



Darren Dalcher (ed.)

FURTHER ADVANCES IN PROJECT MANAGEMENT GUIDED EXPLORATION IN UNFAMILIAR LANDSCAPES

Editore: **Routledge - Taylor & Francis Group Ltd**
 ISBN: **9781138206649**
 Lingua: **Inglese**
 Anno: **2016 1a edizione**
 Pagine: **290**
 Prezzo: **£ 110,00**

Recensione:

Il libro prosegue la linea del precedente "Advances in Project Management- Narrated Journeys in Uncharted Territory" edito dallo stesso autore (2014) e già recensito nella Rivista, e si pone l'obiettivo di dare una visione complessiva degli ulteriori problemi da affrontare (con gli eventuali tentativi di approccio per la loro risoluzione) che si intravedono nella disciplina del program/project management. Anche questo libro nasce dalla raccolta di una serie di articoli presenti nella sezione dedicata a "Advances in Project Management" della rivista web: *Project Management World Journal*¹, come sintesi elaborate dagli autori di specifici libri pubblicati presso lo stesso editore Routledge nell'ambito della omonima collana, che il curatore del presente libro dirige. Il Prof. Darren, oltre ad avere vari incarichi universitari, è fondatore e Direttore del *National Centre for Project Management* (UK).

Dalla prefazione editoriale emerge chiaramente l'obiettivo di questo più recente libro:

"I progetti sono ovunque nella società moderna, tuttavia le preoccupazioni sull'ottenimento dei risultati, la realizzazione del valore, la resilienza, il divieto nel fare cambiamenti spingono verso una significativa rivalutazione dell'ambito e ampiezza del dibattito sui progetti 'normali'. Il filo conduttore di questo dibattito è legato alle capacità, competenze, valori e prospettive, necessari per ottenere sia risultati di successo che la realizzazione sostenibile di interessi, relazioni e benefici, valore ed impatto. I principali scopi della raccolta sono quelli di riflettere sullo stato della professione nell'ambito della disciplina del project management, di proporre nuovi ampliamenti ed aggiunte alle 'buone pratiche' nell'ambito della disciplina, di estrarre nuove conoscenze; di fornire un modo di esemplificare una gamma delle idee più promettenti, delle prospettive e degli stili di scrittura di alcuni dei migliori pensatori e praticanti nella disciplina del project management."

Lo stesso curatore ricorda che, secondo recenti stime, nel mondo si spendono oltre \$ 10.000 miliardi nei progetti ed oltre £ 250 miliardi in UK, ma una delle principali cause di fallimento viene considerata la mancanza di competenze nel project management: sembra un paradosso, proprio nel momento in cui viene sempre più riconosciuta la sua importanza!

Dopo l'introduzione del prof. Dalcher, il libro presenta i contributi di diversi autori internazionali, ognuno dei quali preceduto da una presentazione dello stesso Dalcher. Fa eccezione il cap. 3 (sulla complessità dei progetti), impostato secondo il canone dei "dialoghi galileiani":

1. Quality: *From quality to the pursuit of excellent* (D. Dalcher); *The best practices of managing quality in projects* (R. Basu).

2. Ethics professionalism: *Ethics and the freedom to ask the right questions* (D. Dalcher), *Asking why? – ethics, engineering and project management* (M. Cavanagh).
3. Complexity-The complexity dialogues: *'Complicated' and 'Complex' – The Management Difference* (D. Dalcher, K. Remington, M. Cavanagh).
4. Organisational change: *Managing change: organisations, people and the search for perfection* (D. Dalcher); *Managing value in organisations: new learning, management and business models – Why we need them* (D. Carroll).
5. Finance project economics: *Wishful thinking, conspiracy of optimism or self-fulfilling prophecy?* (D. Dalcher); *Let in the light on project finances* (D. Salkeld).
6. Hyperthinking seeing change: *The power to think in new ways* (D. Dalcher); *New mindset for a new age* (P. Weiss).
7. Memory when people make decisions: *Thinking and deciding in projects* (D. Dalcher); *Memory and project mental errors* (L. Virine, M. Trumper, E. Virine).
8. Beyond goals: *Whatever happened to management by objectives? Learning to look beyond goals* (D. Dalcher); *Insights from beyond goals* (S. David, D. Clutterbuck, D. Megginson).
9. Requirements: *Who needs project requirements?* (D. Dalcher), *Developing the systems requirements for a local health care system in Cameroon* (M. Kossman).
10. Communication: *Too little, too late, or too much, too early: are we paying enough attention to stakeholders?* (D. Dalcher); *Rolling back from the power/interest matrix: a new approach for role based stakeholder engagement in projects* (L. Horton, A. Pilkington).
11. Knowledge: *Making Knowledge Count: Where to Find Meaningful Information?* (D. Dalcher); *Project performance: improving our understanding through the sharing of lessons learned* (R. Chapman).
12. Big Data: *In data we trust: establishing the value of information, big data and analytics* (D. Dalcher); *Realising value out of Big Data through small data* (R. Wolfert, R. Davies).
13. Urgency learning to deal with emergencies: *What the project management Bodies of Knowledge don't tell us* (D. Dalcher); *Managing the urgent and unexpected* (S. Wearne, K. White-Hunt).
14. Users for whose benefit? *Reclaiming the role of users in projects* (D. Dalcher); *There are no shortcuts from projects to benefits* (P. Driver, I. Seath).
15. Assurance not by accident: *Revisiting quality management* (D. Dalcher); *Cost of quality for construction projects: a fresh look* (R. Basu).

¹ <https://pmworldjournal.net/>

16. Suppliers whose success is it anyway? *Rethinking the role of suppliers in projects* (D. Dalcher); *Does one size really fit all?* (A. Taggart).
17. Architecture: *There is nothing so permanent as temporary: some thoughts on adapting project structures* (D. Dalcher); *Managing change in complex environments* (J. Whelan).
18. Value the sprint or the marathon? *Finding a metaphor to account for value in projects and programmes* (D. Dalcher); *From earned value to value realisation: from managing projects to managing business outcomes in change programmes* (R. Davies, R. Wolfert).
19. Stakeholders here comes everybody: *Reframing the stakeholder concept when just about anyone can become your stakeholder* (D. Dalcher); *What stakeholder management should learn from sales and marketing* (J. Holloway).
20. Resilience: *Resilience as bouncing forward: developing the capability to cope when bouncing back is no longer sufficient* (D. Dalcher); *Project resilience - Moving beyond traditional risk management* (E. Kutsch, N. Turner).
21. Systems thinking complexity, projects and systems: *Just going around in circles?* (D. Dalcher); *Systemic thinking as a mechanism for managing risk arising from behavioural complexity on major projects* (T. Llewellyn).
22. People - progress through people: *The study of projects as if people mattered* (D. Dalcher); *Successful projects and the eight compelling behaviours* (M. Price).
23. Conclusion-project management insights: *The road less travelled* (D. Dalcher).

Il libro ha un esauriente indice analitico, mentre la bibliografia è associata a ciascun singolo contributo.

Punti di forza del libro

Oltre a proseguire la serie di titoli particolarmente accattivanti (questo approssimativamente traducibile come: "Esplorazione guidata in paesaggi sconosciuti") il libro espone in una sequenza sempre più aperta i punti di vista che autori, anche non specializzati nel project management, sono in grado di suggerire per affrontare le sfide che un contesto con caratteristiche sempre più VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) presenta a chi si pone obiettivi di cambiamento orientato ai benefici per gli stakeholder e quindi anche a chi ne guida i relativi programmi/progetti. Infatti tali progetti sono nella maggior parte non solo grandi e complicati, ma anche complessi, cioè si tratta di progetti in cui le variabili canoniche (costi/tempi/qualità, per non parlare della gestione degli stakeholder ecc.) non sono legate da relazioni sufficientemente lineari o almeno continue, anche se non note, ma da fattori c.d. "caotici", secondo il noto *Cynefin Framework*², dove appunto le competenze nei soft skill, la capacità di leadership e di decisioni/azioni tempestive del project manager diventano fondamentali per il successo del progetto.

Per esempio, oltre ad argomenti già precedentemente toccati su *management, leadership, governance, strategy*, e (importante) etica professionale, sono qui presentati contributi legati anche a: gestione delle persone, etica professionale, gestione del cambiamento, comunicazione efficace, realizzazione e sostenibilità dei benefici, scienze cognitive, teoria delle decisioni, gestione dei requisiti, *big data, systems thinking* e resilienza.

Questo ampliamento dello spettro di analisi sui problemi che si incontrano nella pianificazione/gestione dei proget-

ti e sugli spunti per affrontarli, al meglio delle attuali conoscenze, costituisce, almeno secondo il parere del recensore, uno dei maggiori pregi del libro. Tra questi si evidenziano i capp. 2 - 3, 5, 10, 13 - 14, 18 - 22. Oltre ovviamente alle conclusioni dello stesso curatore (*progress through people*) ...

Punti meno convincenti

Nonostante gli spunti e le riflessioni "non convenzionali" su come affrontare le nuove sfide del project management, alcuni contributi restano su un piano astratto o di estrema sintesi. Insomma, manca la risposta alla domanda canonica: "che fare?". Questa reazione forse nasce dalla abitudine (come project manager) di avere sempre a disposizione, secondo il modello PM 1.0, uno schema ben definito di processi, modulistica e strumenti software.

Ma questo è probabilmente il prezzo da pagare per avere molte suggestioni in unico testo: bisognerebbe leggere per intero almeno qualcuno dei libri dai quali sono estratti i vari contributi!

Anche qui manca un richiamo esplicito alla norma ISO 21500:2012 (*Guidance on project management*) che costituisce, dopo notevole sforzo di costruzione, il punto di riferimento mondiale nel settore; ma probabilmente il curatore e sicuramente molti contributori "eterodossi" la considerano ormai superata dalle novità emergenti nel campo dei progetti secondo il PM2.0 ed oltre ...

Conclusioni

Come avviene di frequente, la migliore sintesi è presente nelle conclusioni (*the road less travelled*) del curatore:

Le nuove richieste di una maggiore responsabilizzazione, di governance, di realizzazione dei benefici, di ottenimento del valore, di cicli di vita ampliati, di più ampie comunità di stakeholder continuerà a forzare e sfidare i project manager. Infatti molte delle nuove richieste sono collegate alle performance ed alla durata dei progetti, ma non fanno parte del project management come oggi è abitualmente concepita questa disciplina.

L'intenzione di questo libro non era di seguire uno specifico approccio o metodo, ma di presentare una pluralità di modi per migliorare e far crescere la disciplina. Tale diversità incoraggia una presa di decisioni più informata con una capacità accresciuta. In sintesi, questa abbondanza è una sfida in se stessa, ma un numero di temi generali emerge dalla lettura dei contributi: persone, strategia, valore, pensiero a lungo termine, innovazione. L'effetto composto dei temi emergenti ha interessanti implicazioni e offre la possibilità per un riposizionamento della disciplina. Una 'buona pratica' è difficile da ottenere!

La lettura del libro (come del precedente) è vivamente consigliata certamente ai project manager esperti e che aspirano a rafforzare/rivoluzionare il proprio bagaglio di conoscenze; operanti principalmente in organizzazioni *project-intensive* (ma non solo), se vogliono capire le sfide in arrivo generate dalla sempre maggiore complessità dei programmi/progetti da affrontare (ormai siamo in piena "teoria del caos") e se vogliono comprendere quali possano essere i migliori atteggiamenti mentali (oltre agli opportuni approcci risolutivi), alla luce delle conoscenze attuali e delle previsioni delle migliori menti dedicate al tema. Ma sarebbe utile se una qualche attenzione ai principali capitoli fosse prestata anche dagli esponenti della c.d. "alta direzione" (privata o pubblica), che agiscono in veste di sponsor o di decisori strategici per i programmi/progetti. Nuove sfide/opportunità sono già sul campo ed altre sono continuamente in arrivo!

Federico Minelle

² M. Pirozzi "La prospettiva dello stakeholder management per incrementare il tasso di successo dei progetti complessi" *Il Project Manager* n. 35 (2018).