



Ingegneria e Tempi Moderni: Tracciare Nuovi Orizzonti Professionali

Da Project Manager a Manager - un nuovo ruolo e competenze da rafforzare

Ing. Salvatore Di Rienzo

10 Dicembre 2025



Indice degli argomenti:

- Presentazione
- Il Project Management
- Il Manager – la gestione dell'organizzazione
- Il Manager – lo stile manageriale
- Il Manager – l'importanza della leadership
- Conclusioni
- Q&A

Presentazione



Ing. Salvatore Di Rienzo

Laureato in Ingegneria Meccanica con indirizzo «automazione degli impianti». Università Statale «La Sapienza», Roma

Ho svolto vari ruoli per aziende di servizi private sia multinazionali che nazionali.

In IBM Italia fino al 1998 ricoprendo vari ruoli tecnici (Advisor e Project Manager) fino al livello Master Consulting IT Specialist.

Nel Gruppo assicurativo INA-Assitalia come responsabile del Centro di Sviluppo di gruppo.

Dal 2001 in Engineering dove ho ricoperto il ruolo di Direttore Operativo e, successivamente, di Senior Director nella Divisione Trasporti e di Direttore Tecnico ai fini S.O.A.

Nel 2021 ho lasciato l'impegno aziendale e dal 2022 sono un consulente in ambito operativo, organizzativo e IT.



Il Project Management

La mia esperienza

Gestione di progetti di System Integration ma anche consulenza di secondo livello su specifici ambiti (Database e Sistemi Operativi).

La componente tecnica rimane. Tuttavia, iniziano a presentarsi diverse necessità formative non tecniche: comunicazione, negoziazione, capacità di motivare i team, gestione dei costi, reporting, ecc.

Il controllo del management

Non esiste nessun progetto nel vuoto assoluto.

In generale, ogni progetto si inquadra all'interno di una organizzazione la cui responsabilità è affidata ad un manager.

Non esiste un sistema di controllo perfetto.

Gli «attriti» con la Direzione dell'organizzazione, spesso per l'ambiguità delle indicazioni che venivano date.

La transizione

La transizione da Project Manager a Manager, in realtà, è un salto di ruolo e di responsabilità che implica cambiamenti significativi.

Il Project Manager si concentra, in generale, sulla gestione dei progetti, mentre il Manager assume un ruolo più ampio, spesso riguardante la gestione di un reparto, di una divisione oppure di una intera direzione.

Questa transizione richiede la crescita delle competenze di leadership, di strategia e visione, di gestione della delega, oltre a una maggiore capacità di gestione del tempo e delle priorità.

QUINDI



Maggiore capacità di gestione delle risorse umane, con la necessità di motivare e guidare gruppi anche numerosi e variegati.



Sviluppare competenze di leadership, strategia e gestione del tempo, oltre a una maggiore capacità di prendere decisioni e di gestire le priorità.



Saper allineare gli obiettivi del team agli obiettivi aziendali, creando una visione di lungo periodo.



Sviluppare la capacità di comunicare in modo efficace, con i collaboratori, con la linea gerarchica e con gli stakeholder.

La transizione

Project Manager

Manager



Focus

Gestione di progetti specifici, con obiettivi, scadenze e risorse ben definite.

Gestione di un reparto o di un'area funzionale dell'azienda.



Responsabilità

Piano di progetto, pianificazione delle attività, gestione delle risorse, comunicazione con il team e gli stakeholder, controllo dei rischi e della qualità, risoluzione dei problemi.

Stabilire obiettivi di lungo periodo, pianificare le strategie, motivare e guidare il team, gestire il budget, sviluppare i talenti, garantire la qualità dei risultati.



Competenze

Organizzazione, pianificazione, leadership del team, comunicazione, gestione del tempo, risoluzione dei problemi.

Leadership, comunicazione, gestione delle risorse umane, strategia, gestione del tempo, capacità decisionali, business acumen.



Ruolo

Legato al progetto/i che hanno un inizio e una fine.

Il manager è un elemento permanente nell'organizzazione.



Il Manager

La gestione dell'organizzazione

Ci preparammo con impegno Ma sembrava che ogni volta che cominciamo a formare una squadra saremmo stati riorganizzati.

La vita poi mi insegnò che tendiamo ad affrontare qualsiasi situazione riorganizzandoci: che metodo meraviglioso per dare l'illusione del progresso

Petronio Arbitro
I secolo, d.c.

«struttura organizzativa» e «organizzazione»

Il termine *struttura organizzativa* spesso lo colleghiamo alla forma dell'organizzazione così come viene rappresentata nell'organigramma. La rappresentazione simbolica della struttura^(*).

La struttura non è l'organizzazione

Qualsiasi organizzazione è fatta di persone che interagiscono tra loro per ottenere determinati risultati. La struttura, invece, fa parte del nostro apparato conoscitivo. Ci aiuta a riconoscere chi è all'interno di una organizzazione e ci dice che cosa fa^(*).

(*) Robert J. Graham – Project Management



Il Manager

La gestione dell'organizzazione

Se cambia la struttura , non si cambia l'organizzazione in sé. Di solito ci sono quasi sempre le stesse persone che, però, possono essere destinate a compiti diversi.

Un vero cambiamento organizzativo si realizza quando le persone cominciano a interagire in modo diverso tra loro oppure quando si forma un'altra idea dei ruoli e delle funzioni svolte.

I cambiamenti di struttura diventano importanti perché possono cambiare la cultura dell'organizzazione.

Strutture specializzate e centralizzate (es. catena di montaggio di Henry Ford).	Poco adatte ai periodi di rapido cambiamento.
Strutture organizzate per funzioni.	Ridotta capacità di visione dovuta alla concentrazione delle attività nelle funzioni. Gli obiettivi funzionali tendono a prendere il sopravvento sugli obiettivi più ampi.
Strutture divisionali.	Coordinamento interdivisionale più complesso. Effetto di segregazione sulle risorse critiche.
Strutture a matrice.	La doppia catena di comando può essere messa in crisi dai conflitti di potere, dalle indecisioni e dalla cosiddetta «gruppite».



Il Manager

Lo stile manageriale

La leadership situazionale di Hersey e Blanchard



Stile direttivo

Si tratta di uno stile adatto ad un contesto costituito da collaboratori a bassa maturità, non completamente autonomi, e non pronti per assumersi responsabilità.

Stile supportivo

Questo stile è adatto qualora il manager si trovi a collaborare con individui dalla maturità personale medio-bassa, molto motivati a crescere e desiderosi di assumersi responsabilità.

Stile partecipativo

Si tratta di uno stile adeguato per collaboratori a maturità medio-alta, ed è in grado di stimolare in loro empowerment, fiducia, motivazione, senso di responsabilità e capacità di confronto.

Stile delegante

È uno stile adatto alla collaborazione con team ad alta maturità, nei quali è in grado di stimolare autonomia, responsabilità, professionalità e senso di appartenenza. Il monitoraggio e la richiesta di feedback (non frequenti, ma costanti) rimangono strumenti essenziali per migliorare le performance e accertarsi che questo stile non crei anarchia.



Il Manager

Le persone del team

Nel marzo 1931, Nicholas Murray Butler, rettore della Columbia University di New York, tenne un discorso in occasione del Charter Day presso l'Università della California. Butler divise la popolazione in tre gruppi:

Those Who Make Things Happen,
Those Who Watch Things Happen,
and Those Who Wonder What Happened



Il Manager

L'importanza della leadership

La leadership è tema importante e di notevole interesse da oltre un secolo.

Tuttavia, occorre porci alcune domande a cui dare risposta, o almeno iniziare a fare ragionamenti senza cadere nella trappola *dell'isteresi cognitiva*. Trappola che significa rifiuto a cambiare idea, a confortarsi e valutare punti di vista diversi.

Occorre fare attenzione agli stili ovvero alle “maschere” della leadership e quali sono le domande a cui dobbiamo prestare attenzione per spingerci a comprenderne la portata e non sedersi su un'idea.

In futuro quale sarà la forma dominante di leadership?

Che tipo di relazione ci sarà tra manager (leader) e collaboratori (follower)?

Le università saranno in grado di formare dei leader (manager)?

La I.A. come influenzerà la leadership di domani?

Le macchine di I.A. prenderanno decisioni per nostro conto? In che modo?



Il Manager

L'importanza della leadership

Dopo un periodo abbastanza lungo in cui la leadership era sinonimo di atteggiamenti rigorosi e direttivi, se non autoritari, ora si parla di “leadership empatica”.

Un leader (manager) dimostra attenzione verso i propri collaboratori, ne riconosce le esperienze e li sostiene per creare un clima di “benessere”. Oggi sono frequenti nella letteratura manageriale termini quali: “leadership servile”, “leadership trasformativa”, “leadership con responsabilità collettiva e agile” e altri ancora.

Più in generale, è convinzione comune che la leadership moderna debba superare i modelli tradizionali e fare propri elementi di empatia e flessibilità per meglio adattarsi agli ambienti lavorativi sempre più soggetti a cambiamenti veloci. Alcune di queste caratteristiche sono considerate essenziali per un leader (ndr, dall'inglese to lead, “dirigere”).



Il Manager

L'importanza della leadership

Una delle qualità più importanti per una leadership forte ed efficace è che il leader abbia un carattere *autentico* ed *empatico*. Spesso, anzi, molto spesso ci troviamo di fronte a manager che provano empatia solo per quelli che li seguono senza discutere.

In un ambiente d'ufficio, le persone troppo emotive sono spesso svantaggiate. Inversamente, la mancanza di empatia il più delle volte aiuta. Quando occorre prendere decisioni che creano conseguenze più o meno negative, non sentirne il peso facilita il compito.

L'empatia può interferire con il lavoro e, nelle posizioni lavorative competitive, l'empatia non è ammessa. La mancanza di empatia introduce anche ad altre forme comportamentali denominate “**vampirismi manageriali**”.

Sono quei manager che saltano da un'azienda ad un'altra succhiando e sfruttando tutto quello che possono, lasciando l'azienda in condizioni peggiori di quando sono entrati.



Il Manager

L'importanza della leadership

La *rapidità decisionale* è solo un altro modo di chiamare l'impulsività: “c'è gente che passa settimane a soppesare i pro e i contro, io mi ci dedico 10 minuti, poi se i pro superano i contro, via!”.

L'impulsività spesso viene scambiata per alta energia, orientamento all'azione e capacità di multitasking.

La gestione del rischio

Rischio e tempo sono facce della stessa medaglia. Se non ci fosse un domani non ci sarebbe il rischio. Il tempo modella il rischio. Ma cosa possiamo fare quando alla roulette del tempo “Rien ne va pus?”.

Nel vocabolario del perfetto leader si legge: *abilità nell'assumersi rischi*.



Il Manager

L'importanza della leadership

Il carisma

In origine la parola “*carisma*” indicava una serie di tre abilità, dono degli dei: parlare le lingue, fare profezie e guarire o scacciare i demoni.

Oggi ha assunto un significato diverso ed è riferita alla capacità di trascinare le persone. L'espressione “capo carismatico” è stata usata per la prima volta dal sociologo Max Weber ed aveva il significato di “capo che emerge dal nulla”.

Il machismo

Uno degli errori più gravi che può commettere un leader è pensare di aver fatto tutto da solo. Chiudersi nelle sue certezze, non ascoltare nessuno e non prestare attenzione ai feedback che in un modo o nell'altro gli arrivano.

Il “*macho*” manager funziona poco nella gestione dei team o nel creare uno spirito di gruppo. Non ci sono per lui follower che lo seguono, ha bisogno solo di gregari.



Conclusioni

Il percorso manageriale nell'industria privata non è un percorso semplice.

Occorre avere ottime doti comunicative e una vasta rete di «*relazioni*», anche interne alla propria organizzazione. Servono a convincere e ad «*usare*» l'azienda quando serve.

Imparare le cose che non si sanno, andare a fondo ai problemi ma, soprattutto, imparare a negoziare. Non solo con i clienti.

Autorevolezza non autorità.

Ascolto ma non sudditanza.

Coerenza tra quello che si dice e quello che si fa. Ovvero, credibilità. Il mercato lo apprezza.



Conclusioni

Il professionista ricerca il successo attraverso se stesso Il manager attraverso gli altri

La frase riassume una differenza fondamentale nei percorsi di successo: il professionista è focalizzato sulla sua crescita personale e sui suoi risultati individuali. Il manager deve eccellere nel guidare e valorizzare le risorse a disposizione (non solo umane) per raggiungere obiettivi aziendali condivisi. Il professionista sviluppa le proprie competenze e talenti, mentre il manager investe nel potenziamento del team, agendo da leader e facilitatore.

Se non conosci i limiti della tua ignoranza, non puoi mai imparare^(*).

^(*) Ian McEwan



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Salvatore Di Rienzo

Senior IT Consultant & Tender Specialist

salvoag.dirienzo@gmail.com

mob.: +39 335 7542632

LinkedIn [linkedin.com/in/salvatore-di-rienzo-66a4739a](https://www.linkedin.com/in/salvatore-di-rienzo-66a4739a)