

# ON PROJECT

IL PRIMO MAGAZINE ITALIANO ESCLUSIVAMENTE DEDICATO AL PROJECT MANAGER - MARZO 2009 - N. 01

## Le “interpersonal skills” per il Project Manager: “Getting people on board to get things done”

Sappiamo tutti come la globalizzazione del business abbia prodotto un rapido aumento del ritmo del cambiamento in tutti i settori, sia pubblici che privati. Ormai l'approccio strategico tradizionale, con i suoi caratteri di rigidità e linearità, non è più in grado di rispondere a questa crescente turbolenza. Occorre affiancarvi delle strategie emergenti, che colgano immediatamente ed incorporino questi continui cambiamenti nel business environment, sia quello più vicino che quello macro.

Tutto questo si può riassumere con una sola parola: “Complessità”. E la complessità richiede nuovi approcci e nuove prospettive anche nell'ambito del Project Management. Per affrontare le crescenti sfide ed i nuovi problemi e garantire il successo dei progetti, le tradizionali “skill” del PM non sembrano più sufficienti. Sono a questo proposito illuminanti questi dati sul “track record” del Project Management su scala internazionale:

- il 31% dei progetti viene cancellato prima di essere portato a compimento;
- il 53% dei progetti costa quasi il doppio della stima originaria;
- il 16% dei progetti è completato “on time - on budget - on spec”



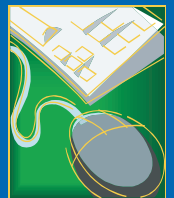
Certo molto dipende dalla maturità dell'azienda nel Project Management, nonché dall'esperienza tecnica e manageriale e dalle qualifiche professionali del Project Manager. Ma molto spesso la sfida del “Getting things done”, del rispettare le “milestone” e le scadenze del progetto, quando ci si trova ad interagire e dover coinvolgere in diverse fasi “figure” diverse (sponsor, management e altri stakeholder interni ed esterni) richiede molto di più. Essa può essere affrontata con successo solo con un mix di competenze tecniche e di cosiddette “soft skills” che aiutino il PM ad aumentare la sua “efficacia professionale” attraverso una maggiore “efficacia personale”.

Il problema principale potrebbe essere riassunto in questi termini: “Come far in modo che tutti gli stakeholder siano coinvolti come, quando e nella misura necessaria nelle diverse fasi del progetto, quando non si può semplicemente “ordinare” loro di fare quello che il progetto richiede?”. L'espressione inglese che descrive questo compito estremamente difficile per il PM è molto esplicativa: “Getting people on board”, portare con sé a bordo del progetto le persone, ottenere e mantenere il loro coinvolgimento fino al suo completamento.

Queste le sfide prin-

### L'autore

Anna Favini Robertson



*Lavora con aziende e professionisti italiani ed internazionali fornendo servizi di training e consulenza di comunicazione in inglese. Bilingue inglese/italiano, dopo una prima Laurea in Lingue Straniere a Milano, ha ottenuto un MBA presso la Open University Business School (UK) e titoli internazionali di training specifico in Presentation Skills e Communication and Consultation in Organisations.*

cipali che il PM Professionale si trova ad affrontare:

- Coinvolgere le persone per raggiungere gli obiettivi del progetto, costruendo relazioni e creando coalizioni;
- Incoraggiare la loro collaborazione e partecipazione al momento giusto;
- “Navigare” la politica, la cosiddetta “informal organisation” e influenzare la Power Base di un gruppo;
- Essere Leader del Project Team e gestire gli Stakeholder;
- Ottenere la collaborazione di Key Manager che hanno altre



- priorità e sui quali non si ha diretto controllo;
- Gestire lo stress ed il conflitto;
- Gestire e comunicare il Cambiamento;
- Creare Team che abbiano il giusto mix di personalità per implementare il progetto e tenerne alto il livello di energia e di "commitment".
- Identificare e comprendere la natura e le cause dei problemi e trovare soluzioni efficaci e innovative.

Certamente, sfide di questo tipo, spesso in concomitanza le une con le altre, non possono essere semplicemente affrontate seguendo il proprio "intuito" (per quanto esso sia buono). Né si può aspettare di imparare solo dagli errori commessi. Occorrono interventi di training specifico e mirato che integrino le competenze tecniche e professionali.

Cosa serve dunque al PM Professional? Quali le **interpersonal skill** più importanti al suo profilo professionale?

Ecco un breve elenco:

- **Comunicazione Interpersonale Efficace:** come acquisire, fornire, condividere e scambiarsi messaggi ed informazioni in modo chiaro ed assertivo per argomentare in modo logico ma anche persuadere ed influenzare gli interlocutori;
- **Comunicazione Organizzativa Efficace:** come influenzare i vari livelli dell'organizzazione gestendo i canali e metodi di comunicazione interni ed esterni in modo opportuno per acquisire gli obiettivi del progetto;
- **Leadership Skills:** sviluppare vision e strategia ed allineare le persone ad esse per implementarle;
- **Motivating People:** coinvolgere ed energizzare gli altri per tutta la durata del progetto;

- **Negotiating Skills:** acquisire quello che si vuole, come si vuole ma con un processo che sia accettabile per la controparte;
- **Conflict Management:** riuscire a superare il conflitto ed eliminare le barriere all'avanzamento del progetto;
- **Creative Problem Solving:** identificare, definire, riformulare problemi per trovare soluzioni nuove e creative.

Tutte queste skill di natura interpersonale possono essere viste come **diverse forme di Comunicazione**, e come tali, sono processi interattivi. La comunicazione in fondo può essere giudicata solo dall'effetto che ha sugli altri - l'impatto che genera e i risultati che acquisisce. Certo, visto che il fattore umano è la dimensione principale, non esiste un solo approccio giusto, una ricetta adatta a tutti i casi. Esistono però certi principi che formano la base del successo e dell'efficacia. E' vero che quello che funziona bene in una situazione, può non funzionare in un'altra, ma se si identifica quello che funziona, questo può aiutare ad affrontare circostanze simili future.

**Molto positivo è il fatto che, dato che si tratta di abilità, si possono apprendere.** E non basta essere "buoni comunicatori" di per sé - anche se magari aiuta: occorrono interventi di training specifico e mirato che integrino le skill

interpersonali alle esigenze professionali del PM.

Riassumendo, la crescente complessità richiede a tutti i professionisti di fare le cose al meglio ed in modi sempre diversi. In nessun ambito professionale ci si può permettere di restare fermi ed aspettare che la turbolenza del business environment cessi come per incanto e permetta di tornare ad applicare le vecchie, care ricette.

Per il PM Professional che affronta le sfide di questa complessità, è necessario **prendere controllo del proprio Sviluppo Professionale** ed acquisire nuove skill interpersonali che siano di supporto alle proprie conoscenze e competenze tecniche oltre che credenziali per il suo "**Professional Portfolio**". Dopo tutto, il Project Management è già di per se un insieme di skill altamente trasferibili attraverso varie industrie e attraverso tutte le frontiere. Il PM Professional è già abituato ad avere una visione d'insieme, cioè a "vedere il bosco senza perdere di vista gli alberi".

Per concludere, **comunicare efficacemente** è un vero "bundle of skills", un groviglio di abilità che: aumenta la propria efficacia e assertività, fa comprendere meglio le persone e i problemi, aiuta a superare le difficoltà e, alla fine, ad **acquisire i propri obiettivi**. Si tratta di uscire dalla propria "comfort zone" e iniziare ad apprendere!

#### I NOSTRI PROSSIMI GRANDI EVENTI AI QUALI NON PUÒ MANCARE

9ª edizione

PROJECT  
MANAGEMENT  
FORUM 2009

Project  
Management  
Forum 2009

Milano, 17-18 giugno 2009

[www.iir-italy.it/pmforum2009](http://www.iir-italy.it/pmforum2009)

6ª edizione

SmeF  
2009

Software  
Measurement  
European Forum 2009

Roma, 28-29 maggio 2009

[www.iir-italy.it/smef2009](http://www.iir-italy.it/smef2009)