



Antonio Nieto-Rodriguez

HARVARD BUSINESS REVIEW PROJECT MANAGEMENT HANDBOOK: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects

Editore: **Harvard Business Review Press (2021)** Anno: **2021 (1ª edizione)**
ISBN-13: **978-1647821265** Pagine: **352**
Lingua: **Inglese** Prezzo: **€ 45,20**

Recensione

Il libro, scritto da uno tra i più importanti esperti internazionali nel settore, si pone l'obiettivo di fornire agli attori interessati la consapevolezza che la disciplina del portfolio/program/project management è diventata una componente fondamentale in tutti gli ambiti delle attività umane organizzate. Nella realtà attuale è principalmente attraverso i progetti che si ottiene un vero cambiamento e si genera valore: l'approccio secondo il "miglioramento continuo" di tipo incrementale (*kaizen*), che ha avuto grande successo nella seconda metà dello scorso secolo, non è più sufficiente per affrontare le sfide odierne, sia nel settore economico, che in quello sanitario, sociale e ambientale.

Ma poiché il livello di "successo" dei progetti, comunque venga misurato, è tuttora notevolmente inferiore alle attese, l'autore propone un modello di gestione progetti - dalla ideazione al suo compimento - che non si fermi al rilascio del prodotto/servizio progettuale, ma che sia invece finalizzato alla effettiva generazione dei benefici attesi.

Il libro si articola in quattro parti (composte da 12 capitoli), oltre all'Introduzione e a una motivante Conclusione:

- I. Gli aspetti fondamentali dei progetti (e della loro gestione)
- II. Il modello "Project Canvas" (modello proposto dall'autore)
- III. Le competenze individuali e organizzative nei progetti
- IV. Un miglior futuro tramite i progetti

In ognuna di queste parti vi sono capitoli di maggior interesse e innovativi, sempre supportati da esempi di vita vissuta (spesso in prima persona).

Nella prima parte, risaltano i capitoli 1 e 3, legati alla necessità di reinventare il project management, orien-

tandolo ai benefici per gli stakeholder e al coinvolgimento delle persone impegnate nel progetto (Figura 1), in modo da superare il tradizionale triplo vincolo su costi/tempi/ambito (e quindi qualità).

Nella seconda parte, i capitoli 4, 5 e 8 illustrano come il modello Project Canvas sia in grado di fornire un agevole quadro d'insieme, utile al project manager per verificare di aver considerato in modo integrato tutti gli aspetti salienti per il successo del progetto (il modello proposto si richiama all'impostazione del famoso *Canvas Business Model*¹, adeguato al contesto con l'assenso degli ideatori). Inoltre, tale modello "visuale" è particolarmente utile per acquisire la fiducia e il supporto dello sponsor e del project board ed è applicabile sia nel caso di un approccio al project management di tipo tradizionale sia nel caso di approccio agile.

Nella terza parte, i capitoli 9 e 10 dimostrano quanto sia importante una efficace leadership, sia per il project manager che per lo sponsor, ma anche per l'intero team di progetto, che ha il compito di realizzarlo. In fondo, nonostante il notevole supporto dato o comunque ottenibile dalle tecnologie, gestire progetti è un compito "fondato sull'uomo" (o donna, ovviamente)!

Nella quarta parte, il capitolo 12 si concentra sulle proiezioni di come le tecnologie emergenti (in particolare l'Intelligenza Artificiale) possano dare ancora maggiore supporto al lavoro del project manager, consentendogli una ampia visibilità/condivisione dei punti salienti che richiedono attenzione e pronte decisioni, comprese quelle di interrompere/sospendere il progetto, oltre che a rimetterlo in carreggiata.

Un'amplessima bibliografia per singolo capitolo e un esaustivo indice analitico agevolano la lettura e la ricerca di eventuali approfondimenti.

Estremamente utile risulta infine l'Appendice, che mostra il template della *Benefit Card*, utile sia al project manager che allo sponsor, ma anche al project board e a tutti gli stakeholder di rilievo, per identificare in fase iniziale i principali benefici attesi dal progetto e controllare in seguito il loro effettivo dispiegamento.

Punti di forza del libro

La visione complessiva e integrata delle sfide che il project management deve affrontare, insieme a un ben articolato e integrato approccio sostanzialmente

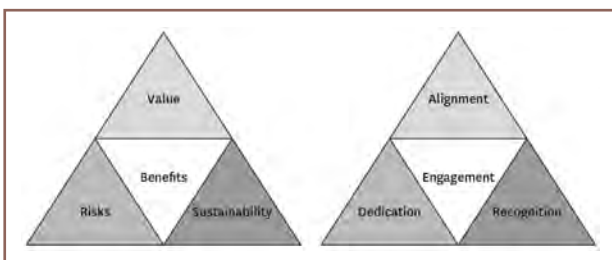


Figura 1 - I nuovi modelli di triplo vincolo (autorizzazione dell'autore e dell'editore).

1 Osterwalder A. e Pigneur Y. (2012). *Creare modelli di business*, Wiley.

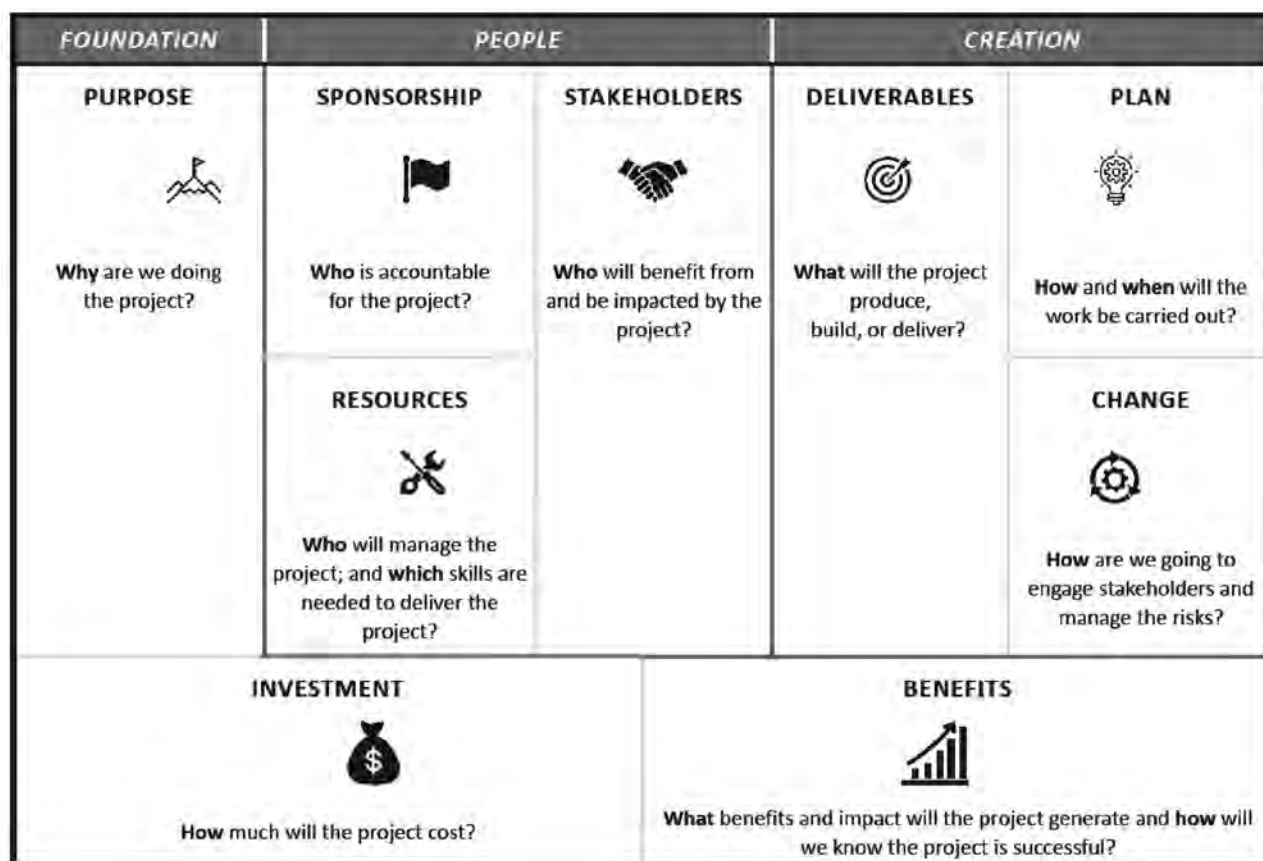


Figura 2 - Il modello Project Canvas (autorizzazione dell'autore e dell'editore).

innovativo, ma che fa tesoro delle migliori esperienze internazionali, costituisce una imperdibile occasione di accrescere le competenze di ciascuno di noi (e del nostro top management), oltre all'occasione di un profondo processo di autocoscienza su quale sia il significato del ruolo, o meglio "missione" del project manager (e del PMO).

Il modello Project Canvas, a prima vista semplice (Figura 2), risulta particolarmente utile per dare al progetto (ma anche a un *portfolio* o *program*) una visione integrata nonché per fornire un sistema di controllo sui punti di forza o di eventuale debolezza, sia in fase iniziale che in caso di evoluzione imprevista (come sempre accade) del progetto stesso.

Ogni raccomandazione dell'autore è sempre accompagnata da un appropriato elenco di "istruzioni per l'uso", composte da checklist di controllo per attivare azioni concrete, e da modelli visuali di supporto. Le conclusioni contengono un motivante appello² a partecipare al "manifesto" proposto dall'autore, per operare in modo etico nei progetti di nostra responsabilità e considerare sia gli aspetti economici che quelli ambientali e sociali. E ora ne abbiamo sempre più bisogno!

Punti meno convincenti

Difficile trovarne! Forse qualche più ampio esempio di "casi concreti" di applicazione del modello pro-

posto potrebbero essere di aiuto per i lettori che vogliono mettere in pratica l'approccio presentato. Eventualmente un link al sito dell'autore potrebbe mostrare tali esempi e/o casi caratteristici per settore economico-aziendale (privato o pubblico).

Conclusioni

Libro da considerarsi fondamentale per chi opera nei progetti o comunque da questi trae il successo professionale e aziendale. Non per nulla il titolo lo definisce come il "manuale" del project management, e la prestigiosa casa editrice applica con parsimonia tale definizione.

Pertanto, la categoria che dovrebbe considerarne obbligatoria la lettura è quella dei portfolio/program/project manager o dei professionisti più "maturi" componenti il PMO.

Certamente la prima parte e selezionati capitoli delle altre parti sono di notevole interesse per gli altri ruoli citati: sponsor, project board, ma anche top management aziendale e tutti gli stakeholder di rilievo. Dovrebbe essere obbligatoria per tutti la lettura e l'adesione ai principi contenuti nelle conclusioni, efficacemente sintetizzati nel "manifesto" sopra richiamato (v. nota 2), al quale si suggerisce caldamente di aderire.

² <https://antonionietorodriguez.com/anr-newsletter-46-the-project-manifesto/>

Federico Minelle