

Antonio Nieto-Rodriguez



EVOLUZIONI DEL PROJECT MANAGEMENT: DA WATERFALL AD AGILE, CON DIGITALE E CHANGE MANAGEMENT

Il guru del project management Antonio Nieto-Rodriguez ci racconta che oggi troppi responsabili di progetto pensano rigidamente alle metodologie di gestione dei progetti Waterfall e Agile e pretendono di dover scegliere tra le due. Ma molti progetti, soprattutto quelli con diverse esigenze degli stakeholder e strutture complesse, traggono vantaggio da un approccio ibrido che combina aspetti di Waterfall e Agile. Scegliere il giusto metodo di gestione dei progetti è fondamentale per i project manager che puntano al successo. In parallelo i modelli metodologici (Waterfall, Agile e Ibrido), hanno subito una trasformazione significativa nell'era digitale, evolvendosi dalle metodologie tradizionali a pratiche digitali più dinamiche. Questo cambiamento rappresenta una evoluzione fondamentale nel modo in cui i progetti vengono concepiti, eseguiti e consegnati.

(traduzione di Alessandro Cagliosi)

Nel vivace mondo dell'economia dei progetti, la comprensione della gestione dei progetti è più che mai fondamentale. I progetti, sia piccoli che grandi, guidano l'innovazione e il cambiamento. Pertanto, avere il giusto metodo di gestione dei progetti è fondamentale per i project manager che puntano al successo. Questo articolo approfondisce i metodi di gestione dei progetti più diffusi, mettendo in evidenza l'approccio ibrido e la sua importanza nella gestione di grandi progetti di trasformazione.

Metodo tradizionale a cascata

Storicamente, il metodo Waterfall è stato la pietra miliare della gestione dei progetti. Questo metodo, strutturato e sequenziale, richiede il completamento di una fase prima dell'inizio della successiva. È particolarmente adatto a progetti con una serie di requisiti statici.

Vantaggi

- Semplice da comprendere, è una risorsa per i project manager alle prime armi.
- Chiare pietre miliari per un monitoraggio ottimale dell'avanzamento del progetto.
- Concepito per progetti a portata fissa.

Svantaggi

- La sua rigidità potrebbe essere un vincolo per i progetti dinamici.
- Non è ottimale per progetti prolungati con requisiti in evoluzione.

Esempio di metodo a cascata

La costruzione di un nuovo edificio è un buon esempio di progetto adatto al metodo a cascata. Il progetto ha un ambito ben definito e le fasi di costruzione possono essere facilmente suddivise in una serie di stadi.

Metodo Agile: un approccio dinamico alla gestione dei progetti

Il metodo Agile, uno dei preferiti dai project manager che si occupano di requisiti in evoluzione, enfatizza l'adattabilità. Nato dallo sviluppo del software, frammenta i progetti in "sprint" o "iterazioni".

Vantaggi

- Garantisce la soddisfazione dei clienti con cicli di feedback continui.
- Favorisce il lavoro di squadra e l'adattabilità.
- Ideale per progetti con obiettivi sempre diversi.

Svantaggi

- Può apparire disorganizzato se non viene gestito in modo efficace.

- Richiede project manager esperti nella gestione di turni frequenti.

Esempi di metodo Agile

Lo sviluppo di un nuovo sito web è un buon esempio di progetto adatto al metodo Agile. I requisiti del sito web potrebbero non essere del tutto noti all'inizio del progetto e il metodo Agile consente di apportare modifiche man mano che il progetto procede.

Il lancio di una nuova campagna di marketing è un altro esempio di progetto che potrebbe essere gestito con il metodo Agile. Gli obiettivi della campagna potrebbero non essere del tutto noti all'inizio del progetto e il metodo Agile consente di apportare modifiche man mano che la campagna procede.

Metodo Ibrido: Il futuro del project management?

I progetti moderni, con la loro natura intricata, spesso richiedono una miscela di approcci tradizionali e agili. Il metodo Ibrido, che fonde la struttura Waterfall con la flessibilità Agile, sta quindi diventando rapidamente quello preferito dai project manager che supervisionano grandi progetti di trasformazione.

Vantaggi

- Un approccio equilibrato che risponde alle esigenze di progetti strutturati e flessibili.
- Consente ai team di fissare obiettivi tangibili, pur essendo adattabili.
- Su misura per progetti con fasi distinte, ma che comprendono componenti volatili.

Svantaggi

- Potrebbe sembrare scoraggiante per i team che non hanno familiarità con Waterfall o Agile.
- Richiede project manager esperti nell'integrazione di diversi metodi senza soluzione di continuità.

Esempi di metodo Ibrido

Lo sviluppo di un nuovo dispositivo medico è un buon esempio di progetto adatto al metodo Ibrido. Il progetto ha un ambito chiaro, ma è possibile che i requisiti cambino con il progredire del progetto. Il metodo Ibrido consente di utilizzare sia le tecniche Waterfall che quelle Agili, a seconda delle esigenze del progetto.

L'implementazione di un nuovo sistema di pianificazione delle risorse aziendali (ERP) è un altro esempio di progetto che potrebbe essere gestito con il metodo Ibrido. Il sistema ERP ha un ambito ben definito, ma è possibile che i requisiti cambino con il progredire del progetto. Il metodo Ibrido consente di utilizzare sia le tecniche Waterfall che quelle Agili, a seconda delle esigenze del progetto.

Scegliere un metodo di gestione del progetto

Il metodo di gestione del progetto migliore per un determinato progetto dipende dalle esigenze specifiche del progetto stesso. Alcuni fattori da considerare nella scelta di un metodo di gestione del progetto sono:

- Le dimensioni e la complessità del progetto.

- La chiarezza dell'ambito del progetto.
- La probabilità di modifiche all'ambito del progetto.
- L'esperienza del team di progetto.

Esistono diversi metodi di gestione del progetto, ognuno con i propri punti di forza e di debolezza. Il metodo di gestione del progetto migliore per un determinato progetto dipenderà dalle esigenze specifiche del progetto stesso. Quando si sceglie un metodo di gestione del progetto, è importante considerare le dimensioni e la complessità del progetto, la chiarezza dell'ambito del progetto, la probabilità di modifiche all'ambito del progetto e l'esperienza del team di progetto.

Nella vivace economia dei progetti, dove i progetti sono al centro del progresso, la scelta del giusto metodo di gestione dei progetti è fondamentale. I metodi tradizionali mantengono il loro valore, ma lo slancio si sta spostando verso modelli ibridi, in particolare per i progetti di trasformazione. Per i project manager, la padronanza di questi metodi è essenziale per navigare nel panorama in continua evoluzione della project economy.

È ora di porre fine alla battaglia tra Waterfall e Agile

Negli ultimi due decenni, troppi accademici, leader, project manager e organizzazioni hanno pensato di dover scegliere l'uno o l'altro. Peggio ancora, l'emergere dei metodi Agile ha portato al tribalismo nella comunità dei progetti, soffocando l'innovazione e limitando il potenziale di soluzioni veramente efficaci.

L'adozione di metodi ibridi può aiutare le organizzazioni a porre rimedio ad alcuni di questi risultati. Sebbene sia Waterfall che Agile abbiano i loro punti di forza, hanno anche i loro limiti.

Le metodologie ibride di gestione dei progetti combinano il ri-

gore di pianificazione di Waterfall con la flessibilità di Agile. Ciò consente alle organizzazioni di adattare l'approccio al progetto alle esigenze specifiche del progetto, considerando fattori quali la complessità del progetto, il livello di incertezza e la necessità di coinvolgimento del cliente.

Le metodologie di gestione dei progetti ibridi offrono una serie di vantaggi rispetto ai tradizionali approcci Waterfall e Agile. Combinando i punti di forza di tali metodi, quelli ibridi consentono alle organizzazioni di raggiungere un equilibrio ottimale tra flessibilità e prevedibilità.

Project management digitale VS project management tradizionale

In parallelo alle evoluzioni dei modelli metodologici (Waterfall, Agile e Ibrido), il regno del project management ha subito una trasformazione significativa nell'era digitale, evolvendosi dalle metodologie tradizionali a pratiche digitali più dinamiche. Questo non è semplicemente un cambiamento negli strumenti e nelle tecniche, ma rappresenta una evoluzione fondamentale nel modo in cui i progetti vengono concepiti, eseguiti e consegnati. La gestione tradizionale dei progetti, radicata nell'era industriale, spesso enfatizzava processi lineari, strutture gerarchiche e pianificazione a lungo termine. Al contrario, la gestione dei progetti digitali è emersa per soddisfare le esigenze dell'era digitale, caratterizzata da rapidi cambiamenti tecnologici, maggiore connettività e una maggiore enfasi sull'agilità e sull'innovazione.

L'ascesa della gestione digitale è in linea con la più ampia trasformazione digitale delle imprese, dove l'adozione delle tecnologie digitali sta rimodellando i settori. Secondo il Project Management Institute (PMI), negli ultimi dieci anni si è verificato un notevole cambiamento nelle pratiche di

gestione dei progetti, guidato dalla rivoluzione digitale e dalla necessità di velocità e flessibilità nell'esecuzione dei progetti. Questa evoluzione è essenziale per le organizzazioni moderne che devono affrontare la complessità di un mondo sempre più digitale, dove le aspettative dei clienti sono più elevate, le dinamiche di

mercato più volatili e il ritmo del cambiamento sta accelerando. Comprendere in che modo la gestione digitale differisce dalle metodologie tradizionali non significa solo restare aggiornati; si tratta di sfruttare il potenziale degli strumenti e degli approcci digitali per favorire il successo in un panorama in continua evoluzio-

ne. Questo articolo approfondisce le distinzioni fondamentali tra questi due paradigmi, fornendo approfondimenti su come la trasformazione digitale del project management sta plasmando il futuro del lavoro e della strategia aziendale. Un confronto può essere illustrato nella tabella che segue.

Project Management Tradizionale	Project Management Digitale	Esempio
1. Flessibilità dell'ambito		
Questo approccio è caratterizzato da una struttura rigida in cui l'ambito del progetto è definito all'inizio e i cambiamenti sono spesso accolti con resistenza. Le modifiche richiedono in genere processi formali e possono portare a ritardi significativi.	In questo caso, la flessibilità è fondamentale. I progetti possono cambiare rapidamente in risposta ai cambiamenti del mercato, al feedback dei clienti o ai nuovi progressi tecnologici. L'ambito viene spesso adattato durante il ciclo di vita del progetto.	L'utilizzo della metodologia Agile da parte di Spotify consente di aggiornare continuamente la propria applicazione in base al feedback degli utenti e alle mutevoli tendenze del mercato.
2. Metodologie		
Comunemente utilizza il modello a cascata, in cui è previsto che ogni fase del progetto venga completata prima dell'avvio della successiva, enfatizzando una progressione lineare.	Preferisce approcci Agile, come Scrum, che si concentrano sullo sviluppo iterativo e sul feedback regolare, consentendo un adattamento più rapido al cambiamento.	Il passaggio di Adobe dallo sviluppo software tradizionale alle pratiche Agile ha portato a rilasci e miglioramenti più rapidi dei prodotti, con vantaggi significativi per i servizi Creative Cloud.
3. Tecniche		
Spesso si affida a strumenti come Microsoft Project per la pianificazione e il monitoraggio. La documentazione viene spesso gestita in formati statici: documenti Word o fogli di calcolo Excel.	Utilizza una serie di strumenti digitali come JIRA per il monitoraggio dei problemi, Slack per la comunicazione e servizi basati su cloud per la collaborazione in tempo reale e la gestione dei documenti.	Aziende come Atlassian hanno rivoluzionato la gestione digitale dei progetti con strumenti come JIRA e Confluence, migliorando la collaborazione e l'efficienza.
4. Comunicazione e collaborazione		
La comunicazione segue in genere una struttura formale e gerarchica. Le riunioni vengono programmate periodicamente e il processo decisionale può essere lento.	Enfatizza la comunicazione informale in tempo reale con strumenti come Slack, Zoom o Microsoft Teams. Tale approccio favorisce un processo decisionale più rapido e una soluzione dei problemi più collaborativa.	L'aumento del lavoro a distanza, specie durante la pandemia di Covid-19, ha dimostrato l'efficacia degli strumenti digitali nel mantenere la collaborazione e la comunicazione del team.
5. Gestione del Rischio		
Implica l'identificazione e la pianificazione dei rischi all'inizio del progetto, con poco spazio per una rivalutazione continua ¹ .	Adotta un approccio dinamico alla gestione del rischio, identificando e rispondendo continuamente a nuovi rischi man mano che il progetto si evolve.	Le startup tecnologiche utilizzano spesso un approccio digitale alla gestione del rischio, iterando rapidamente i loro prodotti in risposta ai rischi tecnologici emergenti e alle minacce competitive.
6. Rilasci		
Mira a un'unica consegna completa del prodotto finale, che spesso porta a cicli di sviluppo più lunghi.	Si concentra sulle consegne incrementali con funzionalità rilasciate in più fasi, consentendo un feedback più rapido degli utenti e un perfezionamento del prodotto.	Aziende come Amazon e Google rilasciano regolarmente aggiornamenti e nuove funzionalità, così che i loro prodotti si evolvano di continuo e rimangano al vertice.
7. Struttura del team e ruoli		
I team sono solitamente strutturati gerarchicamente, con ruoli e responsabilità chiari e definiti.	Promuove team interfunzionali in cui i membri indossano più ruoli, incoraggiando lo sviluppo e la collaborazione di competenze più ampie.	Aziende come Google hanno spesso strutture di team fluide, che consentono ai dipendenti di passare da un progetto all'altro e di contribuire a diversi aspetti in base alle esigenze attuali del progetto.

1 NdT: È prevista anche dal risk management tradizionale la revisione continua dei rischi, ma l'autore sottolinea che spesso non vi si dedicano abbastanza risorse e attenzione.

Abbracciare la gestione dei progetti digitali

La transizione alla gestione digitale è una risposta al frenetico mondo degli affari guidato dalla tecnologia. Comprendere queste differenze consente alle organizzazioni di modernizzare le proprie pratiche di gestione dei progetti, favorendo l'agilità, l'innovazione e l'efficienza collaborativa.

Economia del progetto e gestione del cambiamento: affrontare le sfide e cogliere le opportunità

A fianco delle evoluzioni già viste, il ruolo dei processi di change management è diventato sempre più vitale. Man mano che i progetti diventano il fulcro del successo organizzativo, gestire il cambiamento in modo efficace non è più un optional; è fondamentale per la sopravvivenza e la crescita. Esaminiamo di seguito il ruolo dei processi di gestione del cambiamento nel quadro della moderna gestione dei progetti, sottolineando le sfide e le opportunità associate.

L'imperativo della gestione del cambiamento nella moderna gestione dei progetti

I processi di gestione del cambiamento implicano la preparazione e il supporto di individui e organizzazioni nell'attuazione del cambiamento organizzativo. Per i

moderni project manager, questi processi sono integrati nelle metodologie che governano il ciclo di vita del loro progetto.

Sfide nel modificare i processi di gestione del cambiamento

- *Resistenza al cambiamento:* è ben documentato che la resistenza al cambiamento costituisce un ostacolo significativo al successo delle iniziative di cambiamento. Il tasso di fallimento del 70% dello studio McKinsey è spesso dovuto ad abitudini profondamente radicate dei dipendenti, alla paura dell'ignoto e alla mancanza di comprensione dei vantaggi del cambiamento. Per superare la resistenza, è essenziale che i moderni project manager si impegnino con i propri team, forniscano motivazioni chiare e vantaggi per il cambiamento e coinvolgano i dipendenti nel processo di cambiamento, favorendo così un senso di proprietà e riducendo le resistenze.
- *Barriere comunicative:* la comunicazione è la linfa vitale di processi efficaci di gestione del cambiamento. Il PMI evidenzia che un terzo dei fallimenti dei progetti può essere attribuito alla scarsa comunicazione. Nella moderna gestione dei progetti, questa sfida può essere affrontata attraverso lo sviluppo di un piano di comunicazione

che tenga conto delle diverse esigenze di comunicazione delle parti interessate e si adatti ai vari canali e tecnologie che preferiscono. Ciò comporta non solo la diffusione delle informazioni ma anche meccanismi di ascolto e feedback che rendono la comunicazione una strada a doppio senso.

- *Disallineamenti culturali:* i disallineamenti culturali sorgono quando i cambiamenti proposti sono in contrasto con la cultura aziendale esistente. Ciò può includere valori, convinzioni o comportamenti diversi radicati all'interno dell'organizzazione. I progetti che non considerano questi aspetti culturali sono inclini a incontrare resistenze e tassi di adozione più lenti. Per mitigare questo problema, i moderni project manager devono condurre una valutazione culturale approfondita e adattare strategie di gestione del cambiamento che si allineino o cambino gradualmente la cultura organizzativa, rendendo la transizione più appetibile e sostenibile.

Opportunità sfruttate attraverso i processi di gestione del cambiamento

- *Allineamento strategico:* i processi di gestione del cambiamento offrono un'occasione d'oro per garantire che qualsiasi iniziativa di cambiamento sia strategicamente allineata con gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione. Questo allineamento strategico può fungere da bussola che guida tutti gli aspetti del progetto, garantendo che ogni passo intrapreso abbia uno scopo e contribuisca agli obiettivi generali dell'organizzazione. Garantisce inoltre che le risorse siano allocate in modo efficace e che il cambiamento offra un valore reale.
- *Innovazione come vantaggio competitivo:* nel frenetico contesto economico dell'economia di progetto, i processi di gestione del cambiamento sono spesso



Figura 1 - Cambiamento.

i catalizzatori dell'innovazione. Gestendo il cambiamento in modo efficace, le organizzazioni possono implementare nuove idee, tecnologie e processi che le differenziano dalla concorrenza. Questo vantaggio competitivo è fondamentale per la sopravvivenza e la crescita e spesso può portare alla leadership di mercato e alla creazione di nuovi standard di settore.

- **Maggiore coinvolgimento dei dipendenti:** i dipendenti sono al centro di qualsiasi organizzazione e il loro coinvolgimento è fondamentale per il successo dell'implementazione del cambiamento. Processi efficaci di gestione del cambiamento possono responsabilizzare i dipendenti, coinvolgerli nell'iniziativa di cambiamento e aiutarli a comprendere il loro ruolo nello stato futuro dell'organizzazione. Ciò non solo aumenta il loro impegno verso il cambiamento, ma spesso porta anche a miglioramenti nella soddisfazione lavorativa, nella produttività e, in definitiva, nei tassi di fidelizzazione. È più probabile che i dipendenti coinvolti siano proattivi, suggeriscano miglioramenti e guidino il cambiamento dall'interno, creando un ciclo di feedback positivo a vantaggio dell'intera organizzazione.

Esempi e dati del mondo reale

- **Transizione di Adobe a un modello basato sul cloud:** il passaggio di Adobe da un prodotto in scatola a un servizio basato su abbonamento non è stato solo un cambiamento nella strategia di vendita ma una trasformazione completa del suo modello di business. Ciò ha reso necessari estesi processi di gestione delle modifiche per garantire una transizione graduale. Internamente, ha richiesto la riqualificazione dei team di vendita, la modifica del ciclo di sviluppo e la gestione delle aspettative delle parti interessate. Esternamente, Adobe ha dovuto convincere la propria base di clienti della proposta di

valore degli aggiornamenti regolari e dell'archiviazione nel cloud. La chiara comunicazione di Adobe e il coinvolgimento delle parti interessate hanno facilitato una transizione di successo nonostante il potenziale contraccolpo e la resistenza dei clienti. Il prezzo delle azioni e la base clienti della società sono cresciuti in modo significativo, sottolineando il potere di una gestione efficace del cambiamento.

- **Rapporto 2020 del PMI sul project management:** il rapporto ha evidenziato che le organizzazioni con solidi processi di gestione del cambiamento e pratiche di gestione dei progetti avevano un tasso di fallimento dei progetti significativamente più basso. Il rapporto fornisce dati a sostegno dell'idea che l'integrazione della gestione del cambiamento e della gestione del progetto porta a risultati di progetto migliori del 30%. Ciò sottolinea non solo il valore del project management come disciplina, ma in particolare l'integrazione dei processi di gestione del cambiamento all'interno di tale disciplina per favorire il successo.

Punti chiave per i project manager moderni

- **Apprezzare l'elemento umano:** i processi di gestione del cambiamento non sono solo mandati organizzativi ma personali. I moderni project manager devono riconoscere e affrontare le preoccupazioni individuali e la cultura collettiva dei team che guidano. Ciò implica comprendere le emozioni e le potenziali ansie che il cambiamento può indurre e lavorare per alleviarle con empatia e sostegno.
- **Coinvolgere gli stakeholder in modo globale:** il coinvolgimento va oltre l'informazione degli stakeholder sul cambiamento. Ciò include ascoltare i loro input, affrontare le loro preoccupazioni e coinvolgerli nel processo di cambiamento. Un coinvolgimento globale può trasformare

le parti interessate da osservatori passivi a partecipanti attivi, aumentando la probabilità di una transizione graduale.

- **Coltivare culture pronte al cambiamento:** in un mondo in cui il cambiamento è l'unica costante, coltivare una cultura che tolleri e accolga il cambiamento è fondamentale. Ciò comporta la formazione di team, la creazione di strutture organizzative flessibili e l'incoraggiamento dell'innovazione. Significa creare una cultura in cui il cambiamento non è visto come una minaccia ma come un'opportunità.
- **Dare priorità a una comunicazione chiara:** la chiarezza nella comunicazione non può essere sopravvalutata. Si tratta di garantire che il messaggio sul cambiamento venga ascoltato, compreso e accettato. Ciò implica personalizzare i messaggi per diversi tipi di pubblico, scegliere i mezzi giusti e rafforzare regolarmente i messaggi chiave.
- **Sfruttare strumenti e tecnologie:** i moderni project manager dovrebbero utilizzare molti strumenti disponibili, come software di gestione dei progetti e piattaforme di collaborazione. Questi strumenti possono semplificare i processi di gestione del cambiamento, migliorare la trasparenza e fornire dati in tempo reale per aiutare il processo decisionale.

Nota

Si ringrazia Antonio Nieto-Rodriguez per aver concesso il permesso alla traduzione e alla pubblicazione dei suoi articoli. È possibile trovare gli originali sul suo blog personale ai seguenti link: <https://antonionietorodriguez.com/antonionietorodriguez.com/project-management-methods-when-and-how/>; antonionietorodriguez.com/digital-project-management/ e antonionietorodriguez.com/waterfall-and-agile/

Antonio Nieto-Rodriguez

È autore dell'Harvard Business Review Project Management Handbook, di altri cinque libri e dell'articolo di HBR "The Project Economy Has Arrived". La sua ricerca e il suo impatto globale sul management moderno sono stati riconosciuti da Thinkers50. Pioniere e autorità di primo piano nell'insegnamento e nella consulenza ai dirigenti sull'arte e la scienza dell'implementazione della strategia e della moderna gestione dei progetti, Antonio è visiting professor in sette importanti business school e fondatore di Projects & Company e cofondatore di Strategy Implementation Institute e PMOtto.