

Harold Kerzner



COME I CAMBIAMENTI NELLA GESTIONE DEI PROGETTI STANNO SUPPORTANDO AGILE E SCRUM

Il guru americano Harold Kerzner ha tenuto un interessante keynote on line per IIL's IPM Day online conference su "Come i cambiamenti nella gestione dei progetti stanno supportando Agile e Scrum". Tra le centinaia di domande ricevute, in questo articolo vi proponiamo le risposte in cui il Dr. Kerzner descrive come il panorama nella gestione dei progetti cambi continuamente, concentrandosi su alcuni punti relativi a project manager del futuro, metriche, gestione del portafoglio, raccolta dei benefici e differenze culturali.

(libera traduzione e adattamento di Claudia Spagnuolo)

Nel corso degli anni, la gestione dei progetti ha subito tentativi di miglioramento continuo ispirandosi alle migliori pratiche di altre tecniche di gestione, come Six Sigma. Ora sta accadendo il contrario.

Nel keynote on line su "Come i cambiamenti nella gestione dei progetti stanno supportando Agile e Scrum" il Dr. Harold Kerzner ha spiegato come altre tecniche stiano prendendo spunto dalle migliori pratiche di project management. Questo sembra essere vero soprattutto per l'approccio al miglioramento continuo previsto dai framework Agile e Scrum. Il panorama nella gestione dei progetti cambia continuamente in meglio!

Di seguito troviamo alcune delle domande poste al relatore durante la sessione di Q&A, organizzate nelle seguenti categorie:

- Agile e Scrum
- Project manager del futuro
- Rapporti e metriche
- Gestione del portafoglio
- Settore pubblico
- Sfide
- Differenze culturali
- Fallimento e successo del progetto
- Raccolta dei benefici

Il contenuto è stato modificato e condensato per chiarezza (direttamente sul testo originale in lingua inglese).

Agile e Scrum

Il ruolo tradizionale del project manager può ancora esistere in un mondo Agile?

Sì, perché alcuni progetti possono essere gestiti meglio utilizzando il project management tradizionale.

Come otteniamo una pianificazione efficace utilizzando framework, v. tradizionale e agile?

Nella gestione progetto tradizionale, tutto è lineare e cerchiamo di tracciare

una schedulazione completa all'inizio del progetto. Con framework flessibili come Agile e Scrum, lavoriamo con unità di tempo più piccole che ci consentono una maggiore flessibilità nell'adeguamento dell'ambito (scope) per adattarsi a un programma. In Agile fissiamo tempi e costi, e consentiamo all'ambito di cambiare secondo necessità.

Con la gestione dei progetti tradizionale, l'ambito è fisso e puntiamo a consentire che i costi e la pianificazione cambino in base alle esigenze.

In che modo i metodi Scrum o Kanban (metodologie agili in generale) possono adattarsi al framework PMI® esistente (ad esempio PMBOK® Guide)?

La mia convinzione personale è che non si adattino bene se si ritiene che tutti i processi e le attività identificati nella Guida PMBOK® debbano apparire in ciascuna metodologia. Il futuro sarà costituito da approcci flessibili personalizzati per ogni utente o cliente. I project manager potrebbero scoprire che è necessario solo il 20% della Guida PMBOK®, ad esempio.

C'è un modo per passare dal Waterfall all'Agile o è "tutto compreso"? Dobbiamo passare a un framework agile e liberarci di tutti i controlli previsti dall'approccio waterfall?

La mia esperienza è stata che ci saranno molte difficoltà ad adottare direttamente un approccio Agile se prima non si adotta una qualche forma di gestione del progetto. Quindi spetta all'azienda, in base al tipo di progetto, decidere quanti strumenti e pratiche della tradizionale gestione dei progetti debbano essere trasferiti. Ci sono alcune pratiche che sono comuni a entrambi gli approcci.

Agile offre sempre agli stakeholder l'opportunità di modifica dell'ambito

(scope) dopo ogni sprint. In qualità di project manager, come possiamo limitare le modifiche in modo da evitare che il team modifichi il codice dopo ogni demo?

Capisco questa preoccupazione, ma quali sono le alternative, soprattutto se vuoi continuare a lavorare da quel cliente? La mia sensazione personale è che posso convivere con frequenti modifiche dell'ambito piuttosto che spiegare continuamente i superamenti dei costi e gli slittamenti rispetto alla schedulazione.

Qual è l'approccio migliore per gestire i progetti di nomi di dominio? Sarebbe meglio seguire l'approccio tradizionale di gestione dei progetti Waterfall o il metodo Agile/Scrum?

Questa è una domanda difficile a cui rispondere perché dipende dal tipo di progetto, dalle dimensioni, dalla natura del progetto, da quante persone, se riguarderà la gestione del cambiamento ecc.

Il framework Agile & Scrum riduce/omette la necessità di un project management tradizionale nel settore IT?

Non voglio essere rigido su questo punto ma credo che ogni azienda debba prendere la propria decisione in merito. Indipendentemente dal settore, ci saranno sempre progetti che funzionano bene utilizzando le pratiche tradizionali di gestione dei progetti.

Quali sono i suoi consigli sull'essere certificati in Agile e Scrum, e costituiscono un valore aggiunto anche per i project manager?

Essendo stato un educatore per cinque decenni, credo nell'apprendimento permanente. Detto questo, consi-

glio di ottenere le certificazioni aggiuntive purché vadano a beneficio degli obiettivi di carriera.

Responsabili di progetto del futuro

Un'azienda dovrebbe avere una sua metodologia o è meglio consentire ai project manager di scegliere come gestire?

Ottima domanda! Credo che in futuro le metodologie verranno eliminate¹ e sostituite con strumenti come modulare, linee guida, modelli e checklist. Ho un cliente che dispone di più di 50 strumenti. All'inizio di un progetto, il PM e alcuni membri del team selezionano gli strumenti necessari e quindi creano una metodologia personalizzata o una metodologia flessibile o un framework che si adatta meglio alle esigenze del cliente.

Ho appena ricevuto la mia qualifica PMP®. Dato il futuro che sta immaginando, con cosa mi consiglia di iniziare?

Quello che normalmente dico ai miei studenti è di lavorare per una piccola azienda dove, come project manager, gestisci tutto e capisci davvero il project management. Lavorando in una grande azienda, potresti gestire solo una piccola parte di un progetto e non vedere mai il quadro generale della gestione dei progetti. Inizia in piccolo e poi arrampicati sulla "scala a pioli".

Cosa possono fare i project manager più anziani per "estendere" le loro carriere? Ci sono altri campi (ad esempio formazione) che possono essere perseguiti?

Se sei rigido e ti rifiuti di muoverti dalla tua zona di comfort, hai un problema. Se sei disposto a cambiare, allora l'istruzione è l'inizio.

Quali sono le prime 3 competenze che definiscono il project manager del futuro? In che modo i nuovi professionisti dovrebbero cercare di acquisire queste competenze?

Per più di 40 anni di insegnamento in project management, ho sottolineato che l'abilità singola più importante è la capacità del project manager di gestire la pressione e lo stress, non solo ciò che viene loro imposto, ma anche ciò che viene posto sul team. Per quanto riguarda il 2° e il 3° posto, sceglierei capacità di team building e capacità decisionali.

¹ N.d.T. - L'autore fa previsioni sul mercato USA.

In che modo l'intelligenza artificiale/l'apprendimento automatico influenzeranno il ruolo di un project manager e le competenze necessarie?

L'anno scorso ho scritto un articolo su AI e Project Management. Ne consiglio la lettura [1].

Come vedi la collaborazione tra Project Management e Organizational Change Management in futuro, per ottenere benefici e valore nei progetti?

Vedo i project manager rimanere a bordo del progetto e diventare i *change agent*. Saranno i responsabili dell'attuazione delle modifiche necessarie per estrarre i benefici.

Report e metriche

Strumenti come EVM (Earned Value Management) forniscono una metrica per la pianificazione e il budget. Che tipo di metriche consideri pratiche comprovate per misurare i vantaggi e il valore?

Non esiste un'unica metrica né per i vantaggi né per il valore. Le metriche del valore sono costituite da attributi o componenti. Ad esempio, ho visto un'azienda IT utilizzare una metrica di valore che aveva 5 componenti: tempo, costo, funzionalità, protocolli di sicurezza e qualità del design.

A ogni componente è stato assegnato un fattore di ponderazione e i totali sono stati raggruppati e riportati nella "dashboard metric".

I dirigenti sono interessati ai KPI (Key Performance Indicators) che possono essere caricati. Qual è il tuo consiglio per collegare dashboard, metriche e KPI?

Sono d'accordo che un collegamento sia necessario. Tuttavia, credo anche che dovresti fornire ai dirigenti dashboard che forniscano loro le informazioni di cui hanno bisogno, piuttosto che le informazioni che desiderano.

Se io disponessi di una libreria di metriche con 50 metriche differenti, non creerei dashboard per visualizzare tutte le 50 metriche.

Dovresti invece chiedere ai dirigenti: "Quali decisioni ti aspetti di prendere e di quali parametri hai bisogno per aiutarti a prendere quelle decisioni?" Fornire ai dirigenti troppe informazioni è un invito all'executive micro-management.

Nelle risposte precedenti ha affermato che i team possono utilizzare più strumenti. Come bilanciare questo con la necessità di mantenere gli standard

in modo da poter creare con successo dashboard consolidate?

Ci saranno standard per ogni strumento utilizzato. Gli standard per le dashboard riguarderanno lo spazio, i colori, le immagini, l'estetica ecc. ma non riguarderanno specificamente le informazioni visualizzate o le metriche. Questa parte andrà personalizzata per ogni cliente.

Ho capito che una dashboard è più di natura operativa e serve per tenere traccia dell'avanzamento del progetto durante tutto il suo ciclo di vita, mentre una scorecard di progetto affronterà la necessità di collegare gli obiettivi, i vantaggi e i valori del progetto agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Corretto?

Hai ragione. È così che lo insegno anch'io.

Gestione del portafoglio

Molte volte le decisioni a livello portfolio prese sui progetti tengono conto di misure puramente finanziarie, ad es. su base NVP, e quando si esaminano anche altri più attributi (ad es. creazione di valore), è probabile che il portafoglio ottimizzato possa selezionare un insieme di progetti potenzialmente diverso da far eseguire. Il suo consiglio per noi project manager su come superare questa situazione?

Ottima domanda. Ci sono valori finanziari e valori non finanziari che devono essere considerati. Sfortunatamente, a mio avviso, forse la parte più debole della selezione dei progetti risiede nei criteri che utilizziamo, che sembrano essere ancora principalmente finanziari. Nell'ambito dello sviluppo del business case, stiamo pressando le organizzazioni affinché imparino come preparare un *Piano di realizzazione dei benefici* come parte del business case². Una volta che ciò accadrà, dovremmo avere un quadro molto più chiaro dei vantaggi realistici e del valore possibili. Ma quanto tempo ci vorrà perché le aziende imparino, non lo so.

La mia azienda è un fornitore di servizi di marketing i cui clienti includono molti grandi rivenditori e istituzioni finanziarie. Naturalmente, lavoriamo sempre con risorse limitate. Qual è la sua opinione sulla gestione del portafoglio per una società di consulenza come la nostra?

La gestione del portafoglio inizia con l'identificazione dei tuoi clienti più

² N.d.T. - Il corretto sviluppo del business case non è di tipo "one shot" e pertanto richiede un ciclo di raffinamenti che talvolta sono legati proprio ai feedback raccolti in sede di definizione di Piano di realizzazione e verifica dei benefici.

grandi o più critici, e dei progetti che devono essere intrapresi per mantenere la loro attività. L'uso di tecniche come Kaplan e Balance Scorecard di Norton è un ottimo inizio per farlo.

Settore pubblico

Lavoro per il settore pubblico a Capo Verde, un piccolo Paese africano sulla costa dell'Africa occidentale. Considerando la complessità dei progetti nel settore pubblico, il coinvolgimento di molte parti interessate, l'ambito mutevole e i cicli brevi, quali sarebbero le sue opinioni su un approccio migliore per utilizzare le metodologie di project management in quest'area e come le pratiche agili possono aiutare?

Le metodologie non sono necessariamente la soluzione ai tuoi problemi. Con la gestione dei progetti tradizionale, purtroppo, spesso cerchiamo di stare il più lontano possibile dalle parti interessate e dai clienti durante l'esecuzione del progetto, per paura dei cambiamenti che potrebbero richiedere e della loro ingerenza.

Con l'Agile, invece, accogliamo con favore il coinvolgimento di clienti/stakeholder e ci aspettiamo che queste persone abbiano almeno una conoscenza superficiale della gestione dei progetti e delle pratiche Agile. In altre parole, sembra che in Agile e Scrum i clienti e gli stakeholder abbiano una comprensione molto migliore dei loro ruoli e responsabilità nel progetto. Questo dovrebbe rendere la vita migliore ai PM.

Qual è la tua esperienza o best practice nella gestione di progetti nel settore pubblico in relazione a Benefits e Value Management?

I progetti del settore pubblico non hanno motivazioni di profitto e questo cambia un po' il quadro generale. Ma ci sono altre sfide nel settore pubblico che incidono sui benefici e sul valore. Vi consiglio di leggere un libro intitolato "Public Sector Project Management" di Wirick, della casa editrice John Wiley. Un buon libro.

Come fare benchmark per le imprese in monopolio di governo?

Il libro di David Wirick citato prima mostra le differenze tra i settori pubblico e privato, e puoi leggere i problemi legati al benchmarking.

Sfide e alta dirigenza

Cosa fare quando iniziamo un progetto in un'azienda che non ha nessuna idea di base sui progetti?

Questo è un invito al disastro. La mia

raccomandazione è la formazione, e questa deve includere l'alta dirigenza.

Come "vendere" al top management la necessità di formazione in PM per i dirigenti?

La mia esperienza è che le persone esterne all'organizzazione, come i consulenti, hanno più facilità a convincere della necessità di formazione. I dirigenti possono temere che le persone interne che promuovono la formazione stiano cercando in qualche modo di "feather their own bed"³, per così dire.

Cosa fare quando il management di livello esecutivo non vuole partecipare alle strategie di lancio legate alla formazione?

Devi trovare almeno un *executive champion* che ti aiuti a convincere gli altri dirigenti dell'importanza di questo. Se tutti i dirigenti sono d'accordo sul fatto che l'istruzione al loro livello non è necessaria, io aggiornerei il mio curriculum.

Cosa succede se il tuo PMO si rifiuta di adattare la sua metodologia alle esigenze aziendali e guarda solo prima a sé stesso? In che modo un singolo PM può guidare questo cambiamento?

Potrebbe essere necessario avere un *executive champion* per assisterti. Tutto quello che devi trovare è un solo dirigente che difenda la tua causa. Altrimenti, avrai difficoltà.

Qual è la sfida più grande nella gestione dei progetti?

La sfida più grande è superare la convinzione che le aziende abbiano un approccio "one-size-fits-all"⁴ per quanto riguarda una metodologia PM. In futuro, le metodologie dovranno essere personalizzate per ogni cliente. I PM hanno bisogno di flessibilità.

Hai qualche consiglio per gestire (e motivare) i dipendenti IT (tecnici o sviluppatori di applicazioni) che sono resistenti al cambiamento richiesto dalla trasformazione digitale?

Gli architetti della cultura aziendale sono le persone che risiedono all'ultimo piano dell'edificio. Se i lavoratori hanno paura o vengono rimossi dalla loro zona di comfort, allora c'è un punto in cui l'alta dirigenza deve intervenire e "forzare" i cambiamenti.

Se lo sponsor si rifiuta di partecipare o di far parte del progetto, il PM dovrebbe

³ Letteralmente: *piumare il proprio letto*.

⁴ Letteralmente: *taglia unica, unico metodo di PM per tutto*.

be proporre l'annullamento del progetto piuttosto che prendere decisioni per conto dello sponsor, se lui/lei non sono stati autorizzati?

Ho vissuto questo scenario in molte aziende. Quello che dico ai PM di fare è di prendere la decisione da soli, quindi inviare un'e-mail allo sponsor con la sua decisione chiedendo se sono d'accordo o in disaccordo con la tua decisione. Questo fondamentalmente li costringe ad agire, perché ora c'è una traccia scritta.

Differenze culturali

Quando si parla dei divari tra politica/religione/cultura, come si fa a colmare i divari tra le culture? Quali altri suggerimenti ha per superarli in breve tempo se si è inseriti in un programma globale?

Mia figlia ha gestito un problema simile e ha imparato dai membri del suo team globale. Le hanno fornito alcuni spunti educativi. Non era imbarazzata nel chiedere consigli e raccomandazioni ai membri del suo team globale.

Ho lavorato con team multiculturali e ho incontrato barriere legate al modo in cui vengono prese le decisioni. Come suggerisce di raggiungere il consenso all'interno del team?

Crederci che il consenso possa essere raggiunto è probabilmente un pio desiderio. All'inizio di un progetto, devi far capire al team che non ti aspetti consenso su ogni sfida, e che il team deve assecondare il voto o qualsiasi altro processo tu utilizzi. Le persone devono essere preparate in anticipo per i disaccordi e sul come verranno prese le decisioni.

Come "misurare" se un project manager ha sufficienti competenze politiche, religiose e culturali (per gestire uno specifico progetto)?

Al momento non vedo misurazioni in corso. Tuttavia, in futuro mi aspetto di vedere parametri su progetti che misurino l'esposizione politica, l'esposizione religiosa e la sensibilità culturale. Queste metriche verrebbero riportate sulle dashboard insieme ad altre metriche come tempo, costo e ambito.

Come stabilire la priorità quando c'è uno scontro tra benefici vs politica e cultura?

Questo è il motivo per cui abbiamo sponsor di progetto e comitati di governance che ci supportino nella definizione delle priorità dei vincoli, e talvolta nella definizione delle alternative.

Fallimento e successo del progetto

Lei dice che è necessario fissare un failure mark⁵ per il progetto... e se il fallimento non fosse un'opzione?

Se il fallimento non è un'opzione, allora devi considerare attentamente i compromessi e le alternative. Questa è una situazione comune in progetti che devono rispettare regolamenti come i progetti per la salute e la sicurezza.

Project Health Checks - Qual è un esempio di definizione di criteri di fallimento, rispetto a stabilire criteri di successo?

Per esempio stai creando un nuovo prodotto per il marketing e la forza vendita. Il criterio di uscita/fallimento potrebbe essere quello di interrompere il progetto quando il prezzo di vendita previsto per prodotto raggiunga un determinato valore, perché ci sono gradi di successo basati sui profitti attesi.

Il criterio di successo, che potrebbe essere una mera immagine dei criteri di uscita, potrebbe essere quello di sviluppare un prodotto che possa essere venduto a meno di un prefissato valore in dollari.

Spesso impostiamo i fattori di successo per il progetto finito. Diventando agile, sarà molto importante scomporre quei fattori di successo in fattori più piccoli e adottare un approccio graduale. Come li collego agli stakeholder?

Ogni progetto può avere una diversa definizione di successo. Quando si lavora con le parti interessate, il primo passaggio consiste nell'aver una definizione concordata di successo.

Il secondo passaggio è quindi quello di lavorare con le parti interessate per decidere le metriche e i fattori critici di successo che utilizzerai per confermare, durante tutto il progetto, che il successo è realizzabile.

Questo dovrebbe essere fatto all'inizio del progetto e riportato periodicamente sulle dashboard.

Raccolta dei benefici

Qual è il vantaggio di fare la raccolta dei benefici? Qual è il valore per l'azienda?

I risultati di un progetto sono i deliverable e gli outcome. Questi, di per sé, hanno un valore molto limitato, a meno che qualcuno non possa raccogliere i benefici che ci si aspetta da loro.

5 Fissare un punteggio/criterio di fallimento.

Ci può consigliare risorse (autori, riviste ecc.) per aiutare a "formare" i PM sul tema della raccolta dei benefici?

Ci sono alcuni libri sulla gestione del cambiamento che includono la raccolta dei benefici. Ho scritto un white paper per IIL sulla realizzazione dei vantaggi e la gestione del valore.

Se la raccolta dei benefici fa parte della gestione del progetto, non pensa che ci si stia prendendo in carico un grosso pezzo di gestione che spetterebbe di norma al program management?

Sì, è un enorme pezzo di project management, ma molte persone non se ne sono ancora rese conto.

Chi sta raccogliendo i benefici del progetto in azienda? Se il successful outcome del progetto venisse trasferito alle operation, potrebbe sembrare che i colleghi operativi siano quelli che stanno raccogliendo i benefici del progetto di successo.

Le vendite e il marketing possono essere responsabili della raccolta dei benefici dei nuovi prodotti creati attraverso progetti. L'IT potrebbe essere responsabile della raccolta dei vantaggi del nuovo software da utilizzare. Altri progetti che portano a iniziative di gestione del cambiamento possono essere trasferiti a specifici gruppi operativi.

All'interno delle organizzazioni che si impegnano a coinvolgere i team di progetto nella raccolta dei benefici e nell'estrazione del valore, ci sono prove che il numero di progetti consegnati all'interno di tale organizzazione sia ridotto? In tal caso, il valore fornito con questa maggiore attenzione supera ciò che si potrebbe ottenere realizzando più progetti?

Quando le aziende impareranno come creare metriche per misurare e riportare i benefici e il valore, diventerà più facile stabilire un portafoglio di progetti che massimizzi i benefici attesi e il valore per l'azienda. A questo proposito, verrà data la priorità ai progetti ad alto valore o ad alto beneficio. Elimineremo poi anche i "pet projects" dell'alta dirigenza che possono o meno produrre benefici. Mi aspetto che il numero di progetti venga ridotto.

La raccolta dei benefici non dovrebbe essere effettuata prima ancora che il progetto inizi, per identificare i vantaggi e il valore che il progetto fornirà? Oppure, la raccolta dei benefici è diversa dal processo di analisi costi/benefici, dalla ricerca del ROI ecc.?

La raccolta dei benefici NON può essere effettuata finché non ci sono outcomes e deliverables finali.

Inoltre, l'analisi costi/benefici si basa su un'"ipotesi" su quali saranno i benefici, e di solito i benefici sono spiegati qualitativamente, non quantitativamente.

Il vero rapporto C/B e il ROI non possono essere determinati con precisione fino a dopo la raccolta dei benefici.

Dobbiamo aspettare di completare il progetto e realizzare il risultato finale, quindi lavorare per raccogliere i benefici e quindi sostenere i valori? C'è una relazione lineare tra questi tre elementi di risultati, benefici e valore?

Ottima domanda. L'ho spiegato come se fosse lineare. In realtà, non è lineare se lavoriamo su progetti in cui possiamo stabilire metriche per benefici e valore ed eseguire le misurazioni durante tutto il progetto. Sfortunatamente, la maggior parte delle aziende non è ancora così matura e tende a realizzare la raccolta dei benefici e la gestione del valore dopo che il progetto ha prodotto un outcome. Fanno eccezione i progetti gestiti con Agile e Scrum.

Quali sono le differenze, se presenti, tra la gestione del cambiamento e la raccolta dei benefici?

La gestione del cambiamento include tutte le attività che potrebbero essere necessarie al completamento del progetto per raccogliere i benefici.

Se ci vogliono anni per realizzare i benefici, come possono i dirigenti decidere se i criteri di uscita sono applicabili?

I criteri di uscita identificano quando staccare la spina dal progetto. I criteri di uscita dal progetto devono essere monitorati per tutta la vita del progetto, non solo per vedere se è ancora valido, ma per vedere se ha bisogno di essere aggiornato o modificato.

Bibliografia

[1] <https://blog.iil.com/project-management-and-artificial-intelligence-ai/>

Nota

Articolo tradotto per gentile concessione dell'autore e dell'International Institute for Learning, Inc. (IIL), in originale pubblicato sul blog ufficiale <https://blog.iil.com/harold-kerzner-project-management-supporting-agile-scrum/>

Harold Kerzner

(M.S., Ph.D., Engineering and M.B.A) Senior Executive Director for Project Management dell'International Institute for Learning, esperto internazionale di project management e pianificazione strategica. Professore universitario. Ha lavorato su una varietà di progetti della NASA, delle U.S. Air Force, Army, Navy e su programmi interni di R&D dove aveva responsabilità sia di program management che di project engineering.