



Oliver F. Lehmann



Crispin Piney

CORRISPONDENZA EPISTOLARE CON IL COVID (SUL PROJECT MANAGEMENT)

Quale impatto ha portato il Covid-19 nella professione del project management e quali argomenti di questa disciplina sono stati applicati al virus stesso? Uno scambio di corrispondenza semiserio (ma non troppo) con il virus e con due riconosciuti esponenti del settore. Domande e risposte da considerare, specie quando bisogna affrontare progetti "mission-critical".

(traduzione e adattamento a cura di Federico Minelle)

UNA LETTERA AL COVID

(Oliver F. Lehmann)

Egr. virus SARS-CoV-2,

in effetti, la pandemia da Lei provocata ha cambiato il mondo. Lei è molto piccolo, il suo diametro è di appena 100 nanometri ed è difficile individuarLa: è necessario utilizzare il microscopio elettronico per poterLa intravedere. Lei non è in grado di riprodursi autonomamente, così ha bisogno di cellule del corpo che lo facciano al Suo posto. Nel nostro caso, ovviamente cellule umane ...

Non solo Lei non è un essere vivente, ma non ha neppure intelligenza. Tutto quello che può fare, mentre viene riprodotto dalle cellule ospitanti, è aspettare eventuali errori nel processo per mutare, con l'ulteriore speranza che qualcuna di queste mutazioni sia ancora più contagiosa.

Ed è anche molto debole: se un gruppo come Lei fluttua in un "aerosol", il 50% svanisce in un'ora. Voi durate di più sulle superfici, ma anche lì, il tempo di vita è limitato a pochi giorni.

È anche facile tenerLa a bada: è sufficiente mantenere le distanze, lavarsi le mani regolarmente e a fondo, portare le mascherine, specialmente al chiuso. E ora abbiamo anche i vaccini, che sono stati provati come efficaci e sicuri.

Ha perso!

Però, perché Le sto scrivendo questa lettera?

Nelle due discipline professionali che mi interessano, il project business management¹ e la formazione nel project management, Lei ha sconvolto il mondo.

Project business management

La gestione dei progetti attraverso il controllo della loro performance era diventata sempre più il modo abituale di operare nelle aziende, prima che Lei venisse al mondo (probabilmente nell'autunno del 2019). Il progresso dei progetti, svolti sia all'interno o tramite contratti, spesso con più livelli nella catena di fornitura per soddisfare il cliente finale (in genere chiamato "committente"), era agevolmente misurabile. Nel business dei progetti, questi sono la fonte di ricavi (centri di profitto) per gli appaltatori. Per i clienti, il business dei progetti significa che il denaro viene speso in modo da essere sicuri di ottenere quello che era stato ordinato e per cui ci si era preparati a pagare.

La ricerca, svolta congiuntamente dalla Project Business Foundation e dal Project Management Institute (PMI®) [1] per identificare il Suo impatto sul business dei progetti, segnala che circa l'80% dei rispondenti ne ha avuto un impatto negativo, mentre circa la metà ha detto che l'impatto è stato "estremamente negativo". Molti professionisti specializzati raccontano quanto sia diventato difficile fornire adeguato supporto ai clienti e rilasciare i prodotti e servizi contrattualizzati. Questo ha influenzato anche la tempestività nei pagamenti.

Un'altra osservazione è stata che il business dei progetti è diventato più ingegnoso. Ad esempio,

¹ Gestione di progetti interaziendali: l'organizzazione committente affida a uno o più contraenti la realizzazione di un progetto, sulla base di un contratto di appalto (v. <https://www.project-business.org/>).

il progetto multi-aziendale tra la società statunitense Pfizer, come cliente dell'appaltatore tedesco BionTech, ha sviluppato il primo vaccino efficace lanciato sul mercato. Il Governo tedesco ha inoltre supportato il progetto come co-sponsor e un ulteriore supporto è giunto da una rete di forniture, composta da un ampio numero di sub-appaltatori.

Un tempo erano i progetti interni all'organizzazione a essere privilegiati. Questi aiutavano a raggiungere la visione strategica e i relativi obiettivi, con lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, cambiando l'intera organizzazione. I progetti affidati all'esterno, in confronto, impallidivano – Si tratta solo di soldi, non è vero? E allora?

Il successo di Pfizer/BionTech, come altri progetti, dimostra che il project business è di più che solo denaro pagato in cambio di prodotti consegnati. È un modo per le organizzazioni di attingere agli asset (capacità, tecnologie ecc.) di altre organizzazioni, trasformandoli in risorse per il progetto e ottenere risultati che la singola organizzazione non sarebbe stata in grado di raggiungere da sola. Tutto ciò è molto brillante.

Quale è il futuro del project business? In alcuni Paesi, i governi hanno attivato programmi per aiutare le organizzazioni a sopravvivere e mantenere inalterati i posti di lavoro. Tuttavia, questi programmi sono finanziati "a debito" e nel lungo termine sono ancora incerte le conseguenze di un indebitamento eccessivo dell'economia nazionale. In ogni caso, queste politiche hanno permesso alle organizzazioni di sopravvivere, di ripartire, e alcune si stanno ora muovendo autonomamente.

È come un pendolo: il project business sta rimbalzando di nuovo. Il bisogno per le organizzazioni di uscire dal momento di debolezza legato al Covid e di ricostruire il loro business è diventata una corsa: la più veloce sarà quella vincente. Le singole organizzazioni, da sole, sono troppo lente: hanno bisogno di cooperazione interaziendale per raggiungere quella velocità.

L'ultima grande pandemia è stata la "influenza spagnola" un secolo fa. Dopo quella pandemia arrivarono i "ruggenti anni '20", un momento tumultuoso sia negli affari che nella cultura. Potremmo avviarci verso un secondo decennio ruggente?

Formazione

Lei ha anche cambiato il mondo della formazione sul project management. Prima della pandemia, era come se il settore fosse composto da due categorie: la formazione in aula era considerata la più prestigiosa, mentre la formazione online era considerata la soluzione più economica e meno efficace.

I docenti, come me, hanno dovuto sviluppare nuove competenze durante il periodo della pandemia. È stato necessario imparare a trasformare i nostri metodi per un ambiente digitale, dove si parla con un uditorio attraverso una videocamera, uno schermo, un microfono e con gli altoparlanti o le "cuffiette auricolari". È stato necessario adeguare le dispense, il materiale delle presentazioni e tutto il resto alla diversa piattaforma. Ho investito in hardware, come una grande videocamera, un costoso microfono e uno schermo "eco-sostenibile".

Il cambiamento più rilevante che ho notato è la accresciuta affidabilità della rete. Ora, ho gestito, quasi senza interruzioni, classi di 5 giorni per 35 ore per la preparazione alla certificazione. Molte organizzazioni sono coinvolte nel settore delle trasmissioni e tutte sembrano aver fatto un ottimo lavoro. Complimenti!

Ma come si prospetta il futuro? Probabilmente con un approccio misto o ibrido: Già ci sono classi dove alcuni studenti sono in aula, mentre altri, nello stesso tempo, seguono le lezioni online, cioè un collegamento online tenuto aperto durante il giorno del seminario. Ci saranno pure situazioni dove gli studenti sono presenti in aula parte del tempo e in un altro momento seguiranno le lezioni da casa o dall'ufficio.

Questo cambiamento si presenta come una sfida per il docente. Contemporaneamente, dobbiamo garantire il benessere degli studenti fisicamente presenti e occuparci di tutti gli aspetti tecnici. E si deve fornire un ambiente dove nessuno degli studenti si senta considerato di minore importanza.

Conclusioni

Egr. SARS-CoV-2, Lei ha indotto molti cambiamenti e la pandemia causata non è ancora terminata. Potrà generare nuove varianti, ciascuna forse più contagiosa delle precedenti. Tuttavia, non vi sono dubbi che tramite la vaccinazione, adeguati comportamenti e più igiene, alla fine potremo arrivare a debellarLa. Ma il mondo non sarà più lo stesso. Ci saranno nuove sfide per il settore in cui opero: project business e formazione.

ArrivederLa alla prossima pandemia,
Oliver
Monaco (Germania), 23 luglio 2021

Nota: Articolo tradotto e sintetizzato dalla lettera "A Letter to Covid" di Oliver F. Lehmann, pubblicata nel *PM World Journal*, Vol. X, Issue VII (July 2021), a seguito dell'autorizzazione dell'autore e dell'editore, il cui testo completo è su <https://pm-worldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/06/pmwj107-Jul2021-Lehmann-A-Letter-to-Covid-PBM-series-article2.pdf/>.

LA RISPOSTA ALLA LETTERA AL COVID

(Crispin Piney)

Gent. Oliver,

grazie di avermi scritto. Come SARS-CoV-2, non ricevo molte comunicazioni valide da professionisti al di fuori del settore dell'immunologia. In risposta alla Sua lettera, sarei lieto di condividere con Lei alcune *lesson learned* relative al project management, che ho imparato nel breve periodo di convivenza con Voi.

L'approccio da me seguito e di seguito descritto si basa sui principi sviluppati dal *Pandemic Magnification Institute*.

La nostra attuale iniziativa è stata avviata per affrontare i problemi che avevamo identificato, in quanto stiamo sfruttando un sotto-insieme molto piccolo di potenziali ospiti e molti di essi si sono mostrati parecchio preparati nel contenere il nostro sviluppo. Come capirà, stiamo sperimentando che vivere nei pipistrelli aveva perso molto del suo fascino. La soluzione che abbiamo adottato è stata di cercare un modo di cambiare la nostra base di clienti per muoverci al servizio di una delle numerose specie che ci potessero accogliere.

La analisi sui nostri *stakeholder* ci ha indicato che questa espansione sarebbe stata facilitata da due fattori: a) la recente prassi dei nostri ospiti-obiettivo di muoversi in aree abitate da animali potenzialmente infetti, o effettivamente di portare tali soggetti direttamente nei loro mercati; b) di trascurare i rischi futuri in favore di opportunità immediate.

Questa iniziativa di espansione è stata pianificata come un progetto a lungo termine; pertanto, i **tempi** ed i **costi** sono per noi poco significativi.

Sulla base della nostra analisi, che individua come la maggiore opportunità di sopravvivenza sia quella di sovraccaricare il sistema, abbiamo definito il nostro ambito come globale e totalizzante.

Sul fronte della **qualità**, stiamo lavorando incessantemente per garantire che il nostro prodotto rimanga costantemente adeguato allo scopo e sia quindi preso in carico dalla più ampia popolazione possibile.

Sul fronte delle **risorse umane**, stiamo reclutando volontari che ci aiutino a diffondere il nostro messaggio, evitando, rifiutando o opponendosi alle azioni che potrebbero aumentare la resistenza di altre persone alla nostra causa. Tuttavia, un effetto collaterale dei nostri prodotti è che i membri di questa squadra di volontari continuano a uscire di circolazione. Quindi abbiamo un continuo bisogno di reclutare nuovi membri.

Dal punto di vista della **comunicazione**, abbiamo dimostrato di essere estremamente comunicabili e troviamo che il passa-parola in grandi affollamenti di gente fornisce un eccellente mezzo per diffondere il nostro messaggio.

Dal punto di vista del **rischio**, chiaramente la principale minaccia al nostro successo proviene dalle persone che diventano immuni al nostro messaggio, con mezzi sia naturali che artificiali, quali le vaccinazioni. La nostra reazione a questo, in aggiunta al lavoro della squadra di volontari sopra citata, è di mantenerci agili e quindi di adattare il nostro messaggio in modo tale che ciascun *stakeholder*

lo possa scambiare con il maggior numero possibile di persone. Le opportunità connesse a questa strategia derivano dal fatto che, quanto più grande è il numero di *stakeholder* attivi, tanto più facile è per noi scoprire modalità per migliorare e ampliare le possibilità di aggiornare il nostro prodotto in una nuova variante, di maggior successo.

Come ci si potrebbe aspettare, il dominio di integrazione è stato rinominato “reinfezione” per rendere chiaro il nostro obiettivo globale: questo è stato un principio guida per tutti i nostri piani. Misuriamo il successo della nostra strategia in termini di “tasso di riproduzione” (RT) che abbiamo adottato come KPI (*Key Pandemic Indicator*).

In breve, quindi, abbiamo “seguito la scienza” e dimostrato che l’applicazione dei principi del *Pandemic Magnification* (PM) possono essere applicati con successo su tutto il ciclo di vita del progetto (anche se questo è un termine contraddittorio nel presente contesto).

Ancora una volta, grazie per l’impegno di contattarci, SARS-CoV-2

(come dettato a “Kik” Piney in Francia)

Nota: Articolo tradotto e sintetizzato dalla lettera “Response to July Letter to Covid1” di Crispin “Kik” Piney, pubblicata nel *PM World Journal*, Letter to the Editor, *PM World Journal*, Vol. X, (Issue VIII), a seguito dell’autorizzazione dell’autore e dell’editore, il cui testo completo è su <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/08/pmwj108-Aug2021-Piney-response-to-july-letter-to-covid-Letter-to-Editor.pdf/>.

Bibliografia

- [1] Project Business Foundation, PMI (2020). *The Impact of the COVID-19 Crisis on Project Business*, Sisseln, Switzerland <https://my.project-business.org/resources/Documents/Studies/PMI-PBF-Covid19CrisisSurvey-Report-11June2020.pdf> (ultimo accesso: 30 giugno 2021)

Oliver F. Lehmann

Formatore, autore e consulente nel project management, Oliver F. Lehmann, MSc, ACE, PMP[®], è presidente della Project Business Foundation, la associazione dedicata ai professionisti e alle organizzazioni impegnate in progetti interaziendali. Ha studiato Lettere all’università di Stoccarda e project management alla università di Liverpo-

ol (UK), dove ha ottenuto la laurea magistrale in Scienze.

Ha formato migliaia di project manager in Europa, USA e Asia sulle metodologie di project management; inoltre, è docente all’università tecnica di Monaco.

È stato socio e volontario del PMI[®] dal 1998, presidente del PMI Southern Germany Chapter dal 2013 al 2018. Tra il 2004 e il 2006 ha contribuito al *PM Network magazine* del PMI, dove ha scritto un editoriale mensile chiamato “Launch”, analizzando i progetti in difficoltà su tutto il mondo.

Oliver crede in tre forze motrici per il miglioramento personale nel project management: formazione formale, esperienza e osservazioni.

E-mail: oliver@oliverlehmann.com

Crispin (Kik) Piney

Dopo diversi anni di gestione di progetti IT in ambito internazionale con grandi aziende, Crispin

(“Kik”) Piney, B.Sc., PgMP[®], PfMP[®] è ora consulente freelance di project management, specializzato in risk management, project/program/portfolio management integrato, temi sui quali ha sviluppato corsi di formazione avanzati per vari settori industriali. Durante la sua carriera, ha contribuito alla redazione di molti standard fondamentali del PMI, quali la prima edizione del modello OPM3[®], fino alla settima edizione del PMBoK[®] nel 2020. È stato un “significant contributor” degli standard PMI per il Program Management e per il Portfolio Management. È co-autore del Practice Standard for Risk Management emesso dal PMI. È stato il primo professionista in Francia ad aver ottenuto entrambe le qualificazioni PgMP[®] e PfMP[®]. Recentemente ha presentato relazioni a convegni internazionali e pubblicato articoli, molti dei quali disponibili online. Autore del libro *Earned Benefit Program Management, Aligning, Realizing and Sustaining Strategy*, pubblicato da CRC Press nel 2018.

E-mail: kik@project-benefits.com

FrancoAngeli www.francoangeli.it



FrancoAngeli Management

Le conoscenze per innovare

Stephen R. Covey

LE 7 REGOLE PER AVERE SUCCESSO

The 7 Habits of Highly Effective People

The 7 Habits of Highly Effective People di Stephen R. Covey è sicuramente uno dei classici più longevi della letteratura manageriale. Apparso per la prima volta 30 anni fa, il testo mantiene la sua forza e la sua saggezza, che appaiono oggi, in un mondo incerto e in veloce trasformazione, ancora più significative. In questa nuova edizione viene proposto con una revisione integrale (curata direttamente da Franklin Covey Italia) e con aggiunte originali e integrazioni di Sean Covey.

368 pagine, € 23,00,
e-book € 19,99



Gianluca Gambirasio, Stefano Greco

GESTIRE UN TEAM A DISTANZA

Tecniche, strumenti e metodi per il lavoro agile

Che la distanza sia la condizione derivante da una scelta strategica dell’azienda o imposta dalle circostanze, questo libro ti aiuterà a gestire le persone con strumenti, tecniche e metodi elaborati anche sulla base dell’esperienza della recente pandemia. La distanza non è lontananza. È soltanto il nuovo modo di gestire il lavoro. Sintonizziamoci con il cambiamento e buona gestione del team!

166 pagine, € 22,00,
e-book € 18,99



Bianca Straniero Sergio, Guido Stratta

RI-EVOLUZIONE

Il potere della leadership gentile

Il saggio suggerisce che ognuno di noi può essere uno strumento di cambiamento, promuovendo la crescita personale e quella degli altri, attraverso l’esercizio di una leadership gentile. *Ri-evoluzione*: perché i processi che portano alle vere trasformazioni partono sempre da noi stessi, dal fatto di sentire che le cose possono essere viste in un modo diverso, che è possibile allargare gli orizzonti e avere una prospettiva più inclusiva.

72 pagine, € 16,00,
e-book € 13,99

