

Yogi Schulz



## COME GLI SPONSOR DI PROGETTO POSSONO AIUTARE I PROJECT MANAGER<sup>1</sup>

*Spesso i project manager considerano i loro sponsor di progetto solo come un ulteriore stakeholder da gestire. Ma questa prospettiva è sbagliata perché lo sponsor del progetto è la persona in grado di svolgere quei compiti specifici e spinosi che solo un dirigente di alto livello può gestire abilmente a beneficio del progetto. L'articolo descrive alcune delle attività che può svolgere lo sponsor di progetto per supportare il progetto e il suo project manager.*

(Traduzione e adattamento di Alessandro Cagliesi)

I project manager si destreggiano abitualmente tra molte questioni. Ci sono problemi da risolvere, membri del team da incoraggiare, fornitori da spingere, stakeholder da placare e rapporti sullo stato di avanzamento da scrivere.

Troppo spesso i project manager aggiungono a questo lungo elenco la gestione dello sponsor del progetto. Questa prospettiva è sbagliata. Al contrario, i project manager dovrebbero considerare lo sponsor del progetto come una persona in grado di aiutarli, da cui ci si può aspettare che accetti compiti specifici e spinosi che solo un dirigente di alto livello può gestire abilmente a beneficio del progetto.

Considerate di utilizzare alcuni dei punti di questo articolo durante il prossimo incontro con il vostro sponsor di progetto. Di seguito, ecco alcuni dei modi in cui gli sponsor di progetto aiutano i project manager.

### Comunicare i benefici del progetto in tutta l'organizzazione

Lo sponsor del progetto e i membri del comitato direttivo devono comunicare, vendere e difendere con entusiasmo i be-

nefici del progetto nelle riunioni e nelle discussioni informali in tutta l'organizzazione. Se queste persone non riescono a sostenere i benefici o, peggio, li contestano o criticano il progetto, il progetto è condannato.

Per esempio, ricordano spesso all'organizzazione la proposta di valore del progetto per mantenere il proprio impegno nei confronti del progetto in occasione delle riunioni di gestione o negli eventi principali.

Quando questo sostegno pubblico visibile non è evidente, i project manager dovrebbero fornire agli sponsor del progetto e ai membri del comitato direttivo brevi punti di discussione per incoraggiare una maggiore comunicazione.

### Guidare il project manager

Lo sponsor del progetto guida il project manager, offre approfondimenti organizzativi sulla politica interna, sulla storia aziendale e sui pregiudizi delle varie parti interessate. Queste informazioni sono preziose per i project manager, che spesso non godono di un'anzianità e di una reputazione tali da indurre l'organizzazione ad accettare le loro raccomandazioni, necessarie ma a volte non gradite.

Quando i project manager si sentono "trascurati", possono

contattare i loro sponsor di progetto per riconfermare i seguenti punti (best practice) per costruire il loro rapporto. Cosa chiedono le best practice allo sponsor? Ecco una breve lista:

- Impegnarsi a stabilire un programma di incontri con il project manager. La frequenza è solitamente settimanale o bisettimanale.
- Rispettare il mandato e la delega del project manager.
- Fornire un feedback aperto e franco al project manager sulle osservazioni del progetto e sui miglioramenti necessari.
- Chiedere al project manager opinioni oneste sullo stato del progetto e sui problemi.
- Non creare pressioni per fornire uno stato di avanzamento del progetto falso ed eccessivamente ottimistico.
- Gestire il rapporto con il project manager sulla base della fiducia reciproca.

Al contrario, se lo sponsor del progetto perde la fiducia nel project manager, deve sostituirlo.

### Incoraggiare il team

Di tanto in tanto, lo sponsor del progetto parla all'intero gruppo di lavoro per esprimere pubblicamente apprezzamenti, incoraggiare e sollevare il morale. In queste occasioni, lo sponsor del progetto sostiene con forza il progetto e il lavoro del team.

<sup>1</sup> Articolo tradotto per gentile concessione del *PM World Journal* tratto dal Vol. XIII, Issue IX - September 2024 [www.peworldjournal.com](http://www.peworldjournal.com)

Ad esempio, lo sponsor del progetto può condividere alcune informazioni del senior management e le metriche di performance dell'organizzazione che sarebbe bene che il team ascoltasse e che rafforzano l'importanza del lavoro del team per l'organizzazione.

Quando i team si sentono poco apprezzati, i project manager possono incoraggiare diplomaticamente i loro sponsor di progetto a ispirare il team.

### Assicurare il rispetto degli impegni di risorse

Quando il progetto è stato approvato, i vari stakeholder hanno accettato di impegnare le risorse per lavorare con il progetto. Tuttavia, man mano che il progetto procede, i dipartimenti aziendali sono tipicamente colpiti da nuove richieste di risorse e gradualmente si disimpegnano dal progetto. Solo lo sponsor del progetto può invertire questa tendenza.

Ad esempio, solo lo sponsor del progetto può rivolgersi efficacemente ai dirigenti per ricostruire la situazione.

Spetta ai project manager far notare questo mancato rispetto degli impegni assunti nei confronti del progetto, mentre allo sponsor spetta la risoluzione.

### Risolvere i problemi che il project manager non è in grado di risolvere

Ogni progetto sviluppa problemi legati all'ambito, alle priorità e all'approccio. Solo lo sponsor del progetto può risolvere o guidare la risoluzione delle questioni più significative che tendono a superare le linee organizzative.

Ad esempio, il progetto dipende dai dati di produzione e la qualità dei dati è bassa. Solo lo sponsor del progetto può recarsi nell'ufficio del vicepresidente della produzione e chiedere che i dati vengano ripuliti, impegnandosi a mantenerli di alta qualità anche in futuro.

Spetta ai project manager sollevare questi problemi con i loro sponsor di progetto.

### Evitare che il team venga distratto dalla politica interna

Per quanto possibile, lo sponsor del progetto protegge il team da politiche interne distraenti e dannose. Lo sponsor del progetto difende anche il team di progetto dall'essere dirottato per risolvere una crisi aziendale. Ad esempio, se il team è distratto e turbato dalle voci di una riorganizzazione o di un ridimensionamento, lo sponsor del progetto deve assicurare il team.

Spetta ai project manager sollevare i problemi con i loro sponsor di progetto per ottenere attenzione.

Potete trovare altri efficaci suggerimenti per sponsor di progetto in *A Project Sponsor's Warp-Speed Guide - Improving Project Performance*, un nuovo libro che ho scritto con la mia co-autrice Jocelyn Lapointe. Considerate il libro come uno strumento di riferimento. Non è necessario leggerlo tutto per ottenere spunti pratici.

#### Yogi Schulz

Con oltre 40 anni di esperienza nel campo dell'Information Technology in vari settori, Schulz lavora molto nell'industria petrolifera per selezionare e implementare sistemi finanziari, di contabilità dei ricavi di produzione, di terreni e contratti e di geotecnica. Gestisce progetti che nascono da cambiamenti nei requisiti aziendali, dalla necessità di sfruttare le opportunità tecnologiche e dalle fusioni. Le sue specializzazioni comprendono la strategia IT, la strategia web e la gestione dei progetti di sistema.

Schulz parla regolarmente a gruppi di settore e scrive una rubrica regolare per IT World Canada e per Engineering.com. Ha scritto per Microsoft.com e per il Calgary Herald. I suoi scritti si concentrano sulla gestione dei progetti e sugli sviluppi informatici di interesse per il management.

È stato membro del Consiglio di amministrazione dell'Associazione PPDM per vent'anni, fino al 2015. Per saperne di più: <https://www.corvelle.com/>.

E-mail: [yogischulz@corvelle.com](mailto:yogischulz@corvelle.com)

#### Alessandro Cagliesi (traduttore)

Project e risk manager professionista, ha iniziato a lavorare nel 1994 nel settore IT come ufficiale dell'Aeronautica Italiana. Ha maturato esperienze con i maggiori system integrator, principalmente nel settore IT.

## FrancoAngeli Management

Le conoscenze per innovare

[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)

Guido Stratta

### ELOGIO DELLA GENTILEZZA

Origini e futuro

Proprio nel momento in cui assistiamo al sonno della ragione (tra guerre, violenze e cinismo), ci avviciniamo a un nuovo rinascimento, esattamente come alla fine del medioevo. Sembra paradossale, ma nel saggio l'autore affronta origini e passi futuri di una possibile *rivoluzione gentile*.

118 pagine, € 16,00,  
(anche in e-book)



Massimo Antonazzi

### NEGOZIAZIONE: L'ARTE DI RIDURRE L'INCERTEZZA

Teoria e metodo

Un testo per manager, professionisti e più in generale per tutti i decisori che, seppur in contesti diversi, affrontano quotidianamente conflitti e criticità.

202 pagine, € 26,00,  
(anche in e-book)



Clayton M. Christensen

### IL DILEMMA DELL'INNOVATORE

Come le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende

Il testo che ha cambiato le basi del management strategico! In questa nuova edizione, viene proposto arricchito dalla prefazione di Marc Benioff, Presidente, Ceo e Cofondatore di Salesforce.

238 pagine, € 28,00,  
(anche in e-book)

