

Il valore strategico del project manager

Se è difficile far previsioni sulle professioni del futuro, di sicuro la diffusione della cultura del lavorare per progetti rende imprescindibile la figura del project manager, uno specialista dotato delle competenze tecniche, metodologiche, manageriali e delle qualità personali necessarie a gestire la complessità che la pianificazione e la realizzazione di queste attività implica.

Non è certo una rivelazione che quella che stiamo vivendo sia un'epoca di profonde trasformazioni. Dalla produzione industriale ai servizi, i cambiamenti toccano i più svariati settori, come caratteristico della trasversalità delle nuove tecnologie, ridefinendo tanto l'economia, quanto l'intera società e la nostra cultura. Lo dimostra in maniera evidente il mondo del lavoro che sta rapidamente mutando non solo nei suoi ritmi e modelli di impiego, ma anche nei profili richiesti. Dopo la serie di articoli che, in collaborazione con la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (Supsi), *Ticino Management* ha dedicato al tema della digitalizzazione, inauguriamo in questa edizione un nuovo ciclo, focalizzato sul cambiamento delle professioni. Al di là del solito bilancio fra mestieri in via d'estinzione e nascenti, senza lanciarsi in azzardate ipotesi futuribili, cercheremo di capire quali siano i profili che lasciano intravedere un maggiore sviluppo. Un discorso complesso a fronte di un panorama in costante ridefinizione, per affrontare il quale risulta decisivo potersi appoggiare all'esperienza di un'istituzione come la Supsi, osservatorio privilegiato sulla realtà territoriale - e non solo - in un'ampia gamma di ambiti disciplinari grazie alle sue attività sia formative che di ricerca applicata.

Fra le figure emergenti abbiamo scelto di partire da quella del project manager, che in realtà così nuova non è - oltreoceano se ne parlava correntemente oltre 50 anni fa - ma che proprio negli ultimi anni sta acquisendo una significativa centralità e comincia ad affermarsi anche alle nostre latitudini, complice la crescente diffusione

della mentalità del lavorare per progetti. «Per sintetizzare, possiamo dire che il project management rappresenta la leva strategica attraverso cui le organizzazioni riescono a perseguire i propri obiettivi di business. Per distinguersi nel mercato attuale occorre essere innovativi e sviluppare nuove idee che portino verso l'unicità. Questo lo si fa attraverso i progetti, che devono però essere correttamente impostati, messi in atto e controllati nelle diverse

fasi, dalla pianificazione alla chiusura, per assicurare risultati in linea con le aspettative», spiega Antonio Bassi, docente presso il Dipartimento tecnologie innovative (Dti) della Supsi, presso cui è responsabile delle diverse proposte formative legate al project management, nonché organizzatore del Forum la cui seconda edizione si terrà a fine maggio (vedi Box sottostante).

Governi e organizzazioni sembrano finalmente aver compreso che program-

mare e realizzare una serie di attività limitate nel tempo e subordinate a un preciso obiettivo - questa la definizione che potremmo dare di project management - esige professionisti qualificati: bandita l'improvvisazione, è imprescindibile possedere una gamma di competenze afferenti a diversi ambiti - in questo caso, sia di ingegneria gestionale che di economia aziendale - come spesso capita per le nuove professioni, sintomatiche di una società fluida che elegge la permeabilità a sua dottrina. Un buon project manager dovrà quindi avere nel proprio bagaglio le conoscenze tecniche e gli strumenti indispensabili per impostare adeguatamente le attività e a gestire tempi e costi - i due principali parametri su cui si gioca l'esito del progetto - ma anche le necessarie competenze contestuali, ovvero quelle che permettono di relazionare il progetto alla realtà per cui viene sviluppato. Terzo ma non meno essenziale aspetto, le attitudini comportamentali, imprescindibili soprattutto quando si lavora a progetti complessi: «Parliamo di soft skill come il team building, il problem solving e, su tutte, la leadership: se stai gestendo un gruppo di decine o di un centinaio di persone, devi



avere la caratura del leader, possedere ottime doti di comunicazione, ma anche ottime capacità di ascolto per motivare le persone con cui lavori», sottolinea Antonio Bassi. Se l'esperienza sul campo è fondamentale - spesso chi diventa project manager parte proprio da qui - altrettanto lo è formarsi sul piano teorico, in particolare familiarizzandosi con normative e standard definiti da enti e istituti di riferimento per il project management a livello internazionale o settoriale.

Da quando nel 2009 la Supsi ha iniziato a fare formazione in questo ambito, cen-



Da sinistra, Emanuele Carpanzano, direttore del Dipartimento tecnologie innovative (Dti) della Supsi, e Antonio Bassi, docente responsabile delle proposte formative legate al project management del Dti e organizzatore del Project Management Forum.

tinaia di persone hanno frequentato i suoi corsi, importando poi nelle loro organizzazioni le competenze qui maturate e contribuendo così a diffonderle nell'intero territorio e oltre. «Siamo già alla 17ma edizione del nostro Cas in Project Management, uno dei pochi a partire due volte l'anno, con iscritti che provengono dai più disparati settori: industria, banche, costruzioni, information technology, ma anche insegnanti, architetti, ... A volte sono le aziende stesse a sceglierci come ente di formazione, in altri casi sono le persone, magari in mobilità, che vogliono investire su se stesse. A dimostrazione dell'interesse che c'è oggi attorno al project management, di solito già a metà corso firmano un contratto d'assunzione», evidenzia Bassi, responsabile sia di questo corso (da 120 ore lezione) che del Master of Advanced Studies in Project, Program e Portfolio Management, la proposta di lunga durata (tre annualità) appartenente alla formazione continua del Dipartimento tecnologie innovative, sempre attento a rispondere ai cambiamenti in atto nel mercato professionale, come conferma il suo direttore Emanuele Carpanzano: «Le sfide attuali dettate dal mercato del lavoro sono numerose ed è indispensabile affrontarle con un giusto livello di preparazione. Per questo motivo ci impegniamo per migliorare costantemente la nostra offerta formativa destinata sia ai più giovani, sia ai professionisti già attivi nel mondo del lavoro che desiderano sviluppare ulteriormente

Project Management Forum 2019: competenze per sport, arte e spettacolo

Il 23 e il 24 maggio si terrà presso il Palazzo dei Congressi la seconda edizione del Project Management Forum (Pmf): un evento a cadenza biennale pensato per valorizzare e promuovere la conoscenza di una disciplina complessa quanto attuale. «Il Project Management Forum si inserisce nell'ampio ventaglio di iniziative organizzate dal Dipartimento tecnologie innovative con l'obiettivo di divulgare la conoscenza e la cultura nei diversi settori in cui operiamo», spiega il suo direttore Emanuele Carpanzano, «nella convinzione che i numerosi momenti di confronto offerti in occasione di convegni, eventi e workshop rappresentino un tassello importante per la crescita del bagaglio di conoscenze degli esperti del settore ma anche di semplici appassionati e interessati alle tematiche proposte».

Il Forum si presenta alla seconda edizione in una veste rinnovata: «Dopo aver dato spazio nel 2017 agli aspetti più classici del project management, quest'anno ci concentreremo sullo sviluppo delle competenze in quelli che riteniamo due settori particolarmente interessanti al momento: il mondo dello sport, protagonista giovedì 23 maggio, e quello dell'arte e dello spettacolo il giorno successivo», spiega Antonio Bassi, organizzatore del Pmf. «L'obiettivo è far uscire i partecipanti dal Forum arricchiti da racconti e testimonianze che possano poi riutilizzare nel loro quotidiano, per cui, soprattutto per quanto riguarda le sessioni parallele nel pomeriggio, abbiamo previsto diversi workshop esperienziali con un contributo attivo da parte degli iscritti». In mattinata spazio invece ai keynote speaker, che se nel 2017 erano quattro, ora saranno più numerosi per rendere il discorso ancor più stimolante. Fra i nomi già comunicati, per lo sport intervengono Andrea Trabuo, responsabile Area Mass Events Rcs Sport, attualmente direttore della Milano Marathon, Roberto Schneider,

ex atleta oggi organizzatore di grandi eventi quali slowUp, Walking Lugano, Ladies Run Ticino, e Giona Morinini, psicologo dello sport. Alessandro Siviero, responsabile del nuovo Bachelor Leisure Management della Supsi, porterà la sua esperienza in qualità di direttore marketing dell'Hockey Club Lugano, parlando di ciò che lo sport può insegnare al management e viceversa. Per quanto riguarda arte e spettacolo, sono attesi Luca Spadaro, drammaturgo fondatore della compagnia teatrale "Teatro d'Emergenza" di Lugano; l'attore e regista italiano Marco Lorenzi, che spiegherà cosa significhi gestire le emozioni di un team nel suo ambiente; lo scultore Gianni Rodenhauer che proporrà un possibile connubio fra arte e digitale; il giovane architetto Nicola Castelletti, che si è occupato del restauro archeologico del Castello di Serravalle; infine quello che viene presentato come il Banský italiano: Andrea Villa con l'immane mascherina che ne nasconde l'identità. Dall'estero si collegherà Daniele Finzi Pasca (per iscriversi e consultare il programma aggiornato: www2.supsi.ch/cms/pmforum). «Il convegno si terrà in italiano e si rivolge sia a professionisti già attivi come project manager, sia a persone che desiderano migliorare le competenze nell'ambito della gestione di progetti e comprendere meglio le dinamiche implicate», prosegue Antonio Bassi, anticipando «il Forum offrirà inoltre l'occasione per inaugurare l'Associazione Project Management Ticino, nata dal Dti per promuovere il project management, supportando liberi professionisti e aziende nello sviluppo professionale continuo, nonché delineando le best practice e gli strumenti per affrontare con successo progetti diversificati per natura e dimensione. Sarà questa piattaforma (www.apm-ticino.ch) a gestire in futuro tutti gli eventi e i convegni della Supsi dedicati al project management, compresi i "webinar", ovvero delle conferenze di un'ora da seguire in diretta online nella fascia pranzo o recuperare in un secondo tempo, che hanno incontrato un notevole successo di pubblico, passando in breve da una al mese a due o tre la settimana». Un ottimo canale, accanto ad appuntamenti di grande richiamo come il Forum, per consolidare la cultura del project management a livello territoriale.

Business: questione di coaching

Una disciplina altrettanto strategica del project management per il raggiungimento degli obiettivi aziendali è il business coaching. Al centro è in questo caso lo sviluppo della visione globale e delle singole capacità di chi detiene la leadership in azienda o comunque occupa una posizione al vertice dell'organigramma. «In realtà possiamo distinguere tra business ed executive coach», puntualizza Guido DeCarli, titolare dell'omonima azienda con sede a Lugano che si occupa di questi due compiti. «Il primo affianca l'imprenditore concentrandosi, appunto, sul business: come migliorare la performance e conseguire i risultati prefissati. L'executive coach si muove invece più sul fronte organizzativo e manageriale, insegnando in primis a impiegare al meglio le risorse umane: sono infatti loro a determinare il valore di un'impresa. Riallineando dunque i metodi gestionali del manager e spiegandogli come comunicare con i suoi collaboratori per motivarli e farli crescere, è possibile persino incrementare la cifra d'affari».

Un buon coach deve possedere non solo approfondite conoscenze in materia di gestione aziendale e valide competenze manageriali, ma anche aver studiato le dinamiche comportamentali e psicologiche: «Nel mio caso, essendomi avvicinato al business coaching dopo aver ricoperto ruoli dirigenziali di alta responsabilità in ambito amministrativo-finanziario, nella direzione Risorse Umane e in quella delle vendite, avevo già una solida esperienza di attività aziendale. Ho dunque completato le mie competenze di business coach conseguendo le certificazioni necessarie e mettendo fra i ferri del mestiere anche conoscenze di psicologia applicata e tecniche di programmazione neurolinguistica, che possono aiutarci, ad esempio, a sbloccare le doti di leadership dell'imprenditore che affianco intervenendo sul linguaggio e sugli schemi comportamentali inconsci», osserva DeCarli, che è anche managing director di Aru, Architettura Risorse Umane, società luganese che ha rilevato nel 2006 introducendo accanto alle attività già svolte il business coaching e l'head hunting. Proprio in qualità di 'cacciatore di teste', DeCarli non ha tardato ad accorgersi come il profilo del project manager sia sempre più richiesto anche alle nostre latitudini. Una ragione in più per sostenere il Project Management Forum, di cui Aru è sponsor. Nel frattempo anche la figura del business coach ha cominciato a diffondersi, smarcandosi dalla reputazione riduttiva che aveva nel mondo latino dove, a differenza di quello anglosassone che ne fa un punto di orgoglio, la prospettiva di ricorrere a un 'tutore' era vista come una dichiarazione di incapacità di svolgere il proprio mestiere. «Ormai sempre più imprenditori, tanto in fase di start up quanto di ampliamento, richiedono il parere di un coach che da un punto di vista esterno, grazie alle sue capacità di osservazione e analitiche, valuti le dinamiche lavorative, li aiuti a profilarsi meglio o proponga dei correttivi per l'ottimizzazione della performance», conclude Guido DeCarli.



Sopra, Guido DeCarli, titolare della omonima azienda di business ed executive coaching, a Lugano, e managing director di Aru, Architettura Risorse Umane, sempre a Lugano.

tale potrà supportarci soprattutto in fase di pianificazione, ma per quanto riguarda il controllo dell'avanzamento delle attività sono talmente tante e sottili le variabili in gioco che non potrà essere una macchina a governarle, almeno nel breve termine», rassicura l'esperto. Lo stesso vale per figure affini, con cui spesso il project manager si trova a interagire e, come quest'ultimo, sempre più ricercate: configuration manager, business analyst, change e risk manager, ecc. Ma affinché il profilo del project manager conosca quello sviluppo che promette sarà determinante che i dirigenti comprendano a fondo l'importanza di investire in questa direzione e dotarsi non tanto di un singolo specialista quanto di un'unità dedicata che sia espressione della cultura del project management all'interno dell'organizzazione, trasversalmente ai diversi comparti - contrattualistica, sicurezza, logistica, acquisti, marketing, produzione, ... A dispetto dell'iperspecializzazione cui la nostra società sembra tendere, la professione del project manager ne delinea una di segno opposto, ma altrettanto impellente: la necessità di professionisti in grado di svolgere incarichi complessi, che richiedono competenze anche molto diversificate, e di interfacciarsi con una vasta gamma di interlocutori. Rivestire dunque dei "ruoli" e non più eseguire semplici "mansioni": un'evoluzione che, brillante come al solito, Marshall McLuhan aveva già previsto a inizio anni Settanta nel suo *Take Today*.

Susanna Cattaneo

il loro know-how. La formazione di base e continua nei diversi ambiti della tecnica, unita all'attività di ricerca applicata nell'ingegneria, rappresenta l'essenza del nostro Dipartimento che intende operare in costante dialogo con partner pubblici e privati quale punto di riferimento per le aziende e le istituzioni del territorio».

Secondo un recente studio del Project Management Institute - associazione di riferimento a livello mondiale nel settore - nell'arco del prossimo decennio la domanda globale di project manager è destinata ad aumentare addirittura del 33%, creando 22 milioni di nuovi posti di lavoro. Una previsione non inverosimile

secondo Antonio Bassi e che nemmeno l'avanzata del digitale dovrebbe minacciare: «Per ora non si osservano particolari cambiamenti nelle metodologie con cui vengono gestiti i progetti, se si esclude il segmento dell'"agile project management" nel campo dell'Ict. Negli ambiti più tradizionali, le nuove tecnologie possono aiutare, ma pure strumenti e logiche di lavoro risalenti a un cinquantennio fa si rivelano sempre molto efficaci». Si pensi che il diagramma di Gantt, tuttora in uso per rappresentare graficamente un calendario di attività, risale al 1917! «Ritengo perciò irrealistico che il project manager possa essere rimpiazzato da un software: il digi-