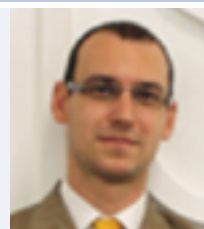


# PERCHÈ LE BUSINESS SCHOOL NON INSEGNANO IL PROJECT MANAGEMENT



Marco Sampietro



Antonio Nieto-Rodriguez

*La diffusione del project management all'interno dei programmi MBA ed Executive MBA delle principali business school è ancora abbastanza limitato. Ci sono dei miglioramenti rispetto al passato ma anche numerosi ostacoli che ne rallentano il processo di adozione. In particolare, il modo con cui la disciplina è comunicata non è sempre efficace per i decision maker delle business school e delle organizzazioni in generale.*

## Introduzione

Se dovessimo rappresentare, in estrema sintesi, il funzionamento delle organizzazioni, siano esse pubbliche o private, individueremo due principali tipologie di attività: processi e progetti. L'aumento della concorrenza e le preferenze dei consumatori hanno portato a un accorciamento dei cicli di vita dei prodotti/servizi e a una maggiore varietà di prodotti/servizi, generando una maggiore richiesta di innovazione nelle organizzazioni che a sua volta si è tradotta in un numero di progetti crescente, a parità o con meno risorse a disposizione rispetto al passato.

La capacità di gestire correttamente i progetti, quindi, è condizione, se non di vantaggio competitivo, almeno di sopravvivenza. Ci si aspetterebbe quindi che gli attori più influenti delle organizzazioni, quali manager ed executive, abbiano acquisito le competenze di project management utili per condurre o supportare i progetti.

## Ma dove i manager e gli executive, attuali o futuri, acquisiscono le loro competenze?

Naturalmente la risposta a questa domanda non è univoca, è però indubbio che le *business school* in generale, e quelle più famose in particolare, giocano un ruolo fondamentale. Per ragioni storiche e di volumi, infatti, quando

si parla di business school, nomi quali Harvard Business School e, in Europa, London Business School, sono spesso citati per indicare i luoghi dove i top manager di grandi organizzazioni si sono formati. In realtà, il settore delle business school è molto più ampio e non sempre i nomi più famosi corrispondono al top della qualità. Data la numerosità delle business school, alcuni soggetti hanno cercato di misurarne la qualità e di stilare classifiche, al fine di semplificare il processo di selezione da parte delle persone interessate a una formazione manageriale. Ai fini di questa ricerca abbiamo quindi utilizzato le classifiche (i così detti *ranking*) delle business school stilate dagli operatori più prestigiosi operanti a livello internazionale quali Financial Times, The Economist e Bloomberg. Incrociando questi ranking, siamo giunti a una lista di 197 business school. Abbiamo quindi indagato diversi tipi di programmi formativi (MBA, online MBA, Executive MBA, Master specialistici, Certificati e programmi a catalogo) al fine di

analizzare la presenza di contenuti di *project management*. In questo articolo ci focalizzeremo sugli MBA ed Executive MBA, in quanto tipicamente trampolino di lancio o di consolidamento di carriere manageriali.

## MBA ed Executive MBA

Le 197 business school offrono in totale 379 programmi MBA, tra essi, 137 (36%) includono contenuti di project management. Questa percentuale può essere a prima vista abbastanza confortante. Purtroppo, però, la maggior parte dei programmi offrono contenuti di project management solo come corsi *elective*. Tipicamente gli *elective* non sono obbligatori, i partecipanti, infatti, hanno facoltà di scegliere gli *elective* di loro interesse tra un ampio portafoglio. Ciò significa che non vi è garanzia che le persone con titolo MBA abbiano competenze di project management. Solo il 4% (15) delle business school offrono contenuti di project management come elementi obbligatori dei loro curriculum (Tab. 1).

Numero di programmi MBA	379
MBA che offrono Project Management come Elective	122
MBA che offrono Project Management come corsi obbligatori	15

**Tabella 1** - Business school che offrono contenuti di project management.

L'OSPITE

Passando agli Executive MBA, che sono programmi rivolti a persone con una buona esperienza lavorativa e che già ricoprono posizioni manageriali, la presenza di corsi di project management si riduce ulteriormente, infatti, le 197 business school indagate offrono un totale di 248 Executive MBA, tra essi, solo 29 (12%) includono corsi di project management, di cui solo 5 (2%) fanno parte del curriculum obbligatorio (Tab. 2).

A prima vista la situazione non sembra essere molto confortante. Nel 2012, però, uno degli autori di questa ricerca aveva svolto un'indagine simile, focalizzandosi solo sui programmi MBA inseriti nel ranking del Financial Times. In quell'occasione, solo il 25% dei programmi MBA avevano corsi di project management, ora la percentuale è il 36%: un miglioramento significativo in pochi anni.

### Possibili interpretazioni

Ma come mai il project management, sebbene in crescita, non è così diffuso come sarebbe lecito aspettarsi?

Una prima, estrema interpretazione, è che i partecipanti ai corsi MBA posseggano già competenze di project management e quindi le business school non offrano tali contenuti per evitare ridondanze. Essendo entrambi gli autori coinvolti da oltre 15 anni in questo tipo di programmi, ci sentiamo di smentire questo assunto. La nostra stima è che circa il 15-20% dei partecipanti abbia discrete competenze di project management e abbia già ricoper-

to ruoli di project manager. Molti altri sono stati esposti ad ambienti di progetto, ma senza averne una vista globale e senza avere adottato approcci metodologici od organizzativi "robusti".

Una seconda interpretazione è che, di primo acchito, molti partecipanti ai programmi MBA non percepiscano il project management come elemento importante del loro curricula e della loro carriera lavorativa. Basandoci su feedback di natura qualitativa, infatti, riceviamo frequentemente feedback di questo tipo: "Onestamente non conoscevo molto il project management e, per sentito dire o impressione personale, non pensavo dovesse far parte del curriculum di un partecipante MBA. Ora però ne comprendo l'importanza e la rilevanza pratica per lo sviluppo della mia carriera".

Una terza interpretazione, collegata alla precedente, è che nella mente della maggior parte dei partecipanti MBA, project management equivale a "project manager" e per molti la carriera da project manager non è di elevato interesse, in quanto interpretata sia come principalmente di *middle management* sia come bloccante, ovvero, se una persona riveste il ruolo di project manager, difficilmente ricoprirà poi ruoli di *top management*. Non abbiamo dati oggettivi per confutare o validare questo punto di vista, quello che personalmente cerchiamo di fare è veicolare il messaggio che le competenze di project management sono di interesse per

qualunque persona abbia risultati da conseguire, utilizzando le risorse a disposizione. L'equivalenza project management - project manager, a nostro parere, è però anche influenzata dalla quantità di articoli e libri che citano quasi esclusivamente il project manager come figura di riferimento nei progetti.

Una quarta interpretazione è che molte figure di spicco nei processi decisionali all'interno delle business school non abbiano piena consapevolezza del ruolo che i manager e gli executive rivestono nella buona gestione dei progetti. Parlando con alcuni responsabili di percorsi MBA di alcune importanti business school, abbiamo notato come la disciplina del project management venga interpretata come inerente a ruoli poco più che operativi, quindi non allineata alle esigenze e ai desideri degli attuali o futuri manager. In aggiunta, vi è la percezione che il project management sia una disciplina tecnica, utile solo a persone con competenze tecniche (principalmente ingegneri e informatici) coinvolte in progetti tecnici o tecnologici.

Una quinta interpretazione è che per molte business school il project management non sia una disciplina di forte interesse. Questa considerazione deriva dalla seguente analisi: molte business school non sono indipendenti, sono in realtà divisioni o unità organizzative di università o comunque hanno legami molto forti con un'università di riferimento. Il risultato è che università e business school spesso condividono buona parte del corpo docente. Il problema è che nelle università il project management non è solitamente una disciplina a cui corrisponde un dipartimento oppure un titolo accademico. Non si vuole dire che non esistano professori di project management, bensì

Numero di programmi Executive MBA	248
Executive MBA che offrono Project Management come Elective	24
Executive MBA che offrono Project Management come corsi obbligatori	5

**Tabella 2** - Executive MBA che includono corsi.

che, rispetto ad altre discipline, la loro frequenza è molto inferiore. Il project management, infatti, spesso non è una disciplina che permette di avere una carriera di stampo accademico: non a caso, molti professori che si occupano di project management hanno in realtà un titolo accademico differente (professore di *operations*, gestione dell'innovazione, gestione di impianti etc.). Se quindi una business school ha un forte legame con un'università, è abbastanza normale che le materie proposte siano influenzate dalle specializzazioni presenti in ambito accademico: il risultato è che il project management non sempre trova spazio.

### Come migliorare la situazione?

Le risposte dipendono dalla causa del problema.

Dal lato business school, i *decision maker* (*dean* e direttori dei programmi MBA in primis) dovrebbero focalizzarsi maggiormente sulle competenze che realmente il mondo del lavoro oggi richiede. Forse il termine project management non fa sognare, però la sua utilità è indubbia per qualsiasi persona che ricopre ruoli di management nelle organizzazioni. Questa maggiore focalizzazione potrebbe derivare da due fronti:

- il primo è quello delle organizzazioni, con particolare riferimento alle funzioni risorse umane o comunque alle persone in contatto con le business school. Mentre, infatti, abbiamo notato che vi è consapevolezza circa l'importanza dell'avere competenze di project management, questa necessità non viene trasmessa efficacemente verso le business school. Una delle spiegazioni è che il project management, a nostro parere a torto, è considerata

una competenza già acquisita nel normale percorso di carriera o di formazione di molte persone e quindi un dato di input, e non di output, per le business school.

- Un altro fronte è quello dei partecipanti a programmi MBA, che spesso sottovalutano la loro capacità di influire sull'offerta formative delle business school. Se, infatti, molti partecipanti iniziassero a richiedere contenuti di project management, le business school, nel giro di poco tempo, reagirebbero per soddisfare tali richieste.

Esiste però un'ulteriore area di lavoro, molto complessa, inerente gli specialisti che offrono contenuti di project management attraverso corsi, libri, articoli, seminari ecc.

Guardando a quanto sinora prodotto, emerge chiaramente una focalizzazione sulla gestione di singoli progetti, spesso di natura IT o di costruzioni, sugli aspetti metodologici e sul ruolo del project manager. Ciò rafforza il preconetto, molto presente nel top management, che il project management sia "roba per tecnici evoluti", una spruzzatina di management su profili comunque tecnici, non destinati a ricoprire ruoli di prestigio nell'organizzazione. È quindi importante che i contributi sul project management cambino di prospettiva: non più project management per gestire i progetti, ma *project management per aumentare la capacità innovativa e di esecuzione delle organizzazioni, come facilitazione dell'implementazione della strategia ma anche come influenzatori della strategia stessa.*

### Conclusioni

In conclusione, mentre ci sono segnali positivi circa la diffusione

del project management nelle principali business school, la strada da percorrere è ancora lunga. Ci sono diverse azioni da implementare, tra esse, comunicare il project management in modo diverso al mercato, in modo che ne emerga chiaramente il ruolo strategico, è tra le più importanti.

### Bibliografia

- [1] Nieto-Rodriguez A., Sampietro M., *Why Business Schools keep neglecting Project Management competencies*, PM World Journal, November 2017, [www.pmworldlibrary.net](http://www.pmworldlibrary.net).

### Nota:

Articolo ripreso dall'articolo originale in bibliografia [1] a cura di Marco Sampietro, per concessione degli autori e dell'editore del PM World Journal.

### Marco Sampietro

Membro della core faculty di SDA Bocconi School of Management, ha ottenuto il titolo di Ph.D. presso l'Università di Brema, in Germania. È docente di Project Management nelle aule dei programmi MBA e GEMBA nel campus di Milano e IEMB e PGPB nel campus di Mumbai (MISB Bocconi). È professore a contratto di Project e Project and Team Management presso l'Università Bocconi e Visiting Lecturer presso la IHU-International Hellenic University, in Grecia. È stato speaker in numerose conferenze, tra cui NASA Project Management Challenge nel 2007, 2008 e 2011 e al PMI Global European Congress nel 2010. È autore/co-autore o curatore di 11 libri sul Project Management tra cui *"Empowering Project Teams. Using Project Followership to Improve Performance"* (CRC Press, 2014). Infine, è membro del Comitato Direttivo di IPMA-Italy e International Academic Advisor del PM World Journal.  
email: [marco.sampietro@sdabocconi.it](mailto:marco.sampietro@sdabocconi.it)

### Antonio Nieto-Rodriguez

È considerato uno dei maggiori esperti di Project Management e Strategy Implementation a livello mondiale. Oltre che Responsabile di PMO di aziende multinazionali è stato Chairman del Project Management Institute, creatore di concetti quali la Hierarchy of Purpose, apparsa anche su Harvard Business Review e il Project Manifesto. È stato nominato Thinker of the Month dalla prestigiosa organizzazione Thinkers50.com, che identifica le persone che hanno avuto una grande influenza nel pensiero e nelle prassi manageriali quali Michael Porter, Clayton Christensen, Rita McGrath. È autore del best-seller *The Focused Organization* e speaker molto richiesto in eventi in tutto il mondo. Per esempio, ha tenuto speech presso European Business Summit, Gartner Summit, TEDx, ed EU Cohesion Policy Conference con il Presidente dell'Unione Europea Donald Tusk. È Visiting Professor presso la Duke CE, Instituto de Empresa, Solvay, Vlerick, Ecole des Ponts e Skolkovo.  
Email: [antonio.nieto.rodriguez@gmail.com](mailto:antonio.nieto.rodriguez@gmail.com)  
Sito: [antonionietorodriguez.com](http://antonionietorodriguez.com)