

Antonio Nieto-Rodriguez



COME L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE TRASFORMERÀ IL PROJECT MANAGEMENT

In questa intervista, una delle menti più brillanti del project management, Antonio Nieto-Rodriguez, ci illustra come l'intelligenza artificiale avrà un impatto positivo sulla gestione dei progetti. L'autore ritiene che tra le cause dello scarso tasso di successo dei progetti (circa il 35% del totale) ci sia il basso livello di maturità delle tecnologie disponibili per la gestione dei progetti stessi. La situazione sta per cambiare. Ricercatori, startup e imprese innovative stanno iniziando ad applicare l'intelligenza artificiale (AI), l'apprendimento automatico e altre tecnologie avanzate all'ambito della gestione dei progetti, ed entro il 2030 il settore subirà cambiamenti significativi. La tecnologia migliorerà la selezione e la definizione delle priorità dei progetti, monitorerà i progressi, velocizzerà la realizzazione dei report e faciliterà i test. I project manager, coadiuvati da assistenti di progetto virtuali, troveranno il loro ruolo più incentrato sul coaching e sulla gestione degli stakeholder che su competenze amministrative e attività routinarie. L'autore suggerisce alle organizzazioni che vogliono raccogliere i benefici delle tecnologie di project management di iniziare oggi stesso a radunare e ripulire i dati di progetto, preparare il proprio personale e dedicare le risorse necessarie per guidare questa trasformazione.

(Traduzione di Carlo Messineo)

Qual è lo stato dell'arte della gestione dei progetti?

Ogni anno vengono investiti circa 48.000 miliardi di dollari in progetti. Tuttavia, secondo lo Standish Group, solo il 35% dei progetti è considerato di successo. Lo spreco di risorse e i benefici non realizzati del restante 65% sono sconvolgenti. Per anni, nelle mie ricerche e pubblicazioni, ho promosso la modernizzazione della gestione dei progetti. Uno dei motivi per cui ho scoperto che i tassi di successo sono così bassi è il basso livello di maturità delle tecnologie disponibili. Per la gestione dei progetti, la maggior parte delle organizzazioni e dei responsabili di progetto utilizza ancora fogli di calcolo, slide e altre applicazioni che non si sono evolute molto negli ultimi decenni. Questi strumenti sono adeguati quando si tratta di misurare il successo di un semplice progetto in base alle consegne e alle scadenze rispettate, ma non sono all'altezza di un ambiente

complesso in cui i progetti e le iniziative sono in continuo adattamento e in continua evoluzione. Le applicazioni per la gestione del portafoglio progetti sono migliorate, ma mancano ancora funzionalità intelligenti di pianificazione, di collaborazione tra team e di automazione.

In che modo l'intelligenza artificiale può aiutare?

Se l'intelligenza artificiale e altre innovazioni tecnologiche applicate alla gestione dei progetti potessero migliorare la percentuale di successo anche solo del 25%, ciò equivarrebbe a miliardi di dollari di valore e benefici per tutti. Oggi le nuove tecnologie sono pronte o stanno maturando rapidamente. L'unica domanda da porsi è quanto presto saranno applicate efficacemente. La ricerca di Gartner indica che il cambiamento è imminente, prevedendo che entro il 2030 l'80% delle attività di project management sarà gestito dall'AI, grazie a

big data, machine learning (ML) ed elaborazione del linguaggio naturale. Ricercatori e startup hanno già sviluppato algoritmi per applicare l'AI e il ML nel mondo della gestione dei progetti. Quando questa prossima generazione di strumenti sarà adottata su larga scala, ci saranno cambiamenti radicali.

Quali aspetti specifici della gestione dei progetti saranno stravolti?

Direi che praticamente quasi tutti gli aspetti della gestione dei progetti, dalla pianificazione ai processi alle persone, subiranno un impatto notevole, ad esempio:

Selezionare i progetti in base alla priorità sarà molto più facile. Il motivo è semplice, perché i progetti sono selezionati in base al maggior valore che porteranno all'organizzazione e quindi, quando sarà disponibile una base dati corretta, il ML sarà in grado di rilevare modelli di gran lunga più

accurati di quelli elaborati da una mente umana. Di conseguenza:

- saranno scelti i progetti che avranno sia maggiore possibilità di successo, sia un alto valore aggiunto;
- saranno individuati molto più rapidamente i progetti più facili da realizzare e con maggiore beneficio immediato;
- sarà eliminato dal processo decisionale il pregiudizio umano;
- sarà più facile costituire un portafoglio progetti meno esposto ai rischi.

La pianificazione e il reporting non solo miglioreranno sensibilmente, ma saranno svolti molto più rapidamente. La gestione dei rischi sarà una delle aree più impattate dall'automazione. Le nuove applicazioni utilizzeranno i big data e il ML e ciò permetterà ai team di progetto di rilevare i rischi molto più velocemente, e soprattutto saranno individuati dei rischi che senza queste tecnologie sarebbero passati inosservati. Tali strumenti sono già adesso in grado di proporre azioni di mitigazione e a breve saranno capaci di regolare automaticamente il registro dei rischi. Approcci simili faciliteranno presto la definizione, la pianificazione e la reportistica dei progetti. Queste attività, adesso, sono manuali e ripetitive e richiedono molto tempo. ML e AI, insieme all'elaborazione del linguaggio naturale, porteranno a:

- migliorare e velocizzare la definizione del progetto automatizzando la raccolta delle *user stories* e la loro analisi;
- nuovi strumenti per facilitare i processi di pianificazione e la stesura di piani dettagliati e di richiesta delle risorse appropriate;
- report automatizzati che non solo verranno prodotti con meno lavoro, ma sostituiranno i report attuali, spesso vecchi

di settimane, con dati in tempo reale.

In generale, l'AI può funzionare come assistente virtuale di progetto. Praticamente da un giorno all'altro, ChatGPT ha cambiato a livello mondiale la comprensione di come l'AI possa analizzare enormi serie di dati e generare intuizioni nuove e immediate in testo semplice. Nella gestione dei progetti, strumenti come questi alimenteranno i "bot" o gli assistenti virtuali. Oracle ha recentemente annunciato un nuovo assistente virtuale per la gestione dei progetti, che fornisce aggiornamenti istantanei sul loro stato e aiuta gli utenti ad aggiornare i tempi e i progressi delle attività tramite testo, voce o chat. L'assistente virtuale impara dalle interazioni avvenute, dai dati di pianificazione e dal contesto generale per acquisire in modo intelligente le informazioni critiche del progetto.

Quale sarà l'impatto dell'intelligenza artificiale sullo sviluppo del software?

Un altro settore molto promettente è quello dello sviluppo software e dei sistemi di test che sono un'attività essenziale nella maggior parte dei progetti, e i project manager devono eseguirli molto frequentemente e prima del rilascio del software. Oggi è raro trovare progetti importanti, che di norma integrano diversi software, che non debbano essere testati prima che il progetto entri in funzione. Le future soluzioni di test automatizzate consentiranno di individuare precocemente i difetti e avranno dei processi di autocorrezione che ridurranno significativamente il tempo speso in attività di test macchinose e il numero di rielaborazioni. In ultima analisi, si otterranno soluzioni facili da usare e con meno errori. Si tratta di un'area già affrontata dalla gestione *agile* dei proget-

ti, ma presto saranno disponibili anche sistemi di test avanzati che oggi sono fattibili solo per alcuni mega-progetti.

E sui project manager e sul PMO?

Anche questo è un settore di grande impatto. In particolare, l'AI può fornire supporto ai PMO. Le startup che si occupano di analisi dei dati e automazione stanno aiutando le organizzazioni a snellire e ottimizzare il ruolo dei PMO. Il caso più famoso è quello del presidente Emmanuel Macron che utilizza le tecnologie più recenti per ottenere informazioni aggiornate su ogni progetto del settore pubblico francese. Questi nuovi strumenti intelligenti trasformeranno radicalmente il modo in cui i PMO operano grazie:

- a un migliore monitoraggio dell'avanzamento del progetto;
- alla capacità di anticipare potenziali problemi e di affrontare automaticamente quelli più semplici;
- alla preparazione e distribuzione automatizzata di report e di raccolta di feedback;
- alla maggiore capacità di selezionare la migliore metodologia di project management per ogni progetto;
- al monitoraggio di conformità per i processi e per le migliori pratiche;
- all'automazione, tramite assistenti virtuali, di funzioni di supporto quali aggiornamenti di stato, valutazione dei rischi e analisi delle esigenze degli stakeholder.

Infine, cambierà anche il ruolo dei project manager. Per molti di essi, l'automazione di una parte significativa dei loro compiti attuali può spaventare, ma quelli che impareranno a usare questi strumenti a loro vantaggio avranno successo e la figura del project manager non scomparirà.

rà. Adesso pensiamo ai team di progetto inter-funzionali come a un gruppo di individui, ma presto potremmo pensarli come un gruppo di umani e di robot. Con l'abbandono del lavoro amministrativo, i project manager del futuro dovranno essere molto forti nelle soft skills, nella capacità di leadership, nel pensiero strategico e senso degli affari. Dovranno concentrarsi sulla realizzazione dei benefici attesi e sul loro allineamento con gli obiettivi strategici. Dovranno inoltre avere una buona conoscenza di queste tecnologie. Alcune organizzazioni stanno già inserendo l'intelligenza artificiale nei loro programmi di formazione e certificazione per la gestione dei progetti.

Al momento attuale come possono le organizzazioni sfruttare appieno l'intelligenza artificiale?

Qualsiasi processo di adozione dell'AI inizia con i dati, ma non si può fare a meno di preparare anche le persone. L'addestramento degli algoritmi di AI per la gestione dei progetti richiederà un grande impegno da parte dei professionisti e una grande quantità di dati relativi ai progetti. Le organizzazioni (private e

pubbliche) hanno archiviato una marea di dati storici sui progetti, ma è probabile che siano archiviati in migliaia di documenti in una varietà di formati di file sparsi in diversi sistemi. Le informazioni potrebbero essere obsolete, utilizzare tassonomie diverse o contenere anomalie e lacune. Circa l'80% del tempo impiegato per preparare un algoritmo di ML per essere utilizzato si concentra sulla raccolta e la pulizia dei dati, che prende i dati grezzi e non strutturati e li trasforma in dati strutturati in grado di addestrare un modello di apprendimento automatico. Senza dati disponibili e gestiti correttamente, la trasformazione dell'AI non avverrà mai in nessuna organizzazione, ma nessuna trasformazione dell'AI fiorirà se le stesse non si preparano al cambiamento. Questa nuova generazione di strumenti non solo cambierà la tecnologia di gestione dei progetti, ma cambierà completamente il nostro lavoro. I project manager devono essere pronti a guidare e ad addestrare i loro team per adattarsi a questa transizione. Dovranno dare maggiore importanza alle interazioni umane, identificando precocemente i deficit di competenze tecnologiche

dei loro collaboratori e lavorando per risolverli. Oltre a concentrarsi sui risultati del progetto, devono essere capaci di creare dei team performanti i cui membri ricevono ciò che è necessario per consentire loro di dare il meglio.

Quale è la sua previsione finale?

Come abbiamo visto, l'applicazione dell'intelligenza artificiale nella gestione dei progetti porterà vantaggi significativi, non solo per quanto riguarda l'automazione di attività amministrative e di basso valore, ma, cosa ancora più importante, l'inclusione dell'intelligenza artificiale e di altre tecnologie dirompenti nella nostra cassetta degli attrezzi aiuterà le organizzazioni, i suoi leader e i project manager a selezionare, definire e implementare i progetti con maggiore successo.

Antonio Nieto-Rodriguez

Autore del testo "Project Management Handbook" a cura di Harvard Business Review" e guru della nuova "Project Economy". Ha scritto cinque libri ed è considerato uno dei massimi esperti in project management. Il suo contributo sul management moderno è stato riconosciuto da Thinkers50. Membro ed ex presidente del Project Management Institute, è l'ideatore della *Brightline Initiative* e fondatore di *Projects&Co* e di *Strategy Implementation Institute*. Si può seguire l'autore attraverso la sua newsletter su LinkedIn: *Lead Projects Successfully*, il popolare corso online *Project Management Reinvented for Non-Project Managers* e il suo sito web.

FrancoAngeli Management
Le conoscenze per innovare

www.francoangeli.it

Luca Tamburrino, Emil Abirascid **COSA E DOVE: STRATEGIE DIGITALI DI RICERCA DEL LAVORO**

Questo libro è una guida per tutte quelle persone alla ricerca di nuove opportunità, percorsi e strategie nel mondo del lavoro.

Con diversi suggerimenti pratici per orientarsi sui vari strumenti digitali, su come disegnare il proprio percorso di lavoro all'estero e sulla formazione continua (e-learning).

184 pagine, € 22,00,
(anche in e-book)



Alessia Canfarini **FULLGEVITY LA PIENEZZA È LA NUOVA LONGEVITÀ**

Un percorso in 4 tappe per ridisegnare vita e lavoro

Questo libro parla di una successione di seconde opportunità, per scrivere un'altra sceneggiatura della propria vita, anche attraverso le testimonianze di chi ha saputo generare impatto per gli altri e pienezza per sé.

166 pagine, € 20,00,
(anche in e-book)



Bruno Stefanutti **LA MISURA DELLE PERFORMANCE AZIENDALI: LO SCOR DS® MODEL**

Una guida metodologica al miglioramento continuo della supply chain nelle piccole, medie e grandi aziende

Una presentazione chiara della metodologia SCOR® (Supply-Chain Operations Reference) per la misurazione dei processi dell'intera "Supply Chain" e per indirizzare, poi, le azioni di miglioramento.

256 pagine, € 33,00,
(anche in e-book)

