.

ta un'analisi della cultura organizzativa. Sorprendentemente furono rilevati una lista di elementi non desiderati nel livello delle assunzioni di base:

- paternalismo;
- avversione al rischio;
- approccio alla inattività;
- non accettazione delle interferenze delle altre aree organizzative;
- paura di esporsi verso altre aree organizzative;
- disinteresse alle novità;
- necessità di controllo.

Questa era la vera cultura organizzativa adottata dai dipendenti. Tale approccio era supportato dal management e la non aderenza a questi comportamenti non era ben accetta e poteva mettere a rischio la carriera personale. Le persone non solo credevano in questo modo di lavorare ma, tacitamente, lo imponevano anche agli altri. Questa situazione aveva generato un ambiente confortevole ed era il risultato della gestione autocratica applicata sin dai tempi dei fondatori. L'introduzione dei nuovi valori aveva generato confusione, stress ed insicurezza alle persone a livello inconscio. In figura si riporta il dettaglio delle discrepanze (Fig. 4) rilevate.

Le discrepanze sopra analizzate ci hanno perciò permesso di comprendere i problemi che hanno

impedito la corretta esecuzione del progetto ed il raggiungimento dei risultati posti dalle strategie.

### Impatto sul project management e sulle strategie

Tutte le suddette discrepanze hanno avuto un forte impatto sull'efficienza della gestione dei progetti e, di conseguenza, sui risultati. Consideriamo ad esempio la sola assunzione di base "non accettazione dell'interferenza da parte di altre aree". I progetti spesso coinvolgono diverse aree organizzative ed inoltre prevedono un'azione proattiva da parte del PMO che monitora le performance delle varie aree coinvolte. Perciò, nel caso specifico in analisi, gli impatti sui progetti sono:

- resistenza alla pianificazione di dettaglio;
- resistenza alla definizione di *deadline* per i *task*;
- resistenza alla definizione di una *baseline*;
- resistenza alla partecipazione di incontri di *follow-up*;
- resistenza all'attuazione di azioni correttive in caso di anomalie;
- resistenza ai cambiamenti.

Come accennato in precedenza, possiamo ora affermare che tutto ciò implica difficoltà nella predisposizione di una buona pianifi-

cazione e difficoltà nel controllo dell'andamento del progetto. Le conseguenze prevedibili sono:

- ritardi dei progetti;
- ampliamento dei costi;
- rilascio di prodotti che non soddisfano le esigenze;
- insoddisfazione generale.

Inoltre le difficoltà rilevate nella pianificazione ed esecuzione dei progetti provengono dalle "assunzioni di base" ed hanno intaccato il successo dei progetti, in particolare modo quelli innovativi. Di conseguenza, il successo dei progetti è stato impattato dalla cultura organizzativa. Inoltre, analizzando lo scenario sopra descritto rispetto alla maturità, possiamo affermare che di certo il grado raggiunto è inferiore al livello 3. Il mantenimento dello scenario per un lungo periodo caratterizza il fenomeno di stagnazione della maturità. Sappiamo che i problemi dei progetti implicano problemi nel raggiungimento degli obiettivi delle strategie. Perciò, concludendo, la cultura ha consumato la strategia.

### Azioni per minimizzare gli impatti della cultura "nascosta"

Consolidando quanto finora trattato, la condizione ideale consiste nell'eliminare la cultura dannosa di un'organizzazione. Nel nuovo

scenario, la pianificazione ed esecuzione dei progetti e delle strategie, potrebbero avvenire senza problemi grazie alla scomparsa degli elementi contraddistintivi della cattiva cultura. Purtroppo cambiare la cultura di un'organizzazione non è semplice. La cultura non cambia in modo rapido. Superare le difficoltà legate a tale obiettivo rappresenta un percorso lungo ed arduo e necessita dell'aiuto di professionisti competenti. Allo stesso modo la leadership a supporto di tali iniziative non è per principianti. Quando un'organizzazione desidera conseguire delle profonde trasformazioni ma non è sufficientemente matura nel project management, gli effetti negativi della cultura possono manifestarsi con maggiore probabilità. Integrando questi presupposti con la mancanza di esperienza, gli indicatori di successo si attestano ad un livello basso che corrisponde ai livelli di maturità 1 e 2. In ogni caso, in condizioni simili a quella descritta e fino a che non viene stabilito un processo strutturato di cambiamento della cultura, può essere perseguito un approccio intermedio. Una strada efficace per guadagnarsi la collaborazione ed il supporto delle persone evitando o riducendo la potenziale resistenza è l'uso del change management prima e durante le fasi del progetto. Il change management aiuta a facilitare l'introduzione dei cambiamenti che derivano dai *deliverable* del progetto. Il punto fondamentale consiste nell'identificare l'impatto sulle persone e sull'operatività corrente. Per Neuza Chaves [9], "quando possibile, il primo passo dovrebbe consistere nell'identificare le caratteristiche della cultura organizzativa, analizzarla, comprendere le relazioni tra i soggetti decisionali, gli influenzatori e preparare delle strategie per comunicare con loro. I progetti conseguono un tasso di successo maggiore quando i manager si fo-

calizzano sia sulla parte esplicita che tacita della cultura e sfruttano la suddivisione di impegni e responsabilità per minimizzare eventuali scontri". Per Edson Carli [10], il change management è critico per i progetti che hanno un forte impatto sull'operatività delle organizzazioni. Anche nel PMBoK® [11], il tema viene affrontato ma senza il dettaglio richiesto. Riteniamo però che le seguenti aree di conoscenza aggiungano valore al change management e ci aiutano ad indirizzare gli effetti negativi della cultura:

- gestione degli stakeholder;
- gestione delle comunicazioni (piano delle comunicazioni e piano di diffusione delle informazioni).

È importante sottolineare che minimizzare l'effetto della cultura sfruttando le suddette aree, richiede un grado di attenzione maggiore di quanto generalmente si pone lavorando sulle singole persone rispetto ai gruppi. È appropriato che le azioni impattino i gruppi di persone le cui abitudini risultino dannose per la cultura. È inoltre importante ricordare che i seguenti approcci sono sempre necessari per un project management più efficiente:

- gestione dei benefit;
- gestione della conoscenza (principalmente nelle organizzazioni orientate ai progetti).

Come il change management, questi sono argomenti non ancora trattati nel PMBoK®, ma spesso attuati all'interno delle organizzazioni.

#### Marchi registrati e acronimi

PMI®: Project Management Institute

PMO: Project Management Office

PMBoK®: Project Management Body of Knowledge marchio registrato del PMI

#### Bibliografia

- [1] Prado D., *Maturity Research*, [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com) (ultimo accesso 02/01/2018)
- [2] Prado D., Archibald R., *Foundations of the Prado-PM Maturity Model*, PM World Journal, Vol. III, Issue III, Marzo 2014

- [3] Prado D. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 3ª Edizione, 2015
- [4] [www.falconi.com](http://www.falconi.com) (ultimo accesso 02/01/2018)
- [5] Kerzner H. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, PM Network, Febbraio 2006
- [6] Charan R., *Why CEOs Fail* - Fortune magazine, Giugno 1999
- [7] Barrett R. *The Values-Driven Organization*, Routledge, 2014
- [8] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley, 2017
- [9] Chaves D.N., *Meritocracia – A Influência da Cultura Brasileira no Desempenho e no Mérito*, FALCONI Editora, 2017
- [10] Carli E. *Gestão de Mudanças Aplicada a Projetos*, Editora Brasport, 2015
- [11] PMI, *PMBoK® Guide*, Project Management Institute, V Ed., 2014

#### Nota:

Articolo liberamente tradotto e ridotto a cura di Andrea Fraticelli, per concessione dell'autore e dell'editore del PM World Journal.

#### Darci Prado

PhD, è partner alla FALCONI Consultores de Resultado. Laureato in ingegneria chimica alla UFMG, specializzazione in ingegneria economica alla FDC e dottorato di ricerca alla UNICAMP. Ha partecipato alla fondazione del chapter PMI nella regione del Minas Gerais e Paraná, ed è stato membro del board PMI-MG nel periodo 1998-2002. È stato presidente del Clube IPMA-BH tra il 2006 ed il 2008. Autore di 10 testi sul project management. Conduce una ricerca sulla maturità delle organizzazioni in Brasile e in Italia con Russell Archibald dal 2005 ([www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)).

#### Renata Henrique Mendes Kalid

Laureata in psicologia alla PUCMG, collabora con la FALCONI Consultores de Resultado da 10 anni, ricoprendo il ruolo di responsabile per la creazione e la gestione dell'università corporate dal 2014. In precedenza ha ricoperto il ruolo di manager per la gestione del personale occupandosi di valutazione delle performance, della carriera e dell'allocazione delle risorse. Laureata in management con specializzazione nelle risorse umane, ha lavorato per 7 anni in industrie alimentari. Ha iniziato la carriera alla ABInbev, assumendo il ruolo di leadership nell'area HR. Successivamente ha ricoperto il ruolo di HR manager in Andina, Coca-Cola e Danone. Ha partecipato in progetti di rilevazione della cultura e dello sviluppo della leadership con aziende brasiliane ed americane.

#### Russell D. Archibald

PhD, MSCME, BSME, PMP, socio PMI e socio onorario APM/IPMA (membro del board IPMA/INTERNET 1974-83), ha ricoperto posizioni tecniche e gestionali nel settore aerospazio, petrolio, telecomunicazioni ed automotive negli Stati Uniti, in Francia, in Messico ed in Venezuela. Dal 1982 ha erogato consulenze ad aziende, agenzie e banche in 16 paesi nei 4 continenti. È autore del libro "Managing High-Technology Programs and Projects", 3rd Edition 2003, pubblicato in Inglese, Russo, Italiano e Cinese ed è autore di svariati libri ed articoli sul project management. Web site: [www.russarchibald.com](http://www.russarchibald.com)