



Project Management 2.0

Verso un approccio ibrido
alla gestione dei progetti

a cura di Tiziano Villa, PMP® PMI-ACP®

ottobre 2019



Il PMI® - Project Management Institute (www.pmi.org), l'organizzazione più grande e autorevole al mondo nel campo del project management, ha recentemente celebrato i suoi primi 50 anni, con una Global Conference che si è tenuta a Philadelphia dal 5 al 7 ottobre 2019. Nel corso di questo grande evento sono state annunciate importanti novità circa l'evoluzione che il project management avrà nei prossimi anni.

Il PMI® ha innanzitutto cambiato, o meglio innalzato la propria mission, da *"Making project management indispensable for business results"* a *"Power the project economy"*. L'assunto fondante della nuova mission è che siamo entrati pienamente nella "società dei progetti", dal punto di vista economico, sociale, ambientale, culturale. Vale a dire un contesto sempre più marcatamente VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). I progetti, in tutte le loro forme e declinazioni ne sono parte integrante e il PMI® si pone come propulsore della project economy attraverso una decisa rilettura ed evoluzione del project management.

Una seconda novità è la costituzione di un'apposita divisione del PMI® denominata "Brightline". La finalità di questa struttura è quella di supportare gli executive delle aziende a colmare il costoso e dispersivo gap tra il disegno della strategia e la sua implementazione. Brightline ha pubblicato in dodici lingue i "10 guiding principles" da seguire per poter affrontare con successo questa sfida epocale in contesti VUCA. Esempi di principi sono *"Acknowledge that strategy delivery is just as important as strategy design"*, *"Develop robust plans but allow for missteps – fail fast to learn fast"*, *"Check ongoing activities before committing to new ones"*. In estrema sintesi il project management come leva strategica di business.

Una terza importante novità sulla quale si focalizza questo articolo è il ripensamento dello standard di project management più diffuso al mondo, vale a dire il PMBOK® - Project Management Body Of Knowledge, e in prospettiva gli altri standard del PMI®.

La settima edizione del PMBOK® che uscirà a fine 2020 sta subendo una revisione radicale. Si passa da una logica "process-oriented" ad una logica "principle-oriented".

L'edizione corrente è di tipo process-oriented, in quanto basata su un solido impianto di 49 processi di project management tra loro interconnessi. Per ciascun processo (ad esempio "Identificare i rischi di progetto"), vengono specificati in dettaglio input, tools & techniques e output. L'approccio seguito è decisamente predittivo o come si dice in gergo "waterfall", con tutti i pro e contro che questo approccio presenta.



Nello stesso giorno dell'emissione della sesta edizione del PMBOK® (settembre 2017) il PMI® ha pubblicato anche la prima edizione della APG – Agile Practice Guide, realizzata in collaborazione con Agile Alliance, una delle principali comunità agili al mondo. I due standard sono venduti in versione cartacea in un unico cofanetto e sono scaricabili in versione elettronica in un unico .pdf. Il tutto accompagnato dallo strillo *“Open minds, multiple approaches, one goal!”*.

Nell'APG viene proposto un tool di valutazione della candidabilità di un progetto ad essere gestito in modalità adattiva (agile) o predittiva (waterfall). Il tool è una versione derivata dal modello originale creato nel 2004 da Bohem and Turner. Il tool valuta il profilo del progetto sia in termini di contenuto, ad esempio se la nuova soluzione del progetto può essere rilasciata in maniera incrementale (agile) oppure tutta insieme alla fine (waterfall), sia in termini di contesto, ad esempio se il progetto può essere organizzato in maniera frattale (agile) oppure deve adattarsi ai silos organizzativi (waterfall).

La coesistenza del PMBOK® e della APG, unitamente al tool di assessment del profilo del progetto, tracciamo chiaramente la strada verso una convergenza, contaminazione, coesistenza di approcci.

La settima edizione del PMBOK® come detto sarà principle-oriented. Ciò significa uno standard che raccoglierà principi e metodi di gestione progetti nel quale andranno a confluire approcci predittivi, iterativi, incrementali e adattivi. In altre parole un compendio ibrido che fornisce ai project manager la possibilità di combinare opportunamente i punti di forza di ciascun approccio, in funzione delle peculiarità dello specifico progetto da gestire.

Approccio ibrido significa ad esempio:

- adottare una modalità agile per il disegno del nuovo prodotto, e a seguire una modalità waterfall per la costruzione vera e propria del prodotto, una volta dettagliate e stabilizzate le specifiche realizzative;
- adottare contemporaneamente una modalità waterfall per la realizzazione delle infrastrutture di un nuovo edificio e una modalità agile per la predisposizione degli spazi abitativi.

Un approccio ibrido non significa che necessariamente vanno adottati in sequenza o in contemporanea diversi approcci:



- se il profilo del progetto è molto connotato, un approccio “in purezza” è la soluzione migliore: il progetto di potenziamento di una linea di produzione di beni di largo consumo sarà condotto esclusivamente in maniera predittiva, mentre lo sviluppo di una app per un servizio innovativo di mobilità verrà condotto interamente in maniera adattiva;
- se invece il progetto per contenuti, dimensioni, ambiente ospitante presenta un profilo eterogeneo, un approccio “blended” è la soluzione migliore.

Ovviamente un approccio di tipo ibrido implica che le figure chiave del progetto, project manager in primis, siano in grado di mettere in campo un ampio ventaglio di competenze organizzative, metodologiche e comportamentali proprie di approcci e metodi distinti e complementari.

Per questo motivo anche l’attuale panorama delle certificazioni in project management subirà un drastico cambiamento nei prossimi anni. Infatti il PMI® ha annunciato che da luglio 2020 la certificazione PMP® - Project Management Professional, vale a dire la certificazione più diffusa a livello mondiale, cambierà radicalmente compendiando contenuti sia waterfall che agile.