



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Project-based Organization: Design and HRM

**Le caratteristiche di un Project Manager  
orientato alle persone ed il suo impatto sul  
successo di un progetto**

RELATORE

Prof. Luca Giustiniano

CANDIDATO

Valerio Alfano

MATR. 689181

CORRELATORE

Prof. Donato Iacovone

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

## Indice

Introduzione .....	1
CAPITOLO 1 – Le PBO ed il Project Manager .....	3
1.1. Le PBO .....	3
1.1.1. Il concetto di Projectification .....	3
1.1.2. Cos'è una PBO .....	7
1.1.3. La struttura organizzativa di una PBO .....	14
1.2. L'HR Quadriad e l'importanza delle persone.....	22
1.2.1. Il Work Setting.....	23
1.2.2. Il Line Manager.....	24
1.2.3. L'HR Specialist .....	29
1.2.4. I Project Worker .....	32
1.2.5. Il Project Manager .....	40
1.3. L'Orientamento alle persone .....	46
1.3.1. La Leadership .....	49
1.4. Il concetto di <i>successo</i> di un progetto.....	54
CAPITOLO 2 - Le caratteristiche del Project Manager orientato alle persone: revisione della letteratura e <i>findings</i> .....	58
2.1. Lo scopo della revisione della letteratura.....	59
2.2. Il Project Manager orientato alle persone ed il successo di un progetto: revisione della letteratura .....	60
2.3. Le caratteristiche principali del Project Manager orientato alle persone .....	76
2.4. Questioni aperte .....	88
CAPITOLO 3 – Il Project Manager orientato alle persone nei modelli di Project Management.....	90
3.1. Le metodologie di Project Management .....	93
3.1.1. La metodologia Tradizionale, il modello <i>Waterfall</i> (o a cascata) .....	93
3.1.2. La metodologia <i>Agile</i> , il modello <i>Scrum</i> .....	98
3.1.3. Confronto tra la metodologia Tradizionale e la metodologia <i>Agile</i> .....	105
3.1.4. Il ruolo del Project Manager nei modelli <i>Agile</i> .....	109
Conclusioni .....	113
BIBLIOGRAFIA .....	120
SITOGRAFIA .....	125
Riassunto Tesi .....	126

## Introduzione

L'oggetto della presente trattazione è la figura del Project Manager orientato alle persone, ed il suo impatto sul successo di un progetto. Infatti, lo scopo della tesi è quello di dimostrare che un Project Manager di tale genere, al giorno d'oggi, ha un'influenza positiva sulle componenti principali di un progetto e permette quindi di condurre lo stesso verso un maggior grado di successo.

Per dimostrare ciò, verrà seguito un *iter* "a imbuto": si inizierà parlando del contesto generale del mercato, dei relativi cambiamenti in atto e delle imprese all'interno delle quali i progetti rappresentano l'unità organizzativa di riferimento. Perciò, dapprima verrà fornita una panoramica su cosa significhi il concetto di *Projectification*, che negli ultimi anni ha impattato sempre di più sul *modus operandi* delle imprese, e delle motivazioni alla base del suo avvento. Successivamente, si tratterà di quelle imprese che hanno interiorizzato la *Projectification* ed hanno creato un modello organizzativo basato su di essa: le cosiddette *Project-based organization*. Si ritiene fondamentale introdurre in principio tali concetti, poiché essi rappresentano il contesto ed il luogo in cui opera un Project Manager. Dopo aver chiarito i concetti di *Projectification* e *Project-based organization*, verrà introdotto e rappresentato un framework relativo agli attori (tra cui il Project Manager) ed al funzionamento di una PBO in chiave di *HR Management: l'HR Quadriad*. Esso rappresenta la base da cui definire quali siano i ruoli, le attività, le responsabilità e le situazioni che caratterizzano la vita del Project Manager all'interno di una PBO, e più specificatamente di un progetto.

Successivamente alla definizione del contesto generale e del contesto specifico in cui si inserisce un Project Manager, si illustreranno i due concetti (o variabili) cardine per la dimostrazione della tesi: l'orientamento alle persone (che potrebbe essere definito come la variabile indipendente) ed il successo di un progetto (ascrivibile a variabile dipendente). Per quanto riguarda il primo, esso consiste nell'attribuire una rinnovata e maggiore importanza alle caratteristiche personali e *soft* del Project Manager (morale, motivazione, relazioni umane, empatia), essendo esse ritenute di crescente importanza al giorno d'oggi e come fattori che permettono ad un Manager di gestire al meglio il suo *team* e di far performare tutti al massimo delle loro possibilità (aumentando così il livello di *performance*

e quindi le possibilità di successo del progetto). Dall'altro lato, verrà definito il successo di un progetto sulla base di 3 variabili: tempi, costi e cliente. Esse daranno vita a due prospettive di successo di un progetto, interna (tempi e costi) ed esterna (clienti) all'azienda.

Nel secondo capitolo verrà affrontato il tema *core* della trattazione e si cercherà di trovare elementi e dati per dimostrare la validità della tesi presentata. Per fare ciò, verrà proposta una revisione della letteratura sul tema. Saranno presentati ed analizzati i principali contributi relativi alle componenti di orientamento alle persone (o ad esse riconducibili) ed al loro impatto sul successo di un progetto. Ogni contributo avrà ovviamente il suo punto di vista ed un'angolazione propria sul tema, ma si vedrà come tutti abbiano come direzione comune quella di mostrare i tratti e l'importanza per un progetto di un Project Manager *people-oriented*.

Inoltre, oltre alla dimostrazione della tesi proposta, verrà anche fornito un "*identikit*" del Project Manager orientato alle persone, rappresentandone le caratteristiche principali, desunte anche dai vari contributi presentati.

Nel terzo ed ultimo capitolo, dopo aver capito se effettivamente, da quanto presentato ed analizzato, un Project Manager orientato alle persone sia effettivamente un fattore di successo per un progetto, verrà aggiunto un ulteriore tassello alla trattazione. Si introdurranno infatti le due principali metodologie di *Project Management*, anch'esse ritenute da molti come fattore di incremento del successo di un progetto, e si cercherà di capire quale sia quella più adatta ad un Project Manager *people-oriented*. Nello specifico, si presenteranno la metodologia Tradizionale (o *Waterfall*) e la metodologia *Agile* (nello specifico il modello *Scrum*). Successivamente alla presentazione di ognuna di esse, verrà effettuato un confronto fra le due e verrà inserita all'interno di esse la figura del Project Manager orientato alle persone, al fine di comprendere quale sia quella in cui le sue capacità possono essere enfatizzate ulteriormente. Ciò permetterà di capire quale sia quindi la metodologia che un Project Manager orientato alle persone potrebbe adottare per incrementare ancor di più il suo impatto sul successo di un progetto.

## CAPITOLO 1 – Le PBO ed il Project Manager

### 1.1. Le PBO

#### 1.1.1. Il concetto di Projectification

Per raggiungere lo scopo della seguente trattazione, ovvero analizzare il contributo che un Project Manager orientato alle persone fornisce ad un'impresa per il successo dei suoi progetti e delineare quali siano le caratteristiche di tale figura, è dapprima necessario fornire una *overview* del contesto da cui il Project Manager trae la sua ragion d'essere ed opera. Nell'immaginario comune un Manager è ragionevolmente visto come un personaggio che gestisce un'impresa o una parte di essa (una funzione, un dipartimento etc.) ed il cui compito principale è perciò quello di organizzare un complesso di risorse e persone in modo da creare un sistema che possa riuscire ad espletare il piano stabilito nel miglior modo possibile, dal punto di vista di efficienza ed efficacia. Partendo da questa definizione generica, si può facilmente arguire che ciò che caratterizza in prima analisi un Project Manager è il fatto di gestire dei *progetti*.

Il punto di partenza per illustrare il contesto in cui un Project Manager opera è proprio il concetto di progetto, affiancato a quello di *Projectification*. Il concetto di *Projectification* può essere spiegato come la tendenza crescente delle imprese a fare sempre più affidamento e uso di progetti come metodo di lavoro e organizzazione e può essere definito inizialmente e in modo più ampio come *“a move from repetitive production to non-routine work processes and the use of temporary projects”*<sup>1</sup>. Perciò, la *Projectification* è un metodo nuovo e diverso di portare avanti le proprie attività da parte di alcune imprese che si sta diffondendo sempre di più negli ultimi anni. Le imprese che optano per questo *modus operandi* scelgono quindi di organizzare il proprio lavoro per progetti e non più solamente in modo funzionale, rispondendo a esigenze e situazioni nuove e diverse. Emerge quindi così come la *Projectification* sia un fattore che va a modificare la struttura organizzativa (di cui si parlerà più approfonditamente nel paragrafo 1.1.3) dell'impresa che si pone in tale ottica, andandone a cambiare di conseguenza anche ruoli e dinamiche. Dunque, sotto tale punto di vista si può dire che la *Projectification* è *“un termine coniato per indicare il trend*

---

<sup>1</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

di cambiamenti organizzativi che accompagnano i progetti: principi, ruoli, potere, relazioni, tecniche e procedure”<sup>2</sup>. Per andare ancora più nello specifico ci si può basare sull’idea di *Projectification* che propone Midler in ottica organizzativa: “A change of the organizational structure, slowly moving the firm into putting more emphasis on the project dimension of the organizational structure, from strong functional units where projects have played a subordinated role, to projects playing at center stage with functional units acting as a labor pools”<sup>3</sup>; o ancora su quella avanzata da Maylor, Brady, Cooke-Davies e Hodgson: “A change in organisational and governance structure to increase the primacy of the processes of projects within a central organisation and its supply networks”<sup>4</sup>. Da queste ultime affermazioni risulta senza dubbio più evidente lo spostamento di enfasi a favore del progetto come unità di lavoro e la conseguente metamorfosi della struttura organizzativa dell’impresa.

Dato un *incipit* all’enucleazione del concetto di *Projectification*, avendone fornito qualche definizione, per chiarire ulteriormente il contesto di riferimento è necessario rispondere alla seguente domanda: Perché e da cosa nasce il concetto di *Projectification*?

Con tale domanda si intende cercare di capire cosa ha spinto negli ultimi anni moltissime imprese ad accogliere al proprio interno un nuovo modo di approcciarsi al lavoro e di organizzarsi. Perché le imprese, che molto spesso sono definite come rigide e restie al cambiamento, hanno deciso di introdurre nella propria organizzazione un nuovo approccio ed in taluni casi di cambiare completamente la propria struttura a favore di tale approccio?

Le motivazioni sono da ricercare all’interno del mercato, e più in generale dell’ambiente competitivo in cui tutte le imprese si sono trovate loro malgrado ad operare. Sono emersi, nel corso degli anni, fattori che hanno contribuito a rendere il mercato sempre più competitivo, rapido, imprevedibile e imperscrutabile. I fattori che hanno inciso di più su tale cambiamento delle dinamiche di mercato sono stati, ad esempio, il digitale e la *digital transformation*; l’orientamento sempre più spinto al cliente ed ai suoi bisogni; i bisogni stessi dei clienti, che sono diventati sempre più complessi e difficili da soddisfare e tanti altri. Tutto ciò ha costretto le imprese ad essere sempre e continuamente pronte al

---

<sup>2</sup> De Nito, 2008.

<sup>3</sup> Midler, 1995.

<sup>4</sup> Maylor, Brady, Cooke-Davies, Hodgson, 2006.

cambiamento, ad adattarsi ai nuovi scenari e a cambiare in base al contesto ed al mercato. Per fare ciò, le strutture organizzative più classiche, che soffrono ambienti rapidi e imprevedibili, hanno dovuto accogliere (e in certi casi lasciare il posto) ad un metodo di operare maggiormente orientato ai progetti, appunto la *Projectification*. Questo perché un'impresa che adotta tale *modus operandi* diviene in grado di superare alcune problematiche (come ad esempio la burocraticità e l'inerzia all'adattamento) date dai precedenti approcci. Infatti, si potrebbe asserire che "*The attraction of Projectification appears to lie in its promise to deliver controllability and adventure*"<sup>5</sup> ed inoltre che la *Projectification* "*is a process that tries to encompass features including flat structures, negotiative environments, teamworking networking, quality management, flexibility and customisation*"<sup>6</sup>. Si può comprendere quindi come questo concetto abbia contribuito e stia ancora contribuendo a creare delle imprese nuove, che si basano su presupposti diversi e che hanno compreso che per poter affrontare la velocità del cambiamento odierno c'è bisogno di cambiare approccio.

#### 1.1.1.1. Il lato HRM della *Projectification*

Come è stato detto in precedenza, la *Projectification* impatta sul modo di operare e di organizzarsi dell'impresa. Ovviamente quando un'impresa adotta un cambiamento importante (come può senz'altro essere quello di 'progettificarsi'), essendo le imprese fatte di persone, esso impatta fortemente anche su tutti i dipendenti. Infatti, cambiando la struttura, i ruoli, le gerarchie e l'approccio al lavoro, i dipendenti si trovano immersi in un contesto organizzativo totalmente diverso.

La *Projectification* infatti porta nell'impresa cambiamenti a tutti i livelli ed in tutti gli ambiti: comunicazione, gerarchia, processi. Per mostrare alcuni effetti della *Projectification* si propone la seguente tabella:

---

<sup>5</sup> Sahlin-Andersson, Söderholm, 2002.

<sup>6</sup> Räisänen, Linde, 2004.

ISSUE	Implications of projectification
UNIT OF ANALYSIS	INDIVIDUAL PROJECTS
1. Structure	Increasing use of project structures
2. Governance	Move of power away from line managers to project managers /directors
3. Relative status between different functions, and the erosion of functions, and the erosion of functional demarcation	Projects granted official status and legitimacy by the organisation; functional demarcations eroded; in heavier-weight project organisations, project managers have direct authority over resources
4. Communication	Predominant mode in project team will shift from vertical to horizontal, between people at lower levels in the organisation
5. Level of enterprise	Expected to be enhanced by reduced bureaucracy and functional controls, but managed through process controls; 'controllability and adventure'
6. Importance of project processes/methodologies	Importance increased – often codified in bodies of knowledge and represented in artefacts (e.g. project manuals, standardised process models)
7. Process of learning	Intended to move from little learning due to dispersed knowledge, to single loop
8. The output or outcome – the level of benefits	Level of benefits needs to be assessed for each project. Level of benefits expected to rise following projectification
9. Career management and permanent structures; professionalisation	Project managers will develop a permanent 'functional' home – the project office; they will gain legitimacy by professionalizing their role
10. Supply networks and buyer–supplier relationships	Cheapest supplier to best partner in the project
11. The number of projects that are/can be managed	The number of projects and the relative proportion of organisational resources that they consume, will increase
12. Competencies required	Planning, resourcing and executing projects

Fonte: Rielaborato da Maylor, Brady, Cooke-Davies, Hodgson, 2006 p. 666.

Come si può notare la *Projectification* impatta su numerosissimi aspetti dell'impresa, come ad esempio:

- La struttura, poiché si fa crescente ricorso all'uso di progetti;
- La governance, in quanto vi è un 'passaggio' di potere a favore del Project Manager;
- La comunicazione, che passa da verticale a orizzontale;
- Il processo di *learning*, che migliora in quanto non si disperde conoscenza;
- Le competenze, che riguardano maggiormente aspetti legati ai progetti.

In siffatto nuovo contesto le persone (quelli che poi verranno chiamati Project Worker) si trovano a dover affrontare situazioni nuove e soprattutto più complesse, così come l'ambiente competitivo in cui le imprese si trovano. Sorgono così diversi aspetti e problematiche relative alla sfera dello *Human Resource Management*, ed è a questo punto che inizia a delinearsi l'importanza di un Project Manager orientato alle persone per la risoluzione di aspetti di *HRM* (che verranno indagati meglio nel successivo paragrafo) e per il successo di un progetto.

### 1.1.2. Cos'è una PBO

Si è in precedenza discusso della nozione di *Projectification* e nel presente paragrafo si parlerà di cosa è una *project-based organization*. Tuttavia, prima di introdurre la figura della PBO, sembra ora necessario intrattenersi sul concetto che si pone alla base di tutta la trattazione e dei concetti sia di *Projectification* che di *project-based organization*: il progetto. Vi sono pressoché infinite definizioni di cosa sia un progetto, a seconda delle diverse angolazioni da cui lo si analizza e tratta. In questa sede si forniranno diverse definizioni e proposte, con lo scopo di addivenire ad una definizione adatta alla presente trattazione.

Lundin e Söderholm (1995) forniscono una definizione abbastanza generica di progetto, che può essere utilizzata come punto di partenza: "*project as a particular kind of temporary organization*"<sup>7</sup>. Andando un po' oltre la definizione basica di progetto, Packendorff (1995) distingue 4 caratteristiche tipiche di un progetto:

- *Nonroutine process and/or nonroutine product;*
- *Time-relation;*
- *Performance evaluation criteria* (costi, qualità, profitti etc.);
- *Complex and uncertain activities.*

Da un punto di vista meno tecnico, essi possono essere visti come: "*Opportunities to change and achieve something and then return to the world with something new and astonishing*"<sup>8</sup>. Una definizione più ampia ha provato a fornirla Turner (1993), che definisce il progetto come: "*An endeavour in which human, material and financial resources are organized in a novel way, to undertake a unique scope of work, of given specification, within constraints of cost and time, so as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives*"<sup>9</sup>. Si iniziano così ad intravedere altre peculiarità di un progetto, come le risorse di vario genere, i vincoli dati dai costi e dai tempi che affiancandosi alla temporaneità esaltano ancora di più le difficoltà legate ad un progetto ed infine gli obiettivi. Sempre Turner (1999), nella seconda edizione del suo libro, si è concentrato sulle

---

<sup>7</sup> Lundin, Söderholm 1995.

<sup>8</sup> Lindgren, Sergi, Packendorff, 2014.

<sup>9</sup> Turner, 1993.

caratteristiche di un progetto, andando a delineare 3 attributi di un progetto, che portano rispettivamente a 3 forme di pressione:

- Unicità, che porta all'incertezza;
- Processi nuovi (nessun progetto usa mai il medesimo approccio di un altro), che portano al bisogno di integrazione (delle risorse in un progetto e dei vari progetti in una PBO);
- Temporalità, che porta all'urgenza di consegnare l'*output* nei tempi prestabiliti.

Considerando un progetto sotto un diverso punto di vista, ovvero come una unità di produzione, si può ottenere un'altra definizione, che mette in risalto tutte le caratteristiche principali di un progetto: *"A complex effort to achieve a specific objective within a schedule and budget target, which typically cuts across organizational lines, is unique and is usually not repetitive within the organization"*<sup>10</sup>. Tale definizione introduce un'altra importante implicazione di un progetto sull'impresa, ovvero il fatto che l'organizzazione e tutte le funzioni vengono tagliate trasversalmente. Ciò vuol dire che, per costruire un team di progetto che sia in grado di controllare e gestire tutti gli aspetti di un progetto a 360 gradi, vi è bisogno di risorse con capacità e competenze diverse e fare in modo che esse si completino fra loro. Risulta evidente come ciò necessiti di un'altra importante capacità, già messa in risalto (sotto forma di pressione) con il contributo precedente: l'integrazione. Essa è un fattore fondamentale in ogni impresa, ma incrementa la sua importanza in una PBO, in quanto la complessità aumenta.

In un contesto di mercato caratterizzato da grande imprevedibilità e incertezza, dove il cambiamento è per le imprese un fattore di preoccupazione, i progetti possono essere visti come pionieri del cambiamento, secondo Turner e Müller (2003): *"The projects are temporary organizations created for the effective delivery of the change objectives"*<sup>11</sup>.

Sono state passate in rassegna alcune proposte per definire i progetti, secondo diversi punti di vista. Data la natura della presente dissertazione, la definizione più adeguata di progetto sembra essere la seguente: *"A project is a temporary organization to which resources are assigned to undertake a unique, novel and transient endeavour managing the inherent*

---

<sup>10</sup> Cleland, King, 1975.

<sup>11</sup> Turner, Müller, 2003.

*uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change*<sup>12</sup>.

Infatti, la sopracitata definizione di progetto mette in risalto la temporaneità della durata di un progetto, l'assegnazione di risorse (persone) in modo temporaneo ad ogni progetto ed il bisogno di integrazione al fine di conseguire il successo del progetto.

Una *Project-based Organization* (PBO) è uno speciale tipo di impresa per progetti, quella che recepisce a tutti gli effetti il concetto di *Projectification*, e che quindi si struttura e conduce le proprie attività per progetti. Vi sono diverse definizioni di PBO, come ad esempio quella fornita da Söderlund *"To put it simply, project-based organizing is about integration; integrating professions and disciplines, knowledge bases and technologies, activities across functions, or even business units"*<sup>13</sup> o quella che sostiene che *"the project-based organization is one in which the project is the primary unit for production, innovation, and competition"* e dove *"there is no formal functional coordination across project lines"*<sup>14</sup>, o ancora le PBO sono imprese *"that privilege strongly the project dimension and carry out most of their activities in projects"*<sup>15</sup>. Inoltre, una PBO può essere definita come un'organizzazione in cui *"core activities - that is, the activities that are primarily directed toward the creation of products or services, which constitute the base for the organization's rationale and revenue stream - are performed by means of projects"*<sup>16</sup>.

Una definizione più completa potrebbe essere quella proposta da Bredin e Söderlund (2011), in cui si parla delle caratteristiche più specifiche di una PBO: *"Their core activities are performed in projects, project work is common and part of everyday business, the projects are embedded in a permanent organizational context, and people are hired by the permanent organization, not directly by individual projects"*<sup>17</sup>.

Confrontando tra loro queste poche definizioni si può notare come tutte mettano in risalto la dimensione del progetto come unità di lavoro ed organizzazione ed il fatto che le attività core di una PBO sono svolte tramite progetti. Inoltre, focalizzando maggiormente l'attenzione sull'ultima definizione di PBO fornita, che è sembrata la più esauriente, si

---

<sup>12</sup> Turner, Müller, 2003.

<sup>13</sup> Söderlund, 2015.

<sup>14</sup> Hobday, 2000.

<sup>15</sup> Lindkvist, 2004.

<sup>16</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

<sup>17</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

possono derivare altre caratteristiche fondamentali delle PBO. La prima è che esse si fondano su progetti temporanei (e non potrebbe essere diversamente, essendo un progetto temporaneo per natura) che però sono inseriti in un contesto organizzativo *permanente*. In altro modo si potrebbe dire che in una PBO la *routine* è rappresentata dal portare avanti attività non routinarie, costituite da progetti temporanei e sempre diversi fra loro. La seconda e non trascurabile caratteristica riguarda i lavoratori delle PBO. Infatti, parlando continuamente di temporaneità si potrebbe creare un *misunderstanding* circa il rapporto dei lavoratori con l'impresa, pensando che sia anch'esso di carattere temporaneo. In realtà, i dipendenti hanno un rapporto di lavoro stabile legato al contesto organizzativo permanente, e solo in seconda istanza il loro rapporto si lega temporaneamente ad un progetto, onde poi continuare (sempre temporaneamente) in un altro progetto e così via. Infatti, essendo le attività di una PBO non routinarie, non potrebbe essere diversamente per i suoi dipendenti.

Per definire ancora più a fondo i lineamenti di una PBO ed il suo particolare *organizational setting* se ne possono identificare alcune caratteristiche distintive. Bredin e Söderlund (2011) ne identificano 6:

- *Goal oriented;*
- *Team oriented and knowledge-intensive;*
- *Temporary;*
- *Interdisciplinary and cross-functional;*
- *Tensional;*
- *Multi-employment organization.*

*Goal oriented* implica il fatto che ogni progetto ha degli obiettivi, in termini temporali, di costo ed ovviamente di risultato. Tuttavia, essendo molto spesso i progetti di una PBO caratterizzati dalla complessità, non è improbabile che ci si trovi con obiettivi difficili da ottenere e spesso anche da specificare. Perciò potrebbe accadere che un team di lavoro si trovi a lavorare ad un progetto lungo e complesso, suddiviso per stage con obiettivi intermedi in cui quindi l'obiettivo finale possa essere poco chiaro.

*Team oriented e knowledge-intensive* identifica una caratteristica molto importante di una PBO. Il lavoro è suddiviso per progetti e ad ogni progetto corrisponde un gruppo di lavoro

(il team), formato a sua volta da persone con *expertise* e *background* talvolta anche molto diversi. Perciò, i membri di un progetto lavorano spalla a spalla con altre persone, allo scopo di risolvere i problemi e raggiungere l'obiettivo prestabilito. Dal canto suo, *knowledge-intensivity* significa che nei team di lavoro l'input più importante è rappresentato dalle competenze, conoscenze e skills dei lavoratori. Ciò è coerente con la sopracitata complessità dei progetti, che per essere risolta ha bisogno di conoscenze approfondite e specifiche di chi lavora al progetto.

*Temporary* indica la caratteristica per eccellenza di un progetto: la temporaneità. Ogni progetto ha un inizio ed una fine, di solito la durata va dai 5-6 mesi ai 3-4 anni per i progetti più complessi. Inoltre, in una PBO si parla principalmente di "*repetitive temporality*"<sup>18</sup>, ciò significando che vi è di volta in volta, tra un progetto ed un altro, una riorganizzazione dei gruppi di lavoro. Così i dipendenti di una PBO si trovano a lavorare in un progetto per un certo periodo di tempo, per poi passare ad un altro progetto (anche molto diverso dal precedente) e così via.

*Interdisciplinary e cross-functional* individuano la composizione dei gruppi di lavoro. Per costruire un team di progetto vengono prese risorse (persone) da diverse funzioni e dipartimenti. Pertanto, in una PBO un team è formato da persone aventi differenti aree di *expertise*, trovandosi così a collaborare in un progetto persone con competenze e *modus operandi* anche molto diversi fra loro. Ciò richiede una forte capacità di integrazione delle parti e dei partecipanti, essendo in un progetto di critica importanza la collaborazione.

*Tensional* si riferisce alla facilità con cui si possono creare conflitti all'interno di una PBO. Ciò è dato primariamente dal fatto che si scontrano in un PBO due realtà diverse: l'organizzazione permanente da un lato e quella temporanea dall'altro. Nello specifico, si potrebbero creare divergenze fra le priorità del sistema temporaneo (i progetti) e quelle del sistema permanente (l'efficienza). Inoltre, vi è la possibilità che si creino problemi tra gli attori di una PBO, per esempio un problema di allocazione e gestione delle risorse fra Line Manager (che verrà presentato meglio successivamente) e Project Manager.

*Multi-employment* si riferisce al fatto che in una PBO vi possono essere tipologie di lavoratori diverse. Come detto in precedenza, i dipendenti di una PBO hanno un rapporto

---

<sup>18</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

di lavoro stabile legato all'organizzazione permanente. Tuttavia, in una organizzazione che fa della *non-routine* e della complessità dei progetti la sua normalità, in determinati singoli progetti potrebbero servire risorse specializzate in ambiti specifici da inserire nell'organizzazione a titolo temporaneo. Così, in una PBO si possono trovare sia dipendenti legati all'organizzazione in modo duraturo sia persone introdotte nell'impresa a titolo temporaneo. Bredin e Söderlund (2011) li chiamano rispettivamente *employees* ed *involvees*.

Queste sono le vere grandi novità introdotte in ambito organizzativo dalla *Projectification* e dalle *project-based organization*: non più lavoro svolto tramite dipartimenti funzionali specializzati in cui le persone sono accomunate dallo stesso *expertise*, ma gruppi di lavoro formati da persone con *expertise* e *background* diversi, focalizzati sullo sviluppo di un certo prodotto. Dunque, in una PBO sono all'ordine del giorno situazioni in cui persone con conoscenze diverse, *background* diversi, *forma mentis* diversa si trovano a contatto l'una con l'altra e lavorano insieme per sviluppare il medesimo *output*. Non solo, ma si trovano a lavorare fianco a fianco anche lavoratori permanenti dell'organizzazione e lavoratori legati temporaneamente ad essa. Si potrebbe, a questo punto, già preliminarmente cominciare ad intuire come in un ambiente simile le relazioni tra "colleghi di progetto" (e non di *line*) possano essere molto complicate e come l'integrazione di un gruppo di persone totalmente diverse fra loro per esperienze e caratteristiche possa configurarsi come un processo lungo ed intricato. In conseguenza di ciò, si comincia a capire anche come sia necessaria e di primaria importanza una figura che riesca ad *allineare* tutti i membri del progetto, allo scopo di ottenere l'output desiderato e fare in modo quindi che il progetto abbia successo (e insieme ad esso anche la scelta dell'impresa di configurarsi come PBO). La figura in questione è quella del Project Manager. Essendo, come appena accennato, il gruppo di lavoro formato da persone con *expertise* e *background* diversi, per ottenere la giusta integrazione fra le parti (che è ciò che permette ad un'organizzazione in generale, ed a maggior ragione ad una PBO, di funzionare) è ovvio che un Project Manager non possa far leva principalmente sull'aspetto più *hard* del lavoro (perché non troverebbe aspetti comuni e condivisi), ma debba necessariamente *orientarsi alle persone* ed alle componenti più *soft* che le caratterizzano, allo scopo di trovare i punti in comune fra i membri del

gruppo e concentrarsi su essi con l'obiettivo di tramutare un insieme di persone in un vero e proprio team di lavoro.

### 1.1.3. La struttura organizzativa di una PBO

Parlando di *Projectification* e *project-based organizations* si è accennato anche al fatto che basare il funzionamento di un'impresa sui progetti implica anche cambiarne la struttura organizzativa. Infatti, un'impresa che si organizza in tal modo cambia i suoi processi, i ruoli, le gerarchie, il flusso della comunicazione (che diventa più orizzontale che verticale) e l'utilizzo delle proprie risorse. Come conseguenza della globalizzazione, dell'applicazione di nuove tecnologie, dell'ambiente economico turbolento, delle incertezze che incidono sui mercati, le organizzazioni devono far fronte al processo di trasformazione in corso. In questo contesto, l'organizzazione basata sul progetto (PBO) emerge come un'alternativa ideale della struttura organizzativa per affrontare le caratteristiche emergenti delle richieste temporanee e uniche, all'interno di un mercato complesso.

Le strutture classiche, come ad esempio quella funzionale (in cui l'azienda è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività: gli acquisti, le vendite, il marketing, la produzione etc.), sono adatte al conseguimento di elevati fattori di efficienza, tramite una elevata specializzazione nei ruoli e pertanto una maggiore efficienza operativa in ciascuna funzione. Tuttavia, il principale svantaggio di tale struttura è il rischio di funzionare per "compartimenti stagni", cioè in un modo in cui ogni funzione opera quasi come se fosse un'azienda a sé stante, con il rischio di scarso coordinamento rispetto alle altre e con difficoltà nel perseguire obiettivi comuni. Questo tipo di struttura è frequente nelle aziende che realizzano prodotti o servizi sostanzialmente omogenei e quindi standardizzabili, servendo mercati con caratteristiche simili e poco dinamici, dove quindi l'efficienza è un fattore competitivo importante. Non è questo il caso di una impresa che si orienta ai progetti, né tantomeno di una PBO in senso stretto. Infatti, l'operare per progetti è una risposta alla complessità del prodotto che un'impresa produce (i cosiddetti *CoPS*, *Complex Product and System*) o alternativamente alla complessità derivante dal mercato (rapidità, instabilità ed incertezza). Tali imprese decidono di cambiare il modo in cui sono organizzate per rispondere in maniera più efficace agli stimoli che vengono dall'esterno. Dati il mercato e l'ambiente competitivo odierni, strutturarsi per progetti può voler significare adattarsi. Non esistono infatti praticamente più imprese in cui la parola "progetto" non sia utilizzata nello svolgere certe attività; anche imprese molto grandi e strutturate, sebbene organizzate in maniera funzionale o ancora meglio divisionale, ad oggi allestiscono dei progetti per

portare avanti determinate attività (per esempio, per progettare un nuovo prodotto o ancora per definirne il lancio sul mercato). Le motivazioni di ciò sono state già introdotte: complessità del mercato, orientamento spinto al cliente e forte competitività sono tra i motivi principali. Risulta evidente quindi come una struttura come quella funzionale si ponga agli antipodi rispetto alla volontà di gestire le proprie attività per progetti.

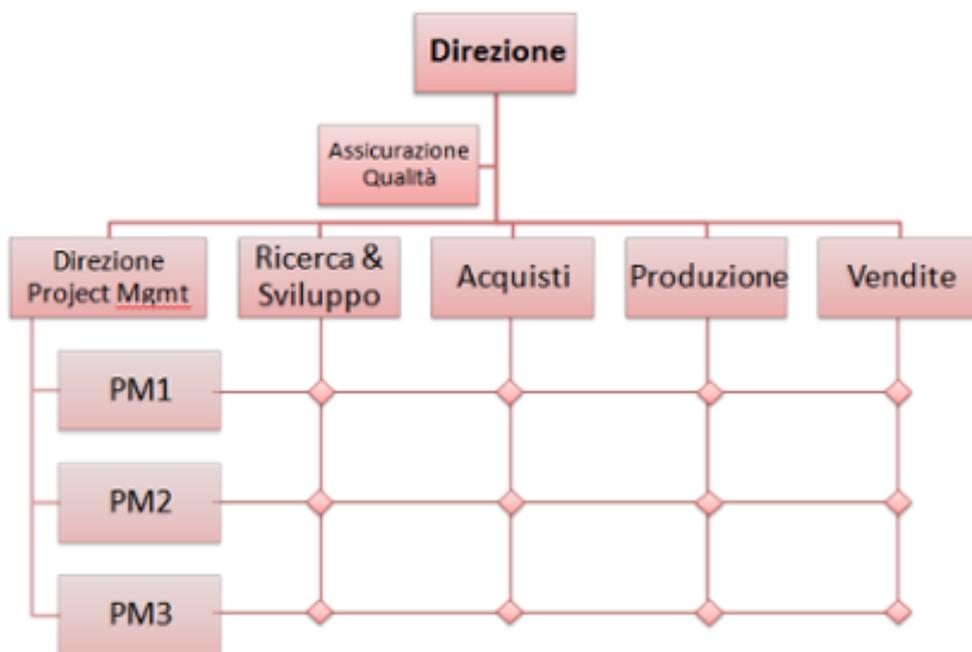
In conseguenza della nuova attitudine delle imprese ad organizzarsi per progetti, è nata una struttura organizzativa specifica, che può essere utilizzata come punto di partenza per le PBO, in quanto si pone alla base (sebbene talvolta in forme diverse) di ogni impresa che opera per progetti ed è la prima in cui si sente realmente parlare della figura del Project Manager. Si parla della struttura a Matrice: *“many companies migrated from the traditional hierarchy organizational structure to a matrix organizational structure designed to spread scarce technical manpower resources throughout large-scale, cross-departmental projects”*<sup>19</sup>.

La struttura a matrice può essere pensata come un ibrido fra la struttura funzionale e quella per progetti. Essa è una soluzione con cui si tenta di beneficiare sia dei vantaggi di una struttura funzionale, sia di quelli propri di una struttura per progetti pura. Come afferma Galbraith (1971), infatti *“Se viene adottata la struttura funzionale i progetti subiscono ritardi, se invece viene scelta l’organizzazione per progetto le tecnologie sono meno sviluppate. La struttura a matrice cerca di conseguire i benefici di entrambe le forme”*<sup>20</sup>. Essendo un sistema molto complesso per strutturazione e soprattutto per funzionamento, prima di spiegare più approfonditamente la struttura a matrice sembra opportuno fornirne una figura a titolo esemplificativo:

---

<sup>19</sup> Gillard, 2009.

<sup>20</sup> Galbraith, 1971.



Fonte: Google.

Essa può essere pensata come una tabella a doppia entrata in cui in una delle dimensioni sono rappresentate le unità funzionali, sull'altra gli organi di prodotto/progetto (Decastri, 2011). Si scopre subito così una delle più importanti peculiarità di tale struttura, ovvero la presenza di una *duplice linea di autorità*: il responsabile di funzione da un lato (anche detto Line Manager) ed il responsabile di progetto dall'altro (il Project Manager). Questo è uno dei punti più complessi di una struttura a matrice, ed infatti come si vedrà ha risolto molto importanti in ottica di *HRM* in una PBO. Si può comprendere come in un contesto in cui convivono due capi che hanno, sebbene in diversi modi e tempi, alle loro dipendenze le stesse risorse sia molto alto il rischio di incomprensioni e conflitti. È per questo motivo che un'impresa che adotta tale approccio deve dotarsi contemporaneamente di uno stile direttivo "aperto e flessibile verso l'ambiente di lavoro in cui il cambiamento sia sempre stato condiviso e accettato"<sup>21</sup>. È necessario che le due dimensioni siano mantenute in equilibrio, in modo che non portino a conflitti e che soprattutto portino effettivamente l'impresa verso il duplice beneficio di cui si è parlato in precedenza. Una volta sarà necessario e giusto favorire una dimensione rispetto all'altra, ma mai creare una disparità continuativa, altrimenti non si parlerebbe più di matrice. Nonostante le criticità sottostanti a questo genere di struttura, come la probabilità di conflitti, gli elevati costi di

<sup>21</sup> Davis, Lawrence, 1977.

funzionamento e la necessità di grande capacità di integrazione delle parti e dei partecipanti, gli sforzi per bilanciare il potere e l'insicurezza dei lavoratori che si ritrovano a dover rispondere a due capi, una struttura a matrice ha anche dei vantaggi.

I vantaggi principali che tale struttura offre sono: efficienza organizzativa nel momento in cui bisogna rispondere contemporaneamente ad obiettivi di efficienza da un lato e complessità dei compiti ed incertezza dall'altro; la possibilità per i dipendenti di sviluppare ed affinare le proprie capacità relazionali ma anche tecniche, grazie al continuo confronto con altre persone; le opportunità di crescita professionale che questa struttura offre ed infine l'elevata flessibilità di cui può disporre l'impresa dotandosi di siffatto assetto.

La struttura matriciale è dunque la base organizzativa che si attaglia meglio a tale genere di imprese e al loro contesto di riferimento: l'elevata complessità esterna può essere affrontata solo con una rispettivamente elevata complessità organizzativa interna, in quanto *"PBOs act in a very dynamic environment, with boundaries hard to define and constantly changing"*<sup>22</sup>.

Come già anticipato, due delle caratteristiche principali di una PBO sono la presenza di una duplice linea di autorità (line manager e project manager) e la capacità di mantenere un *equilibrio dinamico* fra le due dimensioni (funzione e progetto). Trattandosi di un equilibrio dinamico, una delle due dimensioni può (a turno) prevalere sull'altra, dando così in determinate situazioni più potere al manager di linea ed in altre a quello di progetto. Questo concetto di equilibrio dinamico è la ragione principale per cui una PBO/matrice può presentarsi di volta in volta in diverse forme. Studi più approfonditi circa le strutture organizzative delle PBO sono stati effettuati nel tempo, e molti prendono in considerazione questo aspetto di *multiformità* delle PBO.

Un primo contributo in questo senso è stato fornito da Wheelwright e Clarck (1992), i quali propongono un *range* di 4 forme organizzative che vanno dalla funzionale alla pura PBO, in base all'importanza delle funzioni e dei progetti<sup>23</sup>:

- *Functional*;
- *Lightweight project*;

---

<sup>22</sup> Bocean, 2011.

<sup>23</sup> Wheelwright, Clarck, 1992.

- *Heavyweight project;*
- *Project-based.*

Nelle prime due strutture il Project Manager ha meno poteri del Line Manager (nella forma funzionale spesso il Project Manager non esiste nemmeno), non avendo diretto controllo ed autorità sulle risorse. La situazione inizia a ribaltarsi, e l'equilibrio a cambiare, nella terza forma proposta. In essa, nonostante la presenza delle funzioni, il Project Manager ha uno status prevalente nell'impresa e diretto controllo ed autorità sulle risorse, iniziando così a prendere forma la dimensione di progetto. Nell'ultima forma invece, contrariamente alla prima, le funzioni scompaiono e tutta l'impresa si dedica esclusivamente ai progetti, che diventano la base organizzativa dell'azienda.

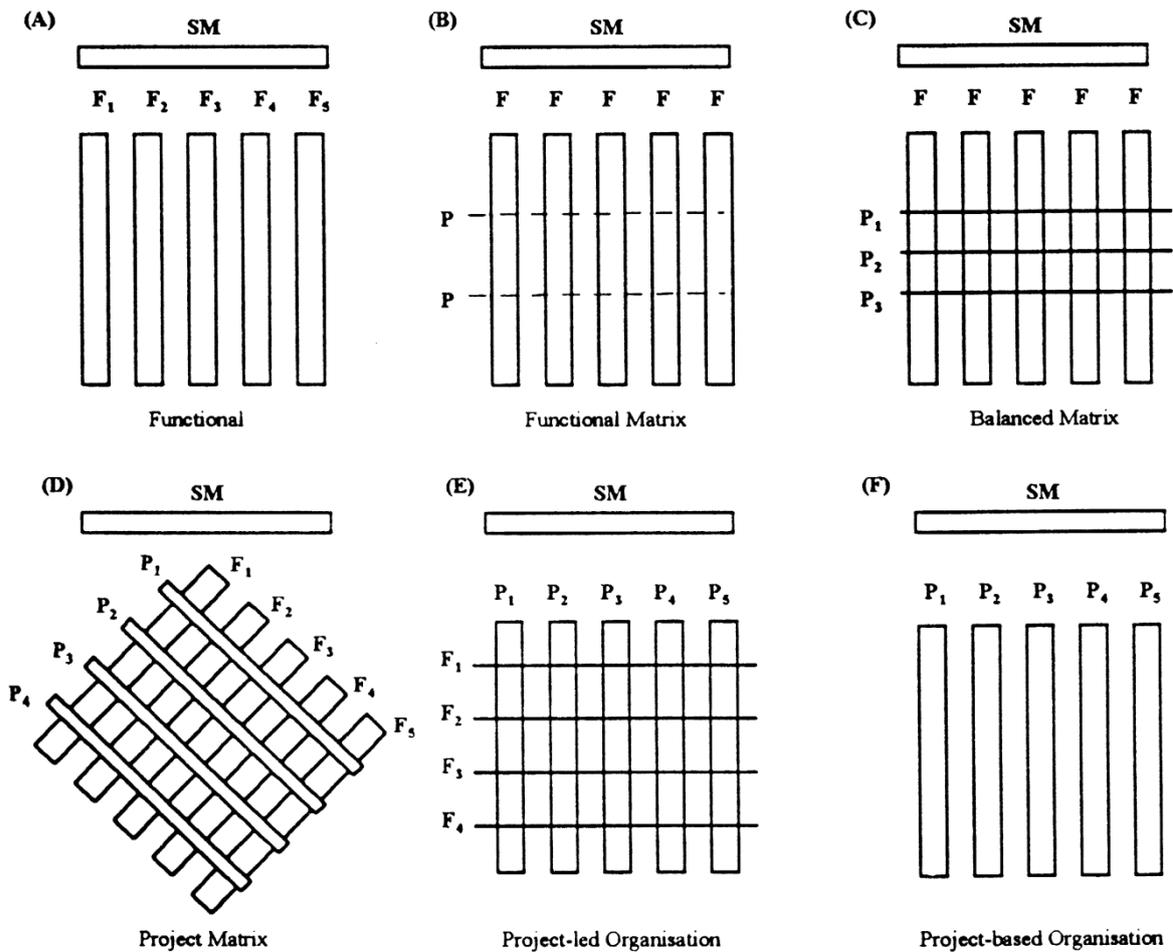
Una ricerca successiva, portata avanti da Hobday (2000) ha approfondito il discorso sulle forme organizzative ed implementato i contributi precedenti. Nel suo *paper*<sup>24</sup> Hobday propone non 4, ma 6 forme organizzative che si pongono in un continuum sempre sulla base della crescente importanza dei progetti nell'impresa. I 6 idealtipi proposti da Hobday sono:

- *Functional;*
- *Functional matrix;*
- *Balanced matrix;*
- *Project matrix;*
- *Project-led;*
- *Project-based.*

In tale contributo è più distinguibile e visibile il trasferimento graduale di importanza dalla dimensione funzionale a quella di progetto, passando per una fase di perfetta parità (*Project matrix*). Nella seguente immagine si possono distinguere visivamente le strutture proposte.

---

<sup>24</sup> Hobday, 2000.



**Key:**

- \* F<sub>1</sub> - F<sub>5</sub> = various functional departments of the organisation (eg Marketing, Finance, Human Resources, Engineering, Manufacturing, R&D)
- \* P<sub>1</sub> - P<sub>5</sub> = major projects within the organisation (eg CoPS projects)
- \* SM = senior management

**Note:**

- \* The number of functions and projects will vary according to the organisation in question. Various permutations are used here for illustration.

Fonte: Hobday, 2000 p. 877.

Il primo tipo rappresenta la struttura funzionale classica e, come si può vedere, essa non contempla l'esistenza di progetti in impresa. La seconda forma organizzativa è la *Functional matrix*, in cui la dimensione progettuale comincia ad esistere, ma il suo peso specifico resta comunque molto marginale. In tale struttura le risorse sono assegnate ai progetti direttamente dai Line Manager (quindi dai capi di funzione), mentre i Project Manager non hanno diretto controllo e autorità sulle risorse e spesso riportano proprio ai Line Manager.

È quindi chiaro come in tale situazione i Project Manager non sono ancora veramente tali, ma piuttosto sono quasi dei sottoposti dei capi di funzione, enfatizzando così l'importanza della funzione sul progetto in tale forma organizzativa. La terza forma organizzativa è quella in cui i progetti cominciano ad ottenere uno spazio maggiore in azienda, e conseguentemente il Project Manager un potere aumentato. Tuttavia, in tale contesto continua a guidare la dimensione funzionale, che resta la dimensione da cui tutto inizia. I progetti sono ormai una realtà, ma comunque ancora secondaria. La quarta situazione è quella già introdotta di parità. In essa i Project Manager guadagnano autorità, e si conforma così la già presentata struttura a matrice con tutte le sue dinamiche e problematiche. Questo genere di struttura è quello che abbisogna maggiormente di capacità di distribuzione dei poteri e mantenimento di equilibrio tra le due dimensioni.

Il quinto stadio rappresenta il punto in cui l'incisività e l'importanza della dimensione di progetto supera definitivamente quella di funzione. Questa struttura rappresenta un *unicum*, in quanto nel resto della letteratura si passa solitamente al tipo *Project-based*. Nella *Project-led* il peso e l'importanza dei progetti è maggiore rispetto a quello delle funzioni, che quasi scompaiono. Esse restano solamente per una necessità di tipo organizzativo a supporto dei progetti. Quindi in questo caso i ruoli di Line Manager e Project Manager si invertono, essendo il primo stavolta "subordinato" al secondo. L'ultima è la forma pura e definitiva di PBO. In tal caso, le funzioni scompaiono e tutta l'organizzazione gira attorno a vari progetti. Il team diventa l'unità di lavoro unica (cessando di esistere la line). Si può così notare come il ruolo del Project Manager passi dall'essere *light* ad essere *heavy* man mano che l'organizzazione tende ad orientarsi ai progetti.

I modelli organizzativi effettivamente usati dalle PBO sono principalmente gli ultimi 2 proposti da Hobday. La struttura matriciale rappresenta, come suggerito ad inizio paragrafo, la base su cui tutte le PBO poggiano; tuttavia, per porre ancor di più l'accento sulla dimensione del progetto, bisogna andare anche oltre. Come argomentato in fase di definizione di un progetto, infatti, una PBO "*conduct the majority of their activities as projects and/or privilege project over functional approaches*"<sup>25</sup>. Tale maggiore importanza data ai progetti cambia definitivamente i ruoli, i poteri e gli equilibri in azienda, oltre a tutte le altre componenti quali i processi, la comunicazione e l'utilizzo delle risorse. È importante

---

<sup>25</sup> Thiry, 2011.

parlare dei ruoli e dei poteri, in quanto è in tale contesto che si viene a delineare e tratteggiare la figura del protagonista della presente trattazione: il Project Manager. Con l'avvento di forme organizzative come quelle di cui si è appena parlato, il suo ruolo diventa centrale ed egli diviene così un fattore determinante per le imprese (le PBO). Infatti, oltre a essere il principale gestore di un progetto, egli rappresenta la figura in capo alla quale si spostano moltissime delle responsabilità soprattutto in ambito HRM che il passaggio alla PBO comporta. Un Project Manager è quella figura che si trova nel mezzo, tra l'organizzazione permanente e quella temporanea: *"Project Managers seem to play an important role in HRM since they are increasingly the direct link between employees and the organization"*<sup>26</sup>. La grande complessità di cui si è discusso, sia interna che esterna, finisce per essere affidata come responsabilità principalmente al Project Manager. La centralità del suo ruolo lo "obbliga" infatti a doversi curare sia dell'andamento del progetto, in termini di costi, tempi, qualità e altri *KPIs* ed al tempo stesso delle relazioni e delle persone che compongono il suo team. Non solo, egli si trova a comunicare con altre figure presenti in una PBO, il Line Manager e L'HR specialist. Le 4 figure nominate, Project Manager, Line Manager, HR Specialist e Project Worker, costituiscono la base per il *framework* che si utilizzerà per capire le dinamiche ed i ruoli in una PBO e di cui si parlerà nel prossimo paragrafo: *L'HR Quadriad*.

---

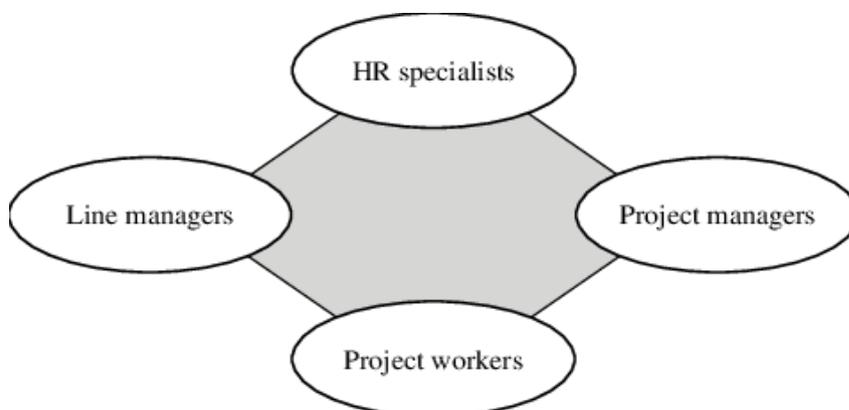
<sup>26</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

## 1.2. L'HR Quadriad e l'importanza delle persone

Prima di presentare l'HR Quadriad è importante definire il concetto che ne è alla base, quello di *Human Resource Management*: "HRM concerns the management of the relationship between people and the organization in which they work"<sup>27</sup>. Alla base di tale concetto vi è, dunque, la concezione che vi sia un *interplay* (una interazione) tra gli individui e l'organizzazione in cui essi lavorano, il loro contesto organizzativo. Perciò, in altre parole, l'HRM riguarda la gestione della relazione tra l'organizzazione e le persone che contribuiscono con il loro lavoro nell'organizzazione ed il tutto si fonda sul fatto che sia l'organizzazione ed il contesto che le persone siano di importanza critica per l'HRM. È da questi presupposti che Bredin e Söderlund (2011) hanno sviluppato l'idea dell'HR Quadriad, ritenendo che l'HRM sia un *atto collettivo*. Gli attori coinvolti in questo "atto" sono 4, ed hanno tutti un ruolo imprescindibile:

- Line Manager;
- Project Manager;
- HR Specialist;
- Project Worker.

L'HR Quadriad può essere considerato come un modo per strutturare l'HR in una PBO, ed il fatto che esso si basi sulle interazioni reciproche fra i suoi membri concorre ad enfatizzare come la componente relazionale in tale tipo di impresa sia fondamentale. In altre parole, sono le *persone* e le loro interazioni (fra di loro e fra loro e l'organizzazione) ad essere di decisiva importanza in una PBO, ancor di più che negli altri tipi di imprese.



Fonte: Bredin, Söderlund, 2011 p. 71.

<sup>27</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

L'immagine mostra come tutti i componenti del framework siano connessi fra loro senza soluzione di continuità, e quindi come le loro relazioni ed interazioni siano alla base del funzionamento, e del successo, di una PBO. Per Line Manager si intende il capo di funzione (es.: responsabile produzione, marketing, finanza etc.); con Project Manager ci si riferisce invece al responsabile di progetto, ovvero colui che dirige un insieme di risorse (umane e non) allo scopo di completare un progetto nei tempi e nei modi predefiniti. I Project Worker sono invece gli *employees* (ma anche gli *involves*) di una PBO, cioè coloro che di volta in volta vengono assegnati ad un progetto per un determinato periodo di tempo. Infine, gli *HR Specialist* sono dipendenti specializzati nell'aspetto *HR* e che forniscono perciò contributi in tale direzione, a supporto di Manager e lavoratori. Questo è l'"aspetto" formale che hanno i componenti del *framework* prima di essere calati nel contesto di riferimento (la PBO ed il suo funzionamento); tuttavia, a livello sostanziale, in base al tipo di *Work setting* e sotto l'aspetto di HRM, il ruolo di ognuno di essi (come si vedrà a breve nei successivi paragrafi) sarà più ampio e complesso e alcuni di loro cambieranno anche diametralmente ruolo e funzione, per rispondere meglio alle nuove esigenze che emergono in una PBO.

#### 1.2.1. Il Work Setting

Si è accennato precedentemente al *work setting*, e si ritiene opportuno effettuare una piccola ricognizione di cosa si intenda con tale concetto. In una PBO, secondo Bredin e Söderlund (2011), esistono due tipi di *work setting* in base a due variabili, che sono il tipo di partecipazione al progetto (*participation*) ed il *project work*.

La *Participation* si divide in:

- *Focused*, ovvero una partecipazione pressoché esclusiva ad un progetto;
- *Fragmented*, ovvero una partecipazione part time a più progetti contemporaneamente.

Dal canto suo, il *Project work* si divide in:

- *Intra-functional*, ovvero i partecipanti di un progetto vengono dalla stessa funzione ed hanno lo stesso expertise;

- *Inter-functional*; ovvero i partecipanti di un progetto lavorano insieme a persone di diverse funzioni e con diversi expertise.

Dall'incrocio di queste due variabili ne esce una matrice in cui spiccano due quadranti, che corrispondono a due tipi di Work setting diversi: *intra-functional fragmented e inter-functional focused*.

Per la presente trattazione si prenderà maggiormente in considerazione, e verrà sottinteso quindi alle varie riflessioni, il *work setting inter-functional focused*, in quanto esprime meglio la dimensione ed il tipo di progetto in cui si definisce davvero la figura del Project Manager, il suo orientamento alle persone e la sua importanza e incisività per il successo di un progetto.

Dopo questa necessaria puntualizzazione, si può passare a tratteggiare uno ad uno i diversi membri dell'*HR Quadriad*, cercandone le nuove caratteristiche e ruoli che una *project-based organization* gli attribuisce, ed analizzando le loro interazioni.

### 1.2.2. Il Line Manager

A partire da questo e nei prossimi paragrafi si passeranno in rassegna tutti i componenti dell'*HR Quadriad* con lo scopo di dare una fisionomia ad ognuno di essi e di spiegare come i loro ruoli siano cambiati in seguito all'adozione dell'assetto organizzativo per progetti. Inoltre, si analizzeranno i loro rapporti ed interazioni all'interno dell'*HR Quadriad*. Infatti, come detto a più riprese, il modello *project-based* porta con sé cambiamenti radicali non solo a livello di operatività e processi, ma anche e soprattutto nei ruoli, nelle responsabilità e nelle funzioni di ogni figura aziendale. Il primo elemento dell'*HR Quadriad* che si analizzerà è il Line Manager.

Egli si configura come il capo, il responsabile di una funzione specifica di un'azienda. Ciò significa che un Line Manager è un personaggio molto specializzato su una funzione, su un ambito specifico e che probabilmente per arrivare ad essere il capo della *line* è stato concentrato (e continua a concentrarsi) per molti anni su un solo tipo di funzione, con lo scopo di approfondire sempre di più le sue conoscenze e le sue capacità nel suo ambito. Tuttavia, con il passaggio dal tipo di forma organizzativa funzionale a quella *project-based*

vi sono due cambiamenti radicali, che influenzano pesantemente i compiti ed il ruolo del Line Manager. Il primo cambiamento risiede ovviamente nel fatto che mentre nelle organizzazioni funzionali le attività *core* sono svolte nelle funzioni, nelle PBO esse sono portate avanti tramite i progetti. Questo porta inevitabilmente il Line Manager ad avere meno rilevanza ed autorità (o ad averne una di diverso genere) in azienda. Il secondo cambiamento portato dalle PBO è l'accresciuta importanza del fattore *conoscenza*. Le PBO sono infatti imprese *knowledge-based* e, essendo la conoscenza propria delle persone, questo ha portato ad un conseguente quanto fisiologico aumento dell'importanza delle *persone* in azienda. A sua volta l'accresciuta rilevanza del fattore umano ha portato le funzioni *HR* ad un livello più strategico, in quanto le persone sono diventate una risorsa strategica per l'impresa e non più solo una risorsa operativa. Ciò significa che gli HR Specialist cambiano ruolo e devono perciò lasciare il loro ruolo precedente a qualcuno, e quel qualcuno sono i Line Manager.

Si può comprendere quindi abbastanza facilmente come il Line Manager sia la figura più direttamente colpita dall'avvento delle PBO e come quindi il suo ruolo ed i suoi compiti non possano più essere gli stessi di prima. Egli si deve reiventare ed adattare al cambiamento e, per ottenere un rinnovato equilibrio nel nuovo "ecosistema", deve trovare un suo spazio di attività tramite il quale dare all'impresa un contributo di valore. Tale adattamento si concretizza con il passaggio del Line Manager dall'essere una figura esclusivamente *line-oriented* all'essere una di tipo *HR-oriented*. Come tutti i cambiamenti radicali che si rispettino, anche questo porta con sé inerzie e difficoltà, e come si vedrà il Line Manager non sarà lasciato a se stesso nel trovare una nuova dimensione.

Entrando nello specifico, il processo di cambiamento che riguarda il Line Manager ha un nome preciso: *Devolvement* (o *devolution*).

Con tale espressione si identifica il trasferimento di responsabilità di *HR* dall'HR Specialist al Line Manager, in conseguenza della aumentata rilevanza a livello strategico della funzione *HR*. Perciò, il ruolo del Line Manager in una PBO è quello di essere responsabile delle risorse umane a livello *operativo*. È di immediata comprensione la rivoluzione che coglie tale figura: dall'essere un professionista profondamente specializzato in un determinato tipo di ambito di attività (e quindi essere orientato alla funzione) egli diventa una figura orientata alle persone. Data la portata rivoluzionaria di tale cambiamento, non

deve stupire che molto spesso il Line Manager non abbia le capacità e le competenze necessarie per svolgere tale compito (né tantomeno molto spesso la voglia di farlo). Ma come è stato anticipato, egli non viene lasciato solo al suo complicato destino ed infatti: *“HRM transference has to be seen as a process of increased partnership rather than a trade-off between Line Manager and HR Specialist”*<sup>28</sup>. Ciò significa che vi è un rapporto quasi di *mentorship* o meglio di *traineeship* fra il Line Manager e l’HR Specialist, un rapporto in cui il secondo aiuta il primo ad ovviare alle sue mancanze in ambito *People Management*. Come già detto, il nuovo ruolo del Line Manager riguarda il *people management* a livello operativo. Per capire meglio in cosa consiste tale nuovo ruolo del Line Manager bisogna prima identificare ciò che accade a livello organizzativo.

Infatti, la *line* cambia completamente conformazione, parimenti al Line Manager. Le *line* diventano *competence network*, o anche *work pools* o *competence pools* (Bredin e Söderlund, 2011). Ciò significa che esse in una PBO sono un insieme di professionisti specializzati per ambito e competenze, che “attendono” di essere assegnati di volta in volta ad un progetto. Perciò la *line*, o meglio il *competence network*, è per essi solo un luogo temporaneo, in quanto il loro lavoro si svolge all’interno dei vari progetti in corso. Introdotto il cambiamento della *line* in ottica organizzativa, si può capire meglio il ruolo effettivo del Line Manager in questo contesto. Egli è il responsabile delle risorse (umane) che vengono assegnate ai vari progetti, e deve fare in modo che ad ogni progetto sia assicurata la risorsa più adatta in quel determinato momento. Quindi le attività che svolge il nuovo Line Manager sono attività come *allocation*, *appraisal*, *performance review*, ma anche *competence development* e *career development*. Il compito del Line Manager in questo senso si orienta in due direzioni con due ottiche temporali distinte: da un lato si orienta verso l’impresa e l’ottica di più breve periodo (o meglio di periodo temporaneo), nel senso che il suo obiettivo è inviare le giuste risorse nei progetti per fare in modo che essi raggiungano gli obiettivi predefiniti; dall’altro si orienta alle persone, ai Project Worker ed ha un’ottica di lungo periodo, avendo come scopo la crescita professionale delle persone verso la direzione di carriera che esse auspicano. Perciò il compito del Line Manager dura per tutto quello che viene chiamato *L’HRM Cycle*:

---

<sup>28</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

- All'inizio egli invia il giusto personale ai progetti, con l'intento di dare un vantaggio all'azienda e al lavoratore contemporaneamente;
- Durante egli, legandosi alle sue competenze tecniche (che quindi non lascia mai definitivamente), fa *knowledge facilitation* nel suo work pool, per fare in modo che i lavoratori apprendano e performino meglio nei progetti;
- Alla fine del progetto egli funge da *Agent* per i lavoratori, aiutandoli a definire le loro attività future nell'ottica dello sviluppo e della carriera.

Si può quindi dire che il Line Manager diventa, per parte del suo nuovo lavoro, un *Competence Coach* per il capitale umano dell'impresa. Tale nuovo ruolo dei Line Manager risulta essere di spiccata utilità per l'impresa, in quanto permette una gestione operativa delle persone attenta e puntuale. Nello specifico, si potrebbe dire che la nuova conformazione del Line Manager si rivolge in due direzioni: da una parte le persone, che hanno un referente esperto nel lavoro e che le aiuta nel modo più personalizzato possibile, avendo con esse un rapporto *one-to-one* e dall'altra l'organizzazione, permettendo alle funzioni HR di concentrarsi maggiormente su questioni strategiche (e non più solo operative) assumendo così un ruolo più coerente con il nuovo contesto competitivo (che vede le questioni HR aumentare la loro rilevanza). Come sostenuto da Bainbridge: *"Devolution is also undertaken to increase the line's involvement in people management and to respond to employee preferences for greater control of people management by their immediate supervisors [...] Effective line managers reduce both HR's need to scrutinise their activities, and to respond to requests for time-intensive entry-level administrative support. This enables HR to take on a greater business partner role and proactively work with the line to address major operational issues."*<sup>29</sup>. Riassumendo, la funzione del Line Manager in una PBO è di *"making this HRM Cycle run smoothly in the short-term as well as matching it with long-term goals for individuals as well as for the organization"*<sup>30</sup>.

Il processo di *devolution* è necessario in una PBO, in quanto in ogni impresa deve esserci qualcuno che faccia funzionare attivamente l'HRM e che faccia da punto di riferimento per tutti coloro che possano avere delle necessità in tale ambito. Non basta

---

<sup>29</sup> Bainbridge, 2015.

<sup>30</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

formalizzare ed innestare nell'organizzazione delle *HR policy* per garantire che i processi e le persone funzionino come stabilito, ma è fondamentale che ci sia qualcuno a cui affidare la responsabilità del funzionamento generale dell'*HRM*. In questo senso, come sostenuto da Purcel e Hutchinson (2007) *"The relationship between employees and LMs is important in influencing the employees' views of the support received or available from the organisation both at the functional practice level and in organisational climate"*<sup>31</sup> e continuato da Eisenberger (2002) *"Supervisors are able to jointly influence the exchange relationships that they have with the employee and that the employee has with the organisation. Because the supervisor is an important source of information, she is able to influence whether employees attribute favourable or unfavourable treatment to the actions of the supervisor, the organisation or both"*<sup>32</sup>. Perciò, secondo questi contributi, il Line Manager ha un ruolo di collegamento ed intermediazione fra i lavoratori e l'organizzazione. Egli permette ai lavoratori di capire effettivamente cosa l'organizzazione può fare per loro e come li può supportare nei loro problemi o nelle loro necessità. Per fare ciò egli deve sapere incarnare i valori e le *policy* dell'organizzazione e saper creare una relazione con tutti i lavoratori, o meglio sapersi creare un'immagine che dia sicurezza circa la sua presenza a tutti i dipendenti: *"there is a form of symbiotic relationship between LMs and HR practices. HR practices, to be successfully applied, need effective LM activity of the sort recognised and reciprocated by employees. LMs to be effective in people management need HR policies to work with and apply"*<sup>33</sup>.

In conclusione, è importante notare che ciò che è cambiato per il Line Manager è il ruolo operativo, ma di certo non l'importanza di esso in impresa. Così come in una organizzazione organizzata funzionalmente un manager con competenze specializzate in un certo ambito ha un ruolo importantissimo, in una PBO, dove le risorse umane diventano capitale umano, il *people management* diventa una attività necessaria, in quanto aiuta l'impresa a raggiungere i suoi obiettivi nei progetti (rifornendoli del giusto

---

<sup>31</sup> Purcel, Hutchinson, 2007.

<sup>32</sup> Eisenberger, 2002.

<sup>33</sup> Purcel, Hutchinson, 2007.

personale) ed i lavoratori nel loro percorso individuale. Questo è il nuovo apporto di valore che il Line Manager fornisce all'impresa di cui fa parte.

Perché il Line Manager possa svolgere virtuosamente ed efficacemente i suoi compiti le relazioni con gli altri membri dell'*HR Quadriad* sono di importanza basilare:

- L'HR Specialist ha un rapporto di *traineeship* con il Line Manager, perciò il loro rapporto consiste nell'aiuto da parte del primo in temi con cui il secondo ha ancora poca dimestichezza;
- Il rapporto con il Project Manager è più ampio. Essi interagiscono per capire quali sono le risorse di cui ha bisogno il Project Manager per il suo progetto, e quindi per inviare in esso le giuste risorse. Inoltre, vi è comunicazione tra i due nel momento in cui al Line Manager serve un feedback sulla performance del lavoratore. Infine, può accadere che il Line Manager si rapporti al Project Manager per convincerlo ad inserire nel suo progetto una certa risorsa, allo scopo di farla crescere;
- Il rapporto con i Project Worker è invece un rapporto in cui il Line Manager si pone come un *Coach*, per far crescere i lavoratori e indirizzarne le carriere.

### 1.2.3. L'HR Specialist

Come accennato anche in precedenza, l'HR Specialist in una PBO vede aumentare l'importanza del suo ruolo. Ciò è dovuto alla conformazione ed alle caratteristiche delle PBO stesse; infatti esse, per come sono strutturate e per il loro modo di portare avanti le attività *core*, danno un valore strategico e decisivo alla conoscenza (*know-how*) e quindi alle persone.

Una conseguenza di ciò è appunto lo slittamento di importanza del ruolo dell'HR Specialist, che passa dall'essere un ruolo operativo, e quindi principalmente di supporto (un organo di staff) all'impresa, ad essere un ruolo strategico, che crea valore per l'impresa. In un contesto dove si portano avanti le attività per mezzo di progetti in un ambiente competitivo rapido e mutevole la conoscenza è, infatti, un fattore di vantaggio competitivo, che può permettere alle imprese di avere *output* migliori per qualità, tempistiche e costi. Perciò,

coloro che sono specializzati in tematiche di *people management* diventano necessariamente figure di estrema importanza. Ciò che permette loro di potersi rivolgere a materie più strategiche è, come detto in precedenza, il nuovo ruolo assunto dal Line Manager. Così, gli HR Specialist possono assumere quel ruolo che il contesto richiede al fine di ottenere il vantaggio competitivo (le risorse umane diventano capitale umano, sempre più importante per il vantaggio competitivo): *“A HR business partner orientation is associated with the generation of a sustainable competitive advantage, organisational competitiveness [...] HR professionals with a business partner orientation develop organisational capabilities by working with line managers to identify issues that reduce competitiveness. This knowledge allows HR to optimise how its resources are expended by ensuring that these resources are correctly targeted and actually improve employee outcomes. A business partner orientation also encourages dialogue that allows HR and the line to identify whether employees possess the required competencies and to develop those that are absent (Ulrich et al., 2008). This removes barriers to performance and facilitates follow-on improvements in people management”*<sup>34</sup>.

In generale le attività di HR sono diverse e avvengono sia prima che dopo l'assunzione di un lavoratore. Esse sono:

- *Job analysis;*
- *HR planning;*
- *Recruiting;*
- *Selection;*
- *Performance appraisal e compensation,*
- *Development e training;*
- *Employee relations.*

La centralizzazione o decentralizzazione organizzativa di tali attività dipende dalle scelte dell'impresa.

Per comprendere quali siano il ruolo e le attività svolte dall'HR Specialist in una PBO, si può considerare l'approccio sviluppato da Bredin e Söderlund (2011). In particolare, quasi tutte le

---

<sup>34</sup> Bainbridge, 2015.

organizzazioni scelgono tra due logiche principali per quanto riguarda il ruolo dell'HR Specialist:

- *Task-based*, che si attaglia maggiormente al tipo di *work setting intra-functional fragmented*, in cui egli è a stretto contatto con il Line Manager e lo supporta a livello operativo. In tal caso l'HR Specialist è un generalista rispetto a tutti i problemi di HRM che possono presentarsi in una specifica *line*;
- *HR-based*, che si adatta meglio ad un *work setting* di tipo *inter-functional focused* (il genere che ci interessa di più ai fini della presente trattazione), in cui vi sono dei Service Center centralizzati a cui il Line Manager si può rivolgere quando ha bisogno di un supporto in un determinato ambito di HRM (ritorna così il concetto della relazione tra Line Manager e HR Specialist). Perciò, in tal caso l'HR Specialist è uno specialista per ambito HRM, ma aiuta qualunque *line* lo richieda (è quindi generalista per *task*).

Le attività svolte dai due tipi di HR Specialist secondo le due diverse logiche sono riassunte nella figura seguente:

<b>Task-based logic</b>	<b>HR-based logic</b>
<p>The role of HR specialists is to be...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● an integrated part of the line unit.</li> <li>● HR generalists who specialize in HR support for the tasks of a certain line unit.</li> <li>● close collaborators with line management.</li> </ul>	<p>The role of HR specialists is to be...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● internal consultants</li> <li>● specialists in specific competence areas of HRM</li> <li>● resource and support providers who are available to line management when needed.</li> </ul>

Fonte: Bredin, Söderlund, 2011 p. 174.

Sebbene i due tipi di HR Specialist richiamati presentino alcune differenze nelle loro caratteristiche, ciò che hanno in comune è lo scopo della loro funzione: aiutare l'impresa (più in particolare i Line Manager) per gli aspetti di HRM, contribuendo a guidare l'impresa ad una gestione delle persone virtuosa, e così auspicabilmente ad ottenere un vantaggio competitivo.

Da quanto detto potrebbe sembrare che l'HR Specialist abbia rapporti ed interazioni solo con i Line Manager, andando così contro al concetto espresso in presentazione

dell'*HR Quadriad* (ovvero che tutti i membri di esso siano in continua interazione fra loro). Così non è, in quanto l'*HR Specialist* entra in contatto con tutti gli altri membri del *framework*. Infatti, essi possono essere coinvolti nell'attività di *recruitment* dei progetti, in cui sono coinvolti sia Line Manager che Project Manager che Project Worker, ma anche in quella di *feedback* e *performance review*. Inoltre, essendo esperti nell'ambito, essi possono anche essere richiesti per aiutare i Project Worker nel definire i loro percorsi di carriera.

#### 1.2.4. I Project Worker

Con l'accezione di Project Worker si identificano tutti i lavoratori dipendenti di una PBO, che come detto nei paragrafi precedenti hanno un rapporto di lavoro continuativo e duraturo con l'organizzazione permanente, onde poi essere inseriti temporaneamente in uno o più progetti. Perciò, essi si configurano come un nuovo tipo di lavoratore. Infatti, cambiando le organizzazioni e basando la propria *organizational architecture* sui progetti, devono necessariamente cambiare anche le dinamiche ed il tipo di lavoro in azienda. I lavoratori sono probabilmente la categoria più colpita (insieme al Line Manager) dall'avvento delle *project-based organization* e dai cambiamenti da esse introdotti.

Per comprendere bene la nuova configurazione dei lavoratori di una PBO, è utile fornire una *overview* sul contesto esterno, e più specificatamente sul nuovo concetto di carriera che è andato sempre più espandendosi, anche a seguito della rimodulazione delle imprese in un'ottica sempre più di progetto. I grandi cambiamenti che nel tempo si sono verificati nei vari ambienti competitivi, come l'incrementarsi della loro incertezza, rapidità e competitività o anche la digitalizzazione ed il conseguente sempre più spinto orientamento ai clienti, hanno impattato anche sulle caratteristiche e le *skills* richieste a tutti i lavoratori. Non solo, ma hanno cambiato molto anche il rapporto dei lavoratori con le proprie organizzazioni e con tutto il mercato del lavoro. Ad oggi, in un contesto simile, il lavoro ripetitivo, fisso e poco basato sulle conoscenze è sempre più raro ed il rapporto di lavoro non è più di lungo periodo e stabile come prima. Il nuovo genere di lavoro e di carriera che è andato formandosi negli anni si può riassumere nel concetto di *Boundaryless Career*. Con tale accezione si parla di un tipo carriera, appunto, senza confini. Un primo contributo che

ci permette di inquadrare meglio questo concetto è quello di Gabrielli, che dice: *“Il concetto di boundaryless career esprime bene l’idea di una carriera senza confini dove i percorsi di sviluppo e crescita possono prendere strade diverse, non standard, inedite. Un concetto che sottolinea efficacemente la caduta del modello tradizionale di carriera pensato “dentro” le organizzazioni, a cui si sostituisce progressivamente un modello che prefigura percorsi non tradizionali, ibridi, capaci di dar voce anche ad aspettative diverse”*<sup>35</sup>. Questo significa che i confini delle imprese per i lavoratori si fanno più labili. Il lavoratore non si lega più esclusivamente ad una impresa per tutta la sua carriera, ma invece si sposta più o meno frequentemente in cerca di nuove sfide, nuovi stimoli e nuove fonti di apprendimento al fine di migliorare sempre se stesso. Ciò accade perché il mercato del lavoro è diventato sempre più complesso, sempre più basato sulle conoscenze e competenze e perché le imprese devono adattarsi sempre in tempi brevi a nuovi scenari. Tutto questo si ripercuote sui lavoratori, nel senso che le imprese cercano persone che abbiano varie capacità e conoscenze e che sappiano a loro volta adattarsi rapidamente ed efficacemente ai contesti che si presentano. La nuova vera necessità del lavoratore è di essere e restare sempre *employable*. Così, sia per motivi dovuti al contesto esterno, sia per motivazioni personali del lavoratore, i confini delle imprese cadono e la mobilità diventa la nuova normalità.

La *boundaryless career* può essere definita come *“una sequenza di opportunità di lavoro che vanno oltre i confini di un solo contesto lavorativo”*<sup>36</sup>. Perciò, *“anziché un unico percorso fatto di movimenti all’interno di un’unica organizzazione, ora lo sviluppo viene segnato da fasi di occupazione e di periodi di riqualificazione, da movimenti laterali ed anche tra diverse occupazioni”*<sup>37</sup>. Il lavoratore cerca costantemente di arricchire il ventaglio delle sue competenze, anche facendo lavori e ruoli spesso diversi fra loro. Ciò gli permette di essere più completo e ritenuto più adatto di volta in volta dalle varie imprese in cui egli entra temporaneamente. La *boundaryless career* si conforma come un processo di miglioramento continuo da parte del lavoratore, allo scopo di saper fronteggiare sempre di più le sfide che le imprese propongono di volta in volta.

---

<sup>35</sup> Gabrielli.

<sup>36</sup> De Filippi, Arthur, 1996.

<sup>37</sup> Gabrielli, 2010.

Così, “mentre nella prospettiva della carriera tradizionale il *know-how* rappresentava il fattore più critico, ora è necessario che le persone siano ben solide anche sul *know-why* e sul *know-whom*”<sup>38</sup>.

Nella figura sottostante si possono vedere le differenze fra carriera tradizionale e *boundaryless*:

	Tradizionale	Boundaryless
Contratto psicologico	Job security in cambio di lealtà	Occupazione in cambio di performance e flessibilità
Confini	Una/due organizzazioni	Molte
Competenze	Firm specific	Market specific
Successo	Status, retribuzione, promozione	Job staisfaction, autonomia, employability
Formazione	Programmi	On the job
Sviluppo	Legato all’età	Legato all’apprendimento

Fonte: <http://www.lavoroperlapersona.it/transizioni-di-carriera/>.

Molte delle caratteristiche riportate nella colonna della *boundaryless career* sono riconducibili anche alla PBO, enfatizzando così la relazione tra le due e quindi il contesto in cui si inserisce una PBO e perciò tutti i suoi lavoratori.

Dato ciò, risulta evidente come lavorare in una PBO non sia compito facile per il Project Worker. Infatti, vi sono molte sfide e complessità che un dipendente di una PBO deve fronteggiare: Bredin e Söderlund (2011), propongono nella loro analisi sia aspetti positivi che aspetti negativi (o complessità) in capo a un Project Worker. I principali aspetti negativi sono:

- *Deadlines*;

---

<sup>38</sup> Gabrielli, 2010.

- *Complexity;*
- *Temporary.*

Questi sono aspetti caratteristici del lavoro in una PBO, o meglio in un progetto. Le scadenze possono essere serrate; la complessità del progetto è essa stessa un motivo per cui si lavora per progetto, nel senso che il lavoro per progetti esiste anche per fronteggiare la complessità; la temporaneità è caratteristica intrinseca di un progetto, che ha un inizio ed una fine. Questi aspetti hanno certamente delle conseguenze sui lavoratori, come sicuramente lo stress ed il *role strain*, dati dal fatto di dover portare a termine il progetto in un certo lasso di tempo. Inoltre, un'altra problematica costante nelle PBO riguarda i rapporti interpersonali. Le persone hanno spesso per natura il cosiddetto *need for socialization and familiarity*. Ciò, in un contesto lavorativo significa che il Project Worker ha bisogno di conoscere persone, colleghi e stabilire con loro un rapporto di lungo periodo, creandosi così delle certezze in un luogo che di per sé porta insicurezza ed ansia. Tuttavia, in un'impresa dove la mobilità nei vari progetti è la regola, un lavoratore si trova sempre a contatto con persone diverse e per un periodo di tempo relativamente breve (almeno per creare una relazione duratura). Ciò porta sicuramente il dipendente a sentirsi solo e ad avere una scarsa sintonia con i colleghi, poiché non ha tempo di conoscerli e di creare un rapporto. Ultimo, ma non per importanza è il problema della *corrosion of character*. Con tale formula si identifica il problema relativo al fatto che un Project Worker, vivendo di progetti e quindi di capi e colleghi sempre diversi, "perde" la sua individualità andandosi ad identificare e caratterizzare in base al progetto stesso. Si può quindi capire come la situazione di un Project Worker in una PBO non sia affatto facile, soprattutto dal punto di vista degli aspetti personali ed interpersonali.

D'altro canto, però, lavorare in un contesto così dinamico può avere aspetti positivi, soprattutto nell'ottica della *boundaryless career*, in quanto permette di crescere molto sotto l'aspetto delle *skills* sia relazionali che tecniche. Dal punto di vista tecnico ed esperienziale, saltare da un progetto ad un altro permette al lavoratore di fare esperienze diverse, vedere situazioni diverse ed utilizzare competenze varie. Inoltre, cooperando con Project Worker con *expertise* diversi dai propri, ogni lavoratore può imparare cose nuove dai colleghi, ampliando il proprio spettro di conoscenze. Dal punto di vista relazionale, sebbene come abbiamo detto il lavoratore soffre per il fatto di non poter avere relazioni

profonde e stabili, è pur vero che egli è “costretto” a migliorare le proprie doti interpersonali. Infatti egli, per riuscire a ottenere un buon risultato nel progetto, deve riuscire a trovare in poco tempo i punti in comune con gli altri partecipanti, creando una relazione funzionale e positiva, anche se temporanea. Ciò implica una grande capacità nel saper capire le persone e trovare il modo giusto per approcciarsi, riuscendo così a costruire una relazione positiva. Nello schema seguente si ripropongono le principali sfide per un Project Worker in una PBO:

Challenge	Implications
Complex tasks, uncertain assignments	Stress, difficult to estimate resources and time needed, project overload
Complex tasks, unique projects	Feeling of not being able to learn from the past
Temporary organization, time limits	Stress and feeling of not having the time to do a good job
Temporary organization, new people	Social insecurity, meeting new people, building trust
Temporary organization, complex tasks	Role ambiguity
Temporary organization, uncertain tasks	Reuse of people with “known” competences to avoid uncertainty, lack of learning
Temporary organization, temporary contracts	Increased flexibility of the employment contract, lack of employment security

Fonte: Bredin, Söderlund, 2011 p. 140.

Si potrebbe dire che il lavoro in una PBO sia al tempo stesso da un lato pericoloso e logorante, ma dall’altro estremamente formativo e spendibile nel mercato del lavoro attuale. Riflettendo anche su tale aspetto, Lindgren, Sergi e Packendorff (2014) hanno effettuato uno studio circa le emozioni dei Project Worker nel lavoro nelle PBO, partendo dal presupposto che i punti cardine di un progetto siano *l’adventure* ed il *control*. Da essi si snodano 4 principali generi di emozioni: *“Combining both dimensions led us to identify four groups of emotions, which we summarized in one emotion representative of the group: thrill, anxiety, confidence and weariness [...] thrill in relation to the passion generated by project-based work, anxiety from the stress of the work and the risks borne by the respondents, confidence from the predictability stemming out of the formal aspects of the work, and weariness from the rigidity and repetitiveness inherent in the work. Two of these emotional experiences are deemed positive and are openly displayed in organizational*

*contexts (thrill and confidence), whereas the latter two are conceived of as negative and tend to be suppressed*<sup>39</sup>. Ciò supporta il fatto che i Project Worker, nella loro quotidianità lavorativa, debbano fronteggiare numerose sfide, che ne mettono a dura prova lo stato d'animo e la forza mentale; ma dall'altro, queste stesse sfide contribuiscono alla loro crescita ed al loro miglioramento, soprattutto per quei Project Worker che sono spinti da una grande passione per ciò che fanno.

Si pensi, ad esempio, al lavoro nelle società di consulenza, che possono essere ritenute a tutti gli effetti delle *project-based organization*. Molti giovani iniziano la propria carriera in questo genere di aziende, al fine di formarsi, vedere le cose da prospettive sempre diverse, abituarsi al lavoro in team e costruire così le basi per la loro carriera.

Un ulteriore aspetto con cui si scontrano i Project Worker in una PBO è il concetto di *liminality*, che è correlato alla *boundaryless career*. La parola liminalità viene dal latino "*limen*", che significa letteralmente uscio. Essa indica la condizione in cui si trovano i Project Worker, ovvero in transizione da uno stato (progetto o impresa) ad un altro. Essa è una vera e propria *working-life situation*, che consiste nel non sentirsi né dentro all'impresa né fuori da essa, in altri termini una situazione in cui i lavoratori sviluppano un senso di appartenenza a molte organizzazioni (entrando e uscendo continuamente da esse), ma senza avere un *commitment* speciale per nessuna di esse. Per affrontare la liminalità, Bredin e Söderlund (2011) hanno enumerato quattro strategie di *coping*:

- *Reputation reliance*: si riferisce a come i lavoratori del progetto sono effettivamente percepiti quando entrano nel team, a come i project manager o i line manager li introducono al nuovo ambiente organizzativo e come cercano di influenzare la propria reputazione;
- *Role carving*: è estremamente importante in circostanze in cui la *social liminality* è un elemento chiave per i Project Worker, al fine di razionalizzare il loro status e trovare una soluzione ai dilemmi pratici della loro vita lavorativa. Con tale strategia le persone vogliono migliorare le loro prestazioni influenzando attivamente il loro *work setting* e svolgere un ruolo che pensano sia necessario per l'organizzazione;

---

<sup>39</sup> Lindgren, Sergi, Packendorff, 2014.

- *Relaxation*: si concentra sugli aspetti tecnici della liminalità ed è prevalentemente percepito come un atteggiamento passivo, dato che reimposta direttamente a zero la capacità degli individui di gestire la liminalità e i relativi problemi. Esso infatti consiste nella precisa decisione del lavoratore di essere passivo;
- *Redefinition*: è una strategia attiva, in quanto il lavoratore riformula e reinterpreta problemi complessi legati al suo lavoro. Essa permette così al lavoratore di performare meglio, avendo un ruolo attivo nel ridefinire i problemi che affronta durante il suo lavoro.

Basandosi sul concetto della liminalità, Borg (2014) ha condotto una ricerca circa la condizione e la situazione dei Project Worker in movimento e su cosa essi provano relativamente a ciò. Essa suddivide i movimenti dei Project Worker in 3 generi:

- *Moving in*, che identifica l'ingresso di un Project Worker in un nuovo progetto;
- *Moving out*, che identifica l'uscita del Project Worker da un progetto (per poi fare *moving in* in un altro);
- *Moving on*, relativo a come il Project Worker vede e gestisce la sua carriera alla luce dei continui movimenti dettati dalla *liminality*.

Riguardo al primo aspetto ci si imbatte in due ordini di problematiche, sociali e tecniche: *“Some mobile project workers experience this ambiguity primarily in social terms; for example, related to questions such as which contacts to make, and what kind of social interactions to have with other project members or people in the client organization. Other mobile project workers identified technical ambiguities when entering a project. Examples include problems associated with design features and technical specifications [...]”*<sup>40</sup>. Relativamente invece all'aspetto del *moving out*, emerge un trade-off tra restare nel progetto per incrementare ancora le proprie *skills* o saltare rapidamente da un progetto all'altro per assecondare la necessità di sfide sempre nuove: *“Several of the interviewed mobile project workers stated that they would like to change projects and assignments on a more regular basis than they currently do because they seek the challenge of changing environments and projects. However, other consultants expressed satisfaction with their present client and would like to remain with them, as long as they were able to keep working*

---

<sup>40</sup> Borg, 2014.

*with the specific technology of their choice*<sup>41</sup>. Infine, con riferimento all'ultimo dei tre tipi di movimento, viene portato alla luce il principale motivo per cui certe persone amano tale genere di lavoro: *"interviewees chose to work as mobile project workers because it offered the possibility to move across exciting projects and challenging problem-solving situations"*<sup>42</sup>.

Da quanto detto circa la situazione in cui si trova ad operare un Project Worker, si può tentare di tratteggiare più marcatamente la sua figura, cercando di capire chi è realmente il Project Worker. Dai concetti di liminalità e *boundaryless career* si arguisce che il lavoratore, soprattutto nelle PBO, diventa parte attiva nella gestione della propria carriera. Egli non dipende più da una sola azienda, ma dipende da se stesso e da come gestisce la propria carriera. Il Project Worker si può definire come *"an adventurer, moving from one temporary structure to another, always looking for new challenges and new learning opportunities"*<sup>43</sup>. La capacità del lavoratore sta nell'autoindirizzare la propria carriera, capendo quali sono le sfide da cogliere per crescere ed essere sempre più *employable* per le aziende. Egli si muove da una società all'altra in base ai progetti che ritiene più adeguati alla costruzione della sua figura professionale ed al suo miglioramento continuo. Una carriera intelligente in tale genere di contesto sta nell'accrescere sempre le proprie competenze e conoscenze, sotto vari punti di vista:

- *knowing-how*, che significa implementare sempre di più le proprie *skills* e conoscenze più tecniche;
- *knowing-why*, ovvero identificarsi di volta in volta con l'azienda per cui si lavora, al fine di capire realmente di cosa si tratta ed allinearsi agli scopi;
- *knowing-whom*, cioè migliorarsi costantemente sotto gli aspetti interpersonali, creando relazioni virtuose.

Avere queste 3 forme di conoscenza può guidare il Project Worker a costruire una carriera brillante, sebbene complessa, operando come un *Free Agent*.

In termini più operativi i Project Worker, come detto in apertura, costituiscono la forza lavoro da immettere nei progetti. Essi vivono in un contesto come quello presentato finora

---

<sup>41</sup> Borg, 2014.

<sup>42</sup> Borg, 2014.

<sup>43</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

ed interagiscono ovviamente con gli altri membri dell'*HR Quadriad*. Il rapporto che hanno con il Line Manager è del tipo già spiegato nel paragrafo dedicato al Line Manager stesso, ovvero dove il Line Manager si pone come un *Coach* (o un *Agent*) nei confronti del lavoratore, allo scopo di aiutarlo nel definire la sua carriera e per aiutarlo a crescere sotto il punto di vista delle competenze. Per quanto concerne i rapporti fra Project Worker e Project Manager, il secondo è colui che coordina e organizza i lavoratori e tutte le altre risorse per ottenere i risultati prestabiliti per il progetto. Dal rapporto fra queste due figure dipenderà molto la performance e l'apporto del Project Worker, ma se ne parlerà nel paragrafo dedicato al Project Manager. Infine, tra lavoratore e HR Specialist vi è un rapporto più indiretto, in quanto il primo ha un rapporto più stretto con il Line Manager. I risultati di tale rapporto, però, si estendono al Project Worker, data la sua relazione con il Line Manager.

In conclusione, ciò che emergerà sulla figura del Project Worker è che egli è un tipo di lavoratore del tutto diverso da quello tradizionale. Egli è sottoposto, come il tipo di impresa per cui lavora, a situazioni caratterizzate da incertezza e complessità e necessita di sviluppare competenze sia tecniche che relazionali per poter sopravvivere e prosperare in siffatto ambiente.

#### 1.2.5. Il Project Manager

L'ultimo membro dell'*HR Quadriad* da analizzare è il Project Manager. Egli è la figura centrale e principale della presente trattazione.

Il Project Manager è la vera "innovazione" portata dalle PBO. Egli si configura come il responsabile di un progetto, è colui che si occupa di fare in modo che tutti i *requirements* assegnati al progetto siano rispettati e ottenuti. Per fare ciò, egli deve occuparsi del progetto e di tutte le risorse ad esso assegnate (sia umane che non) sotto ogni punto di vista. Inoltre, essendo banalmente una *project-based organization* basata sui progetti, viene da sé che l'importanza e l'incisività del Project Manager in tale tipo di azienda sia centralissima per il successo dell'impresa. Da questa considerazione nasce l'interesse verso

tale figura, che si pone in tale tipo di impresa come il fattore di successo per eccellenza, essendo responsabile dell'unità di lavoro (il progetto) su cui tutta l'organizzazione si fonda.

Per comprendere meglio la figura del Project Manager, del suo ruolo e dei suoi compiti, si può partire dal concetto di *Project Man*. Con tale termine si esprime la concezione che la persona giusta per gestire un progetto sia di un determinato genere, ovvero che i veri Project Manager abbiano in generale certe caratteristiche personali, che gli permettono di essere efficaci nella gestione di tutte le parti di un progetto. Il *Project Man* è "*a person with a particular sense of action, a particular skill in developing social relationships, and the ability to move from one project to another*"<sup>44</sup>. Da tale definizione si possono estrarre le caratteristiche principali di un *Project Man*:

- Il senso dell'azione, ovvero il pragmatismo,
- Le capacità relazionali ed interpersonali;
- L'adattabilità a situazioni sempre diverse e nuove.

Perciò, egli si prospetta come una persona votata agli obiettivi, che fa in modo che le cose vengano effettivamente fatte e i traguardi raggiunti. Per fare ciò egli sfrutta principalmente le sue capacità personali, nel capire le persone e nell'integrare tutte le risorse a disposizione in modo virtuoso e funzionale. Il suo scopo finale in termini di utilità per l'organizzazione è di rispettare obiettivi, costi e tutto ciò che è relativo all'*output* del progetto.

Le funzioni, e quindi le capacità, attribuite al Project Manager sono molte:

- Fare in modo che il lavoro sia ben analizzato e pianificato;
- Assicurarsi che la qualità dell'*output* incontri le aspettative;
- Controllare il rispetto del budget;
- Rendere tutti i partecipanti consapevoli del proprio ruolo;
- Far girare le informazioni;
- Promuovere il miglioramento continuo e condividere conoscenza;
- Coordinare le attività.

Come si può ben vedere, le attività che un Project Manager svolge sono relative al progetto a 360 gradi. Questo è proprio uno degli aspetti che rende affascinante tale figura, il doversi

---

<sup>44</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

occupare di un progetto sotto ogni punto di vista, integrando tutte le parti e i partecipanti dando a ognuno una direzione univoca e condivisa.

È evidente come, per espletare tale compito in modo efficace, serva avere ogni tipo di competenza: *hard e soft*. Infatti, da un lato un Project Manager deve avere competenze specifiche e tecniche (anche se non è forse sempre vero) circa l'ambito in cui opera, mentre dall'altro deve possedere competenze personali che gli permettano di fare in modo che tutto funzioni e che così sia raggiunto lo scopo finale.

Ciò su cui si basa questa tesi è che, sebbene siano ampiamente importanti sia le competenze *hard* e tecniche che quelle *soft* e personali, le seconde siano più decisive delle prime per raggiungere gli obiettivi. Infatti, in una PBO, l'unità di lavoro è il progetto ed esso è costituito prima di tutto da un insieme di persone. Inoltre, spesso tali persone vengono da funzioni diverse, hanno *expertise* diversi, non si conoscono e devono ottenere un obiettivo sfidante in un lasso di tempo prestabilito e relativamente breve. Dunque, salta subito all'occhio che senza qualcuno che integri le parti ed i partecipanti e che prenda in mano la situazione le probabilità di fallimento di un progetto siano elevatissime. Colui che si prende tali responsabilità è proprio il Project Manager. Egli è la figura centrale in una PBO, è colui che fa funzionare concretamente le cose ed è colui che ha più relazioni con tutti all'interno dell'impresa. Egli può essere definito come *"the orchestrator of project team itself"*<sup>45</sup>. Dunque, il compito primario di Project Manager è di *integrare* e gestire le risorse a disposizione, ed essendo in una PBO le risorse umane le più importanti, è necessario (o comunque più efficace) che egli sia orientato alle persone.

Altro elemento a supporto di ciò è la condizione gerarchica formale del Project Manager, che può essere riassunta nel concetto di *Authority Gap*. Con esso si intende che spesso il Project Manager non ha una autorità gerarchica definita, e quindi per "imporsi" deve sfruttare le sue capacità interpersonali, facendo in modo che le persone lo seguano perché vogliono farlo e non perché devono. In breve, *"project managers need to adopt a specific set of techniques and become increasingly Human Relations Oriented"*.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Vicentini, Boccardelli, 2015.

<sup>46</sup> Bredin, Söderlund, 2011.

In termini più operativi e specifici, all'interno di una PBO il Project Manager è colui che si occupa di un progetto e che quindi coordina i Project Worker che vengono assegnati al suo progetto. Il suo è un ruolo cruciale. Per ottenere gli obiettivi, egli deve *integrare* le persone e le risorse a lui assegnate sotto due punti di vista:

- A livello personale;
- A livello di *knowledge*.

Ciò significa che egli deve riuscire a sintetizzare diverse forme di conoscenza che confluiscono nel progetto, indirizzandole verso un unico scopo. Tale compito è già di per sé complesso, ma quello del Project Manager lo è ancora di più. Infatti, le persone che detengono tali conoscenze vengono spesso da *line* diverse, non si conoscono fra loro (ed hanno poco tempo per farlo, come già detto in precedenza) ed hanno presumibilmente *mindset* diversi e quindi pochi punti in comune su cui fare leva per creare un rapporto funzionale al progetto. Perciò, prima ancora di occuparsi dell'integrazione della conoscenza, il Project Manager si deve occupare della difficile coordinazione ed integrazione delle *persone*. Egli è la persona deputata a capire le persone, cercare di trovare dei punti in comune fra caratteri molto diversi fra loro e creare quel senso di appartenenza che faccia dare a tutti un *plus* alla propria performance. Una volta fatto ciò, le competenze potranno essere integrate e indirizzate tutte verso un solo obiettivo. Il compito più generale del Project Manager è quello di creare un ambiente di lavoro che permetta a tutti i partecipanti di potersi esprimere al meglio e di poter massimizzare il proprio apporto. Stanley analizza l'argomento sotto il punto di vista della creatività all'interno di un progetto. Egli sostiene che si debba creare un ambiente di lavoro che dia spazio ai Project Worker per esprimere la propria creatività, allo scopo di fronteggiare le sfide sempre più complesse che si pongono di fronte ad una PBO e di tentare di raggiungere sempre nuovi obiettivi. Le caratteristiche dell'ambiente paventato da Stanley sono "*the behaviour of the manager, design of work, provision of time for creativity, attitude to risk, level of participation in decision making, positive social relationships*"<sup>47</sup>. Perciò, l'ambiente di lavoro che il Project Manager deve creare implica che da parte sua vi siano delle caratteristiche di orientamento alle persone: relazioni interpersonali positive, la partecipazione dei Project Worker nel

---

<sup>47</sup> Stanley, Matthews, Davidson, 2016.

*decision making* e la attitudine al rischio sono infatti tutte componenti che solo un Project Manager di tale genere introduce nel suo contesto. Ciò permetterà di poter creare un *work setting* tale da permettere ai lavoratori di esprimere le proprie attitudini e così di incrementare gli sforzi e le conoscenze utilizzate, avendo tutto ciò impatto sul successo del progetto.

Per portare a termine il suo complesso compito, il Project Manager deve avere e sfruttare quindi competenze in ambito di *leadership*. Più in particolare, si può parlare in questa sede di *Shared Leadership*. In un contesto dove è importante per i Project Worker e per l'impresa stessa che i lavoratori sviluppino sempre di più competenze e conoscenze utili, la *leadership* di un Project Manager deve essere orientata anche in questo senso. *Shared leadership* significa che il Project Manager non si pone all'interno del progetto come l'unico elemento che possa prendere decisioni, ma appunto condivide con i suoi sottoposti la responsabilità. Questo permette ai Project Worker di sentirsi più importanti e più apprezzati e fa in modo che il Project Manager riesca a creare quel clima di partecipazione e *commitment* di cui ha bisogno per ottenere l'integrazione necessaria al raggiungimento degli obiettivi. Perciò, il compito del Project Manager è di creare nel progetto una situazione *win-win* tra impresa e lavoratori: il lavoratore è motivato anche dall'essere responsabilizzato e ritenuto capace e ciò porta una utilità all'impresa stessa, in quanto i risultati saranno più facilmente ottenibili. Al concetto di *Shared Leadership* si lega strettamente quello di *Empowerment*. Esso consiste, appunto, nel dare maggiore autonomia e responsabilità ai Project Worker. Con questo approccio i lavoratori imparano di più mentre fanno e si rendono così sempre migliori nell'economia dell'impresa. Si crea così un circolo virtuoso in cui un incremento dell'*involvement* porta ad un incremento del *development*, che a sua volta porta a migliorare la *performance*. Inoltre, l'approccio dell'*empowerment* permette all'impresa di accedere più facilmente a forme di conoscenza più profonde, diminuendo così anche i costi. Tale vantaggio si basa sul fatto che se il lavoratore non ha *empowerment* dal Project Manager non farà quel qualcosa in più per il progetto, perché si fermerà a fare il suo compito. Avendo invece libertà di azione, egli sfrutterà al massimo il suo potenziale e potrà permettere all'impresa di beneficiare di conoscenza aggiuntiva che altrimenti non si sarebbe manifestata.

Risulta quindi evidente come il ruolo del Project Manager sia di importanza cruciale in diversi sensi per una PBO: raggiungimento di obiettivi a breve termine (il progetto); miglioramento dei dipendenti dell'impresa, con conseguente beneficio a lungo termine (nei progetti futuri); risparmio di costi per accesso a competenze e conoscenze nuove. Tutto ciò tramite delle capacità personali che un Project Manager dovrebbe accentrare su di sé. Ottenere certi risultati vuol dire per il Project Manager orientarsi sulla leva motivazionale dei Project Worker. In tale ambito è interessante analizzare l'approccio dei Project Manager e dei Line Manager ai Project Worker. Partendo dalla teoria motivazionale di Herzberg<sup>48</sup>, che distingue fra fattori igienici e motivazionali, si può asserire che i Line Manager si occupano principalmente dell'aspetto igienico, ovvero fanno in modo che i lavoratori si sentano al sicuro e non insoddisfatti nel loro lavoro; al contrario i Project Manager si occupano dell'aspetto motivazionale, facendo in modo che i lavoratori siano motivati a dare il proprio massimo nei progetti a cui lavorano. In tale prospettiva risulta ancora più evidente come le risorse umane siano le più importanti in una PBO. In conclusione, si può riassumere il ruolo del Project Manager con un contributo di Lawrence and Lorsch (1967): *"an integrator with a need for affiliation [...] they pay more attention to others and to their feelings; they try harder to establish friendly relationships in meetings; and they take on more assignments that offer opportunities for interaction"*<sup>49</sup>.

Come tutti gli altri membri dell'*HR Quadriad*, e forse anche di più, il Project Manager ha relazioni con tutti gli altri partecipanti in una PBO.

La sua relazione con i Project Worker si esplica in termini di soddisfazione (dei lavoratori), leadership (del Project Manager) e motivazione all'interno del progetto. Diversamente, la relazione tra Project Manager e Line Manager riguarda vari aspetti: quali risorse inserire nei progetti, la valutazione della performance delle persone nei progetti, l'influenza dell'uno e dell'altro sulla soddisfazione del Project Worker. Sembrerebbe che entrambe le figure siano orientate allo stesso modo alle persone, ma in realtà non è così: il Line Manager

---

<sup>48</sup> La teoria motivazionale di Herzberg sostiene che esistano 2 tipi di fattori che determinano insoddisfazione e soddisfazione del lavoratore. I primi sono detti fattori igienici: sono fattori che non motivano ma, se non vengono soddisfatti, producono malcontento ed insoddisfazione; i secondi sono detti fattori motivanti e sono quei fattori che appagano bisogni superiori e che portano la persona a una maggiore motivazione e produttività sul lavoro. Nel momento in cui non dovessero essere soddisfatti, questi fattori non comportano l'insoddisfazione dell'individuo.

<sup>49</sup> Lawrence, Lorsch, 1967.

si focalizza di più sul singolo (in ottica di *development* e di carriera), mentre il Project Manager si focalizza sul team, allo scopo di coinvolgere e motivare tutti i partecipanti per ottenere l'obiettivo finale del progetto. Per quanto riguarda la relazione fra HR Specialist e Project Manager, essa risulta complicata ed ancora in fase di analisi.

### 1.3. L'Orientamento alle persone

Avendo parlato ampiamente di cosa sia un progetto, una PBO e del *framework (HR Quadriad)* su cui si basano le *project-based organization*, ci si può ora soffermare sul tema core di questa tesi: la figura del Project Manager.

Lo scopo di tale trattazione è, appunto, quello di indagare e cercare di capire se un Project Manager con certe caratteristiche sia effettivamente colui che permette ad una PBO di raggiungere il successo. Come detto nel paragrafo a lui dedicato, egli è formalmente senza dubbio un fattore di successo per una PBO, in quanto gli sono devoluti compiti che lo rendono centrale e basilare per gli obiettivi di una PBO. Tuttavia, ciò che ci si chiede è se per un Project Manager sia più importante avere certe caratteristiche piuttosto che altre al giorno d'oggi. È normale che, data la complessità del suo lavoro, un Project Manager debba accentrare su di sé aspetti tecnici e caratteriali che vanno in diverse direzioni. Tali aspetti sono stati già introdotti nel disegnare la figura del *Project man*, e possono essere categorizzati in due macroaree: aspetti *task-oriented* ed aspetti *people-oriented*. Nei primi si possono annoverare caratteristiche come il senso dell'azione e l'orientamento a rispettare costi, tempi e modalità di un progetto, mentre nel secondo raggruppamento si possono inserire la capacità di costruire relazioni e l'adattabilità a persone e progetti sempre nuovi.

In una ricerca effettuata da Turner e Müller (2005), che aveva l'obiettivo di dare il giusto riconoscimento al Project Manager come un fattore di successo per le imprese, era stata trovata una particolarità enfatizzata da diversi precedenti ricercatori, ovvero che "*Project managers prefer task-oriented to people-oriented leadership styles*"<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Turner, Müller, 2005.

Ciò indicava senza dubbio una tendenza dei Project Manager ad essere concentrati più sul *task* che sulle persone nella gestione di un progetto. Al contrario, ciò che si vuole rimarcare e tentare di supportare in tale trattazione è che al giorno d'oggi ciò che davvero fa la differenza tra un Project Manager capace ed uno ancora più capace è quello che in tale analisi si vuole chiamare *Orientamento alle persone*. Infatti, essere troppo orientati al *task* è, nell'epoca attuale, riduttivo. Turner e Müller osservano che *"Projects fail to meet time and cost targets due to poor morale, lack of motivation, poor human relations, poor productivity, and lack of commitment from employees"*<sup>51</sup>. Si capisce da tale contributo come, ad oggi, essere troppo orientati a obiettivi di tempi e costi non permette più di ottenere tali stessi obiettivi.

Nell'ambiente competitivo di oggi, che ha caratteristiche già ripetutamente citate come rapidità, instabilità ed incertezza e in un'evoluzione del mercato del lavoro e competitivo che ha trasformato le persone da risorse umane a capitale umano (dando loro una accezione di molto più valore per le imprese) le persone devono essere considerate di primaria importanza per il successo di una impresa. Per fare ciò è necessario gestirle nel modo migliore possibile e attribuire loro il valore che effettivamente meritano in un contesto sempre più dipendente dal fattore *knowledge*. Ecco perché al giorno d'oggi ci sembra che sia più importante per un Project Manager, che è colui a cui viene affidata la responsabilità di gestire tali risorse (o meglio capitale) e di farle rendere al massimo per l'impresa, avere spiccate caratteristiche relazionali e *people-oriented*, ovvero essere orientato alle persone.

Il binomio di fondo è molto semplice: in un contesto in cui le persone e le loro conoscenze sono i fattori più cruciali per il successo delle imprese (a maggior ragione di una PBO), i manager (in particolare, nel nostro scenario, i Project Manager) devono essere capaci di gestire nel modo migliore possibile tale *"asset"*, e farlo come compito principale significa essere orientati alle persone.

Riacciandosi al contributo di Kerzner, si possono trarre spunti per capire quali debbano essere allora le "nuove" caratteristiche principali di un Project Manager. Si parla infatti di morale, motivazione, relazioni umane e *commitment*, che rientrano tutte nella materia del

---

<sup>51</sup> Turner, Müller, 2005.

*people management*. Un Project Manager realmente *effective* deve porsi come guida nei confronti di tutto il team che gli viene affidato, creando uno spirito di gruppo comune e condiviso ed al tempo stesso cercando di avere relazioni più profonde con ogni persona del team. È ovvio che per fare ciò egli debba dedicare una gran parte del suo tempo alle persone, per cercare di capirle, di allineare obiettivi ed interessi e creare quella relazione di fiducia che aumenta il *commitment* dei lavoratori e fa dare loro sempre qualcosa in più. Così facendo, il Project Manager otterrà più facilmente *l'integrazione* di cui si è discusso in precedenza e perciò più agilmente anche gli obiettivi legati al progetto. Essere orientati alle persone non significa infatti non considerare gli aspetti più *hard* del progetto (tempi, costi etc.), ma semplicemente raggiungerli seguendo un'altra strada, quella che ad oggi è probabilmente la più idonea e funzionale: *"good leaders are required to assign appropriate importance to relationships, communicate their values, and at the same time pay suitable importance to processes"*<sup>52</sup>.

Da tale analisi e prospettiva risulta una figura del Project Manager sempre più vicina ai temi di *Human Resource Management*. Più in particolare, il tema di HRM su cui essi devono concentrarsi maggiormente riguarda aspirazioni personali dei Project Worker e la loro motivazione: *"Project managers should understand the personal aspirations of their project team members and support them in their aspirations. As leaders, project managers play an important role in motivating and guiding people"*<sup>53</sup>.

Gli aspetti e le caratteristiche specifiche propri di tale genere di Project Manager verranno estrapolati da vari contributi e discussi nel capitolo 2.

---

<sup>52</sup> Turner, 2007.

<sup>53</sup> Anantatmula, 2010.

### 1.3.1. La Leadership

Quanto detto nel precedente paragrafo si collega strettamente a un tema molto importante e sempre più studiato negli ultimi anni, e che è uno dei *milestone* su cui poggia anche tutta questa tesi: la *leadership*.

Infatti, per riuscire ad essere orientato alle persone ed ottenerne tutti i relativi vantaggi (motivazione, morale etc.) il Project Manager deve esercitare la sua *leadership*. Essa è tra le caratteristiche principali (ed è forse quella più importante) di un Project Manager. La leadership è importante perché permette ad un manager di ottenere legittimazione da parte dei lavoratori. In tal caso si potrebbe fare un breve parallelismo fra manager e leader: il primo si fonda sul concetto di potere gerarchico, egli ha una certa posizione riconosciuta in azienda e trae legittimazione da essa; il leader invece non ha (necessariamente) autorità gerarchica formale e perciò deve ottenere legittimazione tramite le sue capacità, principalmente quelle relazionali. Un leader è colui che viene seguito perché gli altri lo vogliono seguire, e non perché devono; essere leader significa saper stimolare, farsi apprezzare, coinvolgere e trascinare.

Questo è l'approccio che deve seguire un Project Manager in un progetto, ovvero esercitare leadership per fare in modo che i Project Worker diventino suoi *followers*, creando così i presupposti per un funzionamento virtuoso del progetto.

Vi sono diverse modalità di esercitare la leadership, chiamate stili di leadership. Goleman, Boyatzis e McKee (2004)<sup>54</sup> ne propongono 6, di seguito brevemente riassunti:

- Stile visionario: un leader di questo genere non dice cosa fare e come farlo ai proprio sottoposti/seguaci, ma fornisce loro la meta da raggiungere in una visione molto ampia senza indicare quale sia la strada da percorrere. Ciò permette ai lavoratori di avere ampi spazi di discrezionalità in cui esprimere le proprie capacità ed assumersi i rischi che credono degni di affrontare (*empowerment*). In tal modo ogni persona riesce a comprendere più chiaramente quale sia il proprio ruolo all'interno del progetto delineato dal leader. Adottando questo stile, i leader riescono a far capire e a trasmettere ai lavoratori l'essenza e la sostanza del loro 'piccolo' ruolo all'interno di un disegno molto più grande,

---

<sup>54</sup> Goleman, Boyatzis, McKee, 2004.

trasformando la loro mansione in qualcosa che partecipa al raggiungimento di un risultato importante e creando così unità (integrazione) verso un solo obiettivo;

- Stile coach: lo stile coach punta ad ottenere l'armonia interna e l'abnegazione necessaria per gli obiettivi non tramite la creazione di una coesione verso un obiettivo comune, ma attraverso la creazione di un rapporto *one-to-one* con i lavoratori. L'approccio del leader coach è quello di creare una relazione personale con ogni persona basata su fiducia e complicità. Egli si interessa alle vicende extra lavorative dei dipendenti ed alle loro aspirazioni e sogni e, tramite il rapporto personale, il leader riesce a capire e a mostrare alle persone i limiti e le doti che le caratterizzano. Il rapporto che si crea tra *coach* e *follower* è del tipo dare-avere; il primo crede nelle doti del secondo e lo coadiuva nello svilupparle, ed al contempo il secondo, sviluppandole, le utilizza responsabilmente per migliorare le prestazioni che fornisce all'impresa;
- Stile affiliativo: lo stile affiliativo si concentra ancora di più sulle persone e sui rapporti con esse. Mentre, infatti, il *leader coach* si interessa alle aspirazioni delle persone per connetterle poi alle loro prestazioni lavorative, il *leader* affiliativo pone addirittura più attenzione ai sentimenti delle persone che ai risultati lavorativi. Lo scopo reale di questo stile è quello di far stare bene le persone, e creare così armonia tra di esse. Concentrandosi su tale aspetto, *leader* del genere riescono a costruire vincoli di fedeltà molto solidi e al contempo una elevata coesione di gruppo;
- Stile democratico: Il *leader* democratico tiene alta la motivazione mostrandosi disponibile ad ascoltare gli altri ed essendo aperto a idee ed opinioni esterne alla propria. Così facendo, egli ammette la partecipazione dei suoi sottoposti a decisioni anche importanti e ciò crea senza dubbio un grande senso del dovere e dell'impegno nelle persone. Seguendo questo stile, egli crea una convergenza e una sorta di sovrapposizione tra il suo ruolo e quello dei dipendenti in due modi: il primo è quello di attribuire ai propri seguaci grande responsabilità e fiducia, portando la loro opinione ad un livello superiore ed equivalente al suo. Il secondo è quello di mettersi lui stesso al livello del suo gruppo; egli si integra con gli altri come se fosse un loro collega e così facendo attribuisce meno peso alla componente "gerarchica";

- Stile “battistrada”: Lo *stile battistrada* si basa sulla concentrazione mirata sulla qualità delle prestazioni. Il *leader* in questione è un perfezionista tecnico del lavoro; egli punta costantemente a migliorare se stesso e pretende la medesima cosa dagli impiegati. L’atteggiamento con cui cerca di ottenere lo standard elevato consiste nel tenere sempre sotto osservazione i sottoposti per tenere alta la tensione e la concentrazione;
- Stile autoritario: esso si fonda su una totale pretesa di obbedienza incondizionata da parte del *leader*, che non deve spiegare nulla a nessuno e che detiene l’autorità in modo esclusivo. La delega è pressoché nulla, poiché il *leader* autoritario controlla ogni dettaglio da sé. Diventa così inevitabile delineare un clima di lavoro freddo e minaccioso per i dipendenti, in cui il morale è al minimo auspicabile.

In aggiunta, è necessario dire che l’approccio alla leadership deve essere di tipo *situazionale*: nessuno stile è universalmente funzionale, bensì vi è uno stile (o un mix di essi) adatto per ogni situazione. Tutti gli stili devono confluire in un’unica persona, la quale deve esercitarli in modo consono alle situazioni che si presentano, per poter affrontare al meglio ogni sfida ed inerzia. In una realtà dinamica e aleatoria come è quella aziendale (e ancor di più quella dei progetti), un *leader* che voglia essere efficace deve essere camaleontico.

#### 1.3.1.1. Focus: Transformational leadership vs Transactional leadership

Ai fini della trattazione, si è deciso di ritagliare un piccolo spazio per effettuare un *focus* sulla teoria di Bass (1990) in merito alla leadership. Ciò perché la leadership trasformazionale sembra essere quella più *suitable* per la figura del Project Manager. Egli distingue fra *transactional leadership* e *transformational leadership*.

La prima parte dal presupposto che tra il capo ed i collaboratori vi sia una relazione basata, appunto, sulle transazioni, ovvero un rapporto di dare-avere (uno scambio). Perciò, in tale prospettiva, le persone sono motivate da un sistema di ricompense per un comportamento positivo e di punizioni per un comportamento negativo. Alla base di ciò vi è quindi una struttura ben definita con confini stabiliti, in cui il lavoratore punta a fare ciò che il capo gli chiede per ottenere la ricompensa, prendendosi la responsabilità del compito. Questo è un

tipo di approccio molto asettico, dove il *manager* produce influenza tramite un rapporto automatico basato sul livello gerarchico e sulla ricompensa. Non è la persona del manager ad influenzare per tirare fuori dagli altri il meglio, ma è una ricompensa oggettiva a farlo. Inoltre, il *manager* dice ai subordinati *cosa* fare per raggiungere un obiettivo, ma non si interfaccia con loro per capire *come* espletare un determinato compito, e questo indica una concezione del dipendente come un “mezzo” quasi inanimato, una risorsa (e non un *asset*) da ottimizzare economicamente. Al contrario, la leadership trasformativa si basa su presupposti diversi: secondo essa le persone vogliono e seguono una persona che porti ispirazione, e cioè un *leader* che sappia relazionarsi e che porti con sé una *vision* da seguire. Il modo con cui raggiungere gli obiettivi non è un rapporto di dare-avere oggettivo, ma è la propagazione interna di entusiasmo ed energia. Perciò l’influenza deriva dalla persona del *leader* e non da un mezzo (la ricompensa). Egli è un grande trascinatore ed al contempo una presenza di riferimento per tutti i dipendenti, ha grandi qualità e porta con sé valori che riesce a far apprezzare e condividere creando così coesione e impegno. Si può quindi notare immediatamente che questo genere di approccio si fonda su fattori di carattere *emozionale* (energia, motivazione, ispirazione, presenza) e li sfrutta per fare in modo che ogni persona svolga il suo compito con voglia. Inoltre, il *leader* si interessa della crescita e del modo di lavorare delle persone (non indica solo cosa fare, ma si interessa anche del come, al contrario del *manager* transazionale), contribuendo così anche alla loro crescita professionale. Nella figura seguente sono riassunti i caratteri principali dei due tipi di leadership.

<b>Characteristics of Transformational and Transactional Leaders</b>
<b>Transformational Leader</b>
<i>Charisma</i> : Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust <i>Inspiration</i> : Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways. <i>Intellectual stimulation</i> : Promotes intelligence, rationality and careful problem solving. <i>Individualized consideration</i> : Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.
<b>Transactional Leader</b>
<i>Contingent reward</i> : Contracts exchange of rewards for effort, promises reward for good performance, recognizes accomplishments. <i>Management by exception (active)</i> : Watches and searches for deviations from rules and standards, takes corrective action. <i>Management by exception (passive)</i> : Intervenes only if standards are not met. <i>Laissez-faire</i> : Abdicates responsibilities, avoids making decisions.

Fonte: Rielaborato da Bass, 1990 p. 22.

In sintesi, si può constatare che *“transformational leadership occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group. Transformational leaders achieve these results in one or more ways: they may be charismatic to their followers and thus inspire them; they may meet the emotional needs of each employee; and/or they may intellectually stimulate employees”*<sup>55</sup>.

In precedenza, è sostenuto detto che il Project Manager di oggi dovrebbe orientarsi maggiormente alle persone per essere efficace ed ottenere gli obiettivi multiformi che l'impresa gli richiede, e che quindi dovrebbe focalizzarsi sugli aspetti emozionali e relazionali del suo ruolo. Prima ancora di essere il gestore del progetto egli è il gestore delle risorse che entrano in tale progetto, e le persone sono in una PBO la risorsa primaria e più cruciale. Per poter riuscire a rispettare gli obiettivi prefissati il Project Manager deve dapprima trasformare un insieme di persone sconosciute e risorse slegate in un gruppo coeso, che segua una direzione unica e condivisa ed in cui ogni singolo trovi un ambiente che lo stimoli e che lo motivi a fare il massimo. Una volta fatto ciò, il Project Manager può iniziare ad occuparsi anche dei processi e degli aspetti più *hard*, mantenendo comunque saldi i rapporti e le relazioni con il gruppo e nel gruppo. Il concetto di leadership trasformazionale si lega quindi al contesto delle PBO: *“transformational leadership may be of particular value to project-based organizations, mainly because of the growing importance of the emotional and motivational aspects of projects and accordingly the necessity for project managers to develop faith in and commitment to a larger moral purpose”*<sup>56</sup>.

Ecco perché si ritiene che il Project Manager orientato alle persone debba esercitare una leadership di tipo trasformazionale, coerentemente a quanto detto in questo e nel precedente paragrafo.

Il concetto di orientamento alle persone, così come spiegato in questa sede finora, costituisce quella che in una ricerca effettiva si configura come la *variabile indipendente*.

---

<sup>55</sup> Bass, 1990.

<sup>56</sup> Keegan, van den Hartog, 2004.

Esso è la discriminante per capire come tale genere di Project Manager possa incidere sui risultati e sul successo di una impresa.

#### 1.4. Il concetto di *successo* di un progetto

Il successo di un progetto costituisce, invece, in questa trattazione quella che potremmo definire la *variabile dipendente*. Infatti, il successo di un progetto è ciò a cui si “applica” l’orientamento alle persone, partendo dal presupposto solamente teorico che tra i due vi sia una relazione diretta. All’aumentare dell’uno aumenta anche l’altro. Così, un Project Manager orientato alle persone conduce un’impresa al successo.

Tuttavia, la parola “successo” è molto generica e facilmente soggetta a declinazioni di tipo soggettivo. Perciò, in tale sede si descriverà cosa si intende per successo all’interno di un progetto.

Quando si parla della riuscita di un progetto solitamente ci si riferisce al fatto che l’oggetto del progetto (un prodotto o un servizio) sia stato rilasciato al cliente rispettando tutte le richieste e tutti gli standard stabiliti, e che ciò sia stato fatto entro i tempi prestabiliti e con costi definiti in fase di *budgeting*. Da tale semplice e generica prospettiva si possono facilmente dedurre gli standard base e più comuni per la valutazione di un progetto:

- Tempi;
- Costi;
- Clienti.

Westerveld (2003) propone per la misurazione del successo di un progetto 6 gruppi di *success criteria*: *project results* (tempi, costi, qualità), *appreciation of the client*, *project personnel*, *users*, *contracting partners*, *stakeholders*. Come si può notare egli si pone su una prospettiva più ampia, in cui alla definizione di successo di un progetto concorrono anche i partner della filiera, gli stakeholder e gli utenti del prodotto/servizio. Ciò fa capire come effettivamente il concetto di successo di un progetto possa essere rimodulato da impresa ad impresa e da progetto a progetto, risultando così complesso da riportare ad un’unica forma. È pacifico che ogni impresa possa adottare i suoi criteri di valutazione per il successo dei propri progetti, in virtù delle caratteristiche di un prodotto/servizio o del tipo di cliente

o del tipo di progetto; alcuni potranno essere più interessati a certe caratteristiche e valutazioni, mentre altri a peculiarità del tutto distinte.

Tuttavia, nonostante ciò, vi sono necessariamente delle caratteristiche che ogni progetto accentra su di sé e che quindi sono valutabili sempre. Si è deciso proprio di concentrarsi su queste, non essendo lo scopo principale della trattazione quello di capire come si stabilisce il successo di un progetto, ma quello di capire qual è l'apporto al successo di un Project Manager orientato alle persone. Perciò, nel momento in cui si parla di successo di un progetto ci si riferisce a componenti più generiche come i costi, i tempi e la soddisfazione del cliente.

Per spiegare cosa sia e come si misuri il successo in tale prospettiva, ci si affida al *framework* di Pinto e Slevin (1988), ritenuto completo e coerente con la nostra prospettiva.

Secondo il loro costrutto, *internamente* il successo di un progetto si fonda su 4 fattori:

- *Budget;*
- *Schedule;*
- *Performance;*
- *Client satisfaction.*

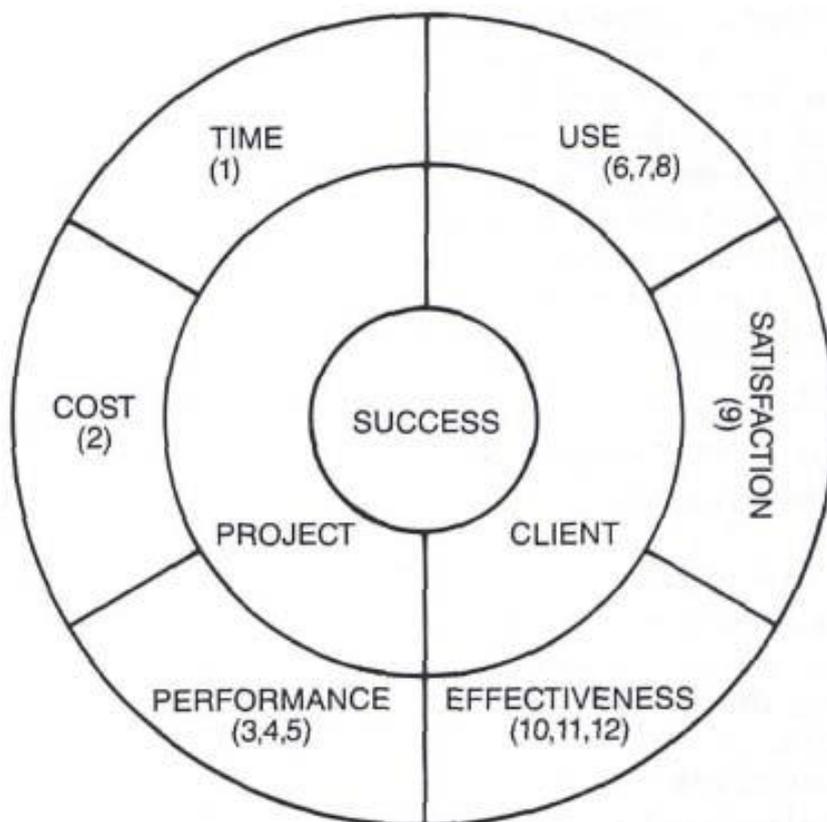
Oltre ai criteri di valutazione, essi propongono anche i cosiddetti *Implementation Success Criteria*, che riguardano invece una prospettiva più *esterna* all'impresa:

- *Technical validity*, ovvero il progetto deve fare ciò per cui è stato pensato;
- *Organizational validity*, ovvero il progetto deve essere allineato ai bisogni del cliente per cui è fatto, in quanto se non lo sarà non verrà utilizzato dal cliente stesso;
- *Organizational effectiveness*, ovvero una volta che il progetto è stato completato e consegnato, esso deve contribuire a migliorare l'organizzazione del cliente (deve avere un impatto positivo sul cliente).

A questo punto, la prospettiva può essere suddivisa in due direzioni: quella del progetto (interna) e quella del cliente (esterna). Dal punto di vista interno, il progetto sarà un successo se saranno rispettati gli obiettivi di costi, tempi, performance e soddisfazione dei Project Worker (soprattutto in un PBO, dove i lavoratori trovano nei progetti occasioni di apprendimento e opportunità per indirizzare le proprie carriere). In tal caso, infatti,

l'impresa avrà completato il progetto rispettando tutte le aspettative interne, ma bisogna anche considerare *come* il progetto è consegnato, e così subentra anche la prospettiva esterna del cliente. Il progetto è un successo se il cliente è soddisfatto di quanto fatto, ma soprattutto se l'*output* del progetto porta al cliente una utilità reale e tangibile.

Perciò, quando si parla di successo di un progetto, le due prospettive vanno unificate. Infatti, se le due prospettive non sono entrambe soddisfatte il progetto non potrà essere definito un successo, in quanto avrà fallito in almeno uno dei due sensi. O l'impresa avrà fatto un buon progetto per il cliente, ma a costi e tempi maggiori di quanto schedulato, oppure l'impresa avrà rispettato i suoi standard, ma il progetto sarà inutile per il cliente. Si parla di *successo* solamente quando entrambe le parti del "contratto" avranno ottenuto i loro rispettivi scopi. Nell'immagine sottostante si può vedere graficamente come si legano le due prospettive alle rispettive variabili di misurazione elencate in precedenza.



Fonte: Pinto, Slevi, 1988 p. 69.

In conclusione, legando orientamento alle persone e successo di un progetto, si può arguire che quando si parla dell'apporto che un Project Manager orientato alle persone può dare

al successo di un progetto, si parla del fatto che occupandosi degli aspetti relazionali ed emozionali del suo team il Project Manager influisca su variabili come tempi, costi e performance, contribuendo a creare valore per l'impresa in cui opera e guidandola al successo.

## CAPITOLO 2 - Le caratteristiche del Project Manager orientato alle persone: revisione della letteratura e *findings*

Nel primo capitolo è stata esposta ed analizzata la teoria che è alla base delle *project-based organization*, al fine di fornire una *overview* del tipo di impresa e del contesto in cui si muove ed opera un Project Manager. In seguito, sono stati proposti i concetti che fungono da “variabili” per la presente trattazione e si è cercato di spiegarne i contenuti e come sono intesi in tale sede.

Per orientamento alle persone si intende che il Project Manager deve avere spiccate doti di *people management* e nel relazionarsi con le persone. Questo perché in una PBO, impresa basata molto sul fattore *knowledge*, le persone sono la risorsa strategica per eccellenza e devono essere gestite nel miglior modo possibile, al fine di estrarre da loro il miglior contributo possibile. Non solo, ma in una PBO le persone (i Project Worker) si trovano in situazioni molto più complesse che nelle altre imprese, e vanno perciò aiutate in fase di inserimento nel team e durante il lavoro, per riuscire a farle performare come necessario. La persona deputata a fare ciò è il Project Manager, che è responsabile per la gestione di un progetto a 360 gradi. Come detto nel precedente capitolo, in questa sede si parte dalla convinzione che per gestire al meglio le persone e quindi il progetto (e tutte le sue caratteristiche, come tempi, costi e output) il Project Manager debba essere orientato alle persone. Esse sono il punto di partenza per il Project Manager per fare in modo di costruire un team che abbia uno scopo univoco e condiviso e dove tutti i componenti si trovino in un contesto per loro stimolante; in altre parole esse sono la componente principale a cui il Project Manager deve badare per ottenere il suo obiettivo primario: *l'integrazione*. Si ritiene che il Project Manager orientato principalmente (o esclusivamente) al *task* non sia adatto al contesto attuale, in quanto non riconosce le persone per ciò che sono oggi, ovvero dei veri e propri *asset* per l'impresa. Perciò, per ottenere il successo in un progetto, la prospettiva deve cambiare ed il Project Manager attuale e probabilmente del futuro deve essere, appunto, orientato alle persone.

L'altra variabile di cui si è discusso è il successo di un progetto. Si è cercato di spiegare cosa si intenda in tale sede per successo, sostenendo che esso riguardi l'ottenimento dei risultati previsti sia in ottica interna che esterna. Dal punto di vista interno ci si riferisce al fatto che

devono essere ottenuti in impresa quegli obiettivi di costi, tempi, output e performance prestabiliti in fase di *budgeting* e *scheduling*; dal punto di vista esterno ci si riferisce al fatto che l'output del progetto deve essere concretamente utile al cliente, e quindi portare non solo alla sua soddisfazione, ma anche a una utilità tangibile a livello organizzativo. Se uno dei due aspetti non è rispettato, allora non potremo parlare di successo del progetto.

## 2.1. Lo scopo della revisione della letteratura

Si inizierà questo secondo capitolo effettuando una ricognizione della letteratura circa il rapporto che c'è tra un Project Manager orientato alle persone ed il successo del progetto, cercando di dimostrare che tra le due variabili vi sia una relazione diretta e positiva. Inoltre, verranno inseriti anche alcuni articoli che trattano anche delle caratteristiche di un Project Manager di successo (essendo anche questo lo scopo della trattazione). Lo scopo finale sarà capire se nelle ricerche effettuate il Project Manager orientato alle persone abbia portato al successo del progetto ed estrarre da vari contributi le caratteristiche principali di un Project Manager orientato alle persone e fornire così un ritratto di tale personaggio, cercando anche di capire se manca qualcosa o se possono essere indagati più a fondo alcuni aspetti.

I contributi che verranno presentati partono tutti da una propria concezione di cosa voglia dire orientarsi alle persone e cosa sia il successo di un progetto. Tuttavia, si noterà che essi possono essere ricondotti pacificamente all'idea di orientamento alle persone e successo di un progetto esposti in tale tesi.

## 2.2. Il Project Manager orientato alle persone ed il successo di un progetto: revisione della letteratura

Nel presente paragrafo verranno presentate alcune ricerche effettuate negli anni da vari studiosi aventi ad oggetto la relazione tra caratteristiche del Project Manager (es: *leadership*) che possono essere ricondotte al nostro concetto di orientamento alle persone ed il successo di un progetto. Saranno presentati esclusivamente gli studi più strettamente rispondenti ai nostri scopi, e deve essere considerato che ognuno di essi si basa anche su altri contributi che non sono citati in questa sede per evitare di destare confusione e deviare dal percorso seguito.

In prima analisi, il contributo di Prabhakar (2005) può sicuramente essere utile per il raggiungimento dell'obiettivo di questa tesi.

Lo scopo della sua ricerca *"is to study the importance of project leadership and team related factors and enlist the factors that play a pivotal role in achieving project success"*<sup>57</sup>. Le domande a cui cerca di rispondere con la sua ricerca riguardano quale sia l'approccio alla leadership che porta ad un maggior successo del progetto da parte del Project Manager e se (e come) i Manager che cambiano stile/approccio durante il progetto abbiano risultati migliori. È ovvio che ai nostri fini risulterà più rispondente la prima questione.

La sua personale concezione di orientamento alle persone del Project Manager può essere ricavata dal seguente pensiero: *"Good leaders do inspire confidence in themselves, but a truly great leader inspires confidence within the people he lead to exceed their normal performance level"*<sup>58</sup>. Così, un leader di progetto è colui che riesce ispirare i suoi collaboratori, riuscendo a farli rendere al massimo delle possibilità, e per fare ciò egli dovrà essere necessariamente *relation-oriented* e *people-oriented*.

I risultati della sua ricerca mostrano che *"a strong relationship orientation produces a more favorable outcome on a project [...] The findings indicate that transformational leaders who inspire and motivate others by providing meaning and challenge to their followers' work have more project success"*<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Prabhakar, 2005.

<sup>58</sup> Prabhakar, 2005.

<sup>59</sup> Prabhakar, 2005.

Ciò significa che il contributo di Prabhakar è in linea con lo scopo della presente tesi, indicando come un Project Manager orientato alle persone possa estrarre dal progetto un *outcome* migliore, fornendone anche dati empirici.

Inoltre, dall'analisi di regressione svolta, egli riesce anche a fornire alcune variabili che risultano essere decisive per il successo o meno del progetto. Egli ne espone principalmente 9:

- Numero di anni di esperienza nei progetti;
- Orientamento alle relazioni;
- *Idealized influence*<sup>60</sup>;
- Considerazione individuale;
- Motivazione ispiratrice;
- Stimolazione intellettuale;
- Il team comprende la tecnologia e ha l'expertise necessario per eseguire le specifiche azioni tecniche;
- Il project manager non ricorda ai componenti del team che hanno un buon programma di incentivi per premiare i loro sforzi;
- Il Project Manager non esercita autorità manageriale sul team per migliorare la performance.

Di queste 9 variabili individuate, almeno 6 o 7 possono essere ricondotte all'orientamento alle persone di un Project Manager. Ciò dimostra come tali caratteristiche personali del Project Manager siano cruciali per il successo del progetto. È anche ovvio che, come anche già asserito nel primo capitolo, caratteristiche e competenze più tecniche non debbano essere abbandonate. Infatti, tra le variabili presentate vi sono anche l'esperienza nei progetti del Project Manager e l'expertise dei Project Worker, senza i quali non si avrebbero gli stessi risultati.

Oltre a dimostrare che un Project Manager orientato alle persone possa portare ad un successo maggiore del progetto, l'autore prova anche a capire come questo tipo di Project

---

<sup>60</sup> Essa è intesa dall'autore in questo modo: "*Idealized influence indicates whether you hold subordinates' trust, maintain their faith and respect, show dedication to them, appeal to their hopes and dreams, and act as their role model*".

Manager raggiunga i suoi scopi: *“The transformational leader builds relationships with followers through interactive communication, which forms a cultural bond between the two participants and leads to a shifting of values by both parties toward common ground. The leader inspires followers to see the attractive future state, while communicating expectations and demonstrating a commitment to goals and a shared vision. Project managers who are relationship-oriented generate more successful projects”*<sup>61</sup>.

In conclusione di tale contributo, si può dire che *“Project managers who employ transformational leadership and, more specifically, idealized influence, in conjunction with a relationship-oriented approach enjoy more project success”*<sup>62</sup> e che uno stile più autoritario e transazionale dovrebbe essere sostituito da uno stile più *“umano”*.

Un altro contributo utile alla nostra causa è quello fornito da El-Sabaa (2001). Egli parte dalla proposta di Katz (1991), che sosteneva che una virtuosa gestione si basa su 3 tipi di capacità:

- *Human skills;*
- *Conceptual skills;*
- *Technical skills.*

Le *Human skills* sono *“primarily concerned with working with people”*<sup>63</sup>; le *Conceptual skills* riguardano *“the ability of a project manager to envision the project as a whole”*<sup>64</sup> e infine le *Technical skills* riguardano *“specialized knowledge and analytical ability in the use of the tools and techniques of the specific discipline”*<sup>65</sup>.

Gli obiettivi della ricerca di El-Sabaa sono principalmente due: capire quali sono le caratteristiche di un bravo Project Manager capire qual è la differenza di skills e di carriera tra un Project Manager ed un Line Manager. È ovvio che per i nostri fini ci occuperemo di presentare solo i risultati relativi al primo obiettivo del presente studio. I risultati si basano su un mix di evidenze (domande poste ai Project Manager di 3 diversi settori) e letteratura

---

<sup>61</sup> Prabhakar, 2005.

<sup>62</sup> Prabhakar, 2005.

<sup>63</sup> El-Sabaa, 2001.

<sup>64</sup> El-Sabaa, 2001.

<sup>65</sup> El-Sabaa, 2001.

esistente. Il questionario posto ai Project Manager intervistati si basa sull'approccio proposto da Katz (1991) dove ognuna dei 3 tipi di skills è esplosa in più "skill items" ed è stato chiesto al campione di dare un valore ad ognuno di essi, in modo da capire quali fossero le caratteristiche più rilevanti per un bravo Project Manager. *"Characteristics included in Human skills were mobilization, communication, coping with situations, delegation of authority, political sensitivity, high-self esteem and enthusiasm. [...] Characteristics included in Conceptual skills were skills of planning, organizing, having strong goal orientation, ability to see the project as a whole, ability to visualize the relationship of the individual project to the industry and the community, and strong problem orientation. [...] Characteristics included specialized knowledge in the use of tools and techniques, project knowledge, understanding methods, process and procedures, the technology required, and skill in the use of computer"*<sup>66</sup>.

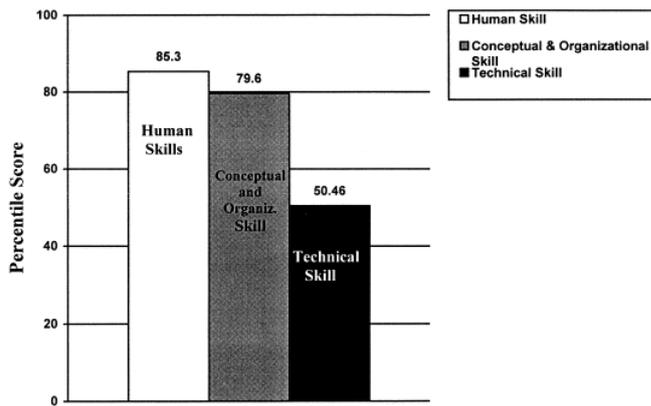
I risultati, per tutti e 3 i settori analizzati, hanno evidenziato che le caratteristiche più essenziali e rilevanti per un Project Manager di successo sono le *Human skills*, mentre le meno importanti sono le *Technical skills*. Le evidenze possono essere viste nella tabella e nel grafico seguenti:

<b>The percentile score of the three main project manager skills</b>				
	Agricultural projects	Electricity projects	Information systems projects	Average percentile score
<i>Number of respondents</i>	43	42	41	
I. Human Skill	85,6%	84,4%	85,9%	85,3%
II. Conceptual and organizational skill	77%	82,9%	78,9%	79,6%
III. Technical skill	48,4%	50,5%	52,5%	50,46%

Fonte: Rielaborato da El-Sabaa, 2001 p. 4.

---

<sup>66</sup> El-Sabaa, 2001.



Fonte: El-Sabaa, 2001 p. 5.

In conclusione, ciò che emerge da questo studio è che il Project Manager di successo ha come caratteristiche più rilevanti quelle correlate all'aspetto umano (e quindi è orientato alle persone). Perciò, anche se più indirettamente, si può derivare da ciò che un Project Manager orientato alle persone impatta positivamente sul successo di un progetto, essendo qui descritto come il tipo di Project Manager di successo.

Due contributi successivi, che possono essere accorpati in quanto simili per argomento e uguali per autori, sono di Dulewicz e Higgs (2000) e Dulewicz e Higgs (2004).

Essi propongono 3 tipi di competenze che spiegano la *managerial performance*:

- *Intellectual* (IQ);
- *Managerial* (MQ);
- *Emotional* (EQ).

Tali competenze vanno a incidere sugli obiettivi dei Project Manager, e ciò significa che in base alle tendenze di un Project Manager ad una piuttosto che ad un'altra competenza delle 3 elencate il successo del progetto sarà diverso. Perciò, vi sarà una di esse (o un mix) che risulterà essere più importante delle altre. Prima di esporre i *findings* degli autori, sembra necessario spiegare più a fondo questi 3 tipi di competenze. Ognuna di esse contiene al suo interno delle capacità che la caratterizzano. L'*Intellectual* (IQ) può essere suddivisa in:

- *Critical analysis and judgement*;
- *Vision and Imagination*;
- *Strategic Perspective*.

Perciò essa può essere spiegata come la capacità di un Project Manager di riuscire ad analizzare tutte le componenti e le situazioni che ha di fronte (*Critical analysis and judgement*) e riuscire a vedere prima ciò che con esse può essere fatto (*Vision and Imagination*). È la sua capacità di vedere a lungo termine e di agire perciò di conseguenza (*Strategic Perspective*), cercando di trasmettere la sua *vision* ai collaboratori (obiettivo che viene raggiunto con le altre due competenze).

Dal canto suo, invece, la *Managerial* (MQ) può essere suddivisa in:

- *Engaging communication*;
- *Managing resources*;
- *Empowering*;
- *Developing*;
- *Achieving*.

Essa è quindi la capacità del Project Manager di gestire le risorse che ha a disposizione (*Managing resources*), creando un ambiente comunicativo e motivante (*Engaging communication*), in cui le persone possano esprimersi e crescere (*Empowering, Developing*). Tutto ciò al fine di ottenere integrazione e quindi raggiungere il risultato auspicato del progetto (*Achieving*).

Infine, l'*Emotional* (EQ) è composta da:

- *Self-awareness*;
- *Emotional Resilience*;
- *Motivation*;
- *Sensitivity*;
- *Influence*;
- *Intuitiveness*;
- *Conscientiousness*.

Essa è la capacità più vicina all'orientamento alle persone. Consta di tutti elementi che caratterizzano la persona del Project Manager e che, come detto nel capitolo precedente, sono sempre più importanti al giorno d'oggi per l'ottenimento di risultati migliori. Tramite le caratteristiche sopraelencate, il Project Manager può andare oltre gli aspetti più

superficiali e *hard* che caratterizzano un progetto e riuscire a orientarsi alle persone, capendone personalità, obiettivi, necessità, qualità e difficoltà (*Sensitivity, Intuitiveness, Conscientiousness*). Tutto ciò gli permette quindi di sapere come gestire le persone per farle rendere al meglio (*Influence, Motivation*). Così egli potrà ottenere più facilmente l'integrazione e indirizzare tutte le sue risorse verso un unico obiettivo (che egli ha già in mente grazie alla capacità *Intellectual*). Inoltre, i due autori identificano anche 3 diversi stili di leadership, che si legano ai 3 tipi di competenze di cui si è appena parlato:

- *Engaging;*
- *Involving,*
- *Goal-oriented.*

In base a quanto un Project Manager sarà incline a una delle 3 competenze piuttosto che alle altre, egli si identificherà in uno dei sopracitati stili di leadership. La relazione può essere più facilmente spiegata tramite una tabella:

Group	Competency	Goal	Involving	Engaging
Intellectual (IQ)	1. Critical analysis and judgment	High	Medium	Medium
	2. Vision and Imagination	High	High	Medium
	3. Strategic Perspective	High	Medium	Medium
Managerial (MQ)	4. Engaging Communication	Medium	Medium	High
	5. Managing Resources	High	Medium	Low
	6. Empowering	Low	Medium	High
	7. Developing	Medium	Medium	High
	8. Achieving	High	Medium	Medium
Emotional (EQ)	9. Self-awareness	Medium	High	High
	10. Emotional Resilience	High	High	High
	11. Motivation	High	High	High
	12. Sensitivity	Medium	Medium	High
	13. Influence	Medium	High	High
	14. Intuitiveness	Medium	Medium	High
	15. Conscientiousness	High	High	High

Fonte: Turner, Müller, 2005 p. 55.

Si arriva così al punto in cui la ricerca si collega al nostro intento. I risultati di Dulewicz e Higgs su quale sia dei 3 esposti (IQ, MQ, EQ) l'approccio (o competenza) che incide maggiormente sul successo di un progetto mostrano che l'*Intellectual competence* conta per il 27%, la *managerial* conta per il 16% e la *emotional* conta per il 37%.

Da questi risultati ne esce una figura del Project Manager totalmente in linea con quella da noi tratteggiata in precedenza. Infatti, delle 3 competenze, quelle più orientate alle persone sono la *managerial* (anche se essa ha al suo interno una capacità strettamente orientata al *task*, ovvero *managing resources*) e la *emotional*, mentre la *intellectual* sembrerebbe più orientata al *task*. Volendo andare a vedere i numeri esposti, essi indicano che le componenti più vicine all'orientamento alle persone contano più di quella di orientamento al *task*. Ciò era proprio quello che si era detto nel primo capitolo di questa tesi: il fatto che l'orientamento alle persone sia il fattore che al giorno d'oggi conta maggiormente per il successo di un progetto non vuol dire che le capacità più tecniche e *hard* non abbiano nessun valore, ma semplicemente che ad oggi l'approccio da usare deve dare priorità alle persone ed alle relazioni piuttosto che alle componenti più tecniche (che restano comunque necessarie).

Tutto ciò può essere rivisto nella tabella precedentemente proposta, in cui uno stile più orientato al *task*, ovvero lo stile *goal-oriented*, ha correlazioni maggiori con le competenze *intellectual* (è sempre *high*), mentre lo stile *engaging* (quello strettamente connesso all'orientamento alle persone) ha correlazioni maggiori con le competenze *emotional* (è sempre *high*).

In conclusione, dal contributo di Dulewicz e Higgs, si evince come l'approccio orientato alle persone risulti dare migliori risultati in termini di successo del progetto. Inoltre, essi ci danno lo spunto per iniziare a capire quali sono le caratteristiche di un Project Manager orientato alle persone, che è lo scopo finale di tale capitolo.

Il successivo contributo proposto è di Geoghegan e Dulewicz (2008) che, riprendendo la struttura teorica del precedente contributo (i 3 generi di competenza), compiono una ricerca con lo scopo di capire se vi sia una relazione statistica significativa fra la leadership di un Project Manager ed il successo di un progetto.

Per fare ciò essi hanno utilizzato due tipi di questionari:

- Il *Leadership dimensions questionnaire* (LDQ), per capire quali siano le competenze di leadership più importanti ai fini del successo;

- Il *Project success questionnaire* (PSQ) per capire quali siano le variabili che costituiscono il successo di un progetto.

Nelle tabelle sottostanti si possono vedere i risultati dei due questionari, che mostrano i fattori risultati rispettivamente più importanti. Essi sono stati poi inseriti in un'unica tabella, per ottenere lo scopo finale e capire quali sono i fattori di leadership più importanti per il successo di un progetto.

	LDQ Dimension			Test Value = 5.5		
	Mean	Mean Differential	Standard Deviation	t	df	Sig
<b>IQ Dimensions</b>						
Critical analysis and judgment	5.75	0.25	1.81	0.99	51	0.32
<b>Vision and Imagination</b>	<b>4.37</b>	<b>-1.13</b>	<b>1.86</b>	<b>-4.40</b>	<b>51</b>	<b>0.00</b>
Strategic perspective	5.15	-0.35	1.53	-1.64	51	0.11
<b>EQ Dimensions</b>						
<b>Self-awareness</b>	<b>5.92</b>	<b>0.42</b>	<b>1.47</b>	<b>2.08</b>	<b>51</b>	<b>0.04</b>
Emotional resilience	5.54	0.04	1.65	0.17	51	0.87
Intuitiveness	5.56	0.06	1.70	0.25	51	0.81
<b>Sensitivity</b>	<b>5.92</b>	<b>0.42</b>	<b>1.41</b>	<b>2.16</b>	<b>51</b>	<b>0.04</b>
Influencing	5.56	0.06	1.51	0.27	51	0.78
Motivation	5.33	-0.17	1.84	-0.68	51	0.50
<b>Conscientiousness</b>	<b>5.98</b>	<b>0.48</b>	<b>1.66</b>	<b>2.09</b>	<b>51</b>	<b>0.04</b>
<b>MQ Dimensions</b>						
Managing resources	5.88	0.38	1.97	1.41	51	0.16
Engaging communication	5.15	-0.35	1.90	-1.31	51	0.20
Empowering	5.27	-0.23	2.01	-0.83	51	0.41
Developing	5.17	-0.33	1.96	-1.20	51	0.23
Achieving	5.06	-0.44	1.69	-1.89	51	0.06

Fonte: Geoghegan, Dulewicz, 2008 p. 62.

PSQ Items	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Q1 Schedule	0.167	0.157	<b>0.890</b>
Q2 On budget	0.401	-0.219	<b>0.729</b>
Q3 Deliverable works	<b>0.773</b>	0.154	0.201
Q4 Solves problem	<b>0.567</b>	0.008	0.156
Q5 Improves performance	0.085	<b>0.727</b>	0.099
Q6 Used by client	<b>0.846</b>	-0.008	0.100
Q7 Important clients make use	<b>0.896</b>	0.032	0.007
Q8 Ready accepted by users	<b>0.624</b>	0.205	0.146
Q9 Good project process	0.065	0.222	<b>0.841</b>
Q10 Benefits users	0.137	<b>0.901</b>	0.049
Q11 Provides improvements	-0.119	<b>0.893</b>	0.040
Q12 Positive impact on users	0.215	<b>0.837</b>	0.066

Fonte: Geoghegan, Dulewicz, 2008 p. 63.

	Factor 1 (Usability)		Factor 3 (Project Delivery) On Budget
	Solves Problem	Used by Client	
<b>IQ Dimensions</b>			
Critical analysis	<b>0.323*</b>	0.167	0.192
<b>EQ Dimensions</b>			
Self-awareness	0.145	<b>0.270*</b>	0.052
Sensitivity	0.252	<b>0.312*</b>	0.265
Influencing	<b>0.349*</b>	0.132	0.127
Motivation	<b>0.357**</b>	0.187	0.222
<b>MQ Dimensions</b>			
Manage resources	<b>0.422**</b>	0.252	<b>0.297*</b>
Empowering	<b>0.421**</b>	0.181	<b>0.280*</b>
Developing	<b>0.388**</b>	0.084	0.148

\* Correlation is significant at the 0.05 level.

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level.

Fonte: Geoghegan, Dulewicz, 2008 p. 64.

Da questa ultima tabella si possono vedere i risultati finali della ricerca. Ciò che si evince è che vi è una relazione elevata fra la componente *Managerial* ed il successo di un progetto. Infatti, *“MQ leadership dimensions contribute most to successful projects and therefore are highly significant in supporting the hypothesis”*<sup>67</sup>. Stranamente, rispetto alla precedente

<sup>67</sup> Geoghegan, Dulewicz, 2008.

ricerca, in cui la *Managerial* era risultata la meno incidente sul successo di un progetto, nella presente essa risulta essere la più importante.

Tuttavia, il *finding* non cambia di molto, in quanto la componente *emotional* risulta essere comunque molto importante, mentre la componente *intellectual* appare in tale sede più marginale. Ciò significa che, secondo i risultati di tale ricerca, il Project Manager per ottenere risultati migliori deve essere anche più orientato alle persone di quanto da noi indicato. Perciò, viene enfatizzato ancora di più (forse anche troppo) l'orientamento alle persone per conseguire il successo di un progetto.

In conclusione, *“This research found that both managerial and emotional/social competencies could explain variations in project success. Perhaps this is not surprising considering the nature of project management and project implementation”*<sup>68</sup>.

Il successivo contributo è fornito da Turner e Müller (2010). Questo studio è diverso dai precedenti, in quanto non dimostra la relazione esistente fra l'orientamento alle persone ed il successo di un progetto. Invece, esso si basa sulla ricerca delle competenze di leadership dei Project Manager di successo in differenti generi di progetti. In breve, lo scopo è di capire quali siano le dimensioni più comunemente necessarie in progetti/settori anche diversi fra loro, estraendo così gli stili e le caratteristiche di leadership più importanti a livello generale.

La base di partenza è ancora la teoria di Dulewicz e Higgs, ovvero i 3 diversi approcci alla leadership (*Intellectual, Managerial, Emotional*) a cui si correlano i 3 diversi stili di leadership (*Goal-oriented, Involving, Engaging*). Questa teoria viene applicata alla “pratica” di diversi tipi di progetto/settore. Infatti, vengono considerate categorie attinenti ai progetti molto diverse fra loro (ambito di applicazione, complessità, importanza e tipo di contratto). Mettendo insieme le due cose, si può ottenere un'approssimazione di quelle che sono le capacità di leadership più importanti a livello generale.

Le tabelle sottostanti riassumono il percorso effettuato in questo studio:

---

<sup>68</sup> Geoghegan, Dulewicz, 2008.

Group	Competency	Goal oriented	Involving	Engaging
Intellectual (IQ)	1. Critical analysis & judgment	High	Medium	Medium
	2. Vision and imagination	High	High	Medium
	3. Strategic perspective	High	Medium	Medium
Managerial (MQ)	4. Engaging communication	Medium	Medium	High
	5. Managing resources	High	Medium	Low
	6. Empowering	Low	Medium	High
	7. Developing	Medium	Medium	High
Emotional (EQ)	8. Achieving	High	Medium	Medium
	9. Self-awareness	Medium	High	High
	10. Emotional resilience	High	High	High
	11. Motivation	High	High	High
	12. Sensitivity	Medium	Medium	High
	13. Influence	Medium	High	High
	14. Intuitiveness	Medium	Medium	High
	15. Conscientiousness	High	High	High

Fonte: Müller, Turner 2010 p. 438.

Success Criteria
End-user satisfaction with the project's product or service
Suppliers' satisfaction
Project team's satisfaction
Other stakeholders' satisfaction
Meeting project's overall performance
Meeting user requirements
Meeting the project's purpose
Client satisfaction with the project results
Reoccurring business with the client
Meeting the respondent's self-defined success factor

Fonte: Rielaborato da: Müller, Turner 2010 p. 440.

Project attribute	Project types by attribute
Application area	Organizational change Information & telecommunication technology Engineering & construction
Complexity	High Medium Low
Strategic importance	Mandatory Repositioning Renewal
Contract type	Fixed price Remeasurement Alliance

Fonte: Müller, Turner 2010 p. 440.

Nella prima tabella si definiscono le doti e le competenze di leadership, nella seconda sono proposte le variabili per determinare il successo di un progetto e nella terza e ultima sono presentati i tipi di progetto in base alla dimensione enfatizzata (colonna di sinistra).

Per raccogliere i dati sono stati utilizzati due differenti questionari (somministrati in modo *web-based*):

- Il primo in cui si chiedeva ai soggetti di giudicare il livello di successo del loro ultimo progetto ed in cui si identificava il tipo di progetto (tra quelli proposti);
- Il secondo era il *Leadership dimensions questionnaire* (LDQ) che, come detto anche in precedenza, si usa per capire quali siano le competenze di leadership più importanti ai fini del successo del progetto.

I risultati possono essere analizzati nella seguente tabella:

		Application type			Complexity			Importance			Contract type		
		Engineering & Construction	Information & Telecommunication	Organizational change	Low	Medium	High	Mandatory	Renewal	Repositioning	Fixed price	Remeasurement	Alliance
		19	89	65	6	69	58	13	43	52	56	41	12
IQ	<i>Critical thinking</i>	High	High	High		High	High	High	High	High	High	High	High
	<i>Vision</i>	Low	Medium	High		Low	High	Medium	Low	Medium	High	Low	Medium
	<i>Strategic perspective</i>	Medium	High	High		Medium	High	Medium	High	Medium	High	Low	Low
MQ	<i>Managing resources</i>	Medium	High	High		High	High	High	High	High	High	High	High
	<i>Communication</i>	Medium	High	High		Medium	High	Medium	High	High	High	Medium	High
	<i>Empowering</i>	Low	High	High		High	High	High	High	High	High	Medium	Medium
	<i>Developing</i>	High	High	Medium		High	High	High	High	High	High	High	Low
	<i>Achieving</i>	Medium	High	Medium		Medium	High	Medium	High	Medium	High	Low	High
EQ	<i>Self awareness</i>	Medium	High	High		High	High	Medium	High	Medium	High	High	High
	<i>Emotional resilience</i>	Low	High	High		Medium	High	Medium	High	High	High	High	Medium
	<i>Intuitiveness</i>	Low	Medium	Medium		Medium	High	Medium	Medium	High	Medium	Medium	Low
	<i>Sensitivity</i>	Medium	High	High		High	High	High	High	High	High	High	High
	<i>Influence</i>	High	High	High		High	High	High	High	High	High	High	High
	<i>Motivation</i>	High	High	High		Medium	High	High	Medium	High	High	High	High
	<i>Conscientiousness</i>	High	High	High		High	High	High	High	High	High	High	High

Fonte: Rielaborato da Müller, Turner, 2010 p. 444.

Come si può notare dalla tabella, la componente EQ è alta pressoché ovunque, eccetto per i progetti di tipo *Engineering & construction*, che sembrano basarsi di più sulle competenze tecniche. Ciò significa che la componente *Emotional* (quella in cui l'orientamento alle persone si rispecchia maggiormente) è ritenuta necessaria e funzionale in tutti i tipi di progetti indagati e perciò risulta essere (anche se indirettamente, data la natura dello studio) una caratteristica/competenza che porta al successo di un progetto, perché insita in un Project Manager di successo. Infatti, come sostengono gli stessi autori: *"Results indicate the engaging leadership profile as the most suitable profile for project work through a good fit with almost all leadership profiles for the different project types. [...] The profile of the engaging style shows high expression of all EQ and some MQ sub-dimensions"*<sup>69</sup>.

Perciò, ciò che si può estrarre per i nostri fini da questa ricerca è che *"The leadership styles of successful project managers resemble the Engaging style, which builds on empowerment and involvement in highly transformational contexts"*<sup>70</sup>. Tale affermazione supporta il punto di partenza della presente trattazione, sostenendo che vi è la crescente necessità di competenze/capacità emozionali nei manager. Infatti, in un contesto in cui, come sostenuto a più riprese, la complessità e la rapidità sono in continuo aumento e incidono fortemente anche sulla complessità dei progetti, l'importanza delle persone per ottenere i risultati e risolvere i problemi diventa centrale. In breve, si potrebbe riassumere il concetto nel seguente modo: *"Thus transactional leadership, and concern for process, is more important on relatively simple projects, but transformational leadership, and concern for people, is necessary on more-demanding projects"*<sup>71</sup>.

Il prossimo contributo allarga la visuale dell'ambito di ricerca, restando però nei confini del contesto del progetto. La ricerca, effettuata da Li-Ren Yang, Chung-Fah Huang, Kun-Shan Wu, ha lo scopo di trovare la relazione fra lo stile di leadership del Project Manager, il *teamwork* ed il successo del progetto. Perciò, come si può notare, essi aggiungono il

---

<sup>69</sup> Müller, Turner 2010.

<sup>70</sup> Müller, Turner 2010.

<sup>71</sup> Müller, Turner 2010.

concetto di *teamwork*. Ciò permette di ampliare la nostra prospettiva, inserendo tra la leadership del Project Manager ed il successo del progetto il lavoro in team. Come sostenuto nel primo capitolo, l'obiettivo primario del Project Manager è di ottenere l'integrazione delle parti e dei partecipanti del suo team. Egli deve dapprima trasformare l'insieme delle risorse che ha in un team che condivida lo stesso obiettivo. Perciò, uno studio che aggiunge alla relazione fra Project Manager e successo di un progetto il *teamwork* sembra essere non solo comunque in linea con il nostro scopo, ma anche più utile. Il concetto da cui parte la ricerca è che *"Cohesiveness is the glue that binds the team members together as a unit and leadership may increase team cohesiveness. Leadership style can improve team relationships and strengthen team cohesion"*<sup>72</sup>.

La *survey* utilizzata si suddivide in 4 sezioni di domande: lo stile di leadership del Project Manager, il *teamwork*, la *project performance*, informazioni personali.

La leadership è stata indagata su due dimensioni: transazionale e trasformativa; il *teamwork* è stato indagato in base al livello di comunicazione, collaborazione e coesione. Infine, la *project performance* (il successo del progetto) è stata misurata in base a costi, tempi, qualità e soddisfazione degli stakeholder.

I risultati della ricerca hanno manifestato una relazione molto positiva fra le 3 variabili indicate, a dimostrazione del fatto che lo stile di leadership del Project Manager impatta dapprima sulle persone e di conseguenza sul successo del progetto. Perciò, i *findings* suggeriscono che il successo del progetto può essere raggiunto tramite componenti interpersonali come la comunicazione, la collaborazione e la coesione. È ovvio che per costruire tali relazioni vi sia bisogno di un Project Manager abile in tal senso, che riesca a capire le persone e a far condividere loro significati ed obiettivi. Il Project Manager in questione sarà necessariamente, dunque, orientato alle persone e ciò, secondo tale ricerca, gli permetterà di ottenere integrazione e successo del progetto (in linea con la nostra ipotesi).

In conclusione, *"The study concluded that perception of leadership skill is impacted by leader emotional ability through empathy. In summary, leaders are affected by their mental*

---

<sup>72</sup> Yang, Huang, Wu, 2011.

*abilities, emotional abilities, and ability to perform complex tasks*<sup>73</sup>. Dunque, la figura del Project Manager che deriva da tale studio è così riassunta: *“Unlike the transactional leaders who indicate how current needs of subordinates can be satisfied, transformational leaders show charisma and create pride, respect, trust, and a vision. [...] Transformational leaders pay attention to the concerns of individual team members. [...]. Leaders with a transformational style are seen as more effective by subordinates and superiors and transformational leadership may be a predictor of project performance*<sup>74</sup>.

### 2.3. Le caratteristiche principali del Project Manager orientato alle persone

Avendo presentato e discusso alcune ricerche in merito alla relazione tra orientamento alle persone del Project Manager e successo di un progetto, si vuole ora tentare di ricostruire la figura del Project Manager, identificando le caratteristiche della sua personalità che ne caratterizzano l'orientamento alle persone.

In generale, ciò che emerge finora circa la figura del Project Manager è che il suo compito principale è quello di fare in modo che le persone che gestisce possano esprimere il meglio di loro stesse all'interno del progetto, concorrendo all'ottenimento dei relativi obiettivi. Per poter raggiungere tale intento, il Project Manager non può essere concentrato esclusivamente sulle componenti hard e più tecniche del progetto, ma deve essere in grado di capire le persone, allinearsi a loro e motivarle e indirizzarle verso l'obiettivo finale. In poche parole, *“il leader di un qualsiasi gruppo umano è in grado, più di chiunque altro, di influenzare le emozioni dei suoi membri. Se lo stato emotivo del gruppo è orientato verso l'entusiasmo, la qualità delle prestazioni potrà andare alle stelle; se, al contrario, saranno attivati meccanismi di rancore ed ansia, il risultato sarà un generale disorientamento. [...] Quando un leader orienta le emozioni in senso positivo sa far emergere il meglio di ognuno (effetto chiamato risonanza). Quando invece le emozioni sono orientate in senso negativo*

---

<sup>73</sup> Yang, Huang, Wu, 2011.

<sup>74</sup> Yang, Huang, Wu, 2011.

*si crea una condizione di dissonanza che mina le fondamenta emotive necessarie alla piena realizzazione di ogni individuo*<sup>75</sup>.

Dunque, l'attività che un Project Manager orientato alle persone compie è avvicinarsi sinceramente alle persone, con lo scopo di capire le loro attitudini ed emozioni, allinearsi ad esse e assumere comportamenti con esse coerenti in modo da motivare le persone e farle rendere al meglio. Questo processo può essere collegato al concetto di *Intelligenza Emotiva*.

Essa può essere definita come un aspetto dell'intelletto legato alla capacità di riconoscere, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie emozioni e quelle degli altri, è il saper distinguere tra sentimenti e sensazioni e utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni. Un Project Manager di questo tipo sarà capace quindi di gestire se stesso e gli altri, ottenendo integrazione e condivisione di obiettivi, che a loro volta contribuiscono al raggiungimento del successo. Daniel Goleman (2004), uno dei più illustri studiosi e ricercatori nel campo dell'intelligenza emotiva sostiene che *“la prosperità o la decadenza di un'azienda dipendono quindi in larga misura dall'efficacia con cui i leader assolvono a questa essenziale funzione emotiva”*<sup>76</sup> e propone alcune dimensioni dell'intelligenza emotiva, che possono senz'altro aiutare nella definizione delle caratteristiche di un Project Manager orientato alle persone (essendo l'IE una delle sue competenze e capacità principali).

In primo luogo, un leader (un Project Manager nella fattispecie) che si rispetti, deve avere delle certezze su di sé, deve saper porre la sua persona in modo adatto nel contesto in cui agisce. Perciò le qualità principali di cui sarà provvisto sono: consapevolezza di sé (*self-awareness*), gestione di sé (*self-regulation*), motivazione.

*“Self-awareness means having a deep understanding of one's emotions, strengths, weaknesses, needs, and drives. People with strong self-awareness are neither overly critical nor unrealistically hopeful. Rather, they are honest—with themselves and with others. People who have a high degree of self awareness recognize how their feelings affect them, other people, and their job performance”*<sup>77</sup>. Da questa definizione, *consapevolezza di sé*

---

<sup>75</sup> Goleman, Boyatzis, McKee, 2004.

<sup>76</sup> Goleman, Boyatzis, McKee, 2004.

<sup>77</sup> Goleman, 2003.

vuol dire conoscere profondamente la propria emotività, ovvero sapere come le proprie emozioni influiscono su prestazioni e relazioni. Si parla perciò di consapevolezza emotiva: nel momento in cui si dispone di essa, il leader è capace di capire che ascendente hanno gli altri su di lui e lui sugli altri, riesce a muoversi in sintonia con i propri valori e riesce a trasmetterne l'essenza agli altri nel modo migliore. Questa "abilità" permette loro di essere pienamente onesti e spontanei, potenziando così la capacità di esprimersi in modo convincente, poiché quando le persone colgono la sincerità sono più propense a fidarsi ed impegnarsi. Ancora nell'ambito della consapevolezza di sé rientra l'autovalutazione: essa è espressione diretta della conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza. Essendo coscienti di ciò, si riesce ad essere aperti a consigli e critiche con lo scopo perpetuo di migliorarsi. Inoltre, ciò permette all'individuo di non vedere le proprie debolezze in modo negativo, lasciando così spazio all'autoironia e all'autocritica. Conoscendo ciò che può dare, un leader autovalutativo può riconoscere quali sfide deve accettare e quali no. Invero, è una grande forza del leader capire dove poter agire in modo efficace e non deleterio (si comprende ancora meglio l'utilità della consapevolezza di sé). Essere consapevoli di sé aiuta anche ad avere fiducia in se stessi in quanto, conoscendo le proprie abilità, si è stimolati ad affrontare compiti che le mettano alla prova.

*Gestione di sé* significa sapere come dominare le emozioni e gli impulsi negativi e riuscire addirittura a dare loro una connotazione costruttiva. Gestendosi, si riesce a mantenere la calma e la pazienza in situazioni di stress: ne è esempio un leader (o un Project Manager nel nostro caso specifico) che non accoglie con rabbia obiettivi non raggiunti e che non giudica in modo affrettato gli altri, ma cerca di capire il perché dei fallimenti e li vede come possibilità di miglioramento. *"Self-regulation, which is like an ongoing inner conversation, is the component of emotional intelligence that frees us from being prisoners of our feelings. People engaged in such a conversation feel bad moods and emotional impulses just as everyone else does, but they find ways to control them and even to channel them in useful ways"*<sup>78</sup>. Avere tale approccio consente al leader di creare un ambiente caratterizzato da fiducia ed equità, in cui le eventuali discordie si tramutano in produttività. In tal modo si genera un circolo virtuoso di cui ogni persona giova e che fa in modo di aumentare la disponibilità e la motivazione. Una persona che si autogestisce è, inoltre, più adattiva al

---

<sup>78</sup> Goleman, 2003.

cambiamento e si orienta più velocemente in nuovi ambiti; ciò nel mondo d'impresa odierno è decisivo per un leader che deve guidare altre persone in mondi spesso ignoti. Altri sono i vantaggi dell'autogestione, come il saper valutare i rischi, e perciò porsi obiettivi anche complessi e dispendiosi, ma sempre e comunque razionalmente raggiungibili e non impossibili, cogliendo o creando le giuste opportunità (spirito di iniziativa). Una persona che ha e/o applica questa qualità sarà sempre propensa alla riflessione, adatta al cambiamento, integra e trasparente (tutte caratteristiche basilari di un vero leader) poiché si trova in sintonia con se stessa.

Oltre a conoscere se stesso e il proprio ruolo e a sapersi gestire (con tutti i benefici che ne derivano), un Project Manager è caratterizzato anche da una tendenza proattiva sul lavoro: la *motivazione*. Essa consiste nel voler raggiungere risultati sempre migliori, aumentando le proprie capacità e quindi la consapevolezza di sé, ponendosi man mano obiettivi più sfidanti. La motivazione di cui si parla è interiore, e non generata da fattori oggettivi ed esterni come retribuzione o bonus, ma derivante da una voglia profonda di realizzazione (*achievement*). Perciò la motivazione parte dalla passione per il proprio lavoro, che spinge a cercare sfide stimolanti da cui apprendere sempre qualcosa di nuovo. Un altro elemento che connota la motivazione del leader è l'ottimismo, il quale fornisce una visione positiva in tutte le attività. Grazie ad esso ed alla gestione di sé, un leader riesce ad accettare anche risultati negativi e quindi a guidare l'impresa (o un team) attraverso momenti difficili, dimostrando così tutta la sua importanza all'interno dell'organizzazione. Una persona motivata ha un elevatissimo *commitment* verso la sua impresa, ed anche in momenti complicati si sente parte di essa e si impegna al massimo per uscirne. Un Project Manager del genere diventa un esempio per tutti i Project Worker, e riesce a tenere sempre alta la partecipazione. Ciò dimostra quanto sia importante e decisiva la motivazione del leader: essa è contagiosa soprattutto nei momenti difficili, e contribuisce così ad uscire da essi più rapidamente e a dirigersi verso gli obiettivi prestabiliti.

Dopo aver analizzato le doti personali di un Project Manager, ovvero quelle che riguardano il suo rapporto con se stesso (e che hanno inevitabili ripercussioni sulla organizzazione intera), è altrettanto rilevante (se non di più) parlare delle sue *doti sociali*: l'empatia, le social skills in senso stretto e l'influenza.

*L'empatia* è forse la componente più rilevante per un leader in generale. *"Rather, empathy means thoughtfully considering employees' feelings—along with other factors—in the process of making intelligent decisions"*<sup>79</sup>; essa si esprime nel considerare i sentimenti dei lavoratori, nel convergere su di essi per immedesimarsi negli stessi. Una persona empatica riesce a sintonizzarsi con gli altri e a percepire le loro emozioni ed i loro pensieri. Ciò è di assoluta importanza per un Project Manager, per poter guidare e gestire al meglio le persone con cui si relaziona; egli ascolta il punto di vista di tutti e si impegna per capirne la prospettiva e l'essenza. La capacità di allinearsi con i pensieri altrui e di lasciare spazio alla loro espressione permette al Project Manager di creare un ambiente ed un rapporto in cui le persone tirano fuori il meglio di sé, poiché sanno di essere considerate. Inoltre, genera grande fiducia e consenso nei confronti del Project Manager, in quanto i sottoposti vedono in lui una persona che si mette sul loro stesso piano e che si interessa alle loro sensazioni, e allo stesso tempo una figura che fa da guida e dà sicurezza. Risulta evidente quindi come l'empatia sia utile su più fronti: dà al Project Manager una panoramica molto ampia su chi ha intorno, e crea un ambiente sano (una sorta di *locus amoenus* a livello aziendale) e perciò propenso alla partecipazione e produttività, permettendo di ottenere più facilmente buone prestazioni e risultati migliori.

Le *social skills* sono le capacità relazionali che un leader possiede. *"Social skill is friendliness with a purpose: moving people in the direction you desire"*<sup>80</sup>, esse consistono nell'intrattenere rapporti con moltissime persone (anche non direttamente appartenenti all'impresa, infatti un leader costruisce quante più relazioni può) allo scopo di portarle verso la direzione desiderata. Ciò non vuol dire obbligare gli altri ad accettare un pensiero con cui non concordano, ma si parla di *social skills* proprio perché tramite esse si riesce a fare in modo che gli altri condividano la nostra prospettiva. Ciò implica che il Project Manager abbia grandi capacità di persuasione, altrimenti egli non otterrebbe tale risultato. Le *social skills* sono formate da tanti piccoli accorgimenti che si mettono in pratica nei rapporti quotidiani con le persone: il saluto, l'interessamento alla vita privata, le battute di spirito, la considerazione e tanti altri semplici gesti. Un Project Manager sa, infatti, che ogni rapporto con i membri del team è importante per raggiungere risultati ottimali.

---

<sup>79</sup> Goleman, 2003.

<sup>80</sup> Goleman, 2003.

Per ultima, ma non per importanza, vi è *l'influenza*. Essa è la capacità di avere un ascendente sulle persone, per stimolarle a impegnarsi in attività ritenute utili. Ovviamente questa è una abilità insostituibile per un Project Manager, in quanto egli trae la sua efficacia dall'ottenere ciò che vuole non facendo valere una posizione gerarchica, ma allineando le persone su un obiettivo, creando perciò interesse e motivazione in esse nel compiere una certa attività.

Da questa prospettiva circa le doti di cui un Project Manager (e in generale un vero leader) dispone emerge il ritratto di una persona contemporaneamente introversa ed estroversa. Ciò che fornisce al Project Manager efficacia è proprio riuscire a sfruttare questo connubio: egli basa la sua estroversione (ovvero la sua socievolezza ed apertura nei rapporti umani) sulle conclusioni che trae dalla sua introversione (cioè le sue riflessioni ed il rapporto con se stesso), e questo gli permette di riuscire a condurre le persone nella direzione auspicata, oltrepassando tutti gli eventuali problemi e creando addirittura più motivazione. L'immagine che egli trasmette di sé è estremamente positiva, e ciò non grazie alla finzione ma soprattutto per merito della manifestazione reale di quelle che sono le sue qualità ed i suoi valori. Egli è una persona integra, con ciò intendendo *"wholeness, completeness, entirety. Leaders of integrity are not divided against themselves. They possess congruency of being and action. They do what they say they will do, and their actions disclose who they are"*<sup>81</sup>; inoltre è una persona coraggiosa, poiché riesce ad addentrarsi in ambiti anche sconosciuti e si prende la responsabilità di porsi come guida di un gruppo di persone verso un obiettivo per il quale ha bisogno della partecipazione di tutti, e se ne assume la colpa nel momento in cui tale obiettivo non è raggiunto. A ciò si aggiunge una certa dose di flessibilità, che gli permette un adattamento rapido al cambiamento imposto dalle contingenze.

Nella figura sottostante si possono vedere riassunte le caratteristiche del Project Manager appena discusse:

---

<sup>81</sup> Jinkins, 1998.

## The Five Components of Emotional Intelligence at Work

	Definition	Hallmarks
Self-Awareness	the ability to recognize and understand your moods, emotions, and drives, as well as their effect on others	self-confidence realistic self-assessment self-deprecating sense of humor
Self-Regulation	the ability to control or redirect disruptive impulses and moods the propensity to suspend judgment—to think before acting	trustworthiness and integrity comfort with ambiguity openness to change
Motivation	a passion to work for reasons that go beyond money or status a propensity to pursue goals with energy and persistence	strong drive to achieve optimism, even in the face of failure organizational commitment
Empathy	the ability to understand the emotional makeup of other people skill in treating people according to their emotional reactions	expertise in building and retaining talent cross-cultural sensitivity service to clients and customers
Social Skill	proficiency in managing relationships and building networks an ability to find common ground and build rapport	effectiveness in leading change persuasiveness expertise in building and leading teams

Fonte: Goleman, 2003 p. 3.

Altre caratteristiche del Project Manager orientato alle persone possono essere desunte dal contributo di Dulewicz e Higgs (2004) in precedenza analizzato. In tale sede, la prospettiva si amplia, e sono considerate anche doti oltre a quelle di natura emozionale (che in generale collimano con quelle espresse poco fa). Sono considerate, sempre nell'ambito dell'orientamento alle persone, alcune doti di natura *Managerial*: la comunicazione, *l'empowerment*, lo sviluppo delle persone.

Orientamento alle persone, infatti, non significa 'soltanto' capire le persone e interessarsi a loro allo scopo di creare integrazione e indirizzare tutte le risorse verso gli obiettivi del progetto. Vi è anche una prospettiva più ampia, che va oltre il contesto del progetto. Infatti, come è stato in abbondanza detto nel primo capitolo, in una PBO vi sono due organizzazioni: quella temporanea e quella permanente. Sebbene gli interessi del Project Manager diano priorità a quella temporanea, è pur vero che sia essi che i Project Worker fanno parte anche (e soprattutto) dell'organizzazione permanente.

Perciò, essere orientati alle persone significa anche arricchire le persone stesse (e quindi l'azienda che a loro si affida) per scopi che vanno oltre il progetto in corso. Infatti, un Project Worker partecipa nel corso della sua carriera a più progetti e concorrerà al successo o meno

di ognuno di essi. Dunque, è compito di ogni Project Manager che il Project Worker incontra lasciare a quest'ultimo qualcosa che egli potrà sfruttare anche negli altri progetti. In tal modo, anche se indirettamente, questo Project Manager avrà contribuito con il suo orientamento alle persone al successo di un progetto e per estensione al successo della propria organizzazione. Va da sé che per contribuire in tal modo agli scopi dell'organizzazione, il Project Manager dovrà avere determinate caratteristiche e doti (sempre annoverabili nel concetto di orientamento alle persone).

Tali caratteristiche riguardano sempre il rapporto che il Project Manager ha con i suoi collaboratori, ma non riguardano più l'aspetto contingente bensì l'arricchimento del collaboratore. Le doti di cui si parla sono *l'empowerment* e lo sviluppo delle persone.

*Empowerment* è la tendenza del Project Manager a lasciare più o meno ampi spazi di discrezionalità ai suoi collaboratori durante il progetto. Ciò significa non dirigere passo per passo in modo maniacale il lavoro dei Project Worker, ma lasciare che essi siano liberi (fino ad un certo punto) di portare avanti le proprie attività nel modo che ritengono migliore. Infatti, nel momento in cui un Project Manager (o più generalmente un capo) controlla ogni step del lavoro, i collaboratori si sentono oppressi ed in ansia, con l'effetto di non riuscire a dare il meglio di sé. Al contrario, quando sono lasciati liberi di affrontare anche le avversità (non senza rischi) essi tirano fuori il meglio di sé poiché sentono di essere apprezzati a tal punto da essere lasciati autonomi. Inoltre, *l'empowerment* fa in modo che i collaboratori esprimano anche quelle competenze in più di cui sono equipaggiati e che non tirerebbero altrimenti fuori, munendo così l'impresa di un livello maggiore di conoscenze.

Dal canto suo, il Project Manager orientato alle persone ha un ruolo influente anche sul *development* dei Project Worker ed essa può essere considerata una sua caratteristica, dato che un Project Manager non orientato alle persone non ha tale tendenza. Egli è infatti il principale punto di riferimento ed interlocutore per ogni Project Worker durante lo svolgimento del progetto e, nella sua relazione con i collaboratori, si impegna per fare in modo che essi crescano sotto l'aspetto sia tecnico che esperienziale.

Come rilevato da Bredin e Söderlund (2011), i modi in cui un Project Manager orientato alle persone concorre a impattare sul miglioramento e lo sviluppo dei Project Worker sono principalmente 3:

- *Identifying needs for competence development;*
- *Supporting Project Workers in their work, improving their skill sets;*
- *Spreading the word on positive experiences with Project Workers.*

Il primo è un modo di incidere sul *development* abbastanza indiretto. In tal caso, il Project Manager, osservando l'andamento del progetto e le performance ed abilità dei suoi Project Worker, può notare in alcuni di loro delle carenze o dei punti di miglioramento ulteriore e comunicarli poi all'azienda. Perciò, da questo punto di vista, l'apporto del Project Manager sta nel mettere in moto il processo di *development*, che non verrà però fornito direttamente da lui, ma da altri soggetti dell'impresa.

La seconda ipotesi identifica, al contrario, il modo più diretto che ha un Project Manager per influire sullo sviluppo dei collaboratori. Esso consiste, appunto, nell'osservare i Project Worker durante il loro lavoro e supportarli nel momento in cui un aiuto si rende necessario. Come detto in precedenza, una caratteristica del Project Manager è quella *dell'empowerment* e quindi di lasciare ai collaboratori discrezionalità e spazio, ma è altresì importante un intervento diretto del Project Manager in situazioni in cui egli può trasmettere qualcosa di concreto al Project Worker. I momenti di cui si parla sono molto importanti, perché permettono ai lavoratori di incrementare il proprio bagaglio tecnico e dunque di migliorare la loro efficienza nell'espletamento di una attività fino a diventare completamente autonomi e quindi sempre più preziosi.

La terza opzione è sempre di carattere diretto, ma non riguarda lo sviluppo tecnico del Project Worker, bensì quello esperienziale e comportamentale. Dall'alto della sua esperienza, il Project Manager può, infatti, rappresentare un esempio per i collaboratori. Nel momento in cui si presenta una certa situazione (di carattere anche relazionale o di gruppo) o qualcuno dei Project Worker abbia dei problemi, il Project Manager, avendo presumibilmente vissuto molte esperienze diverse, potrà aiutare i collaboratori a capire come comportarsi per fare in modo che le cose vadano per il giusto verso. Ciò sicuramente concorre a fare di ogni Project Worker un lavoratore migliore, soprattutto se si sommano

tanti momenti di questo genere. Perciò, sebbene in tale contesto non si tratti di migliorare il bagaglio tecnico, si può parlare di *development*, essendo il fattore esperienziale sempre più rilevante ai fini della prestazione e dell'approccio dei Project Worker.

Dai vari contributi e dalla teoria in merito alle caratteristiche di un Project Manager orientato alle persone ne deriva un personaggio che accentra su di sé svariate qualità ed attributi. Egli è, al tempo stesso, un personaggio tanto complesso e difficile da trovare quanto necessario per gestire al meglio un progetto nel contesto competitivo ed aziendale attuali. Sulla base di quanto detto nel corso del paragrafo, egli ha un rapporto di estrema onestà con se stesso, conosce i suoi punti di forza ed i suoi punti di debolezza e cerca di dare alla sua emotività una direzione sempre funzionale e costruttiva, autoregolandosi. Inoltre, egli è spinto da una motivazione che non è di carattere estrinseco (ovvero basata sulle ricompense ottenibili), ma di genere intrinseco. Ciò lo rende più forte e deciso nell'affrontare le avversità che un progetto comporta e gli permette di potersi porre come leader principale del progetto.

Non solo, egli ha spiccate capacità nelle relazioni con gli altri (con i suoi Project Worker principalmente). In primo luogo, è descritto come una persona empatica e ciò lo rende in grado di *capire* le persone che lo circondano, di poter arguire le loro sensazioni e problematiche ed immedesimarsi in loro al fine di aiutarle e guidarle verso l'obiettivo finale del progetto. Avere la capacità di capire le persone permette al Project Manager di saperle gestire al meglio nelle varie situazioni e dinamiche che il contesto di un progetto impone, e di farle operare nel modo per loro più congeniale e funzionale possibile. Oltre a ciò, il Project Manager orientato alle persone annovera tra le sue doti di carattere relazionale la motivazione e l'influenza. Ciò implica che, oltre a saper capire le persone e creare le condizioni di lavoro per loro migliori, egli è capace di trasmettere ai suoi collaboratori la voglia di impegnarsi e dare tutto ciò che hanno per il progetto. Questo implica fortissime doti comunicative, con le quali il Project Manager riesce a *massimizzare ed indirizzare* gli sforzi dei Project Worker.

Un Project Manager con tutte queste capacità sarà perciò, in primo luogo, in grado di porre *se stesso* al centro di un contesto complesso e dinamico. Egli infatti sarà capace di autogestirsi e rendersi sempre funzionale al progetto. Egli sarà in grado di prevedere *ex ante* i possibili rischi a cui il progetto potrà andare incontro e quindi di prevenirli; d'altra

parte, sarà in grado di fronteggiare quei rischi non calcolabili che si manifestano, garantendo al progetto ed ai Project Worker stabilità e sicurezza.

In secondo luogo, un Project Manager con determinate qualità sarà in grado di riuscire a fare ciò che in questa tesi si ritiene essere la vera essenza del suo compito: ottenere integrazione nel team, tramite la sua capacità di creare un *ambiente di lavoro* che sia in grado di far esprimere tutti i partecipanti al massimo delle loro possibilità (es: adottare il concetto di *empowerment* precedentemente discusso) e di farli crescere e migliorare sotto gli aspetti in cui hanno delle mancanze. Ciò contribuirà a motivare al massimo i Project Worker e quindi a creare un clima virtuoso, caratterizzato dalla condivisione degli obiettivi e dell'indirizzo verso cui andare. Così facendo, il Project Manager contribuisce al successo del progetto. Come si è visto, però, per farlo è necessario che egli abbia delle capacità e doti che vanno oltre le competenze tecniche e gestionali. Ciò che gli permette di creare quanto detto e di aspirare così ad ottenere il successo del progetto sono quelle sue caratteristiche personali che definiscono il concetto di orientamento alle persone.

Ciò che al giorno d'oggi fa la differenza tra il successo e l'insuccesso sono il clima e l'ambiente di lavoro in cui le persone operano e la loro capacità di permettere alle persone di sentirsi apprezzate, motivate e facenti parte di qualcosa di coeso e condiviso. Ciò permette di avere a disposizione dell'organizzazione quel *plus* di motivazione e competenze che conduce a dei risultati migliori. In tale contesto non vanno però marginalizzati troppo gli aspetti più *hard*, in quanto essi fanno parte della base da cui partire per fare poi la differenza.

Semplicemente, come rimarcato già a più riprese, ciò che si vuole dimostrare tramite la teoria e la pratica (mostrata attraverso la revisione della letteratura) è che ciò che spiega l'ottenimento di maggiore successo è, al giorno d'oggi, la centralità delle persone e della loro gestione (ecco perché si è parlato dello *human resource management* nel primo capitolo) più che l'incremento del loro bagaglio di competenze e conoscenze. È necessario saper utilizzare al meglio ciò che le persone hanno da dare, e per farlo è necessario e costruttivo creare un ambiente in cui esse possano sentirsi in grado di dare il massimo. Per ottenere siffatto ambiente, c'è bisogno però di un Project Manager che sappia capire le persone, gestire se stesso e gli altri e saper comunicare significati ed obiettivi. Tale

personaggio sarà in grado di porre le basi per condurre il suo team (ed in senso più ampio la sua impresa) verso il successo.

Per riassumere, si può prendere in considerazione un contributo di Damiani (2007): *“L’insuccesso è molto spesso determinato da fattori umani. In questo contesto, la formazione dei team di progetto rappresenta un momento di fondamentale importanza. Creare un team coeso è una delle regole fondamentali per gestire con successo un progetto. [...] La motivazione e l’impegno sono dimensioni che non si ottengono gratuitamente. Un buon Project Manager deve essere orientato alle persone, deve farsi in quattro per disporre degli strumenti necessari affinché ciascuno possa compiere bene il proprio lavoro. Essere orientati alle persone significa anche agire con flessibilità, saper comprendere i momenti di difficoltà personale, chiudere un occhio di fronte all’errore o alla mancanza di poco conto commessa da chi è affidabile. [...] Orientamento alle persone vuol dire inoltre costruire un clima di lavoro sereno, ove ciascuno abbia la possibilità concreta di esprimersi e di sentirsi parte importante del progetto. [...] Ogni membro del team è sicuramente motivato da qualcosa di diverso; il difficile compito del project manager è quello di capire in che modo gli altri vivano i loro personali traguardi ma anche quello di stabilire una prospettiva comune a tutto il team. Il project manager deve essere in grado di trattare tutti equamente pur rimanendo sensibile alle differenze individuali”*<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> Damiani, 2007.

## 2.4. Questioni aperte

In questa sede ci si è focalizzati sulla relazione esistente tra l'orientamento alle persone di un Project Manager ed il successo di un progetto, con l'ipotesi che tra le due variabili vi sia una relazione diretta, dove all'aumentare (o diminuire) dell'una aumenta (o diminuisce) anche l'altra. Successivamente, sono state ricercate e descritte le principali caratteristiche di un Project Manager orientato alle persone, con il fine di tracciarne un *identikit*.

Nonostante le evidenze, anche abbastanza chiare, fornite dalle ricerche e studi presentati, vi sono sicuramente ancora degli aspetti da indagare più a fondo e da chiarire. Infatti, in questa tesi ci si sofferma sul cercare di capire e dimostrare la relazione tra orientamento alle persone e successo di un progetto secondo un'ottica abbastanza generale, ritenendo che sia una relazione valida in tutti i contesti ma non escludendo comunque che vi possano essere delle differenze. Perciò, sarebbe senza dubbio utile cercare di applicare la relazione tra queste due variabili a contesti maggiormente specifici: ad esempio per tipo di *industry*, per tipologia di team o per genere di prodotto o servizio oggetto del progetto. Infatti, è possibile che in base ai vari contesti vi possano essere delle caratteristiche del Project Manager che siano più o meno importanti; per esempio, in un certo tipo di team potrebbe essere più importante la capacità comunicativa, mentre in un altro la capacità di capire le persone e così via. Dunque, fermo restando che tale relazione si pensa possa restare valida a livello generale, tramite ricerche e studi più approfonditi essa può essere specificata meglio per ambito e così idealmente applicata nella realtà nel modo più coerente possibile con il contesto di riferimento.

Inoltre, come suggerisce Anantatmula (2010), in un mercato sempre più globalizzato potrebbe essere proficuo analizzare la relazione qui presentata in team di progetto geograficamente dispersi. Infatti, tali tipi di progetto potrebbero essere caratterizzati da "*additional problems due to cultural diversity, communication challenges, and other issues related to global projects*"<sup>83</sup>. È condivisibile infatti che in gruppi così formati, i problemi di comunicazione dovuti semplicemente alla lingua di origine siano amplificati e le possibilità di *misunderstanding* più elevate. Inoltre, tali progetti potrebbero richiedere al Project Manager una qualità/competenza addizionale: il *diversity management*. Si può capire

---

<sup>83</sup> Anantatmula, 2010.

quindi come in un'ottica di progetto globale, l'orientamento alle persone possa essere ancora più centrale e trasformarsi addirittura in *orientamento ai popoli ed alle culture*.

In questo capitolo è stata dapprima fornita una revisione generale della letteratura riguardante la relazione tra orientamento alle persone del Project Manager e successo di un progetto e delle caratteristiche appartenenti a siffatto Project Manager.

È stato dimostrato, attraverso la letteratura, che esiste effettivamente una relazione positiva e diretta fra orientamento alle persone di un Project Manager e successo di un progetto. Ciò supporta anche il fatto che, come si vuol dimostrare con questa tesi, al giorno d'oggi sia più importante ai fini del successo creare un ambiente di lavoro che sia motivante ed istruttivo per i lavoratori, al fine di massimizzare ed ottimizzare i loro sforzi e contributi (tutto ciò senza mai però dimenticare la necessità di hard skills funzionali ed aggiornate a supporto).

In seguito, è stato tracciato un *identikit* del Project Manager orientato alle persone, enfatizzando anche la sua relazione con se stesso, che si pone alla base delle sue relazioni e scambi con gli altri. La componente di base del suo carattere, da cui poi si diramano tutte le altre, è l'intelligenza emotiva, che gli permette di immedesimarsi negli altri e così capire le persone, avendo quindi un vantaggio nell'indirizzarle verso l'obiettivo comune del successo.

## CAPITOLO 3 – Il Project Manager orientato alle persone nei modelli di Project Management

Si è parlato finora di cosa sia una PBO, delle dinamiche che la caratterizzano e di come si strutturi a livello organizzativo per operare nelle condizioni più adeguate possibili. In seguito, ci si è focalizzati su una delle figure introdotte tramite il *framework dell'HR Quadriad*, e cioè il Project Manager, reale protagonista della trattazione. Più specificatamente, si è parlato del Project Manager orientato alle persone e di come egli sia correlato al successo di un progetto (spiegando cosa si intenda per orientamento alle persone e per successo di un progetto in tale sede), tentando di trovare tramite la letteratura analizzata una relazione quanto più chiara possibile.

In questo capitolo, invece, si introdurrà un altro concetto che si lega alla figura del Project Manager: i modelli di Project Management.

Prima di introdurre il concetto, sembra necessario fare una precisazione: vi è una sottile differenza concettuale tra Project Management e Project Manager. Il Project Management identifica la *metodologia* con cui viene organizzato e gestito un progetto e vi sono diversi *modelli* che si possono utilizzare, a seconda delle preferenze ed esigenze; il Project Manager è la persona incaricata di gestire il progetto nella sua interezza, occupandosi di tutte le vicende relative al progetto e del suo avanzamento.

L'equivoco si potrebbe creare poiché entrambi i concetti si riferiscono al tema dei progetti e spesso si accompagnano (nel senso che un Project Manager spesso utilizza una metodologia di Project Management o un comportamento gestionale ad essa riconducibile), ma non è necessariamente così.

Lo scopo del presente capitolo è di illustrare le principali metodologie di Project Management e calare la figura del Project Manager orientato alle persone (tratteggiata nel secondo capitolo) al loro interno, per capire come varia il suo ruolo a seconda del modello adottato e quale sia la metodologia più confacente al Project Manager orientato alle persone.

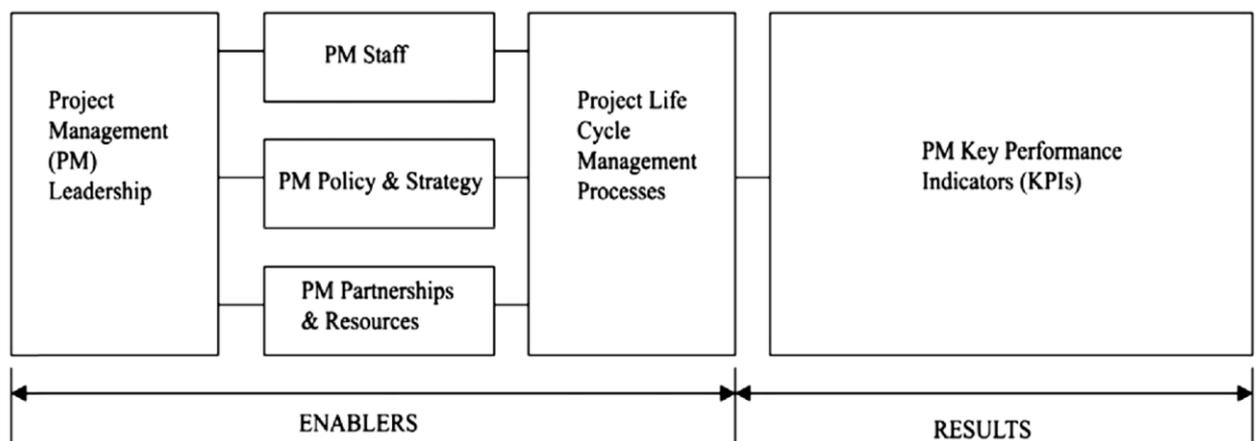
La motivazione per cui si è deciso di dedicare un capitolo alle metodologie di Project Management è che secondo molti addetti ai lavori esse sono congeniali e funzionali

all'ottenimento di maggior successo nei progetti. Ciò si lega quindi al concetto di successo di un progetto, centrale in tale trattazione, ed introduce un altro elemento utile. Infatti, di fianco alla figura del Project Manager orientato alle persone si pone una metodologia di gestione dei progetti.

Si potrebbe provare a sostenere quindi che, se un Project Manager orientato alle persone porta un progetto ad avere maggior successo (come è stato dimostrato nel secondo capitolo), un Project Manager orientato alle persone che utilizza una metodologia di Project Management è ancora di più un fattore di successo.

Negli anni, le metodologie di Project Management hanno ottenuto sempre più spazio nell'ambito della gestione dei progetti e sono state sempre più utilizzate e studiate, in quanto ritenute utili per il successo dei progetti.

Mir e Pinnington (2014) hanno effettuato uno studio circa la relazione esistente tra il Project Management ed i suoi elementi ed il successo di un progetto, prendendo come base il *PMPA Model* (Bryde, 2003)<sup>84</sup> mostrato nella seguente figura:



Bryde, 2003 p. 233.

La suddetta ricerca ha portato ai seguenti risultati: *“Project Management is found to be an effective tool for achieving the strategic objectives of organisations, managing organisational change and systematic planning, execution and control of activities in a systematic manner [...] It was seen through linear regression analysis that PM Performance*

<sup>84</sup> Bryde, 2003.

*explains at least 44.9% variance in Project Success. A significant influence of different variables of PM Performance on Project Success was also observed; PM KPIs and PM Staff were found to be the most influential*<sup>85</sup>.

Inoltre, un altro importante e significativo risultato dello studio appena menzionato sta nella seguente affermazione: *“It was found that variables which employees can relate directly to in their project environments have the most impact on Project Success”*<sup>86</sup>. Ciò conferma da un lato il ruolo estremamente preponderante e centrale del Project Manager nel creare un ambiente di lavoro funzionale a tutti i membri del team, e che possa assicurare un rendimento massimale da ogni direzione, e dall’altro quanto la creazione di siffatto ambiente sia propedeutica al raggiungimento del successo nel progetto.

Ciò porta quindi a pensare che ciò che è stato appena asserito circa la combinazione tra Project Management e Project Manager *people-oriented* sia effettivamente realistico, e che quindi accostare a un Project Manager orientato alle persone anche un definito metodo di gestione dei progetti possa essere una soluzione ancora più ottimale. È necessario però capire quale modello di Project Management sia il più adatto a tale figura, ed infatti questo sarà uno degli obiettivi del capitolo presente.

---

<sup>85</sup> Mir, Pinnington, 2014.

<sup>86</sup> Mir, Pinnington, 2014.

### 3.1. Le metodologie di Project Management

Le metodologie di Project Management possono essere suddivise principalmente in due classi: *Traditional* ed *Agile*.

In questo paragrafo verrà fornita una *overview* concettuale e teorica di come funzionano le metodologie di Project Management sopra indicate, anche al fine di effettuare una comparazione fra esse. Verranno mostrati i principi di funzionamento, i processi che li caratterizzano e gli scenari esterni in cui essi si realizzano.

Ognuna delle metodologie comprende al suo interno diversi modelli: la metodologia Tradizionale si esplica principalmente nel modello di Project Management denominato *Waterfall* (o a cascata), mentre la metodologia *Agile* si può dividere in diversi modelli come: *Scrum*, *Canban*, *DSDM*, *XP et cetera*.

Si ritiene che sia fondamentale fornire una spiegazione teorica delle metodologie e dei modelli di Project Management in quanto funzionale allo scopo ultimo del capitolo, che è quello di inserire all'interno di ognuno di essi la figura del Project Manager orientato alle persone e cercare di capire in quale delle metodologie e modelli si immette meglio tale personaggio, e quindi capire anche quale delle metodologie sia la più funzionale a rendere il successo del progetto ancora più marcato.

Verrà spiegato dapprima il modello *Waterfall* ed in seguito uno dei modelli *Agile* (lo *Scrum*).

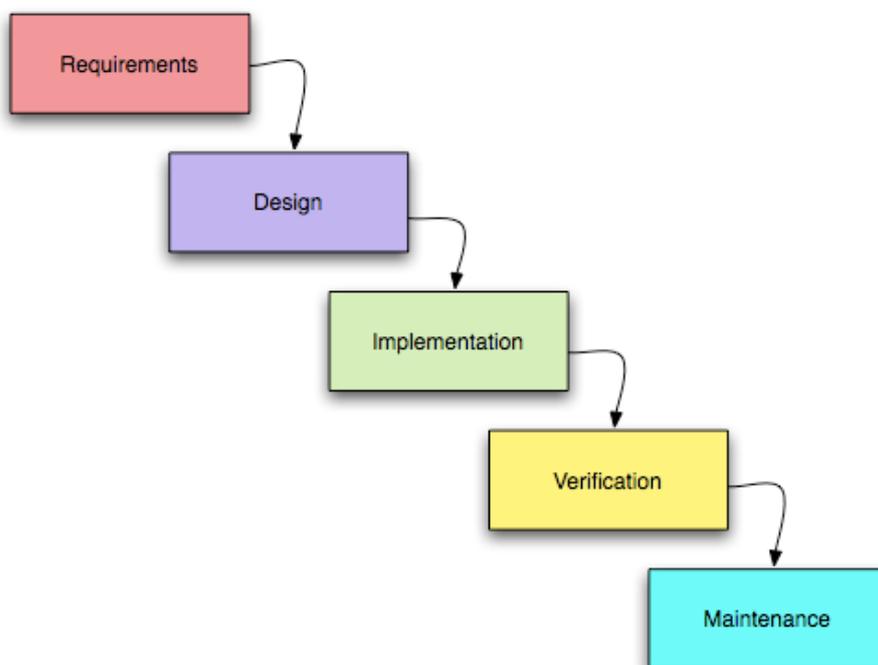
#### 3.1.1. La metodologia Tradizionale, il modello *Waterfall* (o a cascata)

Come suggerisce il nome stesso, la metodologia Tradizionale trae le sue origini dal passato e si lega quindi a modalità, processi di lavoro e contesti certamente diversi rispetto a quelli attuali. I principi su cui si basa il metodo Tradizionale sono la scientificità, la pianificazione, la ricerca dell'efficienza *ex ante* e la rigidità dei processi di lavoro; si potrebbe dire che, secondo tale approccio, esiste una *one-best-way* per portare avanti e gestire un progetto. Si evincono così facilmente le radici da cui nasce tale approccio, ovvero la scuola *tayloristica* ed il filone degli approcci scientifici al lavoro. Tali caratteristiche influenzano perciò il modello che rispecchia l'approccio Tradizionale: il *Waterfall method*.

Il modello *Waterfall* (o a cascata) è stato teorizzato e definito per la prima volta da Winston W. Royce nel 1970 ed è, come anticipato, il modello tramite il quale si manifesta la metodologia Tradizionale. Tale modello si basa su un processo suddiviso in fasi che segue un percorso ed una logica ben precisi e che può essere definito come segue: *“In this case project management is therefore, given as a complete cycle involving the completion of the following phases: initiating, planning, executing, controlling, and closing under the guidance of the project team”*<sup>87</sup>.

Perciò, tale approccio segue un percorso formato da 5 macrofasi generiche, che indicano il *modus operandi* adottato. Come si può notare, il processo seguito è un processo lineare ed abbastanza semplice: si pianifica *ex ante*, si esegue quanto pianificato cercando di evitare le deviazioni (ritenute in questo modello come elemento negativo e di confusione) e si controlla quanto fatto.

Andando più nello specifico, il modello *Waterfall* può essere sintetizzato tramite la seguente figura:



Fonte: <http://www.umsl.edu/~hugheyd/is6840/waterfall.html>.

Possono essere identificate 5 fasi specifiche che spiegano il modello *Waterfall*:

- *Requirements phase*;

---

<sup>87</sup> Adjei, Rwakatiwana, 2010.

- *Design phase;*
- *Implementation phase;*
- *Verification phase;*
- *Maintenance phase.*

La prima fase consiste nel capire fin da subito quali sono le richieste del cliente (che è ovviamente lo *stakeholder* principale del progetto) e qual è l'*output* che egli si aspetta di ricevere una volta terminato il progetto. Per fare ciò, il Project Manager deve essere capace di instaurare una relazione funzionale con il cliente, allo scopo di ottenere tutte le informazioni necessarie perché il progetto possa essere portato avanti al meglio. La relazione con il cliente è altresì importante in quanto è la base su cui costruire la fiducia del cliente stesso nel team di progetto e quindi nell'azienda. Secondo tale modello di Project Management tutti i *requirements* devono essere raccolti e compresi all'inizio, prima ancora di iniziare la fase successiva.

La seconda fase (*Design*) consiste invece nell'occuparsi della costruzione del progetto, dapprima dal punto di vista *logico* ed in seguito dal punto di vista *fisico*. Ciò significa che, ottenute le informazioni circa i requisiti necessari del progetto e sugli obiettivi attesi, viene effettuata una strutturazione logica del progetto (come eseguirlo) ed in seguito una strutturazione di tipo fisico (cosa fare per eseguirlo).

Determinata l'architettura teorica del progetto, si passa alla fase di implementazione, la quale consiste nel realizzare effettivamente quanto pianificato. Essa è la fase centrale del processo, sia dal punto di vista ordinale che dal punto di vista concettuale: in tale momento il progetto viene concretamente eseguito, sulla base delle due fasi precedenti, e verrà poi controllato e consegnato nelle due fasi successive.

In fase di verifica il progetto viene controllato, al fine di appurare che rispetti tutti i requisiti posti inizialmente dal cliente e che sia un *output* completo e concretamente fruibile per il committente. Tale fase è fondamentale poiché l'approccio *Waterfall* non contempla l'andare da una fase successiva a quella precedente: una volta completata e oltrepassata, una certa fase è ritenuta completa e non più modificabile.

L'ultima fase, quella di *maintenance*, consiste nel consegnare l'*output* completo al cliente e nella fruizione del prodotto finale da parte dello stesso. In tale fase il processo *Waterfall*

è concluso e, qualora venissero riscontrati problemi o la mancanza di taluni requisiti, il team di progetto è chiamato alla relativa risoluzione di essi.

Da quanto detto posso essere evinti e spiegati quelli che sono i tratti caratteristici del modello *Waterfall*. Nello specifico essi sono:

- Il processo segue una *sequenza ordinata* e ben definita di fasi;
- Si assume che gli eventi che possono accadere nel corso del progetto siano *prevedibili*, e che quindi tutti i *requirements* possono essere definiti *ex ante*, non essendoci il rischio di eventi pregiudizievoli per l'andamento del progetto;
- Una volta che una fase è stata completata, essa non viene più affrontata, ma si continua il processo senza tornare indietro. Quindi ogni fase, pur facendo parte del processo, è vista come una attività *stand-alone* rispetto alle altre.

Il modello *Waterfall*, e più in generale il metodo Tradizionale di Project Management, può essere definito in tale modo: *“TPM work is concerned with fulfilling the demands for scope, time, cost, risk, and quality within the framework of predetermined stakeholder requirements. Traditional Project Management is thus characterised by well-organised and premeditated planning and control methods [...]”*<sup>88</sup>.

Le competenze più basilari e di valore per adottare tale metodo sono la capacità di riuscire ad analizzare le richieste del cliente *ex ante*, una spiccata capacità di pianificazione del processo e il riuscire ad evitare gli scostamenti da quanto pianificato. Tutto ciò allo scopo ultimo di essere il più efficienti possibile.

Come tutti i metodi di lavoro e tutte le teorie, anche il modello *Waterfall* è caratterizzato da pro e contro. Per definire i *pro* relativi a tale approccio può essere considerato il seguente contributo: *“Potential issues that would have been found during development can be researched and bottomed out during the design phase [...] The development process tends to be better documented since this methodology places greater emphasis on documentation like requirements and design docs. Many organisations find this reassuring.*

---

<sup>88</sup> Adjei, Rwakatiwana, 2010.

*Because the waterfall process is a linear one it is perhaps easier to understand [...]. Often teams feel more comfortable with this approach”<sup>89</sup>.*

Tale metodo possiede quindi, in generale, come componente positiva il fatto di architettare e far funzionare un processo che fa della semplicità e della consequenzialità le sue principali direttrici. Ciò permette a chi espleta il progetto e a chi ne è interessato (il cliente in prima istanza) di riuscire a capire facilmente a che punto ci si trova e cosa si sta facendo.

Al contrario, i contro relativi al modello *Waterfall* sono il fatto che spesso il cliente non sa davvero di cosa ha bisogno (ed è per questo che, come si è detto in precedenza, c’è bisogno di grande capacità di analisi nella fase iniziale da parte del Project Management e del team) ed il fatto che, sebbene il modello non li contempli a prescindere, eventi non ponderabili ex ante possono sempre avverarsi, soprattutto nel mercato odierno. Inoltre, sempre ponendo l’enfasi sul momento attuale dei mercati e della competizione, va considerato che un processo così semplice potrebbe non essere funzionale a progetti troppo complessi.

Ciò mette in dubbio la validità della *one-best-way* che tale modello (e in generale tale metodo) contempla per l’espletamento dei progetti.

---

<sup>89</sup> <https://manifesto.co.uk/agile-vs-waterfall-comparing-project-management-methodologies/>.

### 3.2.2. La metodologia *Agile*, il modello *Scrum*

La metodologia *Agile* si configura come un modo nuovo di gestire i progetti, più coerente con il contesto competitivo e di mercato attuale. Infatti, come ripetuto in più frangenti durante la trattazione, l'ambiente in cui le aziende sono inserite è stato sempre di più negli ultimi anni caratterizzato da crescente incertezza, rapidità ed instabilità. Ciò ha sicuramente influito sulla strutturazione dei nuovi progetti da parte delle aziende, in quanto l'aumentata competitività e complessità hanno reso anche i prodotti/servizi stessi più complessi. Al tempo stesso è cresciuta drasticamente la necessità di completare i progetti in tempi brevi, al fine di arrivare sul mercato prima dei *competitors* e/o di soddisfare le imprese committenti (anch'esse bramosi di arrivare prima dei propri *competitors*). Infatti, in un contesto di tale genere, ciò che veramente porta al vantaggio competitivo è avere un *Time-To-Market* rapido, che possa portare auspicabilmente (in taluni casi più che in altri) a porsi come *First Mover*.

Tutto ciò si è riversato sulle necessità delle imprese e sui progetti da esse intrapresi, e quindi necessariamente anche sul modo con cui approcciarsi ai progetti stessi. Le caratteristiche principali del cambiamento, e quindi alla base del rinnovato approccio alla gestione dei progetti, sono state già accennate: rapidità e complessità. I progetti odierni sono contemporaneamente più complessi e con minor tempo a disposizione per il loro completamento rispetto al passato, rendendoli quindi da entrambi i punti di vista più difficili.

Da queste premesse nasce la metodologia *Agile*, che ha quindi lo scopo di fronteggiare e risolvere le complessità imposte dal mercato. La necessità di essere coerenti con il contesto competitivo ha portato alla revisione ed alla definizione di un nuovo metodo per gestire i progetti, che sia più attuale rispetto a quello tradizionale e che faccia proprie le caratteristiche stesse del mercato (rapidità, incertezza ed adattamento continuo).

In prima istanza, il nome stesso di tale metodologia può essere facilmente spiegato tramite la definizione del concetto di *Agility*: "*Agility is the ability to act proactively in a dynamic,*

*unpredictable and continuously changing environment*<sup>90</sup> e *“organizational agility is the ability to be inherently adaptable to changing conditions without having to change”*<sup>91</sup>.

Questo concetto fornisce un primo indizio sul funzionamento di tale metodologia di Project Management, introducendo i concetti di proattività, cambiamento continuo ed adattamento.

Volendo invece fornire delle definizioni della metodologia *Agile*, ci si può riferire ad essa come *“various systems development approaches that emphasise flexibility, speed and user involvement in development systems”*<sup>92</sup>, o ancora Conforto e Amaral (2008) forniscono un'altra definizione generale di *Agile Project Management*: *“a set of values, principles and practices that assist project teams in coming to grips with this challenging environment”*<sup>93</sup>. Andando più nello specifico, tale metodologia può essere definita come segue: *“highly iterative and incremental process, which demands that developers and project stakeholders get actively involved in working together to understand the domain, identify what needs to be built, and prioritise functionality”*<sup>94</sup>.

Si intuisce da quanto detto che l'ambito in cui si immette la metodologia *Agile* è agli antipodi rispetto a quello alla base della metodologia Tradizionale.

In un progetto *Agile* i *requirements* del cliente sono elusivi, volatili, incerti e facilmente soggetti a cambiamenti (riflettendo così il contesto in precedenza spiegato) e ciò rende l'andamento del progetto altalenante e presumibilmente poco chiaro *ex ante*, ma più simile ad un qualcosa in continuo mutamento e sviluppo. Si va avanti senza guardare troppo oltre, sapendo che ciò che è stato fatto potrebbe dover essere cambiato.

L'*Agile method* risponde ad una situazione simile tramite la sua caratteristica principale: *l'iteratività*. La metodologia *Agile* segue un processo iterativo ed incrementale, dove le cose vengono fatte un passo alla volta e con continue revisioni del lavoro. Inoltre, data la complessità intrinseca del progetto, un'altra caratteristica centrale dell'*Agile* è la continua e proattiva cooperazione e comunicazione fra il team di progetto ed il cliente.

---

<sup>90</sup> Owen, Koskela, Henrich, Codinhoto, 2006.

<sup>91</sup> Tang, Juhary, Thong, 2004.

<sup>92</sup> Cadle, Yeates, 2008.

<sup>93</sup> Conforto, Amaral, 2008.

<sup>94</sup> Hass, 2007.

Si potrebbe dire che, in tal caso, il team non lavora *per* il cliente, ma piuttosto che lavora *con* il cliente (enfaticamente ancora così il livello di complessità caratterizzante i progetti *Agile*). Le componenti di iteratività e di relazione con il cliente permettono la definizione di un'altra caratteristica importante della metodologia *Agile*: il *feedback* continuo.

Date le principali caratteristiche della metodologia *Agile*, se ne può fornire ora una definizione più completa e confacente: *“agile project management can be defined as a management principle that uses iterative development techniques at regular review points with emphasis on closer collaboration among the client, stakeholders and small autonomous development teams in a flexible way that allows the system to evolve towards the true project requirements at a particular point in time under a specific contextual environment to completely minimise the effect of complexity, unpredictability as well as uncertainties on final project delivery”*<sup>95</sup>.

In sintesi, le caratteristiche principali dell'*Agile Project Management* sono:

- L'iteratività;
- Il feedback continuo;
- La cooperazione e comunicazione con il cliente;
- La revisione continua del lavoro.

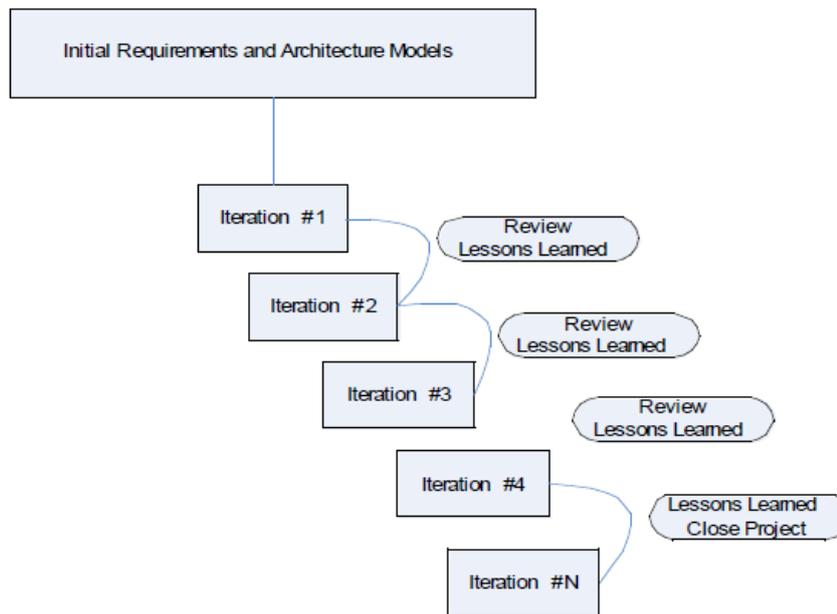
Seguendo tale metodo di lavoro, il team porta avanti il progetto un passo alla volta, cooperando con il cliente (ricevendone di volta in volta anche requirements nuovi) e sottoponendo a revisione ogni elemento del progetto portato a termine. Qualora ci fosse necessità di cambiare quanto fatto, ciò avviene subito nel mezzo del progetto (e non alla fine del processo come nel metodo Tradizionale).

Si comprende come sia necessariamente richiesta, in tale ambito, una capacità spiccata di adattamento continuo da parte di tutti i partecipanti.

---

<sup>95</sup> Adjei, Rwakatiwana, 2010.

Il metodo Agile può essere sintetizzato inoltre attraverso la seguente figura:



Fonte: Hass, 2007 p. 3.

Come si può vedere, il processo si divide sempre in fasi consequenziali come nel metodo Tradizionale, ma in questo caso in ogni passaggio da una fase alla successiva vi sono dei momenti di riflessione: dapprima si controlla e rivede il lavoro svolto e successivamente, dopo il *feedback* e le opportune ed eventuali modifiche, vi è un ulteriore momento dedicato all'apprendimento. Esso consiste nell'“imparare la lezione”, nel senso che si rende utile e necessario per i componenti del team riflettere sulle modifiche effettuate e sulle motivazioni alla base di esse. In breve, significa riflettere sul cambiamento, in modo da aiutare i Project Worker a metabolizzarlo e ad assimilare certe dinamiche. Così facendo si rende auspicabilmente più facile e veloce il loro adattamento alle situazioni, in modo da renderli più autonomi nel capire il cambiamento ed anticiparlo, recando così un beneficio al progetto (poiché lo velocizzano). Si potrebbe dire che quei momenti di “riflessione” hanno lo scopo di rendere la riflessione stessa meno necessaria in futuro, poiché essa entra a far parte della *forma mentis* dei team.

Da tale componente, introdotta dall'*Agile Project Management*, si potrebbe già iniziare a cogliere un orientamento alle persone (che verrà indagato più a fondo nel seguito del capitolo) ed una consapevolezza della loro importanza per il progetto che nel metodo

Tradizionale sono assenti (basandosi esso esclusivamente sul processo di lavoro e sulla sua riuscita).

Detto ciò, si passerà ora alla presentazione di un modello di Project Management facente parte della metodologia *Agile*, allo scopo di fornire un contributo più specifico ed un esempio più applicativo dei principi della metodologia *Agile*: il modello *Scrum*.

Si è scelto di presentare e spiegare il modello *Scrum* poiché esso è tra le metodologie *Agile* quella attualmente più in voga ed utilizzata. Il termine viene preso in prestito dal gergo sportivo del rugby americano, nel quale esso indica il modo con cui una squadra ricomincia il gioco dopo un'interruzione, aggregandosi da più lati per prendere possesso della palla. Esso può essere definito come segue: *"In terms of agile project management, a Scrum is simply an agile, lightweight process for managing and controlling software and product development in rapidly changing environments"*<sup>96</sup>. In ambito Project Management, esso è un valido metodo di gestione e controllo dello sviluppo di prodotti e processi in ambienti altamente variabili. Anche in questo caso, i processi sono iterativi ed incrementali e strettamente collegati al team di lavoro, che può agevolmente controllare le contingenze derivanti da interessi ed esigenze talvolta divergenti all'interno del team stesso: per di più, l'iteratività migliora la comunicazione, ottimizza la collaborazione tra gli individui e gli sforzi compiuti, così da giungere alla conclusione e alla consegna dell'*output* al cliente in tempi mediamente più brevi rispetto ad altre metodologie tradizionali<sup>97</sup>.

Secondo questo approccio, è fondamentale definire dei ruoli da assegnare a ciascun componente del team, a cui corrispondono determinate responsabilità. Le figure tipiche dello *Scrum* sono le seguenti<sup>98</sup>:

- *Team* – è l'insieme delle persone direttamente a supporto delle attività operative di sviluppo, esecuzione ed implementazione, dotate di competenze specifiche di tipo tecnico-funzionale; particolarità che lo contraddistingue è l'autogestione del suo lavoro, per cui ogni componente ha pari grado e responsabilità;

---

<sup>96</sup> Cervone, 2011.

<sup>97</sup> Cervone, 2011.

<sup>98</sup> Casoni, 2010.

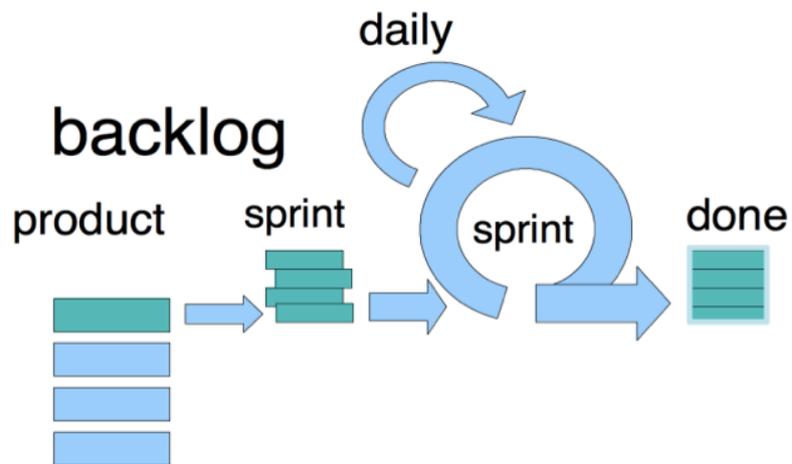
- *Product Owner* (PO) – individuo che rappresenta gli interessi dei fruitori finali dell'*output* progettuale, che perciò si occupa di svolgere la funzione di intermediario tra gli stakeholders e le varie figure progettuali;
- *Scrum Master* (SM) – è il Project Manager ed è colui che ha funzioni di controllo sull'implementazione del progetto, valutando la coerenza tra quanto pianificato e quanto effettivamente ottenuto, preoccupandosi altresì di ottimizzare le risorse a disposizione.

Come gli altri modelli, anche lo *Scrum* si suddivide in fasi: il *kickoff*, lo *sprint planning meeting*, lo *sprint*, il *daily Scrum* e lo *sprint review meeting*.

Ogni iterazione di un processo basato su *Scrum* è chiamata *Sprint*, il quale si esplica in un periodo entro cui si stabilisce e pianifica un obiettivo da raggiungere ed il termine entro cui lo stesso deve essere conseguito (normalmente, meno di 4 settimane): la sede deputata a tale pianificazione è quella dello *Sprint Planning*, che provvede inoltre a formalizzare quanto pattuito nel documento di *Sprint Backlog* (l'insieme di compiti che forma un determinato sprint). Quanto alla fase di esecuzione, essa si svolge, quotidianamente, cominciando le attività con un breve incontro denominato *Daily Scrum*, durante il quale ciascun membro della squadra deve dare risposta a tre importanti quesiti:

1. "Quali sono state le attività svolte ieri?";
2. "Quali sono le attività da svolgere oggi?";
3. "Quali sono state le criticità e le difficoltà riscontrate finora?".

Tali domande sono utili poiché, alla fine della giornata, si valutano i risultati ottenuti insieme a *Product Owner* e *Stakeholders* al fine di accertare il raggiungimento di quanto prospettato. In caso contrario, occorrerà apportare delle tempestive modifiche alle linee guida di progetto, che saranno a loro volta utili per lo *Sprint* successivo. Se, invece, l'*output* viene accettato e confermato, il relativo set di attività viene aggiunto ai deliverables di progetto (passando allo status di *Done*).



Fonte: <https://www.agileway.it/Scrum-metodologia-agile/>.

Tale modello mette in pratica i principi della metodologia *Agile* esplicitati in precedenza: iteratività, *feedback* continuo e relazione con gli *stakeholder* (enfaticamente in tale modello ancora di più dalla presenza del *Product Owner*, che si pone come il punto di contatto fra team e cliente, sottolineando l'importanza di tale relazione e comunicazione).

### 3.2.3. Confronto tra la metodologia Tradizionale e la metodologia *Agile*

Dalla presentazione dei due metodi di Project Management effettuata nei capitoli precedenti emergono due approcci al progetto ben distinti fra loro.

Da un lato si pone un approccio più “scientifico” e rigido come quello Tradizionale, mentre dall’altro vi è un approccio maggiormente adattivo come quello *Agile*.

Nella tabella sottostante possono essere riassunti i tratti caratteristici di ognuno dei due metodi, potendosi effettuare così anche un confronto tra i due:

<b>Traditional Project Management</b>	<b>Agile Project Management</b>
Focus on process and plan	Focus on people
Focus on developing all parts of the scope first	Focus on the most important part of the scope first and then proceed to the next.
Regulation of changes is based on rigid procedures.	Regulation of changes depends on flexible and adaptable procedures.
Members work individually within teams i.e. less collaboration.	Team members collaborate in all aspects
Order establishment is facilitated by hierarchical organisational structures	Order is established as a result of continuous and voluntary interaction in complex systems
Increased order is a result of increased control	Self organization, interaction and simple rules result in increased order.
Organisations must be rigid and static hierarchies	Organisations must be flexible and eliminate unnecessary bureaucracy.
Controlling type of management	Management role is to facilitate and give support
Employees are interchangeable ‘parts’ in the organisational ‘machine’	Employees are an important part of the organisation whose contribution is necessary.
Customer is mainly involved during requirements gathering and delivery phases	Customer is continuously involved throughout the project lifecycle
The reductionist task breakdown and allocation is necessary for solving problems (e.g. Work Breakdown Structure (WBS) and the Project Breakdown Structure (PBS)).	Iterative approaches to selected tasks with continuous feedback from team members and stakeholders result in valuable incremental progress in a short time.
Projects and risks are adequately predictable and it is possible to manage them through detailed and complex advance planning.	It is impossible to control the future because projects and risks are unpredictable due to uncertainties; therefore there is no need for detailed advance planning.
Testing is done at the end of the project cycle	Testing is iterative and done more frequently
Documentation is thorough	Documentation is done only when needed

Fonte: Adjei & Rwakatiwana (2010), p. 24.

Come si nota dalla tabella proposta, il metodo Tradizionale basa il proprio funzionamento sui processi e sugli automatismi che vengono definiti all'inizio del progetto. Il *focus* principale si pone, perciò, sulle capacità di pianificare e di saper costruire e seguire dei processi. Al contrario, dal canto suo, il metodo *Agile* si rivolge per il suo funzionamento alle persone ed alle loro capacità sia tecniche che *soft* (come ad esempio la capacità di adattamento).

Ecco quindi che, da questo primo confronto iniziale, emerge una prima ed importante (almeno per l'argomento della presente trattazione) differenza fra le due metodologie: il metodo di gestione e lo stile di leadership: il metodo Tradizionale richiede che il Project Manager sia un manager nel senso tecnico del termine, ovvero una persona che sappia pianificare le attività, costruire i processi e successivamente controllare che ciò che è stato pianificato e costruito venga eseguito correttamente. Si capisce quindi come l'approccio sia abbastanza scientifico e basato su capacità prettamente di tipo *hard*. Dall'altra parte, il metodo *Agile* necessita invece di un Project Manager che abbia spiccate capacità di leadership e di orientamento alle persone, in quanto il suo funzionamento dipende in gran parte dalle capacità dei Project Worker di sapersi districare in un ambiente complesso. In tal caso, dunque, il Project Manager deve essere sì in grado di saper costruire una base di metodo di lavoro, ma soprattutto deve essere in grado di saperla cambiare in tempi rapidi a seconda delle richieste del cliente e del contesto e di saper guidare attraverso il cambiamento rapido i suoi collaboratori. Quindi, da una parte è importante che i Project Worker coinvolti sappiano gestirsi e adattarsi, ma dall'altra è ancora più importante che il Project Manager li aiuti in tale processo, e per farlo non può che essere orientato alle persone. Solamente così un *output* complesso e variabile può essere completato, liberandosi di dogmi e rigidità.

Altra differenza che viene alla luce dal confronto tra le due metodologie, e che in realtà è stata già spesso citata in maniera implicita, è il contesto in cui questi due metodi si inseriscono e a cui sono più adatti. La metodologia Tradizionale, essendo di per sé di stampo antiquato, si attaglia ad ambienti e progetti più semplici e standardizzati, caratterizzati da scarsa variabilità ed incertezza. In tali contesti la scientificità può essere senza dubbio funzionale, in quanto di aiuto nel raggiungimento dell'efficienza.

Al contrario, il metodo *Agile* si inserisce in contesti estremamente complessi e volatili, dove l'incertezza ed il cambiamento sono due capisaldi. In un ambiente simile, l'adattamento si configura come il principale elemento per costruire la riuscita del progetto, ed è per questo che un approccio iterativo e con continui momenti di riflessione risulta essere più adeguato.

Sempre con riferimento alla tabella proposta, si vuole ora ricollegarsi al concetto di orientamento alle persone (che è stato in parte ripreso poco fa parlando del Project Manager). Per fare ciò devono essere considerati i seguenti punti relativi all'*Agile Project Management* proposti dalla tabella:

- *Focus on people;*
- *Team members collaborate in all aspects;*
- *Self organization, interaction and simple rules;*
- *Management role is to facilitate and give support;*
- *Employees are an important part of the organisation whose contribution is necessary.*

Tali caratteristiche del metodo *Agile* sono dimostrative del fatto che l'approccio che esso utilizza è molto vicino a quello che noi abbiamo definito orientamento alle persone.

Infatti, ritroviamo in esso l'orientamento alle persone, ovvero il fatto di tenere sempre in considerazione le persone e tutto ciò che le riguarda (motivazione, emozioni, carriera, coinvolgimento etc.). Ancora, si ripresenta l'aspetto della collaborazione all'interno del team, necessaria perché le cose funzionino e la complessità sia gestita in modo più efficace. Altro aspetto comune all'orientamento alle persone è dato dalla *Self organization*, che si può anche ricondurre all'*Empowerment*. Esso è una componente molto importante sotto l'aspetto motivazionale e della crescita del Project Worker, e non stupisce che si ripresenti nel contesto del metodo *Agile*, in quanto funzionale al miglioramento della gestione di progetti complessi in ambienti dinamici. Infine, l'importanza dei Project Worker per il progetto e più in generale per l'azienda. È stato ripetuto spesso nei capitoli precedenti infatti che per le PBO il capitale umano è di fondamentale importanza, in quanto esse fondano il proprio successo sulle capacità delle persone (ed è sempre per questo che un Project Manager orientato alle persone, e che quindi le sappia gestire, porta al successo il progetto e quindi la PBO per cui lavora). In progetti complessi come quelli a cui si lega la

metodologia Agile il contributo delle persone è decisivo, sia dal punto di vista delle *hard skills* che delle *soft skills*.

Dal confronto tra le due metodologie di Project Management e dal focus effettuato sull'orientamento alle persone si evince che la metodologia *Agile* ha moltissimi punti in comune con il concetto di orientamento alle persone.

Ciò permette di asserire che essa necessita di un Project Manager orientato alle persone affinché il processo che la caratterizza sia gestito in modo efficace. Tale conclusione è coerente anche con il contesto in cui si immettono sia la metodologia *Agile* che il Project Manager orientato alle persone; infatti, parlando di essi, è stato sempre constatato che si inseriscono in contesti con elevata incertezza, rapidità e complessità. Volendo vedere le cose dal punto di vista opposto, probabilmente sono proprio i caratteri di incertezza, rapidità e complessità del contesto che rendono necessaria la presenza di un Project Manager orientato alle persone e di un metodo di Project Management *Agile*.

Nel corso degli anni il contesto è evoluto, passando dall'essere statico, certo e con un concetto di lavoratore come risorsa inanimata all'essere dinamico, più incerto e con il nuovo concetto di capitale umano. Ciò ha portato all'evoluzione ed al cambiamento anche dei ruoli manageriali (nel caso specifico del Project Manager) e degli approcci al Project Management. Entrambi hanno cambiato priorità ed orientamento, trasferendo il proprio impegno dall'importanza della pianificazione e della standardizzazione alla centralità dell'adattamento e delle persone. Ciò che è veramente cambiato nei mercati e nell'ambiente competitivo sono i fattori critici di successo, che si sono spostati sempre di più verso le conoscenze e le capacità *soft*, quindi verso le persone.

In sintesi, facendo il punto circa l'obiettivo del capitolo, quanto detto in tale paragrafo porta a concludere che la metodologia di Project Management più adatta alla figura del Project Manager orientato alle persone sia quella *Agile*. Infatti, sono state trovate tra le due molti punti in comune (si confronti la tabella precedente), che suggeriscono che la metodologia *Agile* sia quella in cui il Project Manager orientato alle persone trovi il terreno migliore per *augmentare ancor di più* il proprio apporto al successo del progetto (si ricorda infatti che in apertura di capitolo era stato sostenuto che le metodologie di Project Management

umentano le probabilità di successo di un progetto). Nel paragrafo successivo si cercherà di porre tale tipologia di Project Manager all'interno di un modello di *Agile*.

#### 3.2.4. Il ruolo del Project Manager nei modelli *Agile*

Le panoramiche fornite circa le due metodologie di Project Management (Tradizionale e *Agile*) hanno mostrato due approcci molto diversi fra loro. Questo implica che, oltre ai processi ed al metodo di lavoro, anche i ruoli sono diversi poiché sono diverse le dinamiche.

Correlando questo aspetto alla presente tesi, si può parlare del ruolo del Project Manager e di come esso cambi nelle metodologie *Agile*.

Come già discusso in precedenza, il Project Manager nei modelli Tradizionali ha un ruolo molto "tecnico", ed è proprio la metodologia Tradizionale a necessitare di tale tipo di figura. Basandosi su un processo che va dall'inizio alla fine senza essere mai modificato e rivisto, il Project Manager deve essere esperto nella pianificazione *ex ante*, nella strutturazione del processo nella sua interezza e nel controllo dell'effettivo espletamento e completamento delle attività per come sono state pianificate. Queste sono tutte doti tecniche che un manager deve possedere, ma è anche vero che al giorno d'oggi hanno perso parte della loro centralità, in quanto il nuovo ambiente competitivo ha portato in auge nuove e diverse capacità necessarie e più *soft*, come adattamento, empatia e capacità di comunicazione.

In questo nuovo tipo di ambiente è nato anche il metodo *Agile*, che segue un processo non definito totalmente *ex ante*, ma iterativo e più adatto ad un ambiente mutevole: *"This iterative nature of APM makes it suitable for projects that are carried out during conditions of uncertainty and rapidly changing complex environments"*<sup>99</sup>.

Per gestire un tale approccio al lavoro in un ambiente simile, risulta essere necessario un Project Manager che abbia capacità di adattamento alle situazioni, che sappia indirizzare le persone che guida verso un certo obiettivo (anche se poco chiaro dal principio) e che sappia capire le persone che lo circondano, al fine di poterle gestire al meglio, facendole esprimere al massimo delle loro possibilità. Queste capacità, che permettono di poter ottenere

---

<sup>99</sup> Alleman, 2005.

risultati in contesti incerti, sono senz'altro riconducibili all'orientamento alle persone, in quanto pongono al centro le persone del team che il Project Manager gestisce. Come detto in precedenza, esse si configurano come i nuovi fattori critici di successo, e pertanto il Project Manager in tali ambiti deve dare loro la priorità, ovvero essere orientato alle persone. Si potrebbe asserire che *"Agile Project Management results in improved managerial and personnel skills, responsiveness, speed, flexibility, quality and predictability"*<sup>100</sup>.

Il ruolo del Project Manager in un modello *Agile* deve essere quello di porsi come guida verso l'ignoto, come fonte di sicurezza verso gli altri e come colui che costruisce e gestisce nel tempo un ambiente di lavoro per i suoi collaboratori, cercando sempre di metterli nelle condizioni migliori per farli performare al massimo: *"leadership in APM as the one that elevates the project manager from being an operational controller type into someone who keeps the spotlight on the vision, who inspires the team, who promotes teamwork and collaboration, who champions the project and removes obstacles to progress"*<sup>101</sup>.

Come si può notare, la figura del Project Manager come *operational controller* viene superata, non perché poco efficace in generale, ma semplicemente perché non adatta a certi contesti ed a certi metodi. Il ruolo del nuovo Project Manager in un ambiente *Agile* non è di pianificare e controllare, ma di gestire costantemente il team, dando spazi di autonomia ai Project Worker, parlando con loro per capire come si trovano con i propri compiti e come vivono certe dinamiche e facendo in modo di creare rapporti di aiuto reciproco. Tutto questo si spiega nella creazione di un ambiente di lavoro che abbia tutte le caratteristiche citate. Si tratta quindi di una leadership diversa: *"agile leadership and the difference between the traditional way of managing projects, where the team follows the strict and direct orders of supervisors through fixed hierarchy; as opposed to an agile environment where leaders support the team. The outcome is a productive, friendly and interactive teamwork environment that delivers the desired project value in a short period of time"*<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> Adjei, Rwakatiwana, 2010.

<sup>101</sup> Elliott, 2008.

<sup>102</sup> Adjei, Rwakatiwana, 2010.

Questo diverso stile di leadership può essere meglio compreso attraverso la seguente figura, che mette in relazione l'approccio alla *leadership* del Project Manager nel metodo Tradizionale con quello del Project Manager nel metodo *Agile*:



Fonte: Orr, 2005.

Come si nota dall'immagine, lo stile di leadership utilizzato dal Project Manager nel metodo tradizionale va dall'alto verso il basso, indicando un metodo direttivo piuttosto gerarchico ed autoritario, dove le indicazioni che arrivano dall'alto devono essere compiute dalle persone presenti nei gradi inferiori ("Do!"); al contrario, l'approccio Agile capovolge totalmente la piramide, facendo partire le indicazioni per il team dal basso. In questo caso il Project Manager, una volta indicata la direzione ed affidati i compiti, non lascia i collaboratori a se stessi, ma resta presente per venire in loro soccorso qualora ve ne fosse la necessità ("Support").

In entrambe le soluzioni proposte, gli "ordini" partono dal Project Manager, che ovviamente si pone come il *Leader* del progetto e da cui quindi devono partire le indicazioni per espletare il progetto.

La differenza è rappresentata dalla posizione del Project Manager: in vetta da un lato, alla base dall'altro. Ciò che contraddistingue il ruolo del Project Manager all'interno di un progetto seguito con l'approccio *Agile* è il porsi allo stesso tempo come precursore delle attività e come figura di riferimento alla base del progetto. Questa è la posizione che

definisce un Project Manager orientato alle persone: essere colui che in prima istanza indica la strada da seguire e che poi resta presente per il team, vagliando le situazioni e le dinamiche che si creano durante il lavoro ed essendo a disposizione qualora sorgessero problemi e vi sia nel contesto di riferimento un cambiamento che richiede l'adattamento del lavoro e del progetto.

Il compito principale di un Project Manager *people-oriented* è quello di trasformare il posto di lavoro in un ambiente virtuoso e positivo. Infatti, inserire nell'ambiente di lavoro dove persone diverse fra loro coesistono elementi come motivazione, aiuto reciproco, autonomia permette di creare una situazione dove nascono relazioni sane e dove ogni persona dà il meglio di sé in ogni circostanza, contribuendo al raggiungimento del successo.

## Conclusioni

Ripercorrendo l'iter seguito durante la trattazione, si possono evidenziare i principali risultati emersi. La domanda a cui si è cercato di fornire una risposta durante la stesura della tesi è: "E' un Project Manager orientato alle persone un fattore per l'incremento del successo di un progetto? Quali sono le sue caratteristiche distintive?".

In apertura di tesi sono stati esplicitati i concetti di *Projectification* e di *Project-based organization*. La prima è stata introdotta come la tendenza crescente delle imprese a fare sempre più affidamento e uso di progetti come metodo di lavoro e organizzazione, ed è stata quindi definita come "*A change of the organizational structure, slowly moving the firm into putting more emphasis on the project dimension of the organizational structure*". Sulla base del contesto di mercato che ha portato alla nascita ed allo sviluppo della *Projectification*, sono nate e si sono strutturate imprese che hanno fatto del lavoro per progetti la base per il proprio funzionamento: le *Project-based organization*. Esse sono state definite in vari modi e sotto diversi punti di vista nel corso della trattazione, ma la definizione ritenuta più calzante è stata: "*Their core activities are performed in projects, project work is common and part of everyday business, the projects are embedded in a permanent organizational context, and people are hired by the permanent organization, not directly by individual projects*".

Fornito il contesto in cui il Project Manager *people-oriented* opera, si è passati alla dimostrazione della parte *core* della tesi, proponendo ed analizzando diversi contributi, allo scopo di capire se un Project manager *people-oriented* sia realmente decisivo per il successo di un progetto e quali siano le caratteristiche che lo contraddistinguono.

Ciò che è emerso dall'analisi dei vari contributi e studi è stato che un Project Manager orientato alle persone, soprattutto negli ultimi anni e nei nuovi contesti competitivi, risulta effettivamente essere la componente discriminante fra progetti fallimentari e progetti di successo. Ciò indica quindi che egli è realmente, ad oggi, un fattore utile per incrementare il grado di successo di un progetto, e portare quindi più in generale una PBO al successo.

Infatti, dalla revisione della letteratura effettuata, è emerso dapprima che: "*a strong relationship orientation produces a more favorable outcome on a project [...] The findings*

*indicate that transformational leaders who inspire and motivate others by providing meaning and challenge to their followers' work have more project success*". Ciò indica che l'orientamento alle persone ha un impatto migliorativo sul successo di un progetto.

Da contributi ulteriori, in cui sono state analizzate le *skills* di un Project Manager, è stato dimostrato che le *Human skills* hanno un impatto più forte delle *Conceptual skills* e delle *Technical skills* sullo svolgimento e sui risultati di un progetto (si veda la figura a pag. 64) anche in vari tipi di progetti o settori, indicando così una valenza anche più ampia dell'orientamento alle persone.

Si è visto anche come sia stato dimostrato da altri studiosi del tema che la competenza maggiormente incisiva per il successo di un progetto sia quella di tipo *emotional*, seguita da quella *managerial* e solo infine da quella di tipo *intellectual*, a dimostrazione del fatto che l'orientamento alle persone è al momento attuale una componente indispensabile per un Project Manager di successo, senza la quale la gestione di un progetto diverrebbe molto più complessa ed inefficace.

Ciò è stato ancor più enfatizzato da un altro contributo, che ha evidenziato come l'impatto dell'orientamento alle persone sia positivo per moltissimi tipi di progetti, e non solo per una parte circoscritta di essi. La componente *emotional* risulta così essere funzionale e necessaria ad un livello generale e non solo specifico per determinati tipi di progetti e settori. Questo sottolinea come l'orientamento alle persone sia diventato negli ultimi tempi una componente sempre più radicata e considerata. L'importanza delle persone e della loro gestione è infatti, come ribadito a più riprese nel corso della trattazione, cresciuta sempre di più negli ultimi anni. La trasformazione del mercato, sempre più alla ricerca di conoscenze e competenze di livello ha trasformato la figura del lavoratore da risorsa umana a capitale umano, dando ad essa la connotazione di fattore critico di successo.

Ciò ha spinto (o avrebbe dovuto spingere) quindi i Project Manager ad orientarsi sempre meno agli aspetti tecnici dei progetti, come in passato, per passare a concentrarsi maggiormente sul nuovo fattore di successo: le persone.

I Project Manager orientati alle persone riescono così oggi a gestire al meglio un progetto, avendo compreso che le persone con le loro competenze e capacità sono la fonte principale da cui arrivano i contributi di valore per il progetto stesso. Ciò li rende a tutti gli effetti

decisivi per il raggiungimento del successo del progetto, in quanto senza di loro le risorse del progetto non sarebbero sfruttate al massimo delle possibilità ed il livello di successo calerebbe.

Successivamente alla dimostrazione dell'impatto positivo del Project Manager orientato alle persone sul successo di un progetto, è stato fornito un ritratto di tale personaggio, andando a ricercare le sue caratteristiche.

La figura del Project Manager *people-oriented* può essere ricondotta al concetto di Intelligenza Emotiva. Essa è la capacità di riconoscere, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie emozioni e quelle degli altri, è il saper distinguere tra sentimenti e sensazioni e utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni. A tale concetto e capacità si legano ulteriori aspetti della personalità di un Project Manager *people-oriented*: l'autoconsapevolezza, la motivazione, la gestione di sé, l'influenza, le social skills, l'empatia.

Queste sono le principali caratteristiche di un Project Manager orientato alle persone, e ne tratteggiano una figura molto particolare. Egli risulta essere un personaggio molto analitico, in quanto riesce ad agire nel modo giusto a seconda delle situazioni riuscendo a capire prima se stesso e poi gli altri. Dopo aver analizzato e capito il contesto in cui è immerso egli sfrutta la sua proattività, andando a cercare la relazione con gli altri sulla base di ciò che ha capito di loro, cercando di far leva sugli aspetti che possono quindi creare la situazione più funzionale per tutti. Egli è motivato dal fare ciò che fa e punta ad influenzare gli altri, facendo perno su ciò che possa coinvolgerli e farli sentire apprezzati e pienamente centrali nel progetto. Inoltre, nel corso del progetto, grazie alla sua empatia il Project Manager riesce a capire le persone ed a mettersi nei loro panni, riuscendo così ad intercettare prima del tempo situazioni che creano disagio e ruoli o attività che non motivano i collaboratori.

Tutte queste doti, riassunte nel concetto di intelligenza emotiva, permettono al Project Manager orientato alle persone di riuscire nel suo intento finale: creare un ambiente di lavoro (in termini non fisici, ma emotivi e motivazionali) dove tutte le persone sono nelle condizioni ideali per dare il massimo ed anche qualcosa in più. Essendo, come detto in precedenza, le persone i fattori critici per il successo di un progetto, un tale ambiente di

lavoro conduce il progetto al successo. Il compito del Project Manager è perciò quello di creare le condizioni migliori affinché le persone possano dare il meglio, ed ottenere così livelli elevati di successo.

Infine, sono state introdotte le metodologie di *project management* come ulteriore strumento per il raggiungimento di maggior successo nei progetti. Nello specifico sono stati presentati il modello *Waterfall*, appartenente alla metodologia Tradizionale, ed il Modello *Scrum*, relativo alla metodologia *Agile* con lo scopo di capire quale dei due sia quello in cui il Project Manager orientato alle persone si possa calare al meglio e possa quindi incrementare ulteriormente il suo apporto per il successo del progetto.

Dall'analisi svolta è emerso che un modello di *project management* appartenente alla metodologia *Agile* sia più adatto alla figura del Project Manager *people-oriented*. Infatti, le metodologie Tradizionali si focalizzano maggiormente sui processi e sugli aspetti tecnici e *hard* di un progetto; al contrario quelle *Agile*, inserendosi in contesti incerti, enfatizzano componenti come l'adattamento, le persone e la capacità del Project Manager di saperle gestire e guidare verso obiettivi poco chiari. Risulta quindi agevole capire che un ambiente di tipo *Agile* sia più adatto alla figura del Project Manager orientato alle persone, e ne metta in risalto le capacità e i tratti personali.

In conclusione, ponendo lo sguardo al prossimo futuro, si può parlare di come stia cambiando il ruolo del Project Manager. Infatti, il mondo del lavoro e quindi anche il lavoro per progetti, sta vivendo da qualche tempo e vivrà sempre di più in futuro un cambiamento radicale dato dalla digitalizzazione, dai nuovi generi di conoscenza che si stanno sviluppando e diffondendo e dalla centralità sempre più marcata della figura del lavoratore, che sta facendo riflettere molti su come creare le condizioni lavorative (in termini di orari, luoghi, contesti) migliori possibili.

In particolare, la digitalizzazione (nello specifico fattori come il *mobile*, il *cloud*, il *social computing*), il bisogno di flessibilità sia delle organizzazioni che dei lavoratori, la crescente sensibilità ai bisogni del lavoratore (in termini di *worklife balance*, ad esempio) sono confluite insieme e messe a sistema hanno contribuito alla nascita di un innovativo modo di lavorare: lo *smart working* (o lavoro Agile).

A tal proposito, come proposto da alcuni ricercatori e studiosi: *“Ciò che appare evidente è la necessità di sviluppare modelli organizzativi al passo con l’evoluzione della società e della tecnologia. Occorre, inoltre, ripensare a dei modelli che si occupino del benessere dei dipendenti, coordinando gli obiettivi organizzativi alle esigenze individuali”*<sup>103</sup>. Questo è appunto l’obiettivo dello *smart working*, semplificare e rendere maggiormente flessibile il lavoro, coniugando i bisogni del lavoratore e dell’organizzazione, cercando di mantenere inalterati (o addirittura di migliorare) i livelli di produttività e quindi anche le performance relative al progetto. Lo *smart working* *“permette di lavorare dove e quando si vuole, implementando, di fatto, una flessibilità oraria e organizzativa”*<sup>104</sup>.

Risulta tuttavia evidente che, per ottenere un tale obiettivo, lo *smart working* vada adottato a 360 gradi ed introdotto nell’organizzazione come un vero e proprio metodo di lavoro alternativo a quello tradizionale, e a disposizione in ogni momento. A tal proposito, uno studio relativo al tema dello *smart working* ha indagato sui modelli di *smart working* esistenti, identificandone 4 generi, sintetizzati come segue: *“Inconsistent smart workers tend to see SW only as a way to reduce costs. Analogical smart workers tend to combine resources rationalisation with employees creativity. Digital smart workers focus on establishing collaboration and a sense of community among its employees. Complete smart*

---

<sup>103</sup> Chiaro, Prati, Zocca, 2015.

<sup>104</sup> Chiaro, Prati, Zocca, 2015.

*workers tend to focus on work-life balance, and see the innovativeness and the flexibility of its assets as a by-product of a satisfied employee to be retained as a key resource*<sup>105</sup>. Una impresa che si pone nell'ottica del *Complete Smart Worker* sarà più portata ad investire in tale metodo di lavoro ed a ottenerne quindi i vantaggi.

Relativamente al ruolo del Project Manager in tale ambito, è evidente che anch'esso viene coinvolto nel cambiamento. Infatti, in un contesto di progetto dove i lavoratori non lavorano più nello stesso luogo e spesso neanche nello stesso tempo, la gestione del progetto cambia e di conseguenza cambia il ruolo del Project Manager *people-oriented*. Tuttavia, non bisogna credere che lo *smart working* sia una componente a cui un Project Manager *people oriented* sia ostile. Anzi, al contrario, esso è del tutto coerente ed in linea con la figura del Project Manager orientato alle persone. Spesso, durante la trattazione, è stato infatti detto che tale genere di Project Manager punta a fare in modo che le persone del team si sentano a proprio agio, stimate, importanti e motivate. La tecnica dello *smart working* contribuisce sicuramente a tutto ciò. Infatti, tramite essa, il lavoratore può sentirsi ed essere maggiormente autonomo e ciò è sempre più importante per un lavoratore. L'autonomia fa sentire ad un lavoratore la fiducia di chi è a capo del progetto e quindi contribuisce ad aumentarne motivazione, impegno e *performance*. Al tempo stesso, lo *smart working* permette al lavoratore di ottenere più facilmente quel *worklife balance* che spesso viene trascurato, e di organizzare così il proprio ambiente di lavoro, rendendolo quanto più conforme alle proprie necessità. Come sostenuto a più riprese, un obiettivo principale del Project Manager *people-oriented* è proprio quello di creare l'ambiente di lavoro migliore possibile per i lavoratori, in modo da massimizzarne sforzi e prestazioni. Lo *smart working* è una tecnica che permette al Project Manager di ottenere tale obiettivo in modo innovativo. Per tali motivazioni, lo *smart working* può essere certamente ricompreso fra gli elementi che un Project Manager ha a disposizione per la gestione efficiente di un progetto. Ovviamente, data la portata innovativa di tale strumento, il ruolo del Project Manager che lo adotta cambia, non essendoci più la compresenza costante di tutti i membri del progetto nello stesso luogo. Il ruolo del Project Manager passa così a un livello più alto e meno operativo. Egli deve gestire il progetto spesso a distanza, e quindi il ruolo deve essere quello di riuscire a responsabilizzare tutti i membri del progetto, facendo in modo

---

<sup>105</sup> Gastaldi, Corso, Raguseo, Neirrotti, Paolucci, Martini, 2014.

che tutti vadano verso lo stesso obiettivo ma in modo autonomo. Per ottenere ciò, il Project Manager deve amplificare e rinforzare le sue capacità di leadership, deve riuscire ad entrare ancora di più nella testa dei Project Worker e riuscire ad indirizzarli verso il fine stabilito ed essere ancora più convincente. Ad un livello più operativo invece, egli deve saper sfruttare tutti gli strumenti digitali e tecnologici a disposizione per restare in contatto costante con tutto il team e per cercare di ricreare uno spazio comune e di condivisione virtuale (sostitutivo di quello reale). Perciò, a tale scopo, strumenti come ad esempio il *cloud* e le *video call* acquistano un'importanza maggiore, data la loro capacità di permettere comunicazione e condivisione costante.

È anche importante dire che, nonostante l'avvento dello *smart working*, esso non dovrebbe sostituire pienamente il metodo di lavoro più tradizionale, ma è uno strumento che si affianca al lavoro tradizionale. Il lavoro di squadra in spazi comuni resta un elemento basilare per il successo di un progetto. Non bisogna dimenticare che le componenti centrali di un progetto sono le persone, ed esse, per capirsi e creare sinergie, hanno bisogno di conoscersi, stare insieme e di lavorare insieme.

Perciò, la forma di lavoro più efficiente dovrebbe probabilmente essere data da momenti di lavoro di squadra in spazi comuni alternati a momenti di *smart working*, per rendere l'ambiente di lavoro ancora più coerente con le necessità di tutti. Così facendo, gli sforzi e le performance si massimizzano, portando il progetto al desiderato successo.

## BIBLIOGRAFIA

- Adjei, D., & Rwakatiwana, P. (2010). Application of Traditional and Agile Project Management in Consulting Firms: A Case Study of PricewaterhouseCoopers.
- Alleman, G.B. (2005) 'Agile project management methods for IT projects', in Chapter 23 of *The Story of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*, Carayannis E.G., Kwak, Y.H., and Anbari, F.T., (editors), USA: Greenwood Press, Praeger Publishers, pp. 324-334.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13-22.
- Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line: How different rationales for devolution influence people management effectiveness. *Personnel Review*, 44(6), 847-865.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bocean, C. G. (2011). Project based organization—an integrated approach. *Management & Marketing*, 9(2), 265-273.
- Borg, E. (2014). *Liminality at Work: Mobile Project Workers In-Between* (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). *Human resource management in project-based organizations: the HR quadriad framework*. Springer.
- Bryde, D.J., (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality and Reliability Management* 20 (2), 229–254.
- Cadle, J., and Yeates, D. (2008) *Project Management for Information Systems* (5th edition), England: Pearson Education Ltd.
- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 27(1), 18-22.
- Chiaro, G., Prati, G., & Zocca, M. (2015). Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile. *Sociologia del lavoro*.

- Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *Systems analysis and project management*. McGraw-Hill.
- Conforto, E.C., and Amaral, D.C. (2008) 'Evaluating an Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects,' *Project Management Journal*, Early View, (Articles online in advance of print), published online: 18 Dec 2008.
- Damiani, M. (2007). *Project management di successo. Un modo di operare condiviso all'interno delle organizzazioni* (Vol. 650). FrancoAngeli.
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Reading, Mass.
- De Nito, E. (2008). *Organizzazione, conoscenza e progetti*. F. Angeli.
- Decastri, M. (2011). *Leggere e progettare le organizzazioni: lezioni a più voci di organizzazione aziendale*.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 116-131.
- Dulewicz, S. V., & Higgs, M. J. (2004). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Selection and development review*, 20(2), 7-12.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence—A review and evaluation study. *Journal of managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
- Elliott, S. (2008) *Agile Project Management*, Seminar on Current Trends in Software Industry, University of Helsinki, Finland
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International journal of project management*, 19(1), 1-7.
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business horizons*, 14(1), 29-40.
- Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., Martini, A. (2014) *Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*.

- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in informing science & information technology*, 6.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 229-241.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. Bur.
- Hass, K. B. (2007) 'The Blending of Traditional and Agile Project Management.' *PM World Today*, Vol. 9(5). Retrieved on 30th of August 2009, from: <http://www.pmforum.org/library/tips/2007/PDFs/Hass-5-07.pdf>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7-8), 871-893.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7-8), 871-893.
- Jenkins, M., & Jenkins, D. B. (1998). The character of leadership: Political realism and public virtue in nonprofit organizations, pp.114-135.
- Katz, R. L. (1991). Skills of an effective administrator. *Business classic fifteen key concepts for managerial success*. Harvard Business Review.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International journal of project management*, 22(8), 609-617.
- Lindgren, M., Packendorff, J., & Sergi, V. (2014). Thrilled by the discourse, suffering through the experience: Emotions in project-based work. *human relations*, 67(11), 1383-1412.
- Lindkvist, L. (2004). Governing project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*, 8(1), 3-25.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.

- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663-674.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management*, 32(2), 202-217.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Orr C. (2005) 'Lean Leadership in Construction' Proceedings IGLC-13, July 2005, Sydney
- Owen, R., Koskela, L.J., Henrich, G., and Codinhoto, R. (2006) 'Is Agile Project Management Applicable To Construction?' In: Sacks, R., and Bertelsen, S. (ed.), Proceedings 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Ponteficia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile, pp.51-66.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319-333.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). *Project success: definitions and measurement techniques*. Project Management Institute.
- Prabhakar, G. P. (2005). Switch leadership in projects. *Project Management Journal*, 36(2), 53-60.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Räisänen, C., & Linde, A. (2004). Technologizing discourse to standardize projects in multi-project organizations: hegemony by consensus?. *Organization*, 11(1), 101-121.

Sahlin-Andersson, K., & Söderholm, A. (2002). Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma. Liber.

Söderlund, J. (2015). What are they?. The Psychology and Management of Project Teams, 74.

Stanley, T., Matthews, J., & Davidson, P. (2016). Insights from stimulating creative behaviours in a project-based organization team. *Technology Innovation Management Review*, 6(4).

Tang, T. C., Juhary, A., and Thong, G.C. (2004), 'Knowledge Management in Agile Organizations,' *Sunway College Journal*, Vol.1, pp. 13-20.

Thiry, M. (2011). From PMO to PBO: The PMO as a vehicle for organizational change. Project Management Institute.

Turner, J. R. (1993). The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives. McGraw-Hill.

Turner, J. R. (1999). The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives. 2nd ed. McGraw-Hill.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.

Turner, J. R., & Müller, R. (2005, June). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Institute.

Vicentini, F. and Boccardelli, P. (2015). Strategic Human Capital, Team Composition, And Project Team Performance: The Role Of Flexibility And Experience. *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*; Russ, M. (Ch. 6, pp. 106–122).

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411-418.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. Simon and Schuster.

Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.

## SITOGRAFIA

<http://www.lavoroperlapersona.it/transizioni-di-carriera/>

<http://www.umsl.edu/~hugheyd/is6840/waterfall.html>

<https://manifesto.co.uk/agile-vs-waterfall-comparing-project-management-methodologies/>

<https://www.agileway.it/scrum-metodologia-agile/>

<http://www.mokabyte.it/2010/09/scrum-1/>

## Riassunto Tesi

L'oggetto della trattazione è la figura del Project Manager *people-oriented*, ed il suo impatto sul successo di un progetto. Infatti, l'obiettivo della tesi è dimostrare che un Project Manager di tale genere, al giorno d'oggi, abbia un'influenza positiva sulle componenti principali di un progetto e permetta dunque di condurre lo stesso verso un maggior livello di successo.

Per dimostrare quanto detto, si è scelto di seguire un percorso che parte da elementi di carattere generale, per arrivare successivamente alle componenti più specifiche.

Si inizia perciò parlando del contesto generale del mercato, dei relativi cambiamenti in atto e delle imprese all'interno delle quali i progetti rappresentano l'unità organizzativa di riferimento.

In prima analisi, si introduce una panoramica su cosa sia la *Projectification*. Essa rappresenta un elemento che negli ultimi anni ha impattato sempre di più sul *modus operandi* delle imprese, e che ha contribuito quindi alla loro graduale trasformazione ed all'avvento del lavoro per progetti. Il concetto di *Projectification* può essere spiegato come la tendenza crescente delle imprese a fare sempre più affidamento e uso di progetti come metodo di lavoro e organizzazione e può essere definito, inizialmente e in modo più ampio, come *"a move from repetitive production to non-routine work processes and the use of temporary projects"*. Ancora, in un'ottica leggermente diversa, essa può essere definita come: *"A change of the organizational structure, slowly moving the firm into putting more emphasis on the project dimension of the organizational structure, from strong functional units where projects have played a subordinated role, to projects playing at center stage with functional units acting as a labor pools"*. Le imprese che optano per questo *modus operandi* scelgono perciò di organizzare il proprio lavoro per progetti e non più solamente in modo funzionale, rispondendo a diverse e rinnovate esigenze e situazioni. È quindi chiaro come la *Projectification* sia un fattore che modifica la struttura organizzativa dell'impresa che si pone in tale ottica, andandone a cambiare di conseguenza anche ruoli e dinamiche.

Strettamente legato al più ancestrale concetto di *Projectification* è quello di *Project-based organization*.

Una PBO rappresenta il genere di impresa che ha interiorizzato la *Projectification* ed ha costruito un modello organizzativo basato su di essa. Si ritiene fondamentale introdurre in principio tali concetti, poiché essi rappresentano il contesto ed il luogo in cui opera un Project Manager.

Per comprendere al meglio cosa sia una PBO è necessario dare una connotazione esplicita e chiara al concetto di progetto, essendo il lavoro per progetti il fondamento di una PBO. Esistono molteplici definizioni e sfaccettature della parola “progetto”, a seconda del contesto e dell’angolazione da cui lo si osserva. Una prima definizione vede il progetto come: *“An endeavour in which human, material and financial resources are organized in a novel way, to undertake a unique scope of work, of given specification, within constraints of cost and time, so as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives”*. Già dalla precedente asserzione si possono intravedere le componenti principali che caratterizzano un progetto: un obiettivo, limitazioni di tempi e costi e soprattutto una nuova organizzazione di risorse materiali ed immateriali (come quelle umane). Sulla base di quanto detto, si può proporre un’altra definizione di progetto, che ne mette in risalto tutte le caratteristiche principali e fornisce anche una nuova componente fondamentale di esso: *“A complex effort to achieve a specific objective within a schedule and budget target, which typically cuts across organizational lines, is unique and is usually not repetitive within the organization”*. Agli elementi già introdotti di un progetto se ne aggiunge così un altro, ovvero la non ripetitività. Effettivamente la non ripetitività di attività, di obiettivi, di persone coinvolte rappresenta uno degli elementi basilari per cui le imprese hanno cambiato modo di lavorare e quindi anche motivazione fondante della nascita delle PBO stesse.

Detto ciò rispetto al concetto di progetto, risulta più facile comprendere cosa sia una PBO. Esse sono imprese che hanno interiorizzato appieno il concetto di *Projectification* e che fondano la propria organizzazione ed operatività sui progetti. I progetti sono l’unità organizzativa di riferimento in una PBO e ne rappresentano l’essenza. Per fare maggiore chiarezza, le PBO possono essere connotate come segue: *“Their core activities are performed in projects, project work is common and part of everyday business, the projects are embedded in a permanent organizational context, and people are hired by the permanent organization, not directly by individual projects”*.

Dopo aver chiarito i concetti di *Projectification* e *Project-based organization*, si può iniziare ad esaminare più da vicino il funzionamento di una PBO. Nello specifico, si possono analizzare le dinamiche che caratterizzano una PBO e quindi le persone che ne fanno parte, nei diversi ruoli.

A tale scopo può essere introdotto e rappresentato un framework relativo appunto agli attori (tra cui il Project Manager) ed al funzionamento di una PBO in chiave di *HR Management: l'HR Quadriad*. Esso rappresenta la base da cui definire quali siano i ruoli, le attività, le responsabilità e le situazioni che caratterizzano la vita del Project Manager all'interno di una PBO, e più specificatamente di un progetto. Gli attori coinvolti in questo *framework* sono 4, ed hanno tutti un ruolo fondamentale:

- Line Manager;
- Project Manager;
- HR Specialist;
- Project Worker.

Iniziando dalla figura del Line Manager, si può dire che con il passaggio dal tipo di forma organizzativa funzionale a quella *project-based* vi sono due cambiamenti radicali che influenzano pesantemente i compiti ed il ruolo del Line Manager. Il primo cambiamento risiede ovviamente nel fatto che mentre nelle organizzazioni funzionali le attività *core* sono svolte nelle funzioni, nelle PBO esse sono portate avanti tramite i progetti. Questo porta inevitabilmente il Line Manager ad avere meno rilevanza ed autorità (o ad averne di diverso genere) in azienda. Il secondo cambiamento portato dalle PBO è l'accresciuta importanza del fattore *conoscenza*. Le PBO sono, infatti, imprese *knowledge-based* e, essendo la conoscenza propria delle persone, questo ha portato ad un conseguente quanto fisiologico aumento dell'importanza delle *persone* in azienda. Nell'ambito delle PBO, il Line Manager sembra essere la figura più direttamente colpita ed il suo ruolo ed i suoi compiti non sono più gli stessi di prima. Egli si deve reiventare ed adattare al cambiamento e, per ottenere un rinnovato equilibrio nel nuovo "ecosistema", deve trovare un suo spazio di attività tramite il quale dare all'impresa un contributo di valore. Nello specifico, il processo di cambiamento che riguarda il Line Manager ha un nome preciso: *Devolvement* (o *devolution*). Con tale espressione si identifica il trasferimento di responsabilità di *HR* dall'*HR*

Specialist al Line Manager, in conseguenza della aumentata rilevanza a livello strategico della funzione *HR*. Perciò, il ruolo del Line Manager in una PBO è quello di essere responsabile delle risorse umane a livello *operativo*.

Relativamente all'HR Specialist, egli in una PBO vede aumentare l'importanza del suo ruolo. Ciò è dovuto alla conformazione ed alle caratteristiche delle PBO stesse; infatti esse, per come sono strutturate e per il loro modo di portare avanti le attività *core*, danno un valore strategico e decisivo alla conoscenza (*know-how*) e quindi alle persone. Conseguenza di ciò è appunto lo slittamento di importanza del ruolo dell'HR Specialist, che passa dall'essere un ruolo operativo, e quindi principalmente di supporto (un organo di staff) all'impresa, ad essere un ruolo strategico, che crea valore per l'impresa, sapendo come gestire il fattore di successo principale di una PBO: le persone.

In quanto alla terza figura dell'HR Quadriad, con l'accezione di Project Worker si identificano tutti i lavoratori dipendenti di una PBO. Essi, insieme al Line Manager, sono i personaggi più colpiti dal cambiamento portato da una PBO. Infatti, si trovano immersi in un contesto del tutto nuovo e fortemente dinamico. Ciò pone loro di fronte a molteplici sfide e situazioni complesse, quali: cambiare spesso il capo ed i colleghi di progetto, non riuscendo così a stringere relazioni durature e stabili; dover affrontare spesso scadenze ristrette; passare da un progetto all'altro. L'altra faccia della medaglia, però, risiede nel fatto che in un periodo in cui il mondo del lavoro è caratterizzato dal concetto di *Boundaryless Career* (ovvero dove le carriere dei lavoratori non dipendono più solo da una azienda, ma da loro stessi e dalle traiettorie di carriera che essi scelgono di intraprendere) essi, trovandosi di fronte a situazioni spesso nuove e diverse, accrescono le proprie conoscenze e *skills* sia *hard* che *soft*. Ciò permette così loro di potersi spendere meglio sul mercato del lavoro.

Con riferimento al *Project Manager*, egli si configura come il responsabile di un progetto, è colui che si occupa di fare in modo che tutti i *requirements* assegnati al progetto siano rispettati e ottenuti. Per fare ciò, egli deve occuparsi del progetto e di tutte le risorse ad esso assegnate (sia umane che non) sotto ogni punto di vista. Egli è la figura centrale in una PBO, è colui che fa funzionare concretamente le cose ed è colui che ha più relazioni con tutti all'interno dell'impresa. Egli può essere definito come "*the orchestrator of project team itself*". Dunque, il compito primario del Project Manager è di *integrare* e gestire le

risorse a disposizione ed, essendo in una PBO le risorse umane le più importanti, è necessario (o comunque più efficace) che egli sia orientato alle persone. Ciò su cui si basa questa tesi infatti è che, sebbene siano ampiamente importanti sia le competenze *hard* e tecniche che quelle *soft* e personali, le seconde sono più decisive delle prime per raggiungere gli obiettivi di un progetto. Infatti, in una PBO, l'unità di lavoro è il progetto ed esso è costituito prima di tutto da un insieme di persone. Inoltre, nell'ambito di una PBO, spesso tali persone provengono da funzioni diverse, hanno *expertise* diversi, non si conoscono e devono ottenere un obiettivo sfidante in un lasso di tempo prestabilito e relativamente breve. Dunque, risulta evidente che, senza qualcuno che integri le parti ed i partecipanti e che sia in grado di creare un *ambiente di lavoro* confacente a tutte le persone coinvolte, il successo di un progetto è di difficile ottenimento. La figura di un Project Manager *people-oriented* può invece fare in modo che le persone si relazionino al meglio tra di loro e con il lavoro stesso, riuscendo a dare così il meglio di loro stesse.

Successivamente alla definizione del contesto generale e del contesto specifico in cui si inserisce un Project Manager, è possibile illustrare i due concetti (o variabili) cardine per la dimostrazione della tesi proposta: l'orientamento alle persone (che potrebbe essere definito come la variabile indipendente) ed il successo di un progetto (ascrivibile a variabile dipendente). Per quanto riguarda il primo, esso consiste nell'attribuire una rinnovata e maggiore importanza alle caratteristiche personali e *soft* del Project Manager (morale, motivazione, relazioni umane, empatia), essendo esse ritenute di crescente importanza al giorno d'oggi e come fattori che permettono ad un Manager di gestire al meglio il suo *team* e di far performare tutti al massimo delle proprie possibilità (aumentando così il livello di *performance* e quindi le possibilità di successo del progetto). Dall'altro lato, si può definire il successo di un progetto sulla base di 3 variabili: tempi, costi e cliente. Esse danno vita a due prospettive di successo di un progetto, interna (tempi e costi) ed esterna (clienti) all'azienda.

Nel secondo capitolo si affronta il tema *core* della trattazione e si cerca di trovare elementi e dati per dimostrare la validità della tesi presentata. Per fare ciò, viene proposta una revisione della letteratura sul tema. Saranno presentati ed analizzati i principali contributi relativi alle componenti di orientamento alle persone (o ad esse riconducibili) ed al loro impatto sul successo di un progetto. Ogni contributo fornisce un proprio punto di vista ed

un'angolazione unica sul tema, ma si potrà vedere come tutti abbiano come direzione comune quella di mostrare i tratti e l'importanza per un progetto di un Project Manager *people-oriented*.

Un primo contributo che può essere utile per raggiungere l'obiettivo della tesi è quello di Prabhakar (2005).

Lo scopo della sua ricerca "*is to study the importance of project leadership and team related factors and enlist the factors that play a pivotal role in achieving project success*". La sua personale concezione di orientamento alle persone del Project Manager può essere ricavata dal seguente pensiero: "*Good leaders do inspire confidence in themselves, but a truly great leader inspires confidence within the people he lead to exceed their normal performance level*". Così, un leader di progetto è colui che riesce ad ispirare i suoi collaboratori, riuscendo a farli rendere al massimo delle loro possibilità, e per fare ciò egli dovrà essere necessariamente *relation-oriented* e *people-oriented*.

I risultati della sua ricerca mostrano che la *people-orientation* porta effettivamente il progetto verso un *outcome* migliore e quindi verso un livello di successo maggiore, così come ipotizzato dalla presente tesi. Nello specifico, il fattore su cui si focalizza tale contributo è la *leadership* trasformazionale del Project Manager orientato alle persone, che gli permette di motivare ed ispirare le persone verso un obiettivo condiviso, riuscendo così a tirare fuori da ognuna il massimo sforzo e quindi la massima performance.

Un secondo contributo utile è quello fornito da El-Sabaa (2001). Egli parte dalla proposta di Katz (1991), che sosteneva che una virtuosa gestione si basa su 3 tipi di capacità:

- *Human skills*;
- *Conceptual skills*;
- *Technical skills*.

Le *Human skills* sono "*primarily concerned with working with people*", le *Conceptual skills* riguardano "*the ability of a project manager to envision the project as a whole*" e infine le *Technical skills* riguardano "*specialized knowledge and analytical ability in the use of the tools and techniques of the specific discipline*". Risulta evidente come, tra le caratteristiche

proposte, le Human skills sono quelle che maggiormente si correlano all'orientamento alle persone.

Lo scopo dell'Autore dello studio è, in questo caso, capire quali sono le capacità di un bravo Project Manager. Il questionario posto ai Project Manager intervistati si basa sull'approccio proposto da Katz (1991) dove ognuna dei 3 tipi di *skills* è esplosa in più "*skill items*" ed è stato chiesto al campione di dare un valore ad ognuno di essi, in modo da capire quali fossero le caratteristiche più rilevanti per un bravo Project Manager. I risultati di questo studio hanno evidenziato che le caratteristiche più essenziali e rilevanti per un Project Manager di successo sono le *Human skills*, mentre le meno importanti sono le *Technical skills*. Le evidenze possono essere viste nella tabella e nel grafico seguenti:

<b>The percentile score of the three main project manager skills</b>				
	Agricultural projects	Electricity projects	Information systems projects	Average percentile score
<i>Number of respondents</i>	43	42	41	
I. Human Skill	85,6%	84,4%	85,9%	85,3%
II. Conceptual and organizational skill	77%	82,9%	78,9%	79,6%
III. Technical skill	48,4%	50,5%	52,5%	50,46%

Si può così vedere come anche i risultati di tale studio mostrino che l'orientamento alle persone sia un fattore di maggiore forza per un Project Manager, e quindi un fattore propedeutico al successo di un progetto, soprattutto al giorno d'oggi, in un contesto di mercato aleatorio e dinamico.

Due contributi ulteriori, che possono essere discussi insieme in quanto simili per argomento, sono di Dulewicz e Higgs (2000) e Dulewicz e Higgs (2004).

Essi propongono 3 tipi di competenze che spiegano la *managerial performance*:

- *Intellectual (IQ);*

- *Managerial* (MQ);
- *Emotional* (EQ).

Tali competenze vanno a incidere sugli obiettivi dei Project Manager, e ciò significa che in base alle tendenze di un Project Manager ad una piuttosto che ad un'altra competenza delle 3 elencate il successo del progetto sarà diverso. Perciò, vi sarà una di esse (o un mix) che risulterà essere più importante delle altre. In tal caso, la competenza connessa all'orientamento alle persone è quella *Emotional*.

Nel portare avanti il loro studio, su quale sia dei 3 esposti (IQ, MQ, EQ) l'approccio (o competenza) che incide maggiormente sul successo di un progetto i ricercatori mostrano che l'*Intellectual competence* conta per il 27%, la *managerial* conta per il 16% e la *emotional* conta per il 37%. Dai risultati esposti si evince una figura del Project Manager in linea con quella tratteggiata dall'ipotesi proposta. Infatti, delle 3 competenze, quelle più orientate alle persone sono la *managerial* (anche se essa ha al suo interno una capacità strettamente orientata al *task*, ovvero *managing resources*) e soprattutto la *emotional*, mentre la *intellectual* sembrerebbe più orientata al *task*. Quindi, anche tale ricerca ha dimostrato che l'orientamento alle persone risulta essere la componente più decisiva per un Project Manager per condurre il progetto al successo.

Avendo parlato della correlazione fra l'orientamento alle persone di un Project Manager ed il successo di un progetto, si può fornire un "*identikit*" del Project Manager orientato alle persone, elencandone le caratteristiche principali, desunte anche dai vari contributi presentati. Le caratteristiche principali di un Project Manager *people-oriented* sono: intelligenza emotiva, self-awareness, social skills, empatia, motivazione.

Nel terzo ed ultimo capitolo, dopo aver capito se effettivamente, da quanto presentato ed analizzato, un Project Manager orientato alle persone sia effettivamente un fattore di successo per un progetto, si può aggiungere un ulteriore tassello alla trattazione. Si possono introdurre infatti le due principali metodologie di *Project Management*, anch'esse ritenute da molti come fattore di incremento del successo di un progetto, e si cercherà di capire quale sia quella più adatta ad un Project Manager *people-oriented*. Nello specifico, si presenteranno la metodologia Tradizionale (o *Waterfall*) e la metodologia *Agile*

(nello specifico il modello *Scrum*). Ciò che si vuole sostenere è quindi che, se un Project Manager orientato alle persone porta un progetto ad avere maggior successo (come è stato dimostrato nel secondo capitolo), un Project Manager orientato alle persone che utilizza una metodologia di Project Management è ancora di più un fattore di successo. Successivamente alla presentazione di ognuna di esse, verrà effettuato un confronto fra le due e verrà inserita all'interno di esse la figura del Project Manager orientato alle persone, al fine di comprendere quale sia quella in cui le sue capacità possono essere enfatizzate ulteriormente. Ciò permetterà di capire quale sia quindi la metodologia che un Project Manager orientato alle persone potrebbe adottare per incrementare ancor di più il suo impatto sul successo di un progetto.

Partendo dalla metodologia Tradizionale si può dire che i principi su cui si basa il metodo Tradizionale sono la scientificità, la pianificazione, la ricerca dell'efficienza *ex ante* e la rigidità dei processi di lavoro.

Il modello Waterfall si basa su un processo suddiviso in fasi che segue un percorso ed una logica ben precisi. Le fasi che lo caratterizzano sono: *initiating, planning, executing, controlling, and closing*. Perciò, esso segue un processo lineare in cui si pianifica *ex ante*, si esegue quanto pianificato cercando di evitare le deviazioni e si controlla quanto fatto.

Differentemente dal metodo Tradizionale, la metodologia *Agile* di *Project Management* nasce in contesto competitivo e di mercato molto complesso, caratterizzato da un livello di competizione elevato, da incertezza e da spiccata dinamicità.

Ciò implica che in un progetto *Agile* i *requirements* del cliente sono elusivi, volatili, incerti e facilmente soggetti a cambiamenti e ciò rende l'andamento del progetto altalenante e poco chiaro *ex ante*, ma più simile a qualcosa in continuo mutamento e sviluppo. Si procede senza guardare troppo oltre, sapendo che ciò che è stato fatto potrebbe dover essere cambiato.

L'*Agile method* risponde ad una situazione simile tramite la sua caratteristica principale: *l'iteratività*. Ciò significa che la metodologia *Agile* segue un processo iterativo ed incrementale, dove le cose vengono fatte un passo alla volta e con continue revisioni del lavoro. Inoltre, il contesto in cui si inserisce la metodologia *Agile* fa in modo che il team non

lavori *per* il cliente, ma piuttosto *con* il cliente. Seguendo tale metodo di lavoro, il team porta avanti il progetto un passo alla volta, cooperando con il cliente e sottoponendo a revisione ogni elemento del progetto portato a termine.

Il modello *Scrum* si suddivide in fasi: il *kickoff*, lo *sprint planning meeting*, lo *sprint*, il *daily Scrum* e lo *sprint review meeting*.

Ogni iterazione di un processo basato su *Scrum* è chiamata *Sprint*, che consiste in un periodo entro cui si stabilisce e pianifica un obiettivo da raggiungere ed il termine entro cui lo stesso deve essere conseguito. La sede deputata a tale pianificazione è quella dello *Sprint Planning*, che provvede inoltre a formalizzare quanto pattuito nel documento di *Sprint Backlog* (l'insieme di compiti che forma un determinato sprint). Quanto alla fase di esecuzione, essa si svolge cominciando le attività con un breve incontro denominato *Daily Scrum*, durante il quale ciascun membro della squadra deve dare risposta a tre importanti quesiti in merito alle attività svolte, da svolgere ed agli eventuali problemi incontrati.

Tali domande sono utili poiché permettono di valutare i risultati ottenuti insieme a *Product Owner* e *Stakeholders* al fine di accertare il raggiungimento di quanto prospettato. In caso contrario, occorrerà apportare delle tempestive modifiche alle linee guida di progetto, secondo la logica iterativa.

Volendo effettuare un confronto tra le due metodologie, da un lato si pone un approccio più "scientifico" e rigido come quello Tradizionale, mentre dall'altro vi è un approccio maggiormente adattivo come quello *Agile*. Il metodo Tradizionale basa il proprio funzionamento sui processi e sugli automatismi che vengono definiti all'inizio del progetto. Il *focus* principale si pone, perciò, sulle capacità di pianificare e di saper costruire e seguire dei processi. Al contrario, il metodo *Agile* basa il suo funzionamento sulle persone ed sulle loro capacità sia tecniche che *soft*. Una seconda differenza è data dal fatto che la metodologia Tradizionale, essendo di per sé di stampo antiquato, si attaglia ad ambienti e progetti più semplici e standardizzati, con scarsa variabilità ed incertezza. In tali contesti la scientificità è infatti funzionale, in quanto di aiuto nel raggiungimento dell'efficienza. Al contrario, il metodo *Agile* si inserisce in contesti estremamente complessi e volatili, dove l'incertezza ed il cambiamento sono costanti. In un ambiente simile, l'adattamento si configura come il principale elemento su cui basare l'operatività ed il successo del progetto.

Inserendo la figura del Project manager orientato alle persone nelle metodologie *Agile*, si evince che il suo ruolo in un modello *Agile* deve essere quello di porsi come guida verso l'ignoto, come fonte di sicurezza e come il soggetto che costruisce e gestisce nel tempo un *ambiente di lavoro* per i suoi collaboratori, cercando sempre di metterli nelle condizioni migliori per performare al massimo. Egli deve esercitare non più solo doti tecniche, ma soprattutto umane e di *leadership*, per fare in modo che tutto funzioni in maniera ottimale. Perciò la figura del Project Manager come *operational controller* viene superata, perché non adatta a certi contesti ed a certi metodi. Il ruolo del nuovo Project Manager in un ambiente *Agile* non è solo di pianificare e controllare, ma di gestire costantemente il team, dando spazi di autonomia ai Project Worker, parlando con loro per capirli e facendo in modo di creare un clima di aiuto reciproco.

In conclusione, ciò che è emerso dall'analisi dei vari contributi e studi è stato che un Project Manger orientato alle persone, soprattutto negli ultimi anni e nei nuovi contesti competitivi, risulta effettivamente essere la componente discriminante fra progetti fallimentari e progetti di successo. Ciò indica quindi che egli è realmente un fattore utile per incrementare il grado di successo di un progetto, e portare quindi più in generale una PBO al successo. Inoltre, da contributi ulteriori, in cui sono state analizzate le *skills* di un Project Manager, è stato dimostrato che le *Human skills* hanno un impatto più forte delle *Conceptual skills* e delle *Technical skills* sullo svolgimento e sui risultati di un progetto, anche in vari tipi di progetti o settori, indicando così una valenza anche più ampia dell'orientamento alle persone. Si è visto anche come sia stato dimostrato da altri studiosi del tema che la competenza maggiormente incisiva per il successo di un progetto sia quella di tipo *emotional*, seguita da quella *managerial* e solo infine da quella di tipo *intellectual*, a dimostrazione del fatto che l'orientamento alle persone è al momento attuale una componente indispensabile per un Project Manager di successo, senza la quale la gestione di un progetto diverrebbe molto più complessa ed inefficace.

Dunque, l'orientamento alle persone risulta incidere positivamente sul successo di un progetto, portando il Project Manager che lo attua ad essere una fattore di successo per il progetto.