



Shane C. Archibald and Russell D. Archibald

LEADING & MANAGING INNOVATION:

What Every Executive Team Must Know about Project, Program & Portfolio Management

Editore: **Infinity Publishing**

ISBN: **978-0-7414-8289-1**

Lingua: **Inglese**

Anno: **2013**

Pagine: **123**

Prezzo: **\$ 41,95**

Il libro espone, in modo agile e leggibile, le principali conclusioni sull'efficacia del project management (di seguito PM) che gli autori hanno raccolto, in particolare nella lunga esperienza di R. Archibald, e i conseguenti consigli per governare positivamente l'innovazione e renderla un fattore vincente.

Le raccomandazioni raccolte, rivolte principalmente alla Direzione aziendale delle aziende private e pubbliche, più che agli esperti di PM (che già dovrebbero conoscerle), lo rendono un manuale di *management* piuttosto che di solo PM, scritto in modo molto chiaro e con puntuali richiami grafici e tabelle sinottiche di sintesi, oltre ai riferimenti bibliografici. Il libro è articolato nei seguenti capitoli (libera traduzione):

1. l'innovazione è raggiunta tramite progetti;
2. l'essenza dei concetti fondamentali del project management;
3. le categorie e caratteristiche dei progetti;
4. la gestione del portafoglio progetti;
5. l'ufficio di project management (PMO);
6. la gestione di singoli progetti;
7. cosa la direzione deve chiedere per ottenere un efficace project management;
8. la maturità delle organizzazioni nel project management;
9. lo sviluppo della professione di project manager;

10. sommario: cosa tutti i direttori devono sapere;

11. appendice: responsabilità e compiti del PM;

Da notare che l'appendice faceva già parte del "classico" di R. Archibald¹, libro su cui tutti noi ci siamo negli anni formati/inspirati. Le principali motivazioni che hanno portato alla scrittura del nuovo libro sono anche riprese nella lunga intervista a R. Archibald che M. Pica ha pubblicato nel precedente numero di questa rivista².

Le finalità (qui nel campo della innovazione) sono quelle di dare alla Direzione Aziendale ed in particolare agli "sponsor" dei progetti un orientamento sull'approccio del PM e quindi che cosa questi devono chiedere/aspettarsi dai rispettivi project manager.

In effetti il libro si pone un *target* di lettori complementari agli usuali candidati alle certificazioni di base, offerte dalle associazioni professionali di PM (p.e. PMI, IPMA). Mentre invece l'approccio della "Guida alle conoscenze base di PM" sviluppata da ISIPM[®], oltre all'obiettivo di fornire ai *new entrants* nel mondo del PM i relativi principi metodologici, si pone anche un obiettivo analogo al libro in questione (almeno nella mia esperienza di docente).

Ovviamente il *target* del libro ha imposto un taglio molto manageriale ai messaggi proposti.

¹ R. D. Archibald, *Project Management - la gestione di progetti e programmi complessi*, FrancoAngeli, 2004.

² M. Pica, *Una Giornata con Russ Archibald*, Il Project Manager, n. 14.

Tornando ai contenuti del libro, gli autori evidenziano che è possibile raggiungere una effettiva innovazione e ottenerne i relativi benefici solo applicando in modo coerente e tenace i metodi del project management: altrimenti il rischio di insuccesso è molto alto. Nella sua formulazione gli autori riprendono alcuni concetti della *Critical Chain* di Goldratt (in particolare nella attenzione alle risorse "collo di bottiglia" nella pianificazione), e nel contempo, a mio parere, sposano in pieno l'impostazione del metodo *PRINCE2*[®], particolarmente nella attenzione alle fasi di definizione dei benefici e di controllo sul loro reale ottenimento. Ma questo è anche oggetto di un recente articolo, più volte referenziato, che lo stesso R. Archibald ha scritto con due autori italiani.

Punti di forza del libro

I punti di forza sono legati alla chiarezza didascalica dei vantaggi dell'approccio PM e dei suoi principi fondamentali per rendere vincente la innovazione (di prodotto/processo/...) e la conseguente revisione critica dei modelli di gestione tradizionale:

- guida di sicuro interesse e di agevole lettura, con criteri applicabili con successo per chi dirige organizzazioni "orientate ai progetti" (p.e. imprese di ingegneria impiantistica e costruzioni, fornitori/integratori di sistemi ICT) o organizzazioni "dipendenti da progetti" (gene-

rica organizzazione, pubblica o privata, committente di progetti);

- elenco ampio, ragionato e *conseguenziale* delle principali avvertenze che la Direzione dovrebbe seguire nella pianificazione/gestione/controllo dei progetti, specie se ne è lo "sponsor", e nell'affidarne la responsabilità di realizzazione ad un project manager (sia interno che esterno).
- enfasi data alla valutazione, prima di tutto, della maturità della organizzazione a gestire progetti di innovazione, e poi, degli effettivi benefici raggiunti con la innovazione stessa;
- evidenza della crucialità della funzione PMO (e delle problematiche per il suo corretto inserimento nella organizzazione), per far crescere maturità e successo nel PM;
- ampio riferimento a testi/ricerche sul PM (in aggiunta a quelli,

numerosi, di Archibald stesso), rintracciabili nei siti citati in bibliografia.

Punti meno convincenti (minori)

I punti meno convincenti sono legati a:

- enfasi data ai vari criteri di classificazione dei progetti. Pur concordando con la frase "non c'è un solo approccio di PM valido per tutti i progetti", questo capitolo risulta meno incisivo degli altri, con il rischio di disperdere l'attenzione del lettore (specie se uno dei Direttori, "target" del libro);
- chiarezza solo accennata dei confini tra le fasi di "incubazione" del progetto e di suo "avvio" (quello che PRINCE2 chiama "Pre-Project" e "Initiation" e che il PMI ingloba nel processo di "Avvio". Ma sicuramente nell'articolo citato (v. nota 3) il ragionamento è reso più esplicito.

Concluderei parafrasando due delle avvertenze contenute nel libro, rivolte alla Direzione aziendale:

- solo conoscendo la tua maturità nel PM puoi fare passi avanti per migliorare la tua possibilità di ottenere una innovazione efficace;
- prima di avviare/gestire un progetto, poniti le domande (sono 31!) che ti consentono di avere le capacità per assicurare l'eccellenza nei progetti.

Forse, se qualche nostro uomo di governo lo leggesse, non sarebbe male! In effetti, anche chi ha scritto della contestata "spending review"³, ha affermato che questa si può fare solo con il PM.

Federico Minelle

³ L. Hinna, M. Marcantoni, *Spending review - È possibile tagliare la spesa pubblica italiana senza farsi male?*, Donzelli Editore, 2012.

Innovare attraverso progetti

"L'innovazione significa cambiare – con qualcosa di nuovo o migliore – attraverso: 1) un processo creativo o di business e/o 2) il risultato o prodotto di un processo. Gli executive lungimiranti vogliono e incoraggiano i propri manager ad essere innovativi e a migliorare di continuo i processi, i prodotti e i servizi di propria responsabilità.

L'innovazione sistemica differisce dall'innovazione incrementale, che può conseguirsi nell'ambito di una singola impresa o contesto specifico di progetto. L'innovazione sistemica rappresenta infatti quella forma di innovazione che richiede diverse aziende specialistiche a cambiare i rispettivi processi in una maniera coordinata. Esempi di ciò nel campo dell'industria delle costruzioni sono i sistemi logistici integrati, quelli inerenti la prefabbricazione, i modelli di "building information" (BIM), le iniziative di project financing e partenariato pubblico-privato (PPP). Molti di questi sono esempi caratteristici di grandi programmi di successo.

Tutte le innovazioni più significative si realizzano tramite progetti. Quando ci si persuade di ciò diventa ovvio che tutti gli alti livelli di qualsiasi organizzazione devono conoscere le caratteristiche dei progetti e come loro debbano governare e gestire progetti, programmi e relativi portafogli.

Un progetto è infatti il migliore, e forse unico metodo di conseguire l'innovazione. Trasformare un'idea in realtà è raramente il risultato degli sforzi di una sola persona, nonostante una persona ne possa guidare l'impresa come project manager. Tale trasformazione richiede infatti un approccio strutturato per mettere insieme tutte le capacità e le risorse necessarie in un team oltre che definire il progetto che ne risulta in termini di obiettivi, ambito, costi e tempo di completamento.

Come riportato da alcuni autori, Engelbart ebbe all'origine l'idea del mouse, che fu sviluppata dalla Xerox PARC fino a un certo punto, e quindi reso un oggetto di pratica utilità e di mercato da Steve Jobs e dalla Apple, con l'aiuto di un'azienda di design industriale e di un gruppo di persone creative nella stessa Apple". Un progetto non comincia a vivere fino a quando non venga assegnato a un gruppo di progetto il compito di fare il lavoro".

(Estratti del primo capitolo del volume, disponibile al sito "leadingandmanaginginnovation.com").