

# ON PROJECT

IL PRIMO MAGAZINE ITALIANO ESCLUSIVAMENTE DEDICATO AL PROJECT MANAGER - MAGGIO 2008 - N. 02

*Continua la collaborazione con ESI, nostra consociata e azienda leader mondiale in ambito Project Management. La rivista si arricchisce quindi di articoli, testimonianze, pubblicazioni e contributi di esperti internazionali.*

## La gestione del cambiamento: reinventare il Project Management

I cambiamenti organizzativi sono un dato di fatto, in particolare nel contesto dei progetti. Tuttavia, una cosa è cogliere i cambiamenti e un'altra lasciare che avvengano. Gli esperti in materia di transizione e di promozione dei cambiamenti attuati con successo definiscono il primo caso come un comportamento proattivo e positivo. Invece, lasciare che le cose avvengano assumendo un atteggiamento all'insegna del "sono stato lì e ho fatto questo" rappresenta un percorso reattivo al cambiamento e può creare problemi.

Da uno studio recente di McKinsey emerge che soltanto il 42% delle 40 società esaminate hanno raggiunto o superato i loro obiettivi. Tuttavia, le società di maggior successo spesso superavano gli obiettivi fissati in misura superiore al 100%. Le imprese più performanti spiccavano nettamente per il modo in cui gestivano i cambiamenti. Tutti i livelli dell'organizzazione erano coinvolti, la direzione e le responsabilità erano chiare, tutti comprendevano perché il cambiamento fosse necessario, e si applicavano diffusamente le buone pratiche di gestione dei cambiamenti. Le società che non hanno ottenuto i risultati sperati sono la riprova

dell'importanza degli approcci di gestione del cambiamento e di gestione del progetto e dimostrano che non esiste un unico approccio che valga per tutti i cambiamenti o per tutti gli obiettivi.

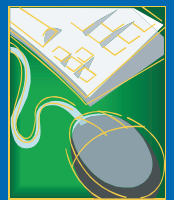
Per anni, l'approccio dominante nella gestione dei progetti è stata la metodologia tradizionale a cascata con le aree di conoscenza e le migliori pratiche contenute nel *PMBOK® Guide*. E' l'approccio del ciclo di vita del progetto articolato nelle seguenti fasi: avvio, pianificazione, esecuzione e chiusura. Negli ultimi anni sono invece emersi altri approcci alla gestione dei progetti che possono migliorare le probabilità di successo, come *l'adaptive* o *l'extreme project management*. Le organizzazioni di successo si rendono conto che adottare l'approccio tradizionale di gestione dei progetti (traditional project management - TPM) come soluzione da applicarsi a tutti i casi non genera sempre buoni risultati in un ambiente aziendale in continua trasformazione.

### Alle prese con il cambiamento e l'instabilità

Nella prospettiva della turbolenza economica prevista per i prossimi 10-

### L'autore

**Diana Lilla,  
MA, PMP®**



*Diana Lilla è consulente, formatrice e conferenziere a livello internazionale. E' specializzata in pensiero sistemico globale, leadership e team, partnership, gestione del cambiamento e del progetto. Avvalendosi di simulazioni sistemiche assiste individui e società nella conoscenza dei sistemi complessi, massimizzando il successo grazie a una migliore organizzazione. In passato si è occupata di previsioni economiche in qualità di manager per gli investimenti istituzionali e ha occupato altre posizioni dirigenziali di alto livello.*

15 anni, le organizzazioni non possono adagiarsi. I programmi e i progetti di molte aziende devono attraversare le sabbie mobili della globalizzazione, che Mary O'Hara-Devereaux chiama "badlands" nel suo libro *Navigating the Badlands: Thriving in the Decade of Radical Transformation*.

Ricercatrice, analista e consulente a livello internazionale, O'Hara-Devereaux ritiene che vi



siano sempre più tendenze e indicazioni da monitorare e suggerisce che nessuno di noi sa come l'era della globalizzazione, che ha avuto inizio 40 o 50 anni fa, si evolverà nei prossimi 10-15 anni.

Thomas Friedman, autore di *The World is Flat*, sostiene che la svolta più significativa ha avuto inizio più di un decennio fa e ha oramai raggiunto il punto di non ritorno. Questa svolta ha acquistato vigore verso la metà degli anni 90, quando il boom delle dot-com ha stimolato un sovrainvestimento di miliardi di dollari nei cavi di telecomunicazione a fibre ottiche. I cavi posti sul fondo dell'oceano hanno modificato il mercato per sempre, aprendo la via alla connettività tra le persone e determinando la perennità dei team di progetto virtuali. Ciò ha comportato molte opportunità nuove e stimolanti per le imprese, ma anche numerose sfide. Negli ultimi anni, le organizzazioni e i rispettivi team di progetto hanno dovuto fronteggiare una concorrenza di mercato più accelerata, maggiori complessità e crescenti incertezze. Tutto questo è avvenuto mentre molte organizzazioni adottavano metodologie di progetto comuni per migliorare i tassi di successo. L'approccio comunemente seguito da queste organizzazioni spesso si basa sul traditional project approach, che ha funzionato bene in progetti e ambienti stabili. Tuttavia, il TPM ha causato il fallimento dei progetti quando ci si è basati sul disciplined waterfall approach (approccio a cascata disciplinato) in modo inadeguato.

## La gestione dei cicli di instabilità

Nel corso dei secoli, c'è stata un'alternanza di cicli di stabilità e di instabilità, accompagnati dalla crescita e dallo sviluppo. Il successo è determinato dalla capacità di modulare gli approcci in funzione dei vari progetti e di personalizzare

le metodologie a seconda delle specificità del progetto e del periodo. Quando un progetto è caratterizzato da un maggiore livello di incertezza e di complessità, l'approccio andrebbe modificato. Vediamo alcuni esempi di casi in cui i team di progetto hanno dovuto operare in tempi di incertezza e non hanno potuto avvalersi dell'approccio TPM.

### Le ferrovie transcontinentali

L'ambizioso progetto delle ferrovie transcontinentali degli anni successivi al 1860 mirava a collegare le due parti del continente nord-americano. I direttori dovettero affrontare una sfida dopo l'altra per superare le difficoltà poste da questa impresa immane. Organizzarono le materie prime da utilizzare per la costruzione, così come il montaggio dei materiali ferroviari nei vari siti. Gestirono del personale senza formazione. Come stimare il tempo richiesto per l'esecuzione del progetto o la quantità di risorse necessarie? Come valutare che cosa ci sarebbe voluto per perforare una galleria nella montagna? Non disponevano di mappe precise. Si trattava di un progetto assolutamente virtuale! Le squadre di lavoratori erano sparse su tutto il continente senza l'ausilio degli strumenti di comunicazione o delle migliori pratiche di gestione dei progetti che usiamo oggi. Eppure il progetto ebbe successo. Il completamento di questo progetto storico condusse a un nuovo collegamento tra le due parti del continente. Fu così possibile fare affari in posti distanti con più facilità e impiegando molto meno tempo.

### Il lancio della carta di credito

Un secolo dopo, toccò al settore finanziario fronteggiare l'incertezza. Benché il credito allo scoperto potesse aprire più ampi mercati di consumo ed espandere l'economia, concederlo rappresentava un'impresa rischiosa. Il lancio del settore

delle carte di credito comportava incertezze e complessità nuove che molti banchieri non erano disposti ad affrontare. La *Bank of America* propose il primo programma nazionale di carte di credito con licenze disponibili per le banche che decidessero di partecipare.

Nel 1966, presso una banca di Seattle, a due uomini, Dee Hock e Bob Cummings, fu assegnato l'incarico di fornire ai clienti della banca la nuova carta di credito della BankAmerica. Tuttavia, non sapevano esattamente che cosa avrebbe implicato l'immissione sul mercato di questo nuovo prodotto. Non c'erano né Internet né alcun sistema elettronico di archiviazione dei dati o di compensazione. Si trattava di un progetto molto arduo caratterizzato da un alto livello di incertezza e di complessità, e doveva essere completato in soli tre mesi! Vi erano molti aspetti da organizzare o da decidere e si doveva costituire una rete di commercianti e di banche in grado di offrire il servizio ai consumatori.

Hock e Cummings capirono subito che se avessero cercato di organizzare il progetto in base a un approccio meccanicistico non avrebbero rispettato la scadenza

## Tips & Tricks

In questa sezione vorremmo riportare i contributi di tutti coloro che desiderano inviarci casi aziendali di successo, suggerimenti, idee e brillanti soluzioni adottate nell'ambito del Project Management.

“Tips & Tricks” vuole essere di fatto un momento di incontro e di scambio delle diverse esperienze dei professionisti che operano nel Project Management.

Per informazioni e per inviare i vostri contributi:

Cristina Ferrarotti  
Cristina.Ferrarotti@iir-italy.it

dei tre mesi. Hock supplicò Bob di “abbandonare le tradizioni, gettare alle ortiche la programmazione dettagliata, affidarsi a un chiaro senso di direzione, a pochi principi semplici, al buon senso, all’ingegno, e di lasciare venire le risposte” (Hock, 84). Nel corso delle prime settimane crearono una rete di collaborazione all’interno della banca. Si assicurarono le risorse e trattarono una questione dopo l’altra.

Una delle sfide era rappresentata dalla penuria di cloruro di polivinilico, necessario per la produzione delle carte di credito in plastica. La plastica per le carte di credito non arrivò nei tempi previsti. Si dovettero costruire nuovi cavi di alimentazione e nuove stampanti per preparare le lettere per la distribuzione delle carte di credito ai clienti. La nuova attrezzatura, una volta consegnata, non funzionava bene. Hock e Cummings aggirarono i problemi e lavorarono duramente per evitare un aumento dei costi. Allo sforzo contribuirono anche gli alti dirigenti della banca. Il progetto fu ultimato in tempo, consentendo così alla banca di Seattle di partecipare al lancio nazionale della carta. L’approccio alla leadership di Hock e i risultati da lui conseguiti rappresentano un precedente determinante ai fini dell’evoluzione del settore delle carte di credito, con conseguenze anche sul modo in cui si è iniziato a guardare ai progetti complessi. Dieci anni dopo, fu costituita *Visa International*, con Dee Hock in qualità di CEO. Il successo, riconducibile a questa nuova impostazione di pensiero, ha avuto un impatto positivo su un settore in crescita.

### Gestire l’incertezza

Ed eccoci nel ventunesimo secolo. Se ci guardiamo intorno, vediamo che le organizzazioni e gli stakeholder si focalizzano su tempi più brevi. Un progetto per il quale, in passato, si sarebbe previsto un anno ora può dovere essere completato

in tre mesi. Gli executive vogliono una programmazione a sei mesi o più, ma spesso possono pronunciarsi con sicurezza soltanto sul mese successivo. I CFO consegnano al Consiglio di amministrazione tre, quattro, o perfino cinque scenari di previsioni annuali, avvertendo che li ritengono possibili al 50% e non di più.

Per gestire l’incertezza, la complessità e la necessità di eseguire rapide inversioni di marcia, sono nati gli approcci di gestione di

progetto *adaptive* ed *extreme*. In passato ci sono stati degli sconvolgimenti. Oggi, stiamo tornando alla metodologia e ai sistemi di ricerca d’azione, elaborati negli anni 40 da Kurt Lewin, il sociologo padre dello sviluppo delle organizzazioni. Secondo l’approccio della ricerca d’azione, il cambiamento subisce un processo di “scongelo, cambiamento, ricongelamento”.

Inizialmente scongela l’attuale stato della situazione, fluisce attraverso il processo transitorio di rac-





Istituto Internazionale di Ricerca  
Know how to achieve

**SAVE 190 €**  
per iscrizioni entro il  
30 maggio 2008

NOVITA' ESCLUSIVE

una **METODOLOGIA INNOVATIVA**

1 **WORKSHOP** interattivo

NETWORKING DINNER with the **KEYNOTE SPEAKER!**

Hill parteciperà attivamente a gruppi di discussione.  
Cena a iscrizione separata.

un'intera giornata con il GURU INTERNAZIONALE



Gerard M. HILL

PMP®, Principal  
Hill Consulting Group

Project Management  
Forum 2008

8ª EDIZIONE

Portfolio
Project Management
Business benefit

Come integrare:

- Business e Project Management
- Business e Pmo
- Portfolio Management e Risk Management
- Portfolio Management e Sistemi Informativi
- Business Analysis e Project Management

L'UNICO CONVEGNO IN ITALIA in grado di fornirvi un'analisi esaustiva su:

- > Competenze chiave per un Project Management e una Business Analysis di successo
- > Link tra Business Analysis e Project Management
- > Advancement in Project Management
- > People side

Istituto Internazionale di Ricerca è Registered Education Provider PMI



Registered Education Provider

Project Management Institute

Richiedi i tuoi crediti PDU: con questo evento ne ottieni ben 14!

Gold Sponsor



Silver Sponsor




Media partner













[www.iir-italy.it/pmforum2008](http://www.iir-italy.it/pmforum2008)

Istituto Internazionale di Ricerca Srl  
Via Forcella, 3 • Milano • [www.iir-italy.it](http://www.iir-italy.it) • [corsi@iir-italy.it](mailto:corsi@iir-italy.it)

3

colta dei dati, feedback, analisi, sviluppo ed esecuzione della soluzione, e poi ricongela il sistema nello stato finale quando vengono consegnati i risultati. L'approccio di Lewin attribuiva una considerevole importanza alle relazioni nel sistema.

Margaret Wheatley, autrice di *Leadership and the New Science*, esamina quello che avviene nell'era della globalizzazione e individua un'incongruenza nel suo libro *Finding our Way*. La Wheatley ritiene che il modo in cui sono state dirette e gestite le nostre organizzazioni non coincide con il tipo di management e di leadership che sarebbe effettivamente necessario in un mercato interconnesso a livello mondiale. Sostiene che, invece della gestione meccanicistica applicata finora, in futuro ci vorrà un approccio collaborativo. I principi di relazione e di sistema sono più importanti che mai.

## Gli approcci di gestione del progetto

Allora quali approcci dobbiamo usare ora nei nostri progetti? Vediamo tre approcci diversi:

### Traditional Project Management

L'approccio della gestione di progetto tradizionale (TPM) presuppone una chiara comprensione dei problemi, delle opportunità e di cosa si debba fare (Wysocki). Si deve essere in grado di individuare il problema, stabilire un obiettivo chiaro e determinare una serie di risultati corredati da criteri di successo definiti. In questo tipo di progetto possiamo utilizzare l'approccio TPM a cascata con:

- Struttura di suddivisione del lavoro
- Stima della durata e dei costi
- Diagrammi di rete
- Programmazione delle risorse
- Programmazione delle comunicazioni
- Creazione di un team allargato

- Monitoraggio e controllo del progetto durante l'esecuzione  
Si può prevedere e stimare di elaborare un piano di progetto completo. Il TPM è un approccio molto noto, che è stato divulgato attraverso il *PMBOK® Guide*.

### Adaptive Project Management

*"E' un errore guardare troppo in là nel futuro. E' possibile gestire soltanto un anello della catena del destino alla volta"* - Winston Churchill

Secondo Robert Wysocki e Gary Rudd, l'adaptive project management (APM) comprende strumenti e processi del TPM. L'APM è un approccio iterativo alla produzione di un risultato non ancora finalizzato. Consente al cliente, alla fine di ogni iterazione, di cambiare la portata o la direzione in funzione di quanto si è appreso nel corso dell'ultima fase. Ogni iterazione comporta un ulteriore chiarimento della portata. Estrapolare concetti e strumenti dal TPM e rielaborarli all'interno dell'APM permette di realizzare questo tipo di progetti in modo da aggiungere valore al business, invece di formulare una programmazione approfondita con stime estremamente incerte. Infatti, la programmazione viene fatta soltanto all'inizio di ogni fase di iterazione e soltanto per quell'iterazione. La Boeing ha usato un approccio adattivo con prototipi successivi per progettare e costruire 777 velivoli verso la metà degli anni 90.

### Extreme Project Management

Wysocki sostiene che l'extreme project management (xPM) sia un approccio adatto quando gli obiettivi non sono chiaramente stabiliti e, di conseguenza, non si possono definire nemmeno le soluzioni. Associa all'xPM situazioni con elevati livelli di velocità, cambiamento e incertezza. I risultati devono essere raggiunti il più presto possibile, sebbene non si sappia quanto

## Novità

I corsi registrati presso il PMI ed erogati dai REP Register Education Provider sono ora "PRE-APPROVATI" per soddisfare i requisiti richiesti dal PMI nell'accettazione delle domande per sostenere l'esame PMP.

Come riconoscimento della qualità del training offerto dai REP, il PMI ha infatti implementato una policy grazie alla quale i corsi offerti dai PMI REP hanno una approvazione immediata per quel che riguarda le contact hours necessarie per rispondere ai requisiti, richiesti nell'Application Form da compilare per la richiesta della certificazione.

I partecipanti ai nostri corsi hanno la sicurezza che i corsi svolti presso Istituto Internazionale di Ricerca sono automaticamente accettati nella domanda di ammissione all'esame PMP.

La validità delle contact hours provenienti invece da corsi non erogati da REP sono responsabilità dei candidati stessi e saranno valutate caso per caso.

tempo sia necessario. Il progetto comporta innovazione o ricerca e sviluppo. Si tratta essenzialmente di quel tipo di progetti in cui i clienti e gli sponsor pensano "lo saprò quando lo vedrò". Con l'xPM non c'è un campo d'azione circoscritto, ma semplicemente un obiettivo, per esempio trovare un additivo alimentare naturale in grado di eliminare il raffreddore comune.

Il continuum degli approcci di gestione del progetto

Il continuum tra i tre diversi approcci qui illustrati dipende dal

livello di chiarezza in materia di obiettivo, portata e soluzione che si ha all'inizio del progetto. Concettualmente, tutti gli approcci comprendono la ricerca d'azione di Kurt Lewin. I nuovi approcci prevedono delle variazioni rispetto a quanto si faceva efficacemente in passato.

### **Associare con successo approccio e persone**

Finora ci siamo concentrati sul vero e proprio approccio di lavoro. Va però ricordato che anche l'elemento umano svolge un ruolo importante in questo processo. La motivazione delle persone varia e, di conseguenza, gli individui sviluppano punti di forza diversi e livelli di soddisfazione del proprio lavoro molto differenziati. Utilizzando lo Strength Deployment Inventory o il Metodo Birkman scopriamo che alcune persone apprezzano una forte strutturazione, mentre altre no. Alcuni sono a proprio agio quando devono affrontare le incertezze e trovare le soluzioni nel corso del processo, mentre altri preferiscono conoscere la soluzione e avere una road map. Si può quindi dedurre che vi sia una relazione diretta tra la motivazione e lo stile dell'individuo, che, a sua volta, influisce sul tipo di progetto e sull'approccio.

E' evidente che i lavoratori sono motivati da approcci al progetto diversi e raggiungono risultati migliori con determinati approcci rispetto agli altri. Da un punto di vista strategico, si può conseguire l'esito migliore se si sceglie l'approccio adeguato alla gestione del progetto e si selezionano le risorse umane più idonee.

Tenere conto delle motivazioni

individuali del tuo team e dell'approccio alla gestione del progetto più confacente ti consente di imboccare la strada giusta e di operare le scelte migliori in entrambi gli ambiti, aumentando così le probabilità di successo del progetto.

La chiave del successo nella gestione del progetto

I nuovi approcci si basano su alcuni aspetti di cui conosciamo la rilevanza: la leadership, la collaborazione e la flessibilità. Di conseguenza, che cos'è importante per i direttori del progetto nei periodi di incertezza? Concludiamo con qualche riflessione semplice ma essenziale.

- Le relazioni sono essenziali. Sono le persone che eseguono i progetti, e non la tecnologia. Mettetevi insieme e collaborate. La collaborazione è sempre stata un elemento fondamentale del successo, e continuerà a esserlo, sia nei periodi stabili che in quelli instabili.
- Conosci a fondo il pensiero sistemico. I progetti di oggi sono troppo vasti e complessi per poter essere svolti con successo senza questo supporto.
- Non evitare le conversazioni difficili. Avvia i progetti verso il successo cominciando con una spinosa discussione su "ciò che conta di più". E' il momento di riconoscere quello che funziona e affrontare quello che non funziona e le incognite, al fine di attraversare felicemente la turbolenza.
- Scegli strategicamente il tuo approccio alla gestione del progetto in funzione della situazione. Scegli le persone giuste in base alle loro motivazioni e competenze, assicurando

doti di creare un team diversificato con stili complementari.

- Sii proattivo. Rifletti. Non esiste una soluzione che possa andare bene in tutti i casi.
- Conosci in modo approfondito la gestione del progetto tradizionale. Perché gli approcci flessibili abbiano successo, non va dimenticato che gli strumenti e le tecniche del TPM possono essere utilizzate a fini migliorativi.

Sebbene molti progetti in cui si è usato l'approccio TPM siano giunti felicemente a termine, per moltissimi non è così. Molti sono stati organizzati seguendo un'applicazione rigorosa del TPM, senza considerare che l'ambiente e le aspettative sono cambiate. Poiché la storia si ripete, è naturale attendersi un altro ciclo di turbolenza. Così come è avvenuto in passato, nei periodi di crescente incertezza e di rapide trasformazioni, anche oggi sono necessari approcci iterativi ed evolutivi. Attualmente, i fattori più critici sono: creare e il mantenere relazioni umane eccellenti, all'insegna della collaborazione e della partnership, ed essere in grado di adottare con competenza un "approccio sistemico globale" al progetto. Adattare gli strumenti e i processi del TPM tramite un processo collaborativo sarà essenziale ai fini del successo. Ora più che in passato, è consigliabile attenersi a quello che funziona quando è opportuno, adattandosi e collaborando per raggiungere la prossima fase di stabilità.



**Istituto Internazionale di Ricerca**  
Know how to achieve

Istituto Internazionale di Ricerca Srl  
Via Forcella, 3 • Milano • Tel. 02.83847.1  
[www.iir-italy.it](http://www.iir-italy.it) • [corsi@iir-italy.it](mailto:corsi@iir-italy.it)