

Piero Tagliapietra

Gestire progetti digitali

Gli strumenti a disposizione
del Project Manager



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Piero Tagliapietra

Gestire progetti digitali

Gli strumenti a disposizione
del Project Manager



FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Immagine: Copyright © 2020 by Shutterstock

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

1. I progetti	pag.	9
1.1. Cos'è un progetto?	»	10
1.1.1. Inizia e finisce	»	10
1.1.2. Sono necessarie risorse	»	11
1.1.3. Ogni volta è nuovo	»	11
1.2. Una materia giovane	»	12
1.2.1. Gli albori della gestione progetti	»	13
1.2.2. L'impulso verso il Project Management	»	13
1.2.3. Il consolidamento della conoscenza	»	14
1.2.4. La macchina che ha cambiato il mondo	»	15
1.2.5. Il mondo del software e l'Agile	»	15
1.2.6. L'incertezza delle startup	»	16
1.2.7. Oggi?	»	17
Serious games	»	17
Lean Startup	»	18
1.3. Le nuove sfide	»	19
1.3.1. Una riflessione nel mondo dello sviluppo	»	20
1.3.2. Un problema esteso a tutto il settore	»	21
1.4. Cosa è cambiato	»	22
1.4.1. Knowledge e Creative	»	23
1.4.2. Collaborare?	»	25
1.5. Ambienti e progetti	»	26
1.5.1. Dominio Ovvio	»	27
1.5.2. Dominio Complicato	»	28
1.5.3. Dominio Complesso	»	28
1.5.4. Dominio Caotico	»	29

1.5.5. Dominio Disordinato	pag.	29
1.5.6. Navigare tra i progetti	»	29
1.6. Il Project Manager	»	30
1.6.1. I nostri progetti	»	31
1.6.2. Gestire progetti?	»	33
1.6.3. La cassetta degli attrezzi	»	33
1.6.4. Il Project Manager oggi	»	34
2. Filosofie	»	37
2.1. Filosofia Agile e Lean	»	38
2.2. Lean	»	39
2.2.1. Pilastrini	»	40
2.2.2. Quattordici principi	»	42
2.2.3. Applicazione nei progetti digitali	»	43
2.3. Agile Manifesto	»	44
2.3.1. Principi	»	45
2.3.2. Valori	»	46
2.3.3. DOI	»	49
2.4. Predittivi e adattativi	»	50
2.4.1. Generare valore	»	53
2.4.2. Gli approcci adattativi	»	54
Sviluppare un team	»	56
Quali sono le certificazioni per chi vuole fare il Project Manager (Agile)?	»	59
Riunioni	»	61
3. Metodologie	»	63
3.1. Kanban	»	63
3.1.1. Come costruire un Kanban	»	64
3.1.2. Considerazioni sul Kanban	»	69
3.1.3. Evoluzione del Kanban	»	71
3.1.3. Casi d'uso e strumenti	»	73
3.2. Scrum	»	77
3.2.1. In sintesi	»	77
3.2.2. Pilastrini e valori	»	78
3.2.3. Team	»	79
3.2.4. Eventi	»	80

3.2.5. Artefatti	pag. 83
3.2.6. Funzionamento	» 84
3.2.7. Criticità	» 85
Stime	» 86
Retrospective	» 90
3.3. Scrumban	» 93
3.4. Lean Startup	» 95
3.4.1. Build	» 95
3.4.2. Measure	» 96
3.4.3. Learn	» 98
3.4.4. Evoluzione	» 98
3.5. Cenni di approcci tradizionali	» 99
3.5.1. Processi e ciclo di vita	» 99
3.5.2. Project Charter	» 100
3.5.3. RACI	» 102
3.5.4. WBS	» 103
E-mail	» 104
Strumenti	» 105
4. Per concludere e iniziare	» 107
4.1. Valutare la situazione	» 108
4.2. Tre colonne portanti	» 111
4.3. Evolvere	» 115
Il Modello Spotify	» 116
4.4. Gestire e approfondire	» 117
Materiali	» 118
Bibliografia	» 121

1 I progetti

Potresti occupartene tu?

Una frase che ognuno di noi probabilmente ha sentito negli ultimi giorni e che magari riguardava lo sviluppo di una nuova app, oppure la realizzazione di una campagna su Facebook o forse era relativa al nuovo sito aziendale.

In poche parole, ci è stato chiesto di gestire un progetto, ma non uno qualsiasi: uno di quelli legati al digitale o all'online.

In pochi giorni ci rendiamo conto che quello che sembrava essere un progetto interessante (*una bella opportunità*) assomiglia più a un incubo: richieste che cambiano, tempi che si modificano e piattaforme che decidono di inserire/togliere nuove funzionalità senza avvisare.

Questo incessante cambiamento è la normalità ed è quello che rende questa tipologia di progetti così rischiosa (e stressante): difficilmente riusciremo ad avere elementi costanti. Dal momento in cui iniziamo a pensare il progetto a quando iniziamo a realizzare qualcosa, probabilmente sarà cambiata buona parte dello scenario.

La buona notizia è che possiamo affrontare questo mare in tempesta e ci sono persone che hanno fatto questo viaggio prima di noi. Andremo infatti a scoprire come nel corso degli anni la gestione dei progetti è cambiata e di come oggi il ruolo del Project Manager si sia radicalmente trasformato soprattutto con le metodologie Agile e Lean.

Per iniziare questo percorso dobbiamo andare a definire che cos'è un progetto, avere un'idea sulle origini e l'evoluzione del

Project Management e l'impatto del digitale e comprendere perché oggi è sempre più importante la figura del Project Manager (PM).

1.1. Cos'è un progetto?

Per iniziare a parlare di progetti probabilmente abbiamo bisogno di una definizione e, probabilmente, la migliore è quella del PMI (il Project Management Institute, una delle principali organizzazioni nel mondo del Project Management):

Un progetto è uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto, un servizio o un risultato unico¹.

In queste righe troviamo già molto di quello che c'è da sapere sui progetti in quanto emergono alcune caratteristiche principali: i tre pilastri sono l'aspetto temporale, lo sforzo e l'unicità. Queste caratteristiche valgono per tutti i progetti, anche per quelli digitali.

1.1.1. Inizia e finisce

L'aspetto temporale è probabilmente la caratteristica più importante in quanto un progetto ha un inizio ed è prevista una fine che può essere definita in vari modi: il raggiungimento di determinati risultati, la consegna di determinati deliverable o il sovrappassaggio di una determinata data ecc.

Facciamo anche molta attenzione perché anche scoprire che non è possibile raggiungere determinati risultati può rappresentare la fine del nostro progetto: immaginiamo ai progetti pilota, alle startup, alle attività d'innovazione. Non tutte si trasformano in successi: alcune di queste sono vicoli ciechi: capirlo rappresenta comunque una conclusione.

Possiamo quindi già capire che “vorrei fare un app per la mia azienda” non è un progetto, è un'idea. Per trasformarla in un

1. La definizione originale è la seguente: “A project is a temporary endeavour undertaken to create a unique product, service, or result”, *PMBOK Guide*, Sixth Edition, p. 4.

progetto dobbiamo iniziare a scendere nello specifico in modo da darle concretezza.

1.1.2. Sono necessarie risorse

Uno sforzo è caratterizzato da un impegno. Pensiamo a un sollevamento in palestra, uno strappo² e proviamo a semplificare: ho bisogno di bilanciere e pesi (strumenti), sapere come fare o di qualcuno che m'insegni (competenze e capacità) e di aver mangiato (energia).

I quattro elementi che abbiamo citato qui sopra sono risorse di vario tipo e che possiamo tradurre anche nei nostri progetti digitali: abbiamo bisogno di persone, devono essere competenti ed avere delle capacità, è necessario fornire loro degli strumenti perché le siano nelle giuste condizioni per poter lavorare.

Dovendo quindi sintetizzare, le risorse sono tutti quegli elementi (materiali e immateriali) che andremo a impiegare/sforzare nella realizzazione del nostro progetto: pensare di riuscire a fare un progetto senza risorse è una mera illusione.

A livello di termini (e passando all'inglese) lo sforzo è indicato dal termine *effort*.

1.1.3. Ogni volta è nuovo

L'elemento finale (e probabilmente il più importante) è la parola che troviamo alla fine della definizione del PMI: *unico*. Ogni volta che intraprendiamo un progetto stiamo creando qualcosa di nuovo.

Anche quando rifacciamo le stesse cose?

Absolutamente sì perché in realtà non le stiamo rifacendo in maniera esattamente identica: rispetto al progetto precedente forse sono cambiate le piattaforme, il cliente e, si spera, anche la nostra competenza su quella attività.

2. Lo strappo è una delle specialità del sollevamento pesi: consiste nel portare un peso da terra a sopra la testa in un unico movimento, [https://it.wikipedia.org/wiki/Strappo_\(sollevamento_pesi\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Strappo_(sollevamento_pesi)).

Questo fatto ha due conseguenze particolarmente importanti per chi gestisce progetti:

- **la definizione del progetto è progressiva.** Se stiamo creando qualcosa che non è mai stata fatta prima, probabilmente un buon grado d'incertezza sarà presente anche nel nostro interlocutore e di conseguenza dovremo fare i conti con questo elemento;
- **le stime sono approssimazioni.** Le serie storiche (osservare i progetti precedenti per avere delle idee sull'effort necessario) sono da considerare come indicazioni e non come verità immutabili scolpite nella pietra: se infatti possiamo ridurre l'incertezza epistemica (conoscenza del fenomeno) rimangono comunque aspetti incerti ovvero le incertezze aleatorie (fonti di incertezza).

Possiamo quindi già iniziare a fare qualche considerazione sulla gestione dei progetti digitali: in realtà tutti i progetti sono caratterizzati da incertezza (definizione progressiva e approssimazioni) e quindi possiamo comunque attingere a quello che abbiamo imparato dai primi anni del Novecento ad oggi.

Quindi, ora che abbiamo una maggior chiarezza sul che cosa sia un progetto, possiamo addentrarci nella storia della disciplina del Project Management.

1.2. Una materia giovane

I progetti fanno parte della storia dell'uomo da migliaia d'anni: pensiamo alla Necropoli di Giza e alla Piramide di Cheope costruita intorno al 2500 a.C. In questo caso avevamo disegni, persone che coordinavano lavori, alcune *deadline* (date di consegna) e la presenza di schiavi rendeva superfluo il tema della scarsità delle risorse.

Per arrivare però al Project Management moderno (inteso come disciplina), dobbiamo arrivare al XX secolo: quella che stiamo per andare ad approfondire è infatti una materia piuttosto giovane e che nasce agli inizi del Novecento, dopo la rivoluzione industriale.

1.2.1. Gli albori della gestione progetti

Tradizionalmente è possibile indicare con il **1911** la data d'inizio della moderna gestione dei progetti: è infatti in quest'anno che Frederick Taylor pubblica *L'organizzazione scientifica del lavoro*.

In questo libro (oltre a una concezione ovviamente novecentesca del lavoratore che viene assimilato più a una macchina che a una persona) iniziamo a trovare alcune riflessioni sul modo in cui migliorare l'efficienza e l'organizzazione del lavoro e probabilmente l'aspetto più importante (e che caratterizzerà questa materia) è proprio il termine "scientifico".

Infatti, oltre ad altri pilastri che ritroviamo oggi (come la riduzione degli sprechi, standardizzazione, best practice e condivisione delle conoscenze) l'aspetto empirico è probabilmente quello più interessante: invece di lavorare su ipotesi astratte, vi è fin dall'inizio l'idea di sperimentare e applicare delle ipotesi per verificarle o falsificarle (mantra che troveremo poi celebrato ed estremizzato nel 2011 dal modello Lean Startup).

Sempre a inizio secolo, nel **1917** nasce inoltre il **diagramma di Gantt** (che prende il nome dal suo inventore, Henry Lawrence Gantt) che consente di visualizzare le fasi di progetto e la loro distribuzione su un arco temporale, uno strumento che ogni Project Manager ha incontrato almeno una volta nell'arco della sua vita.

Dovremo poi aspettare alcune decine d'anni per vedere nuovi e significativi avanzamenti in questo campo.

1.2.2. L'impulso verso il Project Management

Per vedere la nascita di nuovi strumenti è necessario attendere l'inizio degli anni '40: è infatti con il progetto Manhattan (la costruzione della bomba atomica) che inizia a comparire ed essere utilizzata la **WBS** (Work Breakdown Structure): una tecnica per la scomposizione del lavoro che si rende necessaria per andare ad affrontare progetti che aumentano in complessità.

Alcuni anni dopo (1958), sempre in ambito militare, viene sviluppato il **PERT** (Program Evaluation and Review Technique), un metodo statistico per determinare la durata dei tempi/costi di un progetto che utilizza tre valori (probabile, ottimistica e pessimistica) per sviluppare migliori stime.

L'anno precedente (1957) era invece stato sviluppato il **CPM** (Critical Path Method), una tecnica che utilizza i grafi orientati per andare a individuare il percorso critico, ovvero quelle attività dipendenti tra loro e la cui durata è massima (e dove un ritardo avrebbe un impatto su tutto il progetto).

Nel frattempo, in Giappone sempre negli anni '50, William Edwards Deming porta alla luce il **Ciclo di Deming** o **Ciclo PDCA** (Plan, Do, Check, Act), un modello per il miglioramento continuo.

Ma non è l'unica innovazione prodotta in ambito gestione progetti nel paese del Sol Levante, come vedremo quando parleremo di Lean.

1.2.3. Il consolidamento della conoscenza

Negli anni '60 nascono le prime associazioni dedicate ai professionisti del Project Management e il primato è europeo: è infatti in Svizzera nel **1965** che viene fondata l'**IPMA**, l'International Project Management Association, mentre negli USA nel **1969** viene fondato il **PMI**, il Project Management Institute (che diventerà poi la più famosa realtà nel mondo della gestione progetti).

Nel frattempo in Giappone, tra gli **anni '50 e '70**, Kiichiro Toyoda e soprattutto Taiichi Ohno sviluppano il **TPS**: il Toyota Production System.

Data la situazione del Giappone alla fine della Seconda guerra mondiale, diventa necessario per la casa automobilistica ripensare completamente alle modalità di produzione americane e abbandonare le idee di Taylor e Ford gettando le basi della Lean Production il cui principio è "fare di più con meno riducendo gli sprechi e attuando un miglioramento continuo".

Anche in Italia qualcuno sperimenta un percorso estremamente simile a quello giapponese: è **Olivetti** che ricerca sistemi alternativi alla catena di montaggio e che negli anni '70 speri-

menta le **UMI** (Unità di Montaggio Integrate) con team integrati e indipendenti e una nuova filosofia nella gestione della fabbrica.

Alla fine degli anni '80 verrà pubblicata la prima edizione del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) per documentare e uniformare le varie tecniche sviluppate nel corso degli anni.

1.2.4. La macchina che ha cambiato il mondo

Nel 1991 viene pubblicato uno libro che sintetizza i risultati di un progetto di ricerca del MIT durato cinque anni sul futuro dell'automobile: *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*.

Con questo libro la filosofia Lean esce dal Giappone e si diffonde nel mondo: attenzione alla qualità, riduzione degli sprechi, miglioramento continuo (kaizen), definizione del flusso di lavoro e lavoro in ottica pull (ovvero fare quanto richiesto al momento opportuno) e una nuova attenzione verso le persone.

Centrale infatti nella filosofia Lean è qualcosa che si pone in netto contrasto con quanto proposto da Ford, Taylor e Sloane: il benessere dei lavoratori e le persone come pilastro per la generazione di valore.

Per non avere sprechi e puntare al miglioramento continuo, il rispetto per le persone diventa la chiave di volta per fare in modo che tutto funzioni nel migliore dei modi: anche questo aspetto possiamo ritrovarlo nella Olivetti, che non solo si concentra sul benessere del lavoratore nella fabbrica, ma che porta questo concetto anche al di fuori dello spazio lavorativo.

È quindi in questi anni che inizia a diffondersi una nuova filosofia del lavoro e della gestione dei progetti.

1.2.5. Il mondo del software e l'Agile

Parallelamente alla diffusione della filosofia Lean inizia a farsi strada l'idea che quanto nato a metà del Novecento sia difficilmente applicabile ai nuovi settori e soprattutto al mondo dell'informatica.

Se infatti le modalità di Project Management degli anni '40 e '50 ipotizzavano una dimensione finita del progetto, l'ICT stravolge questo concetto introducendo il cambiamento continuo nei progetti a causa della costante evoluzione tecnologica.

A partire quindi dagli anni '90 s'iniziano a sperimentare nuove metodologie di lavoro (mantenendo quindi quell'aspetto di sperimentazione e approccio scientifico proprio della materia che abbiamo visto sin dal 1911) e nel 1995 viene presentato (dopo vari anni di test) Scrum, un nuovo framework per lo sviluppo di progetti caratterizzati da elevata incertezza.

Questa nuova metodologia (unita ad altre riflessioni avvenute nello stesso periodo) porteranno nel 2001 a formulare un nuovo manifesto per la realizzazione dei progetti: l'Agile Manifesto, una serie di principi e valori che però rivoluzionano il Project Management.

Si tratta di un documento (decisamente sintetico: si tratta infatti di quattro valori e dodici principi) che propone una nuova visione sulla gestione dei progetti e soprattutto una nuova filosofia di Project Management e un nuovo ruolo per il Project Manager.

Tutto questo verrà poi ulteriormente concretizzato nel 2005, con la pubblicazione del PM DOI, la Declaration of Interdependence: in questo manifesto si esplicita ulteriormente l'importanza del team e la necessità di considerare tutti gli attori di un progetto come interdipendenti, andando a chiudere una vecchia concezione che voleva il PM e il team come meri esecutori.

1.2.6. L'incertezza delle startup

Nel 2008, Eric Ries inizia a raccontare la sua esperienza e quale sia a suo avviso l'approccio ideale per sviluppare e validare nuove idee e startup: nel 2011 pubblica *Lean Startup*, un testo oggi classico che porta all'estremo quanto accennato sul Lean.

Troviamo infatti una estremizzazione del Ciclo di Deming che si trasforma in un processo a tre fasi (Build, Measure, Learn) e che richiede una validazione continua tramite l'approccio

empirico e il ricorso all'A/B testing: l'approccio scientifico del 1911 continua ad essere protagonista.

In questo caso quindi troviamo una evoluzione del Lean pensata per le realtà che vivono in situazioni di estrema incertezza e che necessitano di stabilizzarsi nel più breve tempo possibile.

Dal 2011 ad oggi poi molti dei principi espressi da Eric Ries sono diventati praticamente di uso comune: difficilmente oggi in un ufficio marketing qualcuno risulterà sorpreso o perplesso nominando l'A/B Testing.

1.2.7. Oggi?

Il mondo della gestione dei progetti è in continua evoluzione poiché grazie all'esperienza, all'apprendimento e alla condivisione vi è una crescita e un miglioramento costante della disciplina (pensiamo ad esempio all'introduzione del LEGO® SERIOUSPLAY®³ o del Serious Gaming).

Oggi è necessario andare a capire per quale motivo tutti parlano di Agile e perché la figura del Project Manager è diventata così importante soprattutto nella gestione dei progetti digitali.

Serious games

I serious game (lett. "giochi seri") sono giochi, non solo digitali, che non hanno esclusivamente o principalmente uno scopo di intrattenimento, ma contengono elementi educativi. Generalmente i serious game sono strumenti formativi e idealmente gli aspetti seri e ludici sono in equilibrio.

Un serious game possiede de facto tutti gli elementi tipici dei normali "game", primo fra tutti un reale gameplay, ma ha finalità differenti che possono comunque essere le più varie e disparate (l'insegnamento è solo una di queste).

Entrambi hanno lo scopo fondamentale di sviluppare abilità e competenze da applicare nel mondo reale attraverso l'esercizio in un ambiente simulato e protetto.

Una delle tecniche di serious game più conosciuta e meglio codificata è quella del LEGO® SERIOUSPLAY®: è un metodo per

3. <https://www.lego.com/en-us/seriousplay>.

creare strategie in tempo reale per individui, team e organizzazioni. In particolare il metodo LEGO® SERIOUSPLAY® utilizza i mattoncini e gli elementi del Lego per aiutare le persone a “pensare attraverso le dita” – scatenando intuizione, ispirazione e fantasia. Il metodo si basa sulla creazione di metafore visive 3D finalizzate a rappresentare le principali questioni su cui si vuole ragionare e i possibili modi per risolverle, coinvolgendo tutti gli aspetti della dimensione umana (razionale, emozionale, istintiva) semplicemente costruendo modelli e raccontando storie su di essi aiutati da un facilitatore (storymaking).

Basandomi sulla mia esperienza personale devo dire che l'approccio “learn by doing” è davvero potente. Sostanzialmente le mani lavorano da sole e da subito, si è quasi “costretti” successivamente a spiegare a parole quello che le mani hanno già messo sul tavolo. Si tratta, senza dubbio di un ottimo metodo di formazione esperienziale e sin dalle prime volte che ho avuto occasione di utilizzare il metodo mi sono reso conto come la manualità sia un elemento centrale con il quale confrontarsi.

Per intenderci in un workshop con LEGO® SERIOUSPLAY® la partecipazione è completa al 100% ognuno partecipa attivamente anche le persone più introversive devono dire la loro per fare emergere nuove idee e rompere la consuetudine del pensiero dettata solo dalla conoscenza che si possiede e dai processi di pensiero consolidati.

Lean Startup

È un sistema scientifico per verificare, in tempi e costi ridotti, se un prodotto o un servizio funzionano sul mercato: in questo consiste la metodologia Lean Startup.

Elaborata nel 2008 da Eric Ries, propone un nuovo approccio al lancio di prodotti e servizi innovativi.

Il metodo di Eric Ries prevede che la continua applicazione delle tre fasi build-measure-learn, cioè ideazione-verifica-modifica del progetto, costruendo il più velocemente possibile il proprio prodotto (o servizio), verificandone e misurandone i risultati e, infine, utilizzando i dati così ottenuti per migliorare il prodotto, ripetendo poi ciclicamente il procedimento.

L'idea è quella di partire con un cosiddetto “minimum viable product”, cioè “prodotto minimo commercializzabile”, per poi adattare strada facendo il prodotto alle necessità del cliente proprio grazie

ai feedback ricevuti da quest'ultimo, dando così, da un lato, una risposta sempre presente e coerente alla clientela, e dall'altro, poiché vengono ridotti tempi e costi, si minimizzano i rischi di mercato. Per mia esperienza personale posso dire che il processo operativo del metodo Lean Startup è efficacemente rappresentato nel cosiddetto "ciclo di apprendimento lean", anche noto come ciclo build-measure-learn (costruire-misurare-apprendere) come specificato anche sopra. Ciò che viene "costruito" ad ogni ciclo è una soluzione, un'esperienza, un esperimento che ha lo scopo di testare in fretta, sul mercato, un aspetto dell'offerta dopo l'altro (MVP).

Quindi il metodo Lean Startup prevede un'iterazione continua di esperimenti (MVP) in ciascuna fase del processo, dalla validazione del problema alla definizione del business model e alla creazione dell'impresa, fino alle decisioni più piccole e a quelle strettamente operative: qualunque sia l'oggetto della validazione, si dovrà trovare il tipo di esperimento più adatto per testarlo e prepararsi a tradurne i risultati in azioni (pivot o perseverare)

1.3. Le nuove sfide

Attraverso questo breve percorso attraverso la storia del Project Management abbiamo assistito alla nascita di questa disciplina agli inizi del Novecento e alla genesi di due nuove filosofie di gestione, Lean e Agile: la prima nata nel settore automobilistico in Giappone a partire dagli anni '50 e la seconda negli USA nel mondo dello sviluppo software a partire dagli anni '90.

Come vedremo, ci sono numerosi punti di contatto tra queste due filosofie (spesso infatti si parla di "Agile e Lean"), ma entrambe hanno una caratteristica particolarmente importante: diversamente da quanto concepito nella prima metà del Novecento (i progetti come elementi statici) si tratta di approcci che considerano il cambiamento come elemento imprescindibile nei progetti.

Questa verità, che i progetti cambino, è una consapevolezza acquisita piuttosto recentemente e nasce, ancora una volta, in ambito ICT.