

Note di management n° 37

Omaggio a Russell D. Archibald

(uno dei padri storici del Project Management)

In questi giorni di incertezza, confusione, difficoltà decisionali e, nel complesso, incapacità di prendere una direzione precisa in cui credere fino in fondo ho voluto riprendere in mano, a distanza di quasi 20 anni, il libro che mi ha fatto scoprire il Project Management come corpus metodologico, che' la pratica avevo già potuto sperimentarla fin dall'inizio degli anni '70 con la mia prima e fortunata esperienza lavorativa in **General Electric Information Systems Italia** (poi **Honeywell**).

E' un corposo scritto (quasi 450 pagine) la cui prima edizione è stata rilasciata in USA nel 1976 ed ha rappresentato una rivoluzione nella letteratura allora esistente nel campo.

Pubblicato in Italia nel 1985, questo libro è stato il testo-base su cui si sono formati tutti gli specialisti di Project Management del nostro paese.

Russell D. Archibald, membro numero 6 del **PMI – Project Management Institute**, ha influenzato i principali leader in Project Management di tutto il mondo pubblicando un classico della letteratura in Project Management che è stato tradotto in tutte le principali lingue, compresi il russo e, nel 2005, il cinese semplificato.

Egli ha inoltre creato una comunità mondiale dedicata al miglioramento della scienza di gestione dei progetti che ha ora rappresentanti in vari paesi e fa capo al suo sito <http://russarchibald.com>.

Significative nella loro essenzialità la parole con cui **Archibald** apre il suo sito:

< Why This Website?

"Because I want to share ideas and perspectives with people around the world who want to know *how to get things done* – who need *to make a difference*. The programs and projects that are managed with these concepts range from the small & simple to the largest kinds of human endeavors - like sending humans to Mars or recovering from a national or global disaster." >

(Perché questo sito?)

"Perché voglio condividere idee e prospettive con le persone nel mondo che vogliono sapere *come si devono fare le cose* – che devono *fare una differenza*. I programmi ed i progetti che sono gestiti con queste concezioni variano dalle piccole & semplici alle più grandi tipologie di



imprese umane – come mandare esseri umani su Marte o riprendersi da un disastro naturale o globale.”)

Archibald così conclude la sua prefazione all’edizione italiana del libro:

“I concetti del Project Management offrono *strade sicure* per migliorare la gestione delle nostre attività: la definizione degli obiettivi, e le modalità di coinvolgimento di risorse umane; la pianificazione e il conseguimento di questi obiettivi e la valutazione del tempo, del denaro e delle altre risorse necessarie; la direzione del processo d’esecuzione dei progetti intesi a conseguire questi obiettivi.”

Lo scenario che **Russell D. Archibald** prefigura fin dall’inizio ed aggiorna nelle varie edizioni del suo libro è il seguente:

- I progetti esistono ed esisteranno *in ogni tipo di impresa umana*. I progetti sono impegni unici e complessi che creano nuovi prodotti, servizi o che pongono rimedio ad un disastro naturale o causato dall’uomo. I progetti hanno una data di inizio ed una data di fine con in mezzo una serie di fasi che configurano il ciclo di vita del progetto.
- La disciplina del Project Management si è evoluta perché i principi tradizionali ed i metodi di gestione dell’era industriale (validi per le attività ripetitive) non sono adatti alla pianificazione, al controllo ed alla gestione di progetti, programmi (insiemi di progetti inerenti la stessa tematica) o portafogli di progetti. I progetti si compongono di più attività che richiedono diverse competenze presenti nell’organizzazione tradizionale. I progetti sono impegni temporanei con una durata predefinita, che non garantisce la stabilità dell’occupazione per le persone coinvolte nel progetto. *La sfida consiste nel realizzare i progetti nei tempi e nei costi stabiliti, sviluppando la giusta stabilità degli specialisti necessari a realizzare il progetto.*
- La differenza rispetto alla tradizionale organizzazione funzionale consiste nel distribuire specifiche responsabilità a nuove figure professionali essenziali per la realizzazione di qualsiasi progetto (General Manager, Comitato Esecutivo, Project Manager, Program Manager, Sponsor di progetto, Project Management Office, Specialisti, Functional Manager, Project Leader, ecc.). *La morfologia organizzativa delle imprese si sta progressivamente appiattendolo e articolando con una logica di rete.*
- Un insieme di progetti (programma) rappresenta un impegno a lunga scadenza dove il Program Manager è responsabile di coordinare la *fasatura dei vari progetti* dando le opportune direttive concordate con lo Sponsor del programma.
- Sviluppare e dirigere ogni team di progetto, compresi i manager multifunzionali e gli specialisti, significa creare un piano, eseguire e gestire il progetto o programma.



- L'evoluzione applicativa (deployment) della disciplina del Project Management in un'organizzazione complessa determina una *matrice di responsabilità* più o meno forte in base al livello di autorità che si concede ai singoli Project Manager. In sostanza siamo di fronte ad una nuova distribuzione del potere nell'ambito dell'impresa, cosa non *facile da far accettare* a chi ha visto prosperare la propria impresa con metodi tradizionali ed ancora non vede i pericoli dei nuovi modelli imposti dalla globalizzazione.

Il Project Management è una *core competency di ogni executive*, ed è da considerare un subset della Direzione Generale. Il Project Management sarà sempre più legato alla gestione del portafoglio progetti, e i Project Manager presteranno molta più attenzione ai profitti. Nei prossimi anni vi sarà molta più enfasi per il *Project Management Office (PMO)* e per il ciclo di vita di prodotti e progetti.

Project Management e Direzione Generale tenderanno a fondersi. Le metodologie, basate su *modelli di maturità* tipo OPM3® di PMI, P3M3 di Office of Government Commerce (OGC) in Gran Bretagna e P2M di Project Management Association of Japan (PMAJ) in Giappone, si diffonderanno velocemente e saranno tradotte in almeno otto - dieci lingue.

La disciplina del Project Management sarà conosciuta ed applicata dai manager a tutti i livelli, anche se non sarà obbligatoria un'abilitazione governativa.

Per gestire i progetti di portata internazionale bisognerà tener conto delle differenze culturali ed economiche dei paesi in via di sviluppo; poche metodologie tradotte in più lingue faciliteranno questo compito. La differenza la faranno ancora le certificazioni e la classificazione dei progetti in base ai risultati.

In sintesi, tra le previsioni di **Archibald** per i prossimi anni troviamo che:

1. La disciplina del Project Management sarà indispensabile a tutte le imprese che competono.
2. Non vi saranno grandi cambiamenti sul contenuto della disciplina.
3. La strategia e la gestione progetti saranno accomunate dalle pratiche di gestione del portafoglio progetti.
4. Il Project Management investirà l'intero ciclo di vita di ogni progetto dal concepimento (idea) alla realizzazione del prodotto o servizio.
5. Si continueranno a scoprire nuove aree di applicazione della disciplina.
6. La disciplina si fonderà con altre aree manageriali e diventerà una importante area di responsabilità, tipo la gestione finanziaria di oggi (ogni manager gestisce la sua parte di budget).
7. I modelli di maturità di riferimento saranno trasferiti in metodologie tradotte in almeno 8-10 lingue.



8. Le certificazioni degli individui saranno basate maggiormente su:
 - a. le competenze dimostrate,
 - b. le specifiche aree di applicazioni o particolari categorie di progetti,
 - c. ricompense a vari livelli,
 - d. dimostrata capacità di gestire realmente un progetto per gli avanzamenti in carriera,
 - e. sarà necessaria una specifica formazione per assumere certe responsabilità nell'ambito della gestione dei progetti,
 - f. sarà molto diffuso l'utilizzo della gestione del portafoglio progetti,
 - g. sarà stabilito un criterio di classificazione dei progetti, riconosciuto da tutte le associazioni,
 - h. saranno avviate ricerche per singola categoria di progetti,
 - i. le certificazioni saranno basate sulle specifiche categorie dei progetti.
9. Nei prossimi anni:
 - a. il Project Management sarà utilizzato in tutte le aree di impegno del genere umano,
 - b. le informazioni di controllo dei progetti saranno integrate con le informazioni del controllo di gestione,
 - c. il software per la gestione dei progetti sarà specializzato in base alle classificazioni dei progetti,
 - d. saranno utilizzati diffusamente software basati sul WEB, ed il software per il Project Management diventerà un'industria matura.
10. Si passerà al concetto di team virtuale e le riunioni saranno prevalentemente per tele-conferenza.
11. I Project Manager comprenderanno l'importanza del privilegiare il "team building" e la "leadership".
12. Il Project Management avrà maggiori difficoltà a penetrare nei paesi dell'area africana per le molte differenze economiche e culturali. Le assunzioni della disciplina del Project Management non sono valide per tutte le culture.

Per finire, ancora una citazione dalla prefazione del libro di **Archibald**:

"Per gestire bene un progetto è necessario abbandonare alcuni atteggiamenti e abitudini tradizionali e apprendere *nuovi modi di riunire le molte abilità necessarie per conseguire gli obiettivi del progetto nei tempi e col budget stabiliti*. Ciò a sua volta richiede *formazione e sviluppo manageriale-organizzativo a livello dirigenziale*, nonché addestramento per la pianificazione del progetto e per le funzioni di controllo.

...



L'approccio *seminariale* – riunire gruppi di dirigenti e specialisti di un'organizzazione o di un progetto – è senz'altro il più efficace per ottenere che i partecipanti dimentichino il passato e si preparino al futuro.

...

I seminari dovrebbero usare *progetti attuali*, per illustrare l'applicazione dei principi descritti in questo libro. *In tal modo i risultati potranno essere subito trasferiti nelle attività dell'organizzazione."*

Roma, Ottobre 2013