



David L. Pells

SEI UOVA FRESCHE: MEZZA DOZZINA DI NUOVE IDEE PER GESTIRE PROGETTI IN UN MONDO IN RAPIDO CAMBIAMENTO

Forse le uova non sono una metafora perfetta per il project management, ma quanti project manager o organizzazioni hanno “deposto un uovo” non lavorando al progetto giusto? Quanti sono finiti con “uova in faccia” rovinando un progetto? Quanti project manager hanno “ucciso l’oca che ha deposto l’uovo d’oro” ignorando uno stakeholder critico? Con il tasso di fallimenti dei progetti che rimane elevato, sembra che siano necessarie alcune nuove idee.

Premessa

Questo documento identifica sei nuove idee (o nuove prospettive) per la gestione dei progetti in un mondo caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (VUCA), come segue: (1) suddividere i progetti di grandi dimensioni in progetti più piccoli e più gestibili, utilizzando il program management e concentrandosi su strategia, stakeholder e benefici; (2) invertire l’analisi di impatto ambientale (EIA) – analizzare l’impatto delle condizioni mutevoli e dei fattori ambientali sui vostri progetti; (3) intelligenza degli stakeholder – comprendere il cambiamento degli atteggiamenti e delle questioni delle parti interessate nel corso di un programma o di un progetto, in che modo VUCA influisce sulle parti interessate del progetto; (4) gestione dei benefici – piuttosto che l’ambito del triangolo di ferro per soddisfare gli obiettivi di costi e di pianificazione, regolare i benefici per massimizzare il valore e la soddisfazione del cliente; (5) sfruttare la diversità, nuove conoscenze e l’innovazione basata sul team – DARPA vs The Hunger Games – per creare nuove soluzioni; e (6) agilità strategica – quando e come adattare agilità e gestione agile del progetto.

Forse alcune di queste idee aiuteranno i project manager a evitare di camminare sui “gusci d’uovo” o di ottenere una “frittata” a metà progetto.

Introduzione

Questo articolo sintetizza alcuni argomenti che meriterebbero più attenzione e dettaglio di quanto possibile in queste poche pagine.

Gli argomenti e le idee si basano su diversi fattori - l’apparente e persistente alto tasso di fallimenti dei progetti; vale a dire l’aumento del ritmo

del cambiamento nel mondo e le condizioni VUCA affrontate da molti progetti; un crescente corpus di conoscenze associate alla gestione dei programmi, inclusi gli standard e le linee guida governative in Australia, Regno Unito e Stati Uniti; alcuni brillanti articoli recenti pubblicati sul PM World Journal; e la mia recente esperienza lavorando su un importante programma di governo degli Stati Uniti

Uova scadute: alto tasso di fallimento

Da un’indagine pubblicata dall’HBR è emerso che il progetto IT medio eccede il suo budget del 27%. Inoltre, almeno un progetto IT su sei si trasforma in un “cigno nero” con uno sfioramento dei costi del 200% e uno sfioramento della programmazione del 70%. In altre parole, mentre la maggior parte dei progetti IT non sarà all’altezza degli obiettivi di budget, alcuni potrebbero superare gli obiettivi tanto da causare problemi catastrofici a livello di organizzazione [1]. Indagini, studi annuali e relazioni di varie organizzazioni in tutto il mondo sembrano indicare che i tassi di successo e di fallimento del progetto continuano a livelli insoddisfacenti. Questo sembra sorprendente sulla base delle conoscenze diffuse e dell’uso di modelli, standard e strumenti di gestione dei progetti. Con tutta l’esperienza accumulata sui progetti, cosa sta succedendo? È tutto dovuto al mondo VUCA? Cosa possiamo fare per migliorare i risultati? Di seguito sono riportate alcune idee.

IDEA 1: Uova troppo grandi! - Minimizzare, migrare verso il program management

Secondo Mieritz, “Un recente sondaggio di Gartner mostra come gran-

di progetti IT siano più soggetti a fallimento rispetto a progetti più piccoli... costi extra budget sono la causa di fallimento di un quarto dei progetti, per budget maggiori di 350,000 dollari. Piccolo è bello - quantomeno progetti piccoli sono più facilmente gestibili. La percentuale di grandi progetti IT falliti, con budget oltre il milione di dollari è circa il 50% in più rispetto a progetti da 350,000 dollari. Per ottimizzare le probabilità di successo, si dovrebbe cercare di limitare la grandezza, la complessità e la durata dei singoli progetti ed assicurarsi che siano stati previsti i finanziamenti...” [2].

La pubblicazione del PMI “Navigating Complexity – A Practice Guide” (2014) contiene un questionario a pagina 33-35, con domande come:

- I requisiti di progetto sono chiaramente definiti?
- L’ambito e gli obiettivi di progetto sono chiari?
- I vincoli di progetto e gli aspetti rimarranno stabili?
- I requisiti degli stakeholder sono stabili?
- Le dipendenze e relazioni tra le attività di progetto sono limitate e ben identificate?
- I membri del team sono nella stessa sede?
- Il progetto è coordinato e gestito da una sola organizzazione?
- L’orizzonte temporale del progetto è relativamente corto?
- Ecc. (per un totale di 48 domande)

Nel capitolo 6, si propongono delle “possibili azioni” per i vari “scenari complessi”, ma nessuna prevede di ridurre la grandezza del progetto, ma semplicemente introdurre ulteriori passi per ridurre la complessità [3]. Per quasi ogni domanda, se la risposta fosse “sì” o “forse” invece che

un “no”, si ricadrebbe in progetti di piccole dimensioni, riducendo notevolmente la complessità di gestione. Una delle migliori trattazioni di questo argomento è stato scritto da Michael Rosato in un giornale per studenti intitolato “Go Small for Project Success”. Alcuni dei suoi punti: “Mentre leggi questi vari studi si possono rapidamente correlare molti dei problemi a una singola variabile nel progetto e cioè la dimensione del progetto...Le statistiche confermano che progetti grandi sono più difficili da completare rispetto a progetti più piccoli...la pianificazione di grandi progetti con molte dipendenze, al di là dei metodi, aumentano la complessità...Con i progetti grandi, le sfide sono amplificate in confronto ai progetti piccoli [4]. Gli stessi punti sono trattati anche da The Standish Group nel CHAOS Manifesto [5]. Stretton ha offerto alcune indicazioni sul tema della complessità in recenti pubblicazioni. In un documento del 2017, ha delineato varie categorie di complessità in una tabella che delinea le seguenti fonti generali: ambientale, socio-politica, stakeholder e clienti, esito strategico del business, incertezze, tecnologie e metodi, complessità strutturali del portfolio di progetti, complessità di esecuzione di programmi/progetti e complessità relative all'organizzazione/persona. All'interno di ogni categoria sono molti i fattori, che aumentano con le dimensioni del progetto. Stretton discute ulteriormente le differenze tra complicazione, complessità e incertezza nel suo articolo di marzo 2017 [6].

Un'eccellente discussione sulla complessità è in un articolo del 2015 di Oehman, Thuesen, Ruiz e Gerald in cui gli autori studiano la complessità di progetti, programmi e portfolio dal punto di vista dei sistemi ingegneristici [7]. Gli autori sconsigliano la semplificazione di progetti e programmi complessi, ma non affrontano la semplice soluzione di riduzione delle dimensioni del progetto al fine di ridurre le difficoltà associate alla complessità.

Negli ultimi anni ho studiato il tema della gestione dei programmi rispetto alla gestione tradizionale dei progetti. Basta confrontare gli standard del PMI: si può vedere la differenza drammatica nella prospettiva. Mentre il PMBOK si concentra sugli elementi dei processi di gestione di progetto, gli standard di gestione dei

programmi ampliano la prospettiva all'allineamento strategico, al coinvolgimento degli stakeholder, ai benefici e alla governance. L'attenzione si sposta sulla selezione dei progetti (allineamento strategico, casi aziendali, definizione delle priorità), sul valore degli stakeholder, sulla realizzazione dei benefici (durante e molto tempo dopo il completamento dei singoli progetti) e sulla supervisione. Un altro enorme vantaggio della gestione del programma è anche l'attenzione alle attività “non-progetto”, molte delle quali spesso influiscono sul successo o il fallimento di un progetto. Ad esempio, il cambiamento organizzativo e le attività necessarie per realizzare i benefici, oppure la formazione degli utenti.

Mi sembra che se tanti progetti falliscono a causa di una pianificazione debole, eccessiva complessità, scarso valore fornito, allora riducendo le dimensioni di un progetto, suddividendolo, e la gestione dei progetti multipli come programma, potrebbe aiutare a risolvere alcuni problemi. Ho visto questo approccio funzionare con successo su un grande programma di governo degli Stati Uniti in cui, per molteplici motivi, i progetti di aggiornamento di grandi strutture sono suddivisi in progetti più piccoli, che sono più facili da stimare e pianificare, più facili da appaltare, e possono essere più facili da preventivare. Non tutte le uova hanno le stesse dimensioni; può essere più facile acquistare una dozzina della stessa dimensione e combinarle o utilizzarle come necessario.

IDEA 2: Brutto anatroccolo o cigno nero? – investire l'analisi di impatto ambientale

Il completamento di una valutazione dell'impatto ambientale per i grandi progetti di costruzione è stato un requisito fondamentale per molti anni negli Stati Uniti. Ha senso comprendere appieno il potenziale impatto di un progetto sull'ambiente fisico, economico e sociale in cui il progetto si realizzerà. Ma che dire dell'impatto dell'ambiente sul progetto? Con tutte le difficoltà associate alle condizioni VUCA, non ha forse senso analizzare i rischi per il progetto di potenziali cambiamenti, complessità, incertezze e altri fattori ambientali?

Nel 1998 ho presentato un documento al Simposio PMI'98 in cui ho

descritto i recenti cambiamenti, tendenze ed eventi in tutto il mondo con un impatto potenzialmente significativo sulla professione di project management. [8] Ho aggiornato il documento con un nuovo consegnato in Sud Africa nel 1999. [9] In entrambi i documenti, mi sono concentrato sui cambiamenti e sulle tendenze economiche, industriali, geopolitiche, sociali e tecnologiche globali, fornendo un possibile modello decisionale per PMI e altre organizzazioni globali. Ho ampliato il modello per coprire l'impatto di eventi dirompenti significativi, tra cui disastri naturali, cambiamenti politici, guerre e altri cambiamenti drammatici simili. [10, 11] Ho finito per chiamare questa consapevolezza “business intelligence globale”, suggerendo che le organizzazioni dovrebbero condurre la scansione ambientale, l'analisi delle tendenze e altre valutazioni delle condizioni esterne, in particolare ora che l'economia, le industrie, i mercati e le catene di approvvigionamento diventano più globalizzate [12].

Il PMI ha già adottato questo approccio in “Maximizing the Benefits of Disruptive Technologies on Projects” [13]. Il documento si concentra sulle tecnologie digitali dirompenti, in particolare quelle derivanti dai progressi nel cloud computing, nell'internet delle cose e nell'intelligenza artificiale. I cambiamenti economici, industriali, politici e sociali, le tendenze e gli eventi dirompenti possono anche avere un impatto drammatico su progetti, programmi e organizzazioni e dovrebbero essere valutati anche nell'attuale ambiente VUCA dinamico.

Il brutto anatroccolo rappresenta un'opportunità derivante da una schiusa inaspettata di un uovo fuori luogo. Il Cigno Nero rappresenta una minaccia emergente da una fonte o un evento del tutto inaspettato. Con ogni probabilità, molti progetti incontreranno entrambi, con gravi ripercussioni potenziali per coloro che non sono preparati.

IDEA 3: Galline dalle uova d'oro - Stakeholder intelligence

Negli ultimi anni sono state scritti molti articoli sulle parti interessate, con la gestione degli stakeholder aggiunta alla Guida PMBOK di PMI come elemento fondamentale della gestione dei progetti. Ma c'è sem-

pre di più da imparare. Diversi importanti contributi alla letteratura includono quelli di Pirozzi [14] e [15, 16, 17]. "...nei progetti complessi il fattore di successo è la soddisfazione sia dei requisiti degli stakeholder che delle aspettative degli stakeholder. I processi di Gestione degli Stakeholder sono quindi fondamentali per raggiungere il successo del progetto a vari livelli di complessità." Continua a discutere il rapporto tra la gestione del valore degli stakeholder per il successo del progetto in condizioni di complessità [14].

Stretton fornisce i potenziali stakeholder, organizzandoli in alcune classi, categorie e raggruppamenti utili, i più recenti sono i fornitori (project manager, project team, project suppliers), investitori (sponsors, funders, shareholders), clienti (users, customers), e gli influencers (autorità, media, community). All'interno di ciascuna di queste categorie e gruppi esistono più parti interessate, ognuna delle quali richiede una certa conoscenza, pianificazione e interazione durante qualsiasi progetto o programma di dimensioni decenti [15].

La necessità di analisi, coinvolgimento e gestione degli stakeholder è ben consolidata e generalmente ben compresa nel mondo della gestione dei progetti. Ma ogni stakeholder è anche soggetto all'impatto e alle influenze di cambiamenti, tendenze ed eventi dirompenti. Quante aziende o team di progetto implementano i processi di monitoraggio degli stakeholder per identificare e valutare i cambiamenti nelle aspettative o negli atteggiamenti degli stakeholder? Questo è il punto; gestione delle parti interessate non è un processo di analisi, pianificazione e comunicazione una o due volte. Deve essere continuo. I team di progetto devono conoscere, comprendere e relazionarsi con le parti interessate in modo continuo al fine di ridurre al minimo i rischi legati agli stakeholder e aumentare i fattori di successo. Questa è la "Stakeholder Intelligence".

La favola della gallina dalle uova d'oro. Non dobbiamo dare per scontato che le principali parti interessate continueranno a condividere il nostro ottimismo, le nostre conoscenze o i nostri risultati attesi. Ciò è particolarmente vero per i clienti, gli investitori o i finanziatori senza il cui sostegno un progetto fallirà.

IDEA 4: Uova, non galline - Benefits engineering

La gestione della realizzazione dei benefici (BRM) è un argomento relativamente nuovo nella gestione dei progetti, ma è un argomento molto reale e molto importante. Sebbene gli standard, i requisiti e i modelli BRM esistano da molti anni in Australia, Nuova Zelanda e nel Regno Unito, fino a poco tempo fa non è stato applicato alcuno standard di questo tipo negli Stati Uniti. Nello standard del PMI di Program Management (4th Ed, 2017), la gestione dei benefici è uno dei pilastri principali (insieme all'allineamento strategico, all'impegno degli stakeholder e alla governance). Alla fine del 2018, PMI ha pubblicato una Guida pratica per BRM che descrive in dettaglio il processo di gestione dei benefici. Crispin "Kik" Piney in Francia è autore di un libro di trasformazione sull'argomento intitolato "Earned Benefits Program Management" in cui ha combinato gli argomenti della gestione del valore realizzato (EVM) e benefici a realizzare per massimizzare la capacità di realizzare valore finanziario attraverso misure efficaci di realizzazione dei benefici. Ha chiarito molti aspetti di questo approccio in una serie di articoli pubblicati sul PM World Journal nel 2018 [18]. Il concetto di ingegneria del beneficio viene da Oliver Lehmann, autore de *Situational Project Management: The Dynamics of Success and Failure* (2016) e *Project Business Management* (2018). Nel suo articolo Benefits Engineering [19], introduce l'argomento nel contesto dei progetti eseguiti per un cliente che si mette nei guai con aumenti di costo incombenti, milestone mancate, ostacoli tecnici o altri problemi di prestazioni. Il compromesso, secondo Lehman, è spesso per un appaltatore di ridurre i costi attraverso al fine di sopravvivere (o per garantire un profitto sul progetto) che potrebbe effettivamente ridurre il valore per il cliente (o altrimenti rendere un cliente infelice e danneggiare la relazione con il cliente). Lehman fa riferimento al cambiamento della NASA da un approccio "Faster-Better-Cheaper" a una filosofia "Mission Success First" che ha aiutato la NASA a superare un periodo di fallimenti di missione causati dalla mancanza di comunicazioni internamente e all'interno delle loro reti di approvvigionamento [19].

Secondo Lehmann [19]:

- *"La progettazione dei costi può essere un approccio formidabile per rendere efficiente un progetto o un portfolio di progetti semplificando elementi e attività, sostituendo i deliverable gold plated con quelli effettivamente necessari e concentrando un progetto sui risultati finali principali, rimuovendo il carico di lavoro e i costi non necessari dal team dell'appaltatore. Spesso, l'effetto è piuttosto dannoso e l'ingegneria dei costi può trasformare un buon rapporto con il cliente in un conflitto che danneggia il progetto dal punto di vista del cliente tanto quanto da quello dell'appaltatore."*
- *"La questione fondamentale dell'ingegneria dei benefici è abbastanza semplice: "Come possiamo proporre una modifica al progetto che è vantaggiosa per il cliente e consente l'adeguamento del prezzo, delle commissioni, delle scadenze e di altri termini del contratto che rendono impossibile per l'appaltatore eseguire un progetto di successo."*
- *L'ingegneria dei benefici è un approccio alternativo all'ingegneria dei costi, quando è necessario spostare un progetto del cliente fuori dai guai o addirittura dalla crisi. È più potente dell'ingegneria dei costi, perché ci sono meno fattori che ne limitano l'implementazione, ma anche le sfide per i project manager per applicarla sono più elevate, soprattutto quando il rapporto con il cliente è difficile. L'ingegneria dei benefici può essere utilizzata per migliorare i singoli progetti, ma anche per interi portafogli per soddisfare due obiettivi: rendere il business del progetto redditizio e i clienti felici."*

L'ingegneria dei benefici per definizione si concentra sui benefici, non sui parametri di progetto tradizionali o sulle misure delle prestazioni. Richiede una profonda comprensione sia del lato dell'appaltatore (risorse, capacità, processi, cultura, ecc.) che delle esigenze, desideri e desideri del cliente. L'ingegneria dei benefici non è facile e richiede una gestione del progetto molto matura per avere successo.

Non tutte le uova hanno polli all'interno; abbiamo bisogno di sapere cosa abbiamo, cosa possiamo fare e quali cambiamenti possono essere

accettabili sia per i clienti che per gli appaltatori. In altre parole, come ha imparato la NASA, quando la missione viene prima, tutte le parti possono vincere.

IDEA 5: Uova di quaglia – Diversità e team working per l'innovazione

Non c'è dubbio che superare le sfide poste dalle condizioni VUCA richieda innovazione – relative a persone, processi, strumenti o tecnologie. Ma come avviene l'innovazione? L'idea che l'innovazione di successo si basi su un'idea rivoluzionaria di un individuo brillante è un mito.

- Approccio *The Hunger Games* - *Hunger Games* è un film del 2012 di fantascienza-avventura, la storia si svolge in un futuro post-apocalittico distopico nella nazione di Panem, dove un ragazzo e una ragazza di ciascuno dei 12 distretti della nazione vengono scelti ogni anno come "tributi" e costretti a competere in *The Hunger Games*: un'elaborata lotta televisiva fino alla morte [20]. Nella storia, i giochi sono progettati per portare ad un solo vincitore, con concorrenti che si aspettano per uccidersi a vicenda, un ritorno ai gladiatori dell'antica Roma. Rappresenta l'individualismo estremo e la capacità degli individui partecipanti di innovare. Naturalmente, non è così che ha funzionato. Per questo articolo, *The Hunger Games* è un contrasto rispetto al lavoro di squadra sottolineato dal DARPA.
- Approccio *DARPA* - La Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) all'interno del Dipartimento della Difesa Americano è famoso per sponsorizzare e gestire con successo progetti estremamente impegnativi, complessi e difficili. DARPA comprende circa 220 dipendenti governativi in sei uffici tecnici, tra cui quasi 100 program manager, che insieme supervisionano circa 250 programmi di ricerca e sviluppo. DARPA ha sviluppato e dimostrato un modello di grande successo per un sofisticato lavoro di squadra di individui e organizzazioni per raggiungere i risultati del progetto molto rapidamente. Secondo il loro sito web: "Per sessant'anni, DARPA si è concentrata sulla missione: fare

investimenti fondamentali in tecnologie rivoluzionarie per la sicurezza nazionale... Lavorando con innovatori all'interno e all'esterno del governo, DARPA ha trasformato concetti rivoluzionari e persino apparenti impossibilità in capacità pratiche. I risultati finali hanno incluso non solo capacità militari rivoluzionarie come armi di precisione e tecnologia stealth, ma anche icone della società civile moderna come Internet, riconoscimento vocale automatico e traduzione linguistica, e Ricevitori Global Positioning System abbastanza piccoli da essere incorporati in una miriade di dispositivi a portata di tutti. DARPA funziona all'interno di un ecosistema di innovazione che comprende partner accademici, aziendali e governativi..."[21]

- L'innovazione richiede *lavoro di squadra* - Secondo Keith Ayers in un brillante articolo pubblicato nel 2008, "Innovation Takes Teamwork", l'innovazione non è un'idea brillante; l'innovazione è un processo. Un'idea brillante diventa un'innovazione quando viene trasformata in un prodotto o un sistema che produce risultati significativi. Ci sono quattro fasi nel processo di innovazione: creazione, avanzamento, raffinazione ed esecuzione... i talenti richiesti in ogni fase del processo sono molto diversi. Così diverso, infatti, che è improbabile che un individuo sarà forte su più di uno dei quattro passi. Ciò significa che affinché l'innovazione abbia successo, deve essere un processo basato sul team [22]. La chiave per creare una cultura dell'innovazione è riconoscere i talenti necessari, identificare quei talenti nei membri del team e incoraggiare la piena partecipazione del team nel lavoro attraverso il processo di innovazione.
- La *diversità* è importante - "Non dovrebbe sorprendere che l'innovazione si basa sullo scambio di idee che provengono da fonti diverse... Le organizzazioni di maggior successo stimolano l'innovazione costruendo culture che la incoraggino" [23]. "L'elenco dei giovanissimi imprenditori di successo della Silicon Valley è lungo, e potrebbe sembrare che i famosi fondatori di startup stiano

diventando sempre più giovani. Tuttavia, si scopre che l'idea che la maggior parte dei fondatori di startup di successo siano ventenni è più di un mito. Sì, esistono, ma statisticamente è raro. Secondo un recente studio del MIT, condotto dal professore del MIT Sloan Pierre Azoulay e dallo studente di dottorato Daniel Kim, ha analizzato 2,7 milioni di persone che hanno fondato aziende tra il 2007 e il 2014. Secondo i risultati, l'età media degli imprenditori che hanno avviato un'azienda che ha assunto un solo dipendente era 41,9, e l'età media dei fondatori che hanno avviato una società ad alto tasso di crescita è ancora più vecchia: 45 anni" [24]. "Le giovani stelle dominano i titoli della tecnologia. Ma al di fuori di Internet, la ricerca mostra che gli innovatori invecchiano con l'aumentare della complessità... grandi idee da soli non portano a tecnologie rivoluzionarie o aziende di successo. Il valore deriva dalla traduzione delle idee in invenzioni e invenzioni in iniziative di successo. Per fare questo, devi collaborare con gli altri, ottenere finanziamenti, comprendere i mercati, sviluppare canali di distribuzione e affrontare il rifiuto e il fallimento. In altre parole, hai bisogno di capacità di business e di gestione e maturità. Questi vengono con l'istruzione, l'esperienza e l'età. Infatti, la ricerca ha rivelato che l'età media e mediana dei fondatori di imprese tecnologiche statunitensi di successo (con ricavi reali) è 39 anni. Abbiamo trovato, oltre i 50 anni, il doppio dei fondatori di successo sotto i 25 anni, e oltre i 60 anni il doppio di quelli sotto i 20 anni. Così tutti hanno una possibilità di successo, ma l'età fornisce un netto vantaggio [25].

Viviamo in un'era di tecnologie in espansione esponenziale. La legge di Moore descrive i progressi nella potenza di calcolo. Oggi ci sono altri campi della scienza e dell'ingegneria che avanzano altrettanto rapidamente, come la robotica, la biologia sintetica, la medicina e i nanomateriali. Comprendere queste diverse tecnologie non è il dominio dei giovani. Anche se i giovani possono sapere tutto sui social media, è molto improbabile che comprendano la complessità della nanotecnologia e dell'intelligenza

artificiale. Si tratta di tecnologie complesse che richiedono non solo una forte istruzione, ma anche la capacità di lavorare in diversi domini e collaborare con colleghi in diverse discipline della scienza e dell'ingegneria... Data tutta la nuova complessità delle scienze, non sorprende che gli innovatori stiano invecchiando [25].

Persone brillanti sono importanti, ma sembra che il lavoro di squadra e la diversità siano le chiavi reali per l'innovazione di successo. Avete mai provato uova di quaglia (l'ho fatto in Brasile qualche anno fa), uova di gallina, uova d'anatra, uova d'oca?

IDEA 6: Le uova misteriose – Agilità strategica

La gestione agile dei progetti e la sua estensione all'agilità hanno preso d'assalto il mondo della gestione dei progetti negli ultimi 15 anni. Proveniente dal Manifesto Agile scritto nel 2001 da un gruppo di 17 sviluppatori di software, "agile" è passato dall'approccio preferito ai progetti di sviluppo software, a un solido insieme di metodologie di gestione dei progetti, all'essere incorporato in più tradizionali guide e standard per la gestione dei progetti, inclusa l'ultima edizione della Guida PMBOK del PMI. Nel 2017 PMI ha pubblicato diversi "Pulse of the Profession In-Depth Reports" sull'agilità [26, 27].

Secondo PMI, sempre più organizzazioni stanno adattando il PM agile. C'è un certo dibattito su questo, come agile appaia più efficace quando impiegato in team piccoli, in ambienti ad alta tecnologia e per l'innovazione. E queste condizioni non si adattano a molti progetti [28]. Uno degli studi più interessanti è stato condotto da un team di ricercatori brasiliani e americani i cui risultati sono stati pubblicati da PMI nel 2014 in un articolo intitolato "Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?" I ricercatori hanno concluso che il PM agile può essere efficace in diversi settori, ma con alcune sfide, affermando:

- "L'indagine mostra la presenza dei seguenti fattori abilitanti per l'implementazione di Agile PM: (a) i team di progetto hanno oltre due anni di esperienza; (b) esperienza significativa del project manager; (c) piccoli team di progetto, fino a 12 professionisti; (d) tendenza ad assumere team di

progetto multidisciplinari; (e) alcune aziende organizzano già i loro team di progetto innovativi in piccoli gruppi co-localizzati; e (f) più della metà delle aziende ha coinvolto i clienti/stakeholder nella pianificazione del progetto.

- ...lo studio ha identificato potenziali ostacoli per l'implementazione di PM agile nelle "industrie tradizionali". L'uso del PM agile è messo in discussione dalla (a) necessità di assegnare team di progetto dedicati a tempo pieno; (b) difficoltà di co-localizzare i membri del team di progetto; (c) difficoltà nella creazione di grandi team multidisciplinari; (d) difficoltà di coinvolgere i clienti con un alto grado di influenza nello sviluppo del progetto; e (e) il coinvolgimento superficiale dei fornitori" [29].

La domanda che ora pongo è quando e come devono essere implementati il PM agile e/o l'agilità? Sembra che questa domanda dovrebbe essere inclusa in tutti gli sforzi di pianificazione del progetto e di avvio, al fine di cogliere i benefici dell'agilità ed evitare le difficoltà

Sulla base della mia esperienza di lavoro su una varietà di progetti, grandi e piccoli, credo che più grande è il progetto, più formali dovrebbero essere i processi e i sistemi di gestione del progetto. Questo per diversi motivi. La comunicazione diventa molto più complicata per i grandi progetti, che possono impiegare molte persone, organizzazioni, fornitori e parti interessate. I progetti più grandi hanno maggiori probabilità di avere più complicazioni contrattuali, normative e legali, soprattutto se sono coinvolte organizzazioni governative o società pubbliche. Ci sono molti più dettagli del progetto, ipotesi e rischi. Per questi e altri motivi, è necessaria una maggiore documentazione. Detto questo, penso anche che agilità può aiutare a compensare alcune delle sfide delle condizioni VUCA.

Mi sembra che il PM agile e/o una maggiore agilità sia più appropriato quando possono essere organizzati team più piccoli, ad esempio in organizzazioni più piccole, progetti più piccoli, sviluppo di software, ambienti ad alta tecnologia, nuovi prodotti o servizi, marketing, finanza, diritto, istruzione e simili aree di applicazione. Agile sembra adatto per iniziative

legate all'innovazione. Queste condizioni esistono in realtà nella maggior parte dei settori. È interessante notare che l'agilità può essere sinergica per gli altri argomenti di questo documento: progetti più piccoli, analisi ambientale, coinvolgimento degli stakeholder, benefit engineering e innovazione.

Sembra che molte nuove idee e concetti siano spesso collegati tra loro, come le uova e le piume!

Conclusione

Questo documento ha presentato sei concetti che possono essere utili per la pianificazione, l'organizzazione e la gestione di progetti nel mondo VUCA di oggi. Riduzione delle dimensioni del progetto, suddividendo progetti di grandi dimensioni in progetti più piccoli e la migrazione alla gestione dei programmi per ridurre la complessità e aumentare i tassi di successo. Un'analisi ambientale inversa è stata descritta come un processo per valutare l'impatto dei rischi esterni legati al VUCA e delle minacce. È stato raccomandato di aumentare l'attenzione agli stakeholder monitorando i cambiamenti nelle esigenze e negli atteggiamenti degli stakeholder, derivanti da rapidi cambiamenti e influenze VUCA. L'ingegneria dei benefici è stata introdotta come alternativa al taglio dei costi. L'importanza della diversità e del lavoro di squadra per l'innovazione è stata discussa, sulla base di ricerche recenti. L'agilità strategica è stata suggerita come mezzo per affrontare le condizioni VUCA, con particolare attenzione all'adeguato allineamento con le condizioni e i requisiti del progetto. Speriamo che una o più di queste idee siano utili ai lettori. Naturalmente queste "uova fresche" meritano ulteriori ricerche.

Nota

Tradotto e sintetizzato da Pells, D.L. (2019). *Six Fresh Eggs: A half dozen new ideas for managing projects in a rapidly changing VUCA world; presented at the 13th Annual UT Dallas Project Management Symposium, Richardson, Texas, USA in May 2019; PM World Journal, Vol. VIII, Issue VIII, September*, secondo autorizzazione dell'autore e dell'editore.

Referenze

- [1] Ouzer H., *Project Management Statistics: 45 Stats You Can't Ignore*, Workamajig.com; (2019 Feb 7) <https://www.workamajig.com/blog/project-management-statistics>

- [2] Mieritz L., *Gartner Survey Shows Why Projects Fail. This is what good looks like blog*, (2012) <https://thisiswhatgoodlookslike.com/2012/06/10/gartner-survey-shows-why-projects-fail/>
- [3] Project Management Institute, *Navigating Complexity: A Practice Guide*, (2014) USA <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/complexity>
- [4] Rosato M., *Go Small for Project Success*, PM World Journal, Vol. VII, Issue V (2018 May) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/05/pmwj70-May2018-Rosato-go-small-for-project-success-student-paper.pdf>
- [5] The Standish Group, *Think Big, Act Small, Chaos Manifesto* (2013) <https://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>
- [6] Stretton A., *Some sources of complexity in programs/projects*, PM World Journal, Vol. VI, Issue II (2017 February) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/02/pmwj55-Feb2017-Stretton-some-sources-of-complexity-featured-paper.pdf>
- [7] Oehmen J., Thuesen C., Ruiz P. P., Gerardi J., *Complexity Management for Projects, Programmes, and Portfolios: An Engineering Systems Perspective*, PMI White Paper (2015) <https://www.pmi.org/learning/library/complexity-management-projects-programmes-portfolios-11141>
- [8] Pells D., *Global Tides of Change: Significant Recent Events and Trends Affecting Globalization of the Project Management Profession*. Proceedings PMI'98 Project Management Symposium, Long Beach, CA, USA (1998 October) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/01/1998-oct-global-tides-of-change-Pells-pmi98-conference-paper.pdf>
- [9] Pells D., *Aftershocks: How Significant Global Events Can Affect the Project Management Profession*, Proceedings PMI South Africa International Project Management Conference, Johannesburg, South Africa (1999 November) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/1999/11/1999-Pells-PMIS-A-AFTERSHOCKS-FINAL.pdf>
- [10] Pells D., *Disruptive Events! Are you, your project or organization prepared?* Editorial PM World Today (2009 September) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/12/2009-Sept-Pells-Disruptive-Events-Are-you-prepared.pdf>
- [11] Pells D., *The Potential Impact of Disruptive Political Events*, Editorial PM World Journal, Vol. V. Issue XII (2016 December) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/12/pmwj53-Dec2016-Pells-impact-of-significant-political-events-and-welcome-to-this-edition.pdf>
- [12] Pells D., *Global Business Intelligence for Managers of Programs, Projects and Project-oriented Organizations*. Editorial PM World Today (2009 June) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/12/2009-June-Pells-Global-Business-Intelligence-for-Managers-of-Programs-Projects-and-Project-oriented-Organizations.pdf>
- [13] Project Management Institute, *Next Practices: Maximizing the Benefits of Disruptive Technologies on Projects*, PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report, USA (2018 May) <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/benefits-disruptive-technologies-projects>
- [14] Pirozzi M., *The Stakeholder Management Perspective to increase the Success Rate of Complex Projects*, PM World Journal, Vol. VII, Issue I (2018 January) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/01/pmwj66-Jan2018-Pirozzi-stakeholder-management-perspective-to-increase-project-success.pdf>
- [15] Stretton A., *Identifying and Classifying Program/Project Stakeholders*, PM World Today (2010 May) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/11/May-2010-PMWT-Featured-Paper-STRETTON-Stakeholders-FINAL.pdf>
- [16] Stretton A., *Notes on organisational stakeholders*, PM World Journal, Vol. III, Issue I (2014 January) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/01/pmwj18-JAN2014-stretton-notes-on-organisational-stakeholders-FeaturedPaper.pdf>
- [17] Stretton A., *A commentary on program/project stakeholders*, PM World Journal, Vol VII, Issue X (2018 October) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/10/pmwj75-Oct2018-Stretton-program-project-stakeholders-commentary.pdf>
- [18] Piney C., *The Benefits of the Earned Benefit Framework*, series on Applying Earned Benefit Management, PM World Journal, Vol. VII, Issue XII (2018 December) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/12/pmwj77-Dec2018-Piney-Benefits-of-the-Earned-Benefit-Framework.pdf>
- [19] Lehmann O., *Crisis in your Customer Project? Try Benefit Engineering*, PM World Journal, Vol. VI, Issue X (2017 October) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/10/pmwj63-Oct2017-Lehmann-resolving-crisis-in-customer-project-with-benefits-engineering2.pdf>
- [20] *The Hunger Games* [https://en.wikipedia.org/wiki/The_Hunger_Games_\(film\)](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Hunger_Games_(film))
- [21] Defense Advanced Research Projects Agency, USA <https://www.darpa.mil/about-us/about-darpa>
- [22] Ayers K., *Innovation Takes Teamwork*, (2008 August 21) <https://www.entrepreneur.com/article/196598>
- [23] Morris-Jones D., *Your Business: Innovation Depends on Teamwork*, Portland Press Herald (2010 Sep 28) https://www.pressherald.com/2010/09/28/innovation-depends-on-teamwork_2010-09-28/
- [24] Bernard Z., *The idea that most successful startup founders are in their twenties is a myth – the average entrepreneur is much older*, Business Insider (2018 April 24) <https://www.businessinsider.co.za/young-startup-founder-myth-average-age-of-entrepreneurs-42-mit-study-2018-4>
- [25] Wadhwa V., *Innovations without Age Limits*, MIT Technology Review (2012 Feb) <https://www.technologyreview.com/s/426760/innovation-without-age-limits/>
- [26] Project Management Institute, *Achieving Greater Agility: The people and process drivers that accelerate results*, PMI's Pulse of the Profession., USA (2017 September) <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/agile-project>
- [27] Project Management Institute, *The Drivers of Agility: Engaging people and building processes to accelerate results*, PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report (2017), USA https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/agile-project.pdf?sc_lang=en
- [28] Pells D., *A Devil's Advocate: Agile from a distance, the big waterfall world, and...*, PM World Journal, Vol VI, Issue IV (2017 April) <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/04/pmwj57-Apr2017-Pells-agile-from-a-distance-editorial.pdf>
- [29] Conforto E., Salum F., Amaral D., et al., *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?* Project Management Journal, Volume 45 (2014 June/July) Number 3 http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/research/research-summaries/conforto_agile-pm.pdf

David L. Pells

È Managing Editor del PM World Journal (www.pmworljournal.net) e Managing Director della PM World Library (www.pmworllibrary.net). Leader riconosciuto a livello internazionale nel campo della gestione professionale dei progetti con oltre 40 anni di esperienza in una varietà di programmi e progetti, tra cui ingegneria, costruzione, energia, difesa, viabilità, tecnologia e sicurezza nucleare. Occasionalmente lavora come project management advisor per laboratori nazionali statunitensi e programmi internazionali, e attualmente serve come consulente indipendente per un importante programma di sicurezza nazionale degli Stati Uniti.

David Pells è un leader professionale attivo negli Stati Uniti dagli anni '80, ricoprendo due volte il consiglio di amministrazione del Project Management Institute (PMI®). È stato fondatore e presidente del Global Project Management Forum (1995-2000), una riunione annuale di leader di associazioni PM provenienti da tutto il mondo. David ha ricevuto il premio Persona dell'anno di PMI nel 1998 e Fellow Award, la più alta onorificanza di PMI, nel 1999. È anche membro onorario dell'Associazione per la gestione dei progetti (APM) nel Regno Unito; Project Management Associates (PMA - India); Istituto Italiano di Project Management (IIPM); e l'Associazione Russa per la Gestione dei Progetti. Nel 2010 è stato insignito dell'adesione onoraria alla Project Management Association of Nepal.

David ha conseguito una laurea in Business Administration presso l'Università di Washington e un MBA presso l'Idaho State University negli Stati Uniti. Ha pubblicato ampiamente e parlato a conferenze ed eventi in tutto il mondo. David vive vicino a Dallas, Texas e può essere contattato a editor@pmworldjournal.com.