



COACHING. Come formare al meglio il Project Manager

Così si lavora meglio

Il Project Management Coaching favorisce la valorizzazione e la messa in pratica delle hard e soft skills di un Project Manager lungo tutte le fasi gestionali del progetto

di **Guido Granchi** e **Marcello Patrese**



Guido Granchi
è amministratore
Granchi & Partners Srl
www.granchiepartners.it



Marcello Patrese è
PMP® - partner e
amministratore di
PMT Group
www.pmtteam.it

Il Project Management è un approccio molto potente che permette alle organizzazioni di aumentare la propria efficienza ed efficacia. In tale contesto una delle figure chiave è il Project Manager al quale si chiede di gestire con successo denaro, persone, innovazione, cambiamenti ovviamente nel rispetto dei tempi prefissati e da cui ci si aspetta che sia in grado di farlo semplicemente perché conosce il contesto in cui opera. Sfortunatamente c'è un "salto" tra leggere un testo o partecipare a un corso e poi applicare le nuove informazioni nella propria attività. È come se a un pilota di aerei chiedessimo di provare a guidare un Airbus 380 dopo un corso di formazione sulle tecniche di volo! Quindi anche un Project Manager prima di "pilotare" il proprio progetto ha bisogno di un adeguato percorso di formazione per poter acquisire le competenze e tecniche necessarie. E, poiché non esiste attualmente un percorso scolastico o universitario che insegni le modalità di gestione dei progetti, comparabile a quello di altre professioni, è necessario che la formazione professionale trasferisca le competenze di base, i concetti fondamentali del Project Management.

È giunto il momento, a nostro avviso, di sperimentare un nuovo approccio al ruolo del Project Manager che coniughi l'esperienza nella gestione del progetto con la prospettiva del coaching per sviluppare correttamente la professione del responsabile di progetto.

Il Project Management Coaching (Pmc) è dunque questo nuovo approccio e tende a focalizzarsi sulla problematica della gestione del progetto durante la sua realizzazione: l'obiettivo del coach durante le sessioni di coaching non è

quello di fornire al coachee delle soluzioni preconfezionate ma, piuttosto, quello di condividere con il Project Manager una serie di tecniche e indicazioni che lo aiutino a trovare la via migliore per gestire il progetto contingente.

Ed è proprio una forma di apprendimento di base, che si verifica in un periodo della vita detto "periodo critico", quando si è predisposti biologicamente a quel tipo di apprendimento. Usa quindi l'imprinting definito da Konrad Lorenz per accrescere le capacità del Project Manager attraverso la sua consapevolezza e comprensione delle proprie capacità e potenzialità nella gestione del progetto.

Focus sulla gestione del progetto

In base alla nostra esperienza pratica di Project Management Coaching, ogni sessione di coaching ha come obiettivo primario la gestione del progetto: la conoscenza del progetto e della situazione dello stesso. Seguendo tale approccio i principali benefici che il manager ottiene dalle sessioni di coaching sono: l'accrescimento della conoscenza e competenza sulle tecniche del Project Management contestualizzate alla realtà aziendale; l'acquisizione consapevole delle capacità relazionali e negoziali con tutti gli stakeholder del progetto; la maggiore flessibilità mentale e capacità di gestire il cambiamento.

Il nostro benchmark di riferimento è il *Project Manager Competency Development (Pmcd) Framework* che fornisce preziose indicazioni su come definire, valutare e sviluppare le competenze e le capacità del Project Manager, sulla base di tre dimensioni:

1. Area di conoscenza del Project Manager: cosa sa dell'applicazione di pro-



cessi, strumenti e tecniche alle attività di progetto.

2. Area delle prestazioni del Project Manager: come applica le conoscenze di Project Management per raggiungere i requisiti di progetto.
3. Area personale del Project Manager: come si comporta quando realizza le attività in un ambiente di progetto: le attitudini, e le specifiche caratteristiche della personalità.

Il nostro punto di partenza, nello sviluppo del piano di coaching, è quindi l'esplorazione con il coachee delle sue attuali conoscenze e competenze di Project Management.

Una volta definiti i punti di forza e le aree di miglioramento delle hard skills del Project Manager, il coach, spesso attraverso momenti di training on the job, aiuta il coachee a implementare le sue capacità relazionali e negoziali con tutti gli stakeholder del progetto.

Concentrarsi sulle relazioni

L'abilità di negoziazione è una capacità altamente strategica in quanto il Project Manager si trova quotidianamente a dover negoziare, spesso ad armi impari, con i responsabili di funzione per la gestione del tempo e la definizione delle priorità delle risorse coinvolte nel progetto. In questo approccio è di fondamentale importanza che il Project Manager sappia gestire negoziazioni vincere-vin-

cere conformate alla temporaneità del progetto e al rispetto dei suoi obiettivi.

Troppo spesso infatti tocchiamo con mano come le incomprensioni e gli screzi tra Project Manager e manager siano tra le cause principali dei fallimenti di progetti. Per evitare ciò, si richiede al Project Manager una buona dose di flessibilità mentale e il coach aiuta il coachee ad acquisire progressivamente la capacità di considerare le situazioni da diversi punti di vista, con particolare attenzione alla prospettiva dei differenti stakeholder.

Ogni progetto comporta dei cambiamenti in azienda e l'eccellenza del Project Manager si vede proprio nelle strategie che mette in atto per superare le inevitabili resistenze. Uno degli assiomi del change management recita "tutti vogliono il cambiamento (degli altri), ma pochi desiderano cambiare (se stessi)".

Come procedere in 5 fasi

La flessibilità, dunque, aiuta il Project Manager ad affrontare la gestione delle modifiche e il coach può aiutare il coachee a utilizzare al meglio strumenti quali la WBS (work breakdown structure) al fine di gestire al meglio le variazioni che possono intervenire lungo le cinque fasi ge-





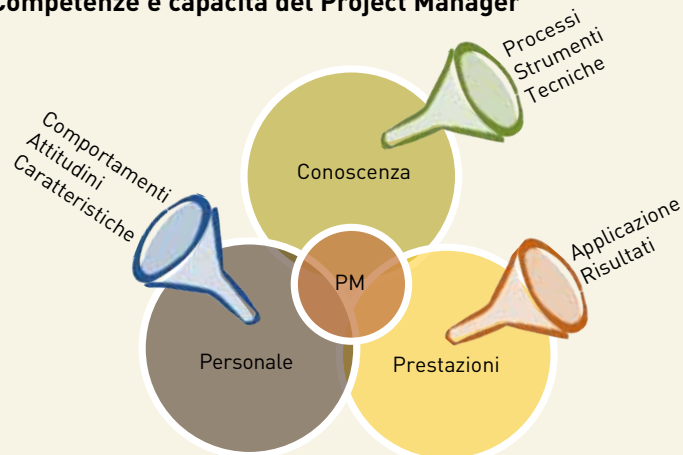
stionali del progetto che vedono il Project Manager interpretare diversi ruoli.

1. **Avvio del progetto:** il Project Manager dovrebbe stabilire quali siano i bisogni e le aspettative degli stakeholder chiave. In questa fase la sua capacità realizzativa è indirizzata verso l'organizzazione e verso gli stakeholder di progetto allo scopo di permettere una corretta definizione degli obiettivi di progetto.
2. **Pianificazione del progetto:** integrare le azioni di pianificazione in un piano di gestione del progetto. Le competenze del Project Manager sono dirette a far accettare l'ambito del progetto, approvare la tempificazione e il budget, definire le responsabilità e i ruoli del gruppo di lavoro, concordare le attività di comunicazione, definire il processo di gestione delle modifiche e infine far approvare il piano di progetto.
3. **Esecuzione del progetto:** realizzare le azioni correttive e preventive. Obiettivo del Project Manager in questa fase è realizzare l'ambito, gestire le aspettative degli stakeholder, gestire le risorse umane e materiali.
4. **Monitoraggio e controllo del progetto:** identificare l'impatto delle modifiche. Nel monitoraggio il compito del Project Manager è di tracciare il progetto e comunicarne lo stato agli stakeholder, gestire il cambiamento, monitorare la qualità e i rischi.
5. **Chiudere il progetto:** gestire i "claim" contrattuali e le lezioni apprese dal progetto. Il Project Manager deve far accettare i risultati del progetto, rilasciare le risorse, misurare e analizzare le percezioni degli stakeholder e chiudere formalmente il progetto.

In sintesi, la capacità di assumere una prospettiva flessibile non è solo una prerogativa del PM ma è una dote che non può mancare in un coach efficace che combina diverse tecniche e approcci a seconda della fase gestionale del progetto. Lo scopo del Project Management Coaching è di verificare e supportare la messa in pratica della conoscenza e della competenza che un Project Manager possiede lungo tutte le fasi gestionali del progetto, integrando sia le capacità realizzative che quelle attitudinali per esprimere ciò che fa la differenza all'interno del progetto. ■

Il Project Management Coaching in sintesi

Competenze e capacità del Project Manager



Matrice di Valutazione

Capacità tecniche	Alte capacità tecniche/ Basse capacità relazionali	Alte capacità tecniche/ Alte capacità relazionali
	Basse capacità tecniche/ Basse capacità relazionali	Basse capacità tecniche/ Alte capacità relazionali
	Capacità relazionali	

Le 5 fasi di un progetto



Fonte: Global Standard