



Federico Minelle

NON C'È INNOVAZIONE SENZA PM, MA QUALE INNOVAZIONE NEL PM?

Il presente numero della Rivista vuole focalizzare l'attenzione dei lettori su come si stanno affrontando i progetti di innovazione in Italia, magari prendendo qualche lezione dal libro¹ del massimo "guru" mondiale e amico della Rivista, di cui aspettiamo la traduzione e pubblicazione della 2° edizione... La principale lezione oramai "assorbita" è che non si produce innovazione efficace e duratura (se non in casi particolarmente fortunati ed eccezionali) senza la applicazione di un solido approccio di project management (PM). Oltre che nelle "case history" contenute nel presente numero, si può fare riferimento alla esperienza di successo nella applicazione di questa disciplina alle start-up digital², precedentemente riportata in questa stessa Rivista o alle molteplici testimonianze alle quali è stato dedicato un intero numero focalizzato sul PM nella ricerca (n. 16 del 2013).

Dall'editoriale di quest'ultimo numero citato, si riprendono solo alcuni spunti, del tutto ancora applicabili:

- l'approccio multifase (o anche agile) si rende opportuno (se non indispensabile) data la ragionevole indeterminazione del "deliverable" finale, sia in termini di contenuti effettivamente compresi nel risultato, sia sul grado di raggiungimento del risultato stesso: lavorando per fasi successive e definendo specifici "gates/milestones" di verifica (go/no go, alternative paths), è possibile ritardare od anche ridefinire il risultato atteso ed i passi per raggiungerlo. La attività di ridefinizione della "baseline" è istituzionalizzata e condivisa;
- l'analisi del rischio nei progetti di ricerca, che hanno le caratteristiche sopra indicate, si amplia per considerare non solo i fattori legati alle indeterminatezze generate dal contesto o dalle tecnologie applicate, ma anche dalla efficacia dei processi adottati e dall'effettivo raggiungimento dei risultati attesi a ciascun gate di sviluppo del progetto.

Si uniscono ora, insieme alle scuse per la ripetizione, alcune riflessioni, emerse in un recente convegno, sullo stato e corrente evoluzione del Project Management, per rispondere al meglio alle sfide odierne, passando alle caratteristiche che deve avere il PM 2.0 come naturale evoluzione dal PM 1.0³:

- orientamento al business value, flessibilità, basata sulla continua condivisione e collaborazione con gli stakeholder;
- misure di performance focalizzate sul valore, e non solo su tempi e costi, che pertanto sono anche soggettive, e richiedono indicatori che possano rappresentare il futuro;
- KPI quindi non solo coerenti ai classici criteri SMART, ma anche selettivi, significativi, di innesco all'azione e predittivi.

Il tutto ovviamente rappresentabile in un schema visuale sintetico, di agevole comprensione e navigazione (dashboard, scorecard, ..) realizzabile secondo le attuali potenzialità dell'IT.

Queste annotazioni sulla tendenza alla evoluzione delle metodiche, strumenti ed ambito del PM introduce la domanda, ormai ovvia: come può la tecnologia emergente incrementare le potenzialità del project manager e del project management nel suo complesso?

Per passare, come anticipato nel titolo, dal PM per l'innovazione alla innovazione nel PM!

Alcune recenti letture (p.e. nei famosi TED Talks⁴) sulle capacità attuali e prospettiche della tecnologia informatica (ICT) quando viene unita alle potenzialità della Intelligenza Artificiale (AI), ormai data per certa ed anche già in opera, secondo molti esperti del settore, fanno riflettere.

Come e con quali elementi caratteristici, di sicura attrattività, l'ormai diffuso concetto della "capacità aumentata" raggiungibile dall'uomo, attraverso un adeguato utilizzo dell'ICT e della AI, si può o deve riflettere nelle modalità di lavoro di un futuro (prossimo) project manager?

La sola possibilità di avere evidenziate, filtrate con un approccio semantico e basato sul contesto, le ormai famose "lesson learned", che il project manager può utilizzare, va visto come un immediato passo avanti sulla strada dell'acquisito (almeno concettualmente) impiego delle metodologie di knowledge management per il PM!

La letteratura presente lancia solo degli accenni su questa potenzialità per il PM, già più ampiamente esplorata nel settore della produzione industriale (dove viene inclusa anche la componente robotica).

Tra i finora pochi riferimenti trovati, individuabili come il PM 4.0, è da porre in risalto la visione di un consulente canadese⁵, che prevede un radicale cambiamento nel ruolo dello "smart project manager", supportato ed abilitato proprio dalla AI nelle sue funzioni, tra le quali:

- schedulazione progetto e creazione della relativa baseline;
- esame e selezione delle risorse umane per il gruppo di progetto;
- svolgimento della valutazione del rischio;
- valutazione sulla qualità del lavoro svolto.

In sintesi, le conclusioni tratte anche da altre fonti e ampiamente condivisibili, sono che l'AI o la cosiddetta "elaborazione cognitiva" aumenterà le capacità nello svolgimento del ruolo del project manager. La tecnologia consente già una elevata potenzialità di miglioramento del lavoro e, nel tempo, di agevole scalabilità, anche su progetti di dimensioni contenute.

Insomma non solo sui mega-progetti, dove magari già viene applicata: sarebbe interessante saperne di più, p.e. nel settore difesa-aerospazio, probabilmente soggetti a vincoli di riservatezza...

Pertanto la componente umana, almeno nel campo di interesse, viene potenziata (e non sostituita) dalle macchine sempre più intelligenti!

In effetti, le competenze di leadership e nelle relazioni interpersonali, almeno per ora, restano nelle nostre mani, in attesa di HAL 2001...

Voi, che ne pensate?

Federico Minelle

1 R. Archibald, S. Archibald, *Governare e gestire l'innovazione*, FrancoAngeli, 2014.

2 A. Coppola, (Intervista a cura di F. Minelle, C. Spagnuolo) *LUISS ENLABS: project management per le startup*, Il Project Manager n. 28 – FrancoAngeli, 2016.

3 M. Pirozzi, *Project Management 2.0, e oltre*, PM Expo 2016 - ISIPM, Roma, 28/11/2016.

4 M. Conti, *The incredible inventions of intuitive AI*, www.ted.com/talks/maurice_conti_the_incredible_inventions_of_intuitive_ai

5 B. de Baat, *The Augmented Project Manager- The impact of Artificial Intelligence on project management*, ©The Alchemy Group Inc., 2016 <http://basdebaat.com/augmented-project-manager/>