LEADERSHIP E SOFT SKILLS: COME RICONOSCERLE ED IMPLEMENTARLE PONENDOLE ALLA BASE DEL TAILORING MANAGERIALE

ELISABETTA ROVIGLIONI

PM expo 2025

Istituto Italiano di Project Management

presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025

Introduzione

La disciplina del Project Management, applicabile a tutti i settori di attività, è finalizzata al conseguimento di uno sviluppo sempre più sostenibile, raggiungibile non soltanto applicando correttamente le "**best practice**" che ogni manuale di Management propone, quanto piuttosto affinando le capacità di ***leadership*** ed il ***tailoring*** di ciascun responsabile di progetto.

E' pertanto necessario:

- **Educare alla "crescita professionale"** non soltanto badando alle hard skills ma affinando le competenze trasversali secondo i principi del **sapere** (conoscenza della regola – Best Practice e Teorie del management), **saper essere** (la parte empatica, emotiva, interiore che un leader deve possedere per relazionarsi - Leadership), **saper fare** (conoscenza della tecnica applicata alla best practice per raggiungere gli obiettivi di progetto - Tailoring);
- **sviluppare una giusta leadership** ("**gentile**" per ogni stile di leadership, non soltanto competitiva, per raggiungere gli obiettivi sempre più lungimiranti)

Punti chiave

Analizzare **quali sono le migliori soft skills** che un manager deve possedere;

Definire **come poter sviluppare le migliori soft skills;**

Individuare il **“tailoring”** per massimizzare l’efficacia e l’efficienza del progetto.

…Similitudini…..

https://it.wikipedia.org/wiki/Mr._Bean_(serie_televisiva)

«In ogni episodio il protagonista deve far fronte ai più svariati ***imprevisti*** *e riesce sempre a* ***trasformare situazioni semplici in complicate****, spesso vergognandosi di dover compiere azioni comuni ed* ***interpretando come sfide nei suoi confronti alcuni comportamenti degli altri assolutamente normali****; per aggirare tali problemi, si trova a dover ricorrere a* ***ingegnosi e stravaganti metodi*** *al fine di raggiungere i suoi obiettivi.»*

Soft skills: le imprescindibili!!

….. « E’ tutto un equilibrio sopra la follia»….
V.R.

Comunicazione efficace
ascolto attivo
uso di “feedback communication”

intelligenza emotiva
gestione dei conflitti
Etica (responsabilità personale e sociale)

Times management (gestione del tempo)
Saper delegare

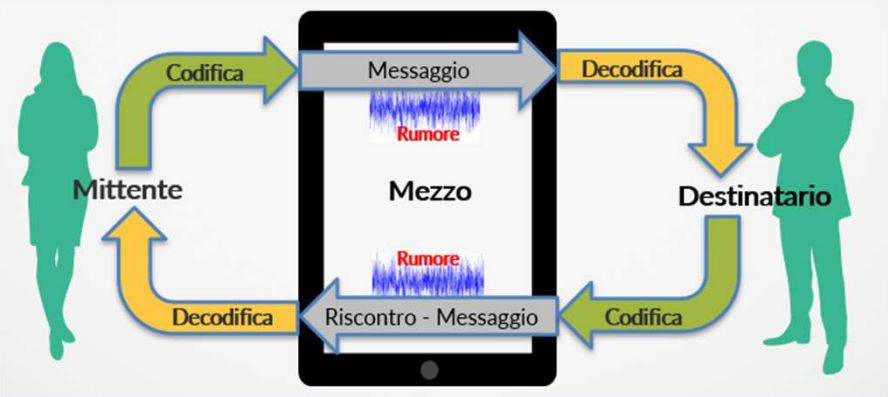
Assertività
Leadership (possibilmente.. **gentile**!!)

A queste, si aggiungono ulteriori competenze trasversali particolarmente apprezzate nel mondo del lavoro quali: flessibilità mentale - resilienza, problem solving, capacità di lavorare in team, coerenza, curiosità, autenticità, proattività, motivazione, umiltà.

Comunicazione efficace: non solo scelta del «mezzo»*, ma messaggio arrivato e recepito!!

*: es. mail Direttore

ASCOLTO ATTIVO
prestare la massima attenzione all'interlocutore, concentrandosi sul suo messaggio per comprenderlo appieno, senza giudizi o interruzioni. Si basa su tecniche come il contatto visivo, la riformulazione dei messaggi ricevuti per verificarne la comprensione, l'uso di domande aperte per approfondire e l'accettazione dei silenzi. VERBALE (contenuti), PARA VERBALE (le diverse intonazioni e modulazioni della voce), NON VERBALE (posture, movimenti, sguardi, gesti, ecc)



FEEDBACK COMMUNICATION
risposta che il ricevente di un messaggio invia al mittente, indicando se il messaggio è stato compreso, come è stato ricevuto, e fornendo informazioni di ritorno per un ulteriore confronto. Può essere sia verbale (commenti, domande) che non verbale (espressioni facciali, gesti), e la sua importanza sta nel garantire una comunicazione bidirezionale efficace, prevenir misunderstandings, costruire fiducia e permettere al mittente di adeguare la comunicazione

- scegliere il giusto approccio comunicativo – indipendentemente dallo strumento che sarà utilizzato, l'approccio comunicativo influenzerà il modo in cui il messaggio verrà ricevuto e interpretato
- comunicare in maniera efficace – le scelte dell'approccio e dello strumento corretto sono fondamentali ma questi potrebbero essere sprecati se al momento di comunicare non si riuscisse a trasmettere efficacemente il proprio messaggio
- PIANO DELLE COMUNICAZIONI

Etica: non soltanto Leggi e procedure.

L'etica professionale del Project Manager e del team di progetto implica che i comportamenti debbano essere sempre caratterizzati da responsabilità, rispetto, correttezza e onestà, oltre che dalla consapevolezza dell'importanza di costituire un riferimento affidabile, un esempio da seguire e una funzione educativa.

Intelligenza emotiva (Anni '90): **Peter Salovey** e **John D. Mayer**

Successivamente **Daniel Goleman** con il suo libro "Intelligenza emotiva", ha reso popolare questo concetto spiegando le applicazioni pratiche e l'importanza per il successo nella vita.

Aristotele, ventiquattro secoli fa, nella sua opera ***Etica Nicomachea***, dove sostiene che il fine che deve **guidare l'agire dell'uomo** è la **felicità**, la quale non risiede nei piaceri sensibili, che l'uomo ha in comune con gli animali, né nella ricchezza, che è solo un mezzo, ma **nell'esercizio della virtù**, virtù dianoetiche quelle che riguardano il rapporto dell'intelligenza con la sensibilità e gli affetti.

Conoscere le «componenti» dell'intelligenza emotiva per implementarle e capire la loro importanza

«Input»

Autoconsapevolezza:
La capacità di riconoscere e comprendere i propri sentimenti, pensieri e come influenzano il proprio comportamento.
Autogestione (o autocontrollo):
La capacità di gestire le proprie emozioni in modo positivo e costruttivo, mantenendo la calma e controllando gli impulsi.
Motivazione:
L'abilità di dirigere le emozioni per raggiungere gli obiettivi, affrontare le difficoltà e mantenere un orientamento verso il risultato.
Empatia:
La capacità di riconoscere e comprendere le emozioni e i sentimenti degli altri, mettendosi nei loro panni *(favorire il Team Building)*.
Abilità sociali:
L'insieme delle competenze necessarie per gestire le emozioni nelle relazioni, comunicare efficacemente, lavorare in gruppo e influenzare positivamente gli altri.

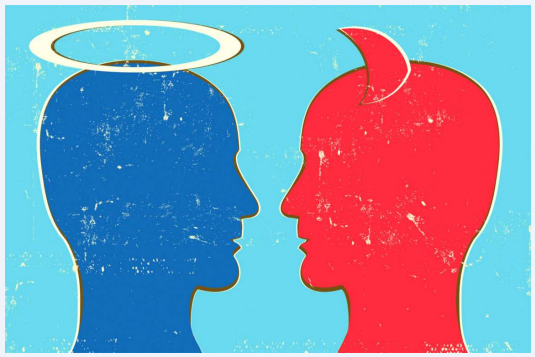
«Output»

Agire con integrità:
La consapevolezza di sé e la capacità di controllare le proprie emozioni riducono la probabilità di agire impulsivamente o scorrettamente.
Costruire relazioni di fiducia:
L'empatia e le abilità sociali permettono di comprendere le prospettive altrui, facilitando la collaborazione e il rispetto reciproco.
Prendere decisioni etiche:
La capacità di gestire le proprie emozioni e di valutare l'impatto delle proprie azioni sugli altri è cruciale per prendere decisioni che rispettino principi etici.
Promuovere un ambiente di lavoro positivo:
Un leader emotivamente intelligente può creare un clima di lavoro più armonioso, collaborativo ed efficace, basato sulla comprensione e il supporto.

Intelligenza emotiva - Etica – Gestione dei conflitti

(Etica - Morale - A.I.)

*Permette di riconoscere, comprendere e gestire le proprie **emozioni** e quelle degli altri, influenzando positivamente il comportamento, le decisioni e le relazioni lavorative*



*Promuove un ambiente di lavoro più collaborativo e positivo, facilita la **leadership etica**, migliora la comunicazione e aiuta a gestire i conflitti in modo costruttivo, creando così un contesto lavorativo più sano e produttivo.*

***Gestire i conflitti** in modo costruttivo, trasformando le tensioni in opportunità di crescita e comprensione reciproca, piuttosto che in scontri distruttivi. Saper riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui permette di affrontare le divergenze con empatia, facilitando il dialogo, la ricerca di soluzioni condivise e il rafforzamento delle relazioni. Evitare la crisi.*

- Attenuazione (convergenza)
- Confronto (win win)
- Compromesso (baratto)
- Pressione (win lose)
- Rinuncia (ritirarsi)

Tempo: non è solo una questione di… orologio!!!

La gestione del tempo è un ottimo esempio di competenza trasversale, in quanto si **riferisce alla capacità di un individuo di gestire il proprio tempo e di prendere decisioni consapevoli** su come allocarlo al meglio. Richiede una profonda comprensione delle proprie priorità, obiettivi e livelli di energia necessaria.

Siamo abituati a pensare al tempo associandolo al *Triplo vincolo (costi-qualità-tempo)* e, più precisamente, misurarlo dal punto di vista del lavoro da svolgere *(Gantt, dipendenze, slack/float…)* ma come avviene la ***gestione delle attività nel tempo*** lavorativo a disposizione? Cosa fare per realizzare una programmazione efficace? Il primo passo per programmare efficacemente le attività lavorative è definire e formulare in maniera chiara *gli obiettivi* che si vogliono raggiungere ed esplicitare ai collaboratori quelli che spetta loro conseguire, in base al ruolo che hanno. Per precisare gli obiettivi può essere utile avvalersi della tecnica SMART, acronimo inglese per Specific (Specifico), Measurable (Misurabile), Achievable (Raggiungibile), Relevant (Rilevante) e Time-bound (Definito nel tempo).

Es.: Portare l'80% dei collaboratori dello Studio Professionale a ottenere la certificazione in Project Management entro la fine dell'anno in corso, attraverso corsi di formazione on line e in presenza.

*(Time Blocking – Tecnica del pomodoro)

"Non abbiamo poco tempo, ma ne sprechiamo molto" (Seneca)

La gestione del tempo è un concetto strettamente interconnessa con altre competenze trasversali. In effetti, una gestione **efficace** del tempo **richiede:**

- **eccellenti capacità comunicative** per definire aspettative e comunicare le priorità;
- **capacità di lavoro di squadra e collaborazione** per delegare compiti e lavorare collettivamente al raggiungimento di obiettivi condivisi;
- **intelligenza emotiva** che renda consapevoli le persone delle proprie emozioni e le renda capaci di comprendere come queste emozioni influenzino il proprio comportamento in termini di produttività e di uso del proprio tempo.

L'interazione tra la gestione del tempo e altre competenze trasversali **migliora l'efficienza e l'efficacia complessive in ambito personale e professionale**.

Gli individui emotivamente intelligenti riescono **a gestire situazioni stressanti, battute d'arresto e conflitti** in modo più efficace, il che consente loro di rimanere concentrati sui propri compiti e obiettivi (evita situazioni di stress, burnout, etc).

"Matrice urgenza-importanza" o matrice di Eisenhower, è uno strumento di *time management* sviluppato da Stephen Covey (Analogia: interesse – potere nello studio degli stakeholder)

Leadership

La leadership può essere **definita** come la padronanza e l'impiego sistematico di capacità, che permettono di ***guidare*** un gruppo di persone verso il ***raggiungimento degli obiettivi***.

COME

- possedendo capacità tali da influenzare le persone allo scopo di indurne il consenso a conseguire determinati obiettivi
- Si dice anche che mentre l'autorità è tipica del capo, l'autorevolezza è una dote del leader.

In letteratura si riconoscono in realtà diversi "stili" o modelli di leadership di riferimento; fra questi in particolare si richiamano gli stili di tipo……

…….Carismatico…….

SI

NO

Un fascino naturale che lo rende magnetico

…..Autocratico…….

SI

NO

Dispotico, assolutistico.

…..Paternalistico…..

SI

NO

superiorità e controllo attraverso un atteggiamento bonario di una persona d'autorità che però chiede in cambio, spesso implicitamente, il consenso intorno alla sua persona

…..Democratico…..

SI

NO

sensibile alle esigenze e rispettosa dei diritti altrui, coinvolgimento

…..Transazionale…..

SI

NO

si richiede di fare qualcosa in cambio di altro, “do ut des”

…..Delegante…..

SI

NO

laissez-faire

…..Coaching…..

SI

NO

affiancamento e guida

Quale la miglior leadership? Una, nessuna…. Tutte!!!

Leadership gentile

È un Leader che sa pensare e assegnare Obiettivi, che li condivide con le proprie persone, che ne verifica l'andamento, che da costantemente feedback, siano positivi o negativi; che incoraggia le persone a far sempre meglio per il loro bene e per il bene comune; che li sorprende a FARE QUALCOSA DI GIUSTO.

Andare ben oltre le buone maniere

Non è un riassunto di tutti gli stili di leadership, ma piuttosto un nuovo paradigma che pone l'empatia, il rispetto e la collaborazione al centro, contrapponendosi ai modelli autoritari del passato

Assertività

L'assertività è la capacità di esprimere con chiarezza ed efficacia
le proprie
opinioni, sentimenti e bisogni, nel rispetto della propria persona e degli altri.

Un manager assertivo è efficace nel prendere decisioni, gestire conflitti, motivare il team e instaurare un dialogo proficuo, bilanciando sicurezza e rispetto reciproco.

Soft skills: come svilupparle

Team building - Team working
?Amicizia?

Soft skills: "Unicuique suum“
(a ciascuno la sua)

Le soft skills per definizione sono competenze che attengono alla personalità di ognuno: in molte persone sono innate, in altre vanno coltivate e migliorate.

Sviluppare competenze trasversali significa generalmente **sviluppare la capacità di apprendere, pensare e interagire**.

Per acquisirle non è, quindi, necessario un apprendistato in senso proprio: è ripetendo una moltitudine di iniziative positive nel tempo che si riesce a **sviluppare tali abilità**.

Lavorando su se stessi è necessario partire dal **riconoscere le proprie abilità** per poi studiare un **percorso mirato per migliorarle**.

Ci sono molte opzioni per sviluppare le competenze trasversali: **coaching**, **workshop** o **corsi di formazione**.
Inizialmente, è consigliabile effettuare sempre una **valutazione delle competenze** (simulazioni, test, raccolta feedback).

Check list utile per implementare le soft skills

- saper riconoscere il proprio stile di leadership (limiti, compensazione con altri stili);
- modalità di accrescere una comprensione condivisa (Team building – Team Working);
- attuare la filosofia manageriale del **change management** e del **people development** (affrontare l'innovazione e gestire il cambiamento);
- favorire l'abbandono di comportamenti inefficaci e la diffusione di una responsabilità condivisa, in cui ogni contributo è importante (creare un Team ad alte prestazioni);
- l'uso del "feedback" positivo (motivare, valorizzare, incoraggiare);
- comunicazione chiara, efficace **e motivante** (ambiente fiducioso);
- Comprendere i principali segnali di conflitto (evitare la crisi).

Change Management e People Development

Per usare change management e people development, è necessario integrare le due discipline:

- il change management si occupa della gestione strategica del cambiamento organizzativo;
- il people development (sviluppo delle persone) è fondamentale per preparare i dipendenti a quel cambiamento attraverso la formazione e la motivazione.

Bisogna quindi mettere le persone al centro, comunicare in modo chiaro e coinvolgente, e creare percorsi di formazione e crescita che sviluppino un mindset condiviso e preparino i dipendenti ad affrontare e supportare attivamente le trasformazioni aziendali, **attualmente influenzati da automazione e AI, focus su benessere e inclusione, e un modello di lavoro ibrido.**

ESEMPIO: Azienda che implementa un nuovo sistema software di gestione.
La change management gestisce le resistenze e le incertezze, mentre il people development sviluppa le competenze necessarie. Si parte dalla creazione di una visione chiara (perché il nuovo sistema?) e dalla comunicazione trasparente, seguite da sessioni di formazione mirate per il personale e dal supporto continuo da parte dei leader, per garantire un'adozione efficace e minimizzare gli impatti negativi.

Un esempio step by step

Fase 1:
Preparazione e Pianificazione

Analisi e Visione
Analisi degli Stakeholder
Creazione del Team

Fase 2:
Comunicazione e coinvolgimento

Comunicazione chiara
Coinvolgimento attivo

Fase 3:
Sviluppo delle competenze

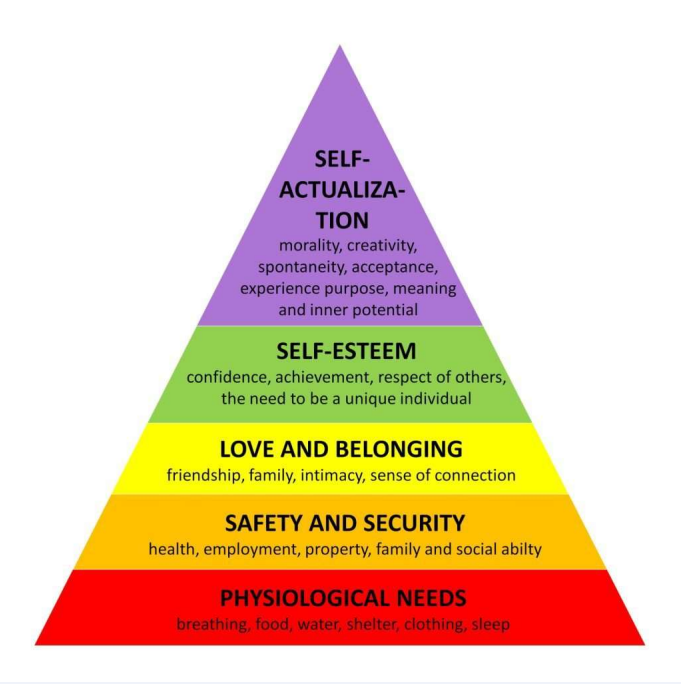
Analisi dei bisogni di formazione
Erogazione della formazione

Fase 4:
Implementazione e Monitoraggio

Implementazione graduale
Consolidamento dei successi
Monitoraggio e miglioramento

*«Il **change management** non è più solo un processo aziendale, ma una **super competenza** necessaria per affrontare il futuro».*

Motivazione: non solo per denaro



Le principali teorie sulla motivazione lavorativa: la gerarchia dei bisogni di Maslow

La **motivazione** è una condizione o una spinta propulsiva interna che alimenta il ***desiderio di un individuo di agire o impegnarsi*** per il ***raggiungimento dei propri obiettivi*** e la ***soddisfazione dei propri bisogni***.

L'**orientamento al risultato** è l'attitudine, generalmente positiva, di ***operare nelle modalità ritenute più idonee*** per il ***raggiungimento di un obiettivo prefissato*** e concentrare gli sforzi e le energie, ***proprie e altrui***, verso lo stesso obiettivo.

Tailoring

Sartoria – «Cucito addosso»

Refresh

	Uso	*Vantaggi*	*Svantaggi*
1. Waterfull	Anni '50 in cui il lavoro procede in maniera lineare (o a **cascata**) ed è organizzato in ordine **sequenziale**	Requisiti sono ben definiti, concordati e formalizzati	Il tempo necessario all'attività di analisi e pianificazione può ritardare l'implementazione. La metodologia non tiene conto di fattori che sono sconosciuti all'inizio del progetto ma che diventano noti in seguito
2. Agile	insieme di principi che sono alla base di diversi framework per superare la sequenzialità.	L'iterazione rapida aumenta la produttività e l'efficienza, in quanto consente di modificare i requisiti durante tutto il ciclo di vita del progetto.	Eliminare la documentazione e l'affidamento sull'interazione individuale possono ostacolare la scalabilità e la continuità, portare al rallentamento delle performance dei team, soprattutto all'interno di organizzazioni di grandi dimensioni. Quantità non trascurabile di tempo speso per coinvolgere il cliente nel progetto, che talvolta può diventare particolarmente oneroso soprattutto se il cliente avanza continue richieste di cambiamenti.
3. Scrum	è un framework agile per la gestione del ciclo di sviluppo del software, **iterativo** ed **incrementale**.	accelerazione del time-to-market e migliore qualità del prodotto.	non è adatto alla gestione di progetti che coinvolgono team di dimensioni maggiori alle 10 unità. Necessita di team multidisciplinari e profili con competenze diversificate, non sempre facili da trovare.
4. Lean	Sviluppato da Toyota, focalizzato sulla riduzione degli sprechi	l'eliminazione degli sprechi induce un migliore e più efficiente impiego dei fattori produttivi.	tollerare un basso margine di errore e puntare al miglioramento continuo (frustrazione dei dipendenti).
5. Kanban	Nasce come una metodologia applicata all'industria manifatturiera, quindi per la gestione efficiente delle operations; offre una panoramica visiva del processo di lavoro, dall'inizio alla fine.	flessibile, assicura maggiore produttività e qualità	la mancanza di pianificazione può creare problemi alle scadenze; il lavoro deve essere suddiviso in piccole fasi
6. Scrumban	un **approccio agile ibrido** ed in continua evoluzione; è in atto una transizione da Scrum a Kanban.	ridurre lo **stress** migliorando **l'efficienza** e la soddisfazione del team e dei clienti. I vantaggi più rilevanti si registrano in termini di prodotti di alta qualità, miglioramento continuo, minimizzazione degli sprechi, riduzione del lead time.	complessità e una curva di apprendimento elevata dovuta all'unione di due metodologie; ambiguità e confusione sui ruoli e le responsabilità, dato che mancano i ruoli tradizionali di Scrum; difficoltà nel monitorare il progresso individuale del team senza le riunioni quotidiane di Scrum; e una mancanza di best practice essendo una metodologia relativamente nuova
7.Extreme Programming (XP)	Agile per eccellenza, impiegato per progetti di sviluppo software con scadenze strette, particolarmente utile quando il cliente non ha una chiara idea di ciò che vuole	grazie al *pair programming* (un programmatore scrive il codice e l'altro al suo fianco ne verifica la comprensibilità ed effettua il controllo sugli errori) si riduce il rischio di commettere errori. Inoltre, le modifiche possono essere apportate tempestivamente. Produce un software stabile grazie allo **sviluppo iterativo continuo**	implica un budget mediamente più alto e necessita di autodisciplina e pianificazione elevate.
8. Six Sigma	utilizzato per la gestione della qualità ed è descritto come una **filosofia** piuttosto che una metodologia tradizionale. È spesso associato a una metodologia Lean o a un framework agile, diventando così *Lean Six Sigma* e *Agile Six Sigma*. Lo scopo principale è quello di migliorare continuamente i processi ed eliminare i difetti.	i processi sono strutturati con chiarezza e costituiscono la base per una correzione continua e per stare al passo con le mutevoli condizioni di mercato. Favorisce una migliore comunicazione tra manager e dipendenti ed è orientato al cliente.	la sua implementazione in contesti di piccole dimensioni potrebbe essere costosa e se il top management non esercita un ruolo attivo, i risultati non arrivano.
9. Prince 2®	ideale per la gestione di progetti di grandi dimensioni	si integra bene con gli altri framework; mantiene il focus sul prodotto e facilita la comunicazione.	impiegarlo per piccoli progetti è sconsigliato perché tenderebbe a creare un processo più lungo e complicato del necessario. Richiede molto impegno nella creazione e nella gestione di documenti e registri, inoltre l'implementazione delle modifiche al progetto è piuttosto complicata.
10. Feature Driven Development (FDD)	E' tre le metodologie ritenute agili. La peculiarità rispetto agli altri modelli è la sua impostazione basata sul concetto di *feature*. Utile per grandi team e progetti lunghi e complessi.	incoraggia l'assunzione di responsabilità, attivando e coinvolgendo la creatività del team. FDD è un framework **scalabile** e può evolversi seguendo la crescita dell'organizzazione.	non è adatto per i progetti piccoli; non offre alcuna documentazione scritta al cliente, a differenza di quanto accade all'interno del team. Potrebbe non funzionare bene con altri framework.
Altro	Adaptive Project Framework (APF) Dynamic System Development Method (DSDM) Enterprise Unified Process (EUP) Agile Unified Process (AgileUP) Scaled Agile Framework (SAFe®) Large Scale Scrum (LeSS) Enterprise Scrum …….etc etc…..		

Perché una metodologia?

La **scelta della giusta strategia** di project management da applicare al tuo progetto, **è il primo passo verso il successo**.

Oltre le caratteristiche delle singole metodologie, esploriamo una nuova strategia di gestione dei progetti: **il tailoring**.

In qualità di project manager, capita di dover **"mixare"** diversi approcci di project management (come i diversi stili di leadership) per trovare la strategia di conduzione del progetto migliore per quel caso specifico.

Questo accade principalmente per una ragione: **ogni progetto è unico e non sempre gli approcci esistenti sono completamente aderenti alle specifiche necessità**. **L'evoluzione dei mercati e delle esigenze delle imprese, alimenta l'evoluzione delle tecniche già esistenti e favorisce la nascita di nuovi metodi**; è da qui che nasce l'esigenza di applicare il tailoring.

Il tailoring è un processo di personalizzazione di una metodologia, il cui risultato è un modello di gestione specifico per il nostro progetto e che ne considera tutti gli aspetti peculiari quali obiettivi, dimensione, complessità, durata e contesto organizzativo.

Perché una metodologia personalizzata?

• **Adatta allo scopo:**
Garantisce che l'approccio alla gestione del progetto sia appropriato ed efficace per il progetto specifico.

• **Incide in termini di efficienza:**
Evita l'applicazione eccessiva di processi non necessari per progetti più piccoli o più semplici, risparmiando così tempo e risorse.

• **Incide in termini di efficacia:**
Aumenta la probabilità di successo del progetto garantendo che vengano utilizzati i metodi giusti per affrontare le sfide e le opportunità uniche del progetto.

• **Flessibilità:**
Consente l'adattabilità al cambiamento dei requisiti e all'evoluzione delle dinamiche del progetto.

Ogni progetto è unico

Sarà pertanto necessario focalizzare l'attenzione:

- alla prioritaria attitudine della **flessibilità** per trovare la soluzione giusta in base alle necessità;
- all'importante **personalizzazione di una metodologia** il cui risultato diviene un modello di gestione specifico per il progetto, *in grado di considerare tutti gli aspetti peculiari quali obiettivi, dimensione, complessità, durata e contesto organizzativo*;
- potenziali **rischi** derivanti da un uso improprio di questo concetto;
- **raccomandazioni** pratiche per i project manager, su come bilanciare efficacemente i benefici del tailoring con i rischi associati

Aspetti chiave del tailoring nella gestione dei progetti

• **Comprensione contestuale:** prima di personalizzarlo, è essenziale comprendere le caratteristiche uniche del progetto, come obiettivi, ambito, complessità, rischio, dimensioni e ambiente delle parti interessate.

• **Selezione della metodologia:** scegli l'approccio di gestione del progetto che meglio si adatta alle esigenze del progetto.

- ❖ Agile/Adattivo: adatto a progetti con elevata incertezza, requisiti in evoluzione o complessità, consentendo uno sviluppo iterativo e flessibilità;
- ❖ Cascata/Predittivo: efficiente per progetti con requisiti chiari, stabili e ben definiti e un percorso prevedibile verso il completamento;
- ❖ Ibrido: combina elementi di Agile e Waterfall per soddisfare le esigenze specifiche all'interno di un progetto.

• **Processo, strumenti e tecniche:** selezionare e adattare processi, strumenti (come registri dei rischi o fogli di calcolo) e tecniche specifici di gestione del progetto per allinearli alla metodologia scelta e al contesto del progetto.

- ❖ Riduzione della complessità: semplificare i processi che non sono essenziali per un determinato progetto aiuta a focalizzare l'attenzione sugli aspetti più critici, riducendo la complessità generale.

Aspetti chiave del tailoring nella gestione dei progetti

• **Coinvolgimento delle parti interessate:** strategie di coinvolgimento su misura in base alle esigenze degli stakeholder e al livello di collaborazione richiesto.

• **Ottimizzazione dell'uso delle risorse:** adattando i processi, si possono utilizzare le risorse (persone, tempo, budget) in modo più efficiente, riducendo gli sprechi e migliorando la produttività.

• **Documentazione e rigore:** determinare il grado di rigore appropriato e personalizzare la documentazione in base alle dimensioni e alla complessità del progetto, assicurandosi che sia proporzionata alle necessità.

• **Flessibilità e iterazione:** il tailoring non è un processo statico. Richiede flessibilità e la capacità di adattarsi in corso d'opera se le condizioni del progetto cambiano.

• **Massimizzazione del valore:** l'obiettivo principale è quello di garantire che ogni azione intrapresa contribuisca in modo efficace al raggiungimento degli obiettivi prefissati e al valore complessivo del progetto.

Il processo di sartoria

Il tailoring si attua attraverso:

1. **Valutazione ed analisi del Progetto:** Il project manager deve analizzare le caratteristiche uniche del progetto valutando attentamente gli obiettivi del progetto, le parti interessate, i rischi, i vincoli e l'ambiente.

2. **Selezione e Adattamento:** Si selezionano i processi, le tecniche e gli strumenti più appropriati dal modello di riferimento e li si adatta in base alla valutazione.

3. **Implementazione:** Le metodologie adattate vengono implementate e applicate sul campo con la conseguente personalizzazione al progetto.

4. **Miglioramento:** Monitorare gli indicatori chiave di prestazione (KPI) e apportare continui aggiustamenti all'approccio man mano che il progetto avanza.

Vantaggi

- **Maggiore Efficienza:** Adattare il modello alle necessità del progetto ottimizza l'uso delle risorse e riduce la complessità inutile.
- **Aumento della Probabilità di Successo:** Un approccio personalizzato è più efficace e più propenso a raggiungere gli obiettivi del progetto.
- **Flessibilità:** Permette di gestire una vasta gamma di progetti con diversi livelli di complessità e dimensione.
- **Innovazione:** Favorisce l'emergere di nuovi approcci per la gestione di progetti futuri.

Rischi

- **Superficialità:** Il tailoring applicato superficialmente può vanificare i benefici e portare al fallimento del progetto.
- **Coinvolgimento del Team:** È cruciale che l'intero team di progetto sia consapevole delle tecniche su misura che verranno utilizzate.

Determina la catastrofica fine, deriva, chiusura del progetto a causa dell'errata personalizzazione

Svantaggi degli stili di leadership sono diversi dai rischi del tailoring

Raccomandazioni

- **Guida dello Standard:** Ad oggi, la normativa ECSS per l'Agenzia Spaziale Europea fornisce una guida per comprendere e applicare il processo di tailoring in modo efficace (PMI, Prince 2).

In sintesi…

Adattare la gestione dei progetti **significa** adattare i processi, gli strumenti e le tecniche di gestione dei progetti al contesto specifico di un progetto, piuttosto che applicare un approccio unico per tutti.
I **project manager valutano** le caratteristiche del progetto come complessità, dimensione e incertezza per selezionare metodi appropriati, come Agile per progetti complessi o Waterfall per quelli semplici.
Il **processo di personalizzazione prevede** la selezione dei giusti processi, rigore e persino input/output specifici per garantire efficacia ed efficienza per ogni progetto unico.

Il **tailoring** non è un insieme di regole fisse, ma un principio di flessibilità che incoraggia i project manager e le organizzazioni, specialmente le PMI, ad adattare le metodologie esistenti al proprio contesto specifico per ottenere risultati ottimali.

Per **integrare leadership e soft skills nel tailoring manageriale**, è necessario innanzitutto riconoscere le soft skills chiave, come comunicazione, intelligenza emotiva e adattabilità, attraverso valutazioni strutturate. Successivamente, implementarle tramite formazione personalizzata e coaching, e infine porle alla base del tailoring manageriale creando percorsi di sviluppo su misura per i manager, che mettano il leader nella condizione di adattare il proprio stile di gestione alle esigenze del contesto e delle persone.

…..Ultima raccomandazione…..

Grazie per l’attenzione!

presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025

inprotected.com