



QUALI COMPETENZE PER IL PROJECT MANAGER E COME ACQUISIRLE?

Il presente numero della Rivista è principalmente dedicato al tema delle competenze che il project manager (PM) dovrebbe acquisire e mantenere nel tempo, se vuole svolgere tale ruolo ed esserne riconosciuto professionalmente. La prima domanda da porsi è ovviamente: di quale tipo di competenze stiamo parlando? Una semplice risposta, a parere ormai di (quasi) tutti è: le competenze del PM riguardano sia l'utilizzo delle metodiche classiche di pianificazione e controllo progetti (c.d. "hard" skill), sia l'impiego consapevole e non solo istintivo delle competenze comportamentali per la gestione e la motivazione degli stakeholder, incluso il gruppo di progetto (c.d. "soft" skill). Inoltre, e questo può essere testimoniato anche dell'autore, sono essenziali le competenze sul contesto entro il quale o sul quale interviene il progetto: fare p.e. il PM di un progetto di "costruzioni&impianti" o di un progetto ICT, o di riorganizzazione aziendale non è certo la stessa cosa, anche per avviare un dialogo costruttivo con gli stakeholder "utenti". La seconda domanda, forse con una risposta spesso data per scontata, è: dove/come si possono acquisire tali competenze? Certamente la formazione, in particolare quella erogata dal mondo accademico e/o da associazioni internazionalmente riconosciute nella professione, rappresenta un prerequisito per costruire una base di conoscenze e talvolta di abilità indispensabili per svolgere la professione. Ma solo la esperienza pratica, declinata ed assistita con diverse modalità, fornisce il bagaglio di competenze indispensabili per svolgere appieno e con coscienza il ruolo del PM. Occorre quindi porsi una ulteriore domanda: come possono essere attestate tali competenze affinché il PM possa essere riconosciuto come tale? Purtroppo, il modello fin qui spesso applicato, cioè quello degli accreditamenti tramite apposite "certificazioni" rilasciate dalle associazioni internazionali a seguito di un esame scritto, non è sufficiente. I relativi corsi propedeutici, che durano normalmente non più di una settimana (e spesso meno) preparano certamente a superare l'esame previsto - svolto generalmente tramite test a risposta multipla o simili - e consentono quindi di acquisire le conoscenze/abilità di base o avanzate richieste dall'esame, ma non danno la possibilità di verificare le competenze effettivamente maturate dai candidati. In altre parole, solo un esame "pratico", dove il candidato PM è posto di fronte ad un problema concreto e lo risolve di fronte ad una commissione di "esperti" del suo settore, costituisce un elemento probante dell'insieme delle competenze richieste ad un PM. L'attestazione del superamento di tale esame completo da parte del PM dovrebbe dare la opportuna fiducia, sia al PM stesso sia al suo potenziale utilizzatore (la sua azienda o chi comunque vuole utilizzare un PM professionista), che tale persona è all'altezza del compito richiesto. In sintesi, se si assume doverosamente come riferimento il modello europeo di qualificazione professionale (v. EQF: European Qualifications Framework), le attuali "certificazioni" rilasciate dagli organismi internazionali o nazionali possono fornire, nella maggioranza dei casi, degli "accreditamenti" su conoscenze ed abilità, ma ben poco possono attestare sulle competenze. Queste parole non sono sinonimi e, come chiaramente illustrato nel modello EQF citato, hanno un significato ben preciso per la crescita progressiva verso la capacità di svolgere un ruolo professionale efficace e riconosciuto: tale capacità può essere attestata solo valutando il possesso delle competenze, intese come insieme maturo non solo di conoscenze ed abilità, ma anche di "attitudine+atteggiamento+solidità personale"! Per i pochi che non fossero ancora informati, si segnala che, a seguito della introduzione anche in Italia della norma UNI ISO 21500, è stata recentemente svolta da UNI la consultazione tramite inchiesta pubblica finale sulla norma che definisce il ruolo del Project Manager (progetto U83000780, v. www.uni.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=2451). Questa norma in corso di emissione, almeno nella sua formulazione iniziale (la consultazione non era conclusa al momento della redazione del presente numero della Rivista), adotta le seguenti definizioni, in accordo con il modello EQF:

- conoscenza - risultato della assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento;
- abilità - capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi;
- competenza - comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità.

Di conseguenza tale norma prevede (cap. 6.1) che per valutare quanto sopra, ed in particolare le competenze, sia necessario disporre di un adeguato Curriculum Vitae, poi superare un esame scritto (con domande anche situazionali, a risposta chiusa o aperta) ed un esame orale, che consiste in un: "colloquio attraverso la illustrazione di un proprio progetto e approfondimenti sulla disciplina e sulle migliori pratiche di project management, con domande aperte, simulazioni e role play". Su questo fronte, le società di certificazione ISO accreditate presso Accredia si sono già attivate o si stanno già attivando... Ma basta questo tipo di valutazione, oppure rappresenta solo un ulteriore onere per i PM che vogliono attestare pubblicamente la propria competenza professionale? Sicuramente le attuali c.d. "certificazioni" (o meglio "accreditamenti") saranno utili per accelerare il percorso verso una certificazione ISO, ma il vero punto focale resta l'aggiornamento continuo: la necessità di un longlife learning per i professionisti in qualsiasi campo è ormai assodata. Come realizzarlo (a costi/tempi accettabili)? Gli attuali "accreditamenti" internazionali/nazionali prevedono un meccanismo semplice (p.e. le PDU) e sembra che tale schema sarà valido anche per la norma UNI, che prevede una "convalida periodica" basata su attività formative accertate e esperienza professionale documentata. Vedremo meglio quali ne saranno i dettagli operativi, sempre assumendo che tale norma entri ragionevolmente (ed auspicabilmente) presto in vigore! In generale ci si aspetta che vengano adeguatamente considerate le attività di formazione strutturata (in aula/web/blended) ed esperienziale, come anche l'auto-aggiornamento tramite letteratura (libri/manuali/riviste internazionali o nazionali). Una riflessione ulteriore, al di fuori degli schemi normativi e simili, nasce dalla esperienza personale pluridecennale nel campo, traducibile in un avviso: CERCA I MENTORI per i nuovi (o aspiranti) PM! Questa è una chiamata alle armi per chi ha i "capelli grigi" (una associazione gemella in USA li chiama gentilmente silver fox), affinché si rendano disponibili verso i loro giovani colleghi. D'altra parte, è anche una esortazione per i giovani: cercatevi con umiltà un mentore professionale (e non un "padrino"): ne avrete da guadagnare!

Buona lettura!



SVILUPPARE PROJECT MANAGER COMPETENTI ATTRAVERSO IL "PROJECT BASED LEARNING"

L'articolo presenta un caso di studio basato su oltre 20 anni di sviluppo ed erogazione di corsi secondo modalità "blended" (moduli di e-learning + sessioni d'aula), utilizzando un approccio basato sui progetti per accrescere le competenze individuali sul project management ed aumentare le potenzialità in questa disciplina nelle rispettive organizzazioni di appartenenza. La maggioranza delle esperienze è stata realizzata con operatori ad un livello intermedio di carriera, che hanno l'Inglese come seconda lingua e sono posizionati in varie parti del mondo (Asia/Pacifico, Africa, Europa)¹.

Introduzione

Il project management (guardando la storia dell'antichità) è probabilmente applicato da migliaia di anni, tuttavia la sua formalizzazione, sia accademica che professionale, ha circa solo 50 anni. In effetti, non sembra disponibile una vera ricerca che dimostri che oggi i progetti siano realizzati con maggior "successo". Anzi, diventando i progetti sempre più complessi e costosi, gli *sponsor* dei progetti, sia nel settore pubblico che nel privato, hanno l'obbligo (almeno morale) di essere onesti/trasparenti nel formulare le loro decisioni su *business case* basati su stime attendibili di costi e tempi di realizzazione/gestione. In particolare, dovrebbero sentirsi responsabili per interrompere, al più presto, progetti ormai "morti viventi". Nel contempo, il nostro sistema educativo fatica a produrre laureati, con le conoscenze richieste dal mondo produttivo, nel campo del project management. Questo ha generato un ricco mercato per le c.d. "certificazioni professionali" emesse da associazioni internazionali o nazionali. Sfortunatamente rimane aperta la domanda se tali certificazioni, molto diffuse e riconosciute *de facto* come vere e proprie "licenze professionali", siano in grado di validare realmente le competenze richieste o si limitino a certificare la capacità di superare un test a risposta multipla (o poco più). Anche un esame per ottenere la patente di guida è più articolato e prevede una "prova pratica" sul campo! Questo articolo è stato scritto per rispondere a queste domande:

a) quale è la definizione di compe-

tenze, applicata al project management?

- b) come possiamo sviluppare, a qualsiasi livello, tali competenze?
- c) come misurare o comunque valutare il "successo" di corsi pensati per accrescere queste competenze?

Le competenze nel project management

Nel fornire servizi professionali per un cliente o per la propria azienda (privata o pubblica), lo specialista professionale ha il dovere di dimostrare che è "funzionalmente adeguato, caratterizzato da spiccata o sufficiente attitudine + atteggiamento + abilità + solidità + conoscenze", quali normalmente in possesso da reputati professionisti operanti nelle medesime circostanze, nella stessa località o simili². In nessun modo le competenze possono essere dedotte attraverso il superamento di un esame scritto. L'unico modo di misurare o valutare le competenze è attraverso la disponibilità di un valutatore adeguatamente qualificato e addestrato su cosa cercare, che realmente osservi la persona da valutare in condizioni di vita reale, e che lo valuti secondo una scala riferita ad uno standard di accettabilità minima. Vedi, sempre come esempio, quello della patente di guida. In sintesi, il primo attributo di una credibile valutazione delle competenze nel project management è che questa sia l'associazione di un esame formale e di un periodo di praticantato.

2 La definizione di "competenza" è una riformulazione dal Merriam Webster On Line dictionary (www.learnersdictionary.com/definition/competence), insieme alla definizione di "dovere di cura professionale" o lo standard per la prova di "negligenza professionale" (www.proneg.co.uk/news-articles/professional-negligence-explained-what-duty-care.html).

Il secondo e terzo tra i maggiori attributi di una valutazione delle competenze nel project management sono i diversi livelli necessari, in funzione della complessità dei progetti su cui si qualifica per lavorarci, e la specificità del contesto o il campo di applicazione. Ad esempio, un project manager nell'ICT non necessariamente è qualificato per la progettazione e costruzione di un ponte, almeno fintanto che non abbia seguito e superato corsi specialistici, acquisito un'adeguata esperienza e sia valutato come "competente" da altri project manager esperti in ponti. A fronte delle organizzazioni mondiali di project management che proclamano questa essere una professione, vanno prima esplorati quali sono gli attributi necessari per valutare se un lavoro sia di livello professionale [2]. Rispetto ad una persona normale, un professionista è tenuto ad uno standard superiore in termini di responsabilità. Ciò è noto come "obbligo di diligenza professionale" che è un dovere insieme etico e legale per un professionista al fine di "applicare il livello di attenzione, diligenza, e conoscenza prescritti nel codice della pratica della sua professione, o che altri professionisti nella stessa disciplina applicherebbero nelle medesime circostanze" [3]. Questo conduce al quarto gruppo di attributi che dobbiamo applicare per capire se la competenza in oggetto appartiene alla stessa disciplina: la *locality rule* interpretata in modo che i valutatori provengano dalla stessa zona geografica e/o paese della persona valutata. In sintesi, vi sono 4 criteri o attributi che devono essere considerati se si effettua una valutazione delle competenze per i project manager:

- 1) il processo di accreditamento deve consistere di almeno di 2 componenti:

¹ Articolo ripreso dall'articolo originale "Producing Competent Practitioners Using Project Based Learning" [1] tradotto e ridotto a cura di Federico Minelle per concessione dell'editore del PW World Journal.