



Gary Lloyd

BUSINESS LEADERSHIP FOR IT PROJECTS

Editore: Gower (UK)

ISBN: 78-1-4094-5690-2

Lingua: Inglese

Anno: 2013

Pagine: 188

Prezzo: £ 42,00

Con questo testo gli autori intendono fornire una serie di modelli gestionali standard che possano essere utilizzati dai responsabili. Il libro affronta, con stile non conformista e leggibile (con godibili spunti di *humor* britannico), i tipici problemi connessi al frequente insuccesso dei progetti ICT (come anche documentato in varie autorevoli ricerche, richiamate e sintetizzate all'inizio del libro stesso). A fronte dei problemi elencati, l'autore individua una serie di azioni suggerite al Capo Progetto, necessarie per farvi fronte ed aumentare la probabilità (ovviamente non la certezza!) del successo del progetto. Che viene ovviamente inteso non solo nel suo buon completamento (classici criteri di costi/tempi/qualità sull'*output*), ma sostanzialmente si focalizza sui benefici che dal progetto potranno riverberarsi sugli *stakeholder*: il tanto ricercato *outcome* (confrontato con l'*input*). L'autore è così coerente con questa impostazione, da porre come domanda iniziale: "siamo proprio sicuri che il risultato non si possa raggiungere meglio anche senza l'ICT?". Oltre a riprendere sinteticamente, ma in modo molto pratico/praticabile alcuni degli approcci basilari del Project Management (coerenti in particolare con i principi di PRINCE2®), i primi consigli sono dedicati a far esprimere una effettiva *leadership* da parte della Direzione Aziendale, in qualità di *sponsor* del progetto. I diagrammi estensivamente utilizzati, graficamente accattivanti (molto "parlanti" e "fatti a mano"), rendono assimilabile/memorizzabile in modo agevole tutti i principali modelli concettuali sottostanti i consigli forniti per governare positivamente il progetto e renderlo di successo. Le raccomandazioni coprono molti degli aspetti legati alle interrelazioni tra Capo Progetto e tutti gli *stakeholder* (Direzione, Gruppo di Lavoro, Fornitori, Utenti, ecc.): quelli che spesso sono gergalmente chiamati *soft skills*, sempre fondati su un forte richiamo alle più recenti ricerche nel campo della psicologia e delle scienze cognitive. Il libro è articolato nei seguenti capitoli (libera traduzione):

1. non usare l'IT;
2. salire sul palco;
3. definire una visione condivisa del progetto;
4. realizzazione (e rilascio) basati sul valore;
5. generare opzioni alla soluzione;
6. la gestione di singoli progetti;
7. il *business case* come strumento di gestione;
8. realizzazione (e rilascio) del progetto;
9. conclusione: un team di leader.

Appendici:

- A. workshop per la soluzione;
- B. glossario;
- C. fondamenti del *Net Present Value* (NPV).

Da notare con piacere che, oltre all'appendice su NPV (magari estendibile ad altri metodi di valutazione non solo finanziaria), l'unico altro argomento affrontato in modo didattico (*tutorial*) all'interno del libro è relativo all'applicazione del criterio dell'"*earned value*" per la valutazione dell'avanzamento del progetto, su cui tutti noi ci siamo negli anni formati/inspirati. Il *target* del libro (project manager, o aspiranti tali, e sponsor di progetto) ha consentito di dare

un taglio molto pratico ai messaggi proposti, non entrando mai negli aspetti tecnologici. Tuttavia, una qualche familiarità, almeno concettuale, con le metodiche dell'ingegneria del software (specie quelle c.d. "agili") aiuta il lettore.

Punti di forza del libro

I punti di forza sono legati alla chiarezza didascalica dei suggerimenti forniti, organizzati anche secondo il "ciclo di vita" del progetto:

1. evidenza della necessità da parte della Direzione di assumere visibilmente la leadership del progetto, con alcuni "trucchi del mestiere" per riuscire a coinvolgerla efficacemente;
2. semplice modello per giungere ad una visione condivisa degli obiettivi del progetto (il "perché/cosa" prima del "come/chi");
3. accorgimenti pratici per mantenere sempre i benefici come "bussola" del progetto (sia per adeguarne lo sviluppo od anche per chiuderlo anzitempo);
4. importanza di un rilascio graduale dei risultati (e fruizione/misura dei conseguenti benefici);
5. organizzazione del gruppo di lavoro (con relative riunioni) e del flusso di comunicazioni informali, tali da funzionare come "acceleratore" dei risultati;
6. ampio riferimento a testi/ricerche sul PM nell'ICT, spesso anche rintracciabili nei siti citati in bibliografia.

Punti meno convincenti/domande

I punti meno convincenti sono in effetti dei punti interrogativi:

1. pur applicando molti dei principi e temi presenti in PRINCE2®, l'autore non cita mai questo "metodo" (originato proprio nel settore ICT britannico!), come neppure le pubblicazioni delle grandi associazioni professionali di Project Management statunitensi/europee.
2. Sciovinismo al contrario o voluta indifferenza alle grandi "parrocchie" del PM?
3. i riferimenti ai metodi della "qualità totale" (nati nel contesto industriale) sono frequenti, ma l'autore non ipotizza l'applicazione dei suoi suggerimenti fuori del contesto IT. Giusta prudenza o preparazione di un prossimo libro?

Concluderei parafrasando alcuni dei consigli "provocatori" contenuti nel libro, rivolti al Capo Progetto:

- Se lo Sponsor è inefficace (o non ha tempo), cerca di farlo promuovere e di trovarne un altro!
- Se la Direzione ha definito e condiviso la "vision" del progetto, bene, ma non basta (il progetto avrà sicuramente bisogno di revisioni, o anche di essere fermato in tempo)!
- Se avete fatto delle ipotesi di base (*key assumptions*) per individuare la soluzione progettuale, siate sicuri di averle inizialmente validate (con quali dati?) e ripetetelo durante la vita del progetto (almeno in occasione delle *milestones* principali)!

Forse, se anche la Direzione Aziendale lo leggesse, sarebbe un bene...

Federico Minelle