



Darren Dalcher



Yu Yanjuan

IL PROJECT MANAGEMENT CONTINUERÀ A PERFEZIONARSI!

Intervista a Darren Dalcher, professore di project management, fondatore e direttore del National Center for Project Management. Lavora per favorire il dialogo sull'integrazione delle best practices con la ricerca teorica nella gestione dei progetti.

È un accademico con grande esperienza e un curriculum di tutto rispetto nell'ambito della consulenza aziendale, di organizzazioni di beneficenza e organizzazioni governative. Interessato alla risoluzione dei problemi del mondo reale, ha costruito la sua reputazione di leader e innovatore nell'area "dell'apprendimento attraverso la pratica" e dell'analisi dei sistemi di gestione e informazione di progetto. Ha inoltre progettato e sviluppato, il primo dottorato del Regno Unito in project management insieme a un'ampia varietà di programmi e master executive e per professionisti.

(traduzione e adattamento a cura di Mariangela Barbuzzi)

Q1. Ha detto che la cultura conta davvero. Nel contesto della globalizzazione, quali sono le chiavi per affrontare l'ambiente di progetto multiculturale?

Dalcher: la diversità è un'enorme risorsa per la risoluzione dei problemi, per identificare le opzioni e prendere decisioni. La nostra forza è spesso nelle nostre differenze, che possono aprire nuove opportunità di innovazione e rinnovamento. In un mondo connesso, la collaborazione continuerà a rappresentare la chiave del nostro successo condiviso e duraturo. Globalizzazione significa mescolare culture, prospettive, religioni ed esperienze, offrendo il potenziale per beneficiare di altri punti di vista. Le chiavi per affrontare tale collaborazione, ruotano attorno a: fiducia, rispetto, correttezza, trasparenza, condivisione e comunicazione aperta e riconoscimento delle differenze in termini di valori, norme e pratiche.

Q2. Quale fondatore e direttore del Centro nazionale per la gestione dei progetti nel Regno Unito, a suo avviso, qual è la necessità e il significato della costruzione di un'organizzazione di project management a livello nazionale?

Dalcher: Ci sono numerosi confronti necessari riguardo ai pro-

getti e al loro impatto. Non ultimo quello relativo alla capacità di creare un dialogo tra la professione ben svolta e la ricerca, integrando contenuti e prospettive. Il project management ha il potenziale per coniugare la strategia, gli stakeholders, i benefici, l'uso delle risorse, le strutture e le capacità. Essere in grado di avere queste sintonie, di condividere nuove intuizioni e identificare nuovi problemi e sfide, è essenziale per la maturità in via di sviluppo della disciplina del project e program management.

Q3. Nella società frenetica, caratterizzata dalla digitalizzazione, come può un'impresa gestire il cambiamento, nell'epoca del VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)?

Dalcher: La gestione del cambiamento è il punto in cui iniziamo a considerare le persone e i loro bisogni e gli impatti che i nostri progetti possono avere. Il successo della maggior parte dei nostri sforzi è misurato dal numero di persone che li usano e / o dal denaro e dai benefici che tali usi portano all'organizzazione o alla società. La gestione del cambiamento può far leva sui nostri sforzi e pertanto merita attenzione l'impatto che essa ha

sulle persone coinvolte in questa trasformazione. Una società frenetica richiederebbe nuove modalità per affrontare grandi cambiamenti.

Le persone e la società in generale sembrano essere costantemente alla ricerca di miglioramenti. In ogni generazione, le persone sembrano aver fatto parte di una marcia senza precedenti verso il miglioramento, l'adozione di nuove tecnologie, l'industrializzazione e simili. Quindi non dovremmo essere turbati dall'impatto e dalla portata dei cambiamenti che attualmente ci circondano.

Stiamo operando in tempi sempre più incerti e senza precedenti. Affinché il cambiamento abbia successo, dobbiamo accompagnare le persone e convincerle a cambiare i vecchi modelli comportamentali e ad utilizzare nuove risorse, tecnologie e modi di fare le cose. Le persone hanno la necessità di imparare a usarle, spesso in modi nuovi. Abbiamo inoltre bisogno di una serie di esperienze per imparare, ma è urgente che il cambiamento di schema sia parte dello sviluppo e ci accompagni, così da riuscire a modificare i comportamenti e accettare il cambiamento. Dovremmo imparare velocemente

e riuscire a fare modifiche rapide. Dovremmo infine "iniziare partendo dalla conclusione" e chiederci quali passi ci porterebbero a quel risultato e suggerirci molteplici domande.

Ciò di cui stiamo sostanzialmente parlando è l'apprendimento, riguardo al cambiamento e alle modalità d'impatto sulle nostre vite per avere successo. La sfida è cercare di coinvolgere gli stakeholders ad essere partecipi di questo viaggio di apprendimento insieme a noi e di dare forma al cambiamento che seguirà. Di conseguenza la forza d'animo, la curiosità e la volontà di imparare e di sperimentare sarebbero fondamentali. Abbiamo anche bisogno di adottare un atteggiamento resiliente che ci consenta di far fronte a diverse alternative e intuizioni durante questo percorso. Se siamo veramente resilienti, possiamo essere in grado di adattarci e adeguarci a qualsiasi nuova conquista e di migliorarci in un contesto ricco di cambiamenti e nuove sfide.

Q4 È conosciuto per aver accumulato la più grande raccolta al mondo di storie di insuccessi, in modo da perfezionare la nozione di successo sostenibile. Perché è così importante imparare dal fallimento e in che modo i project manager dovrebbero imparare dal fallimento? È ugualmente necessario imparare dal successo?

Dalcher: Questa è una domanda affascinante. A livello imprescindibile, il fallimento consente l'apprendimento. In effetti, il fallimento innesca l'apprendimento. Il successo può offrire meccanismi di replica e buone idee che hanno funzionato. Tuttavia, il fallimento ci insegna che qualcosa non funziona e che è necessario un qualche tipo di cambiamento. Non abbiamo bisogno di grandi fallimenti da cui imparare. Piccoli esperimenti potrebbero insegnarci lo stesso perché possono

già suggerire che stiamo commettendo un errore.

La parte deprimente, riguardo alla raccolta dei fallimenti, è che si ripetono gli stessi errori. I metodi adattivi e reattivi ci consentono con sufficiente ampiezza di verificare le operazioni dall'esterno e di imparare mentre progrediamo.

La mia speranza è che se veniamo coinvolti in un dialogo efficace, possiamo giocare un ruolo importante influenzando le decisioni, possiamo inoltre misurare alcune delle implicazioni in modo rapido e sistemare i nostri progetti in modo da continuare a offrire esempi significativi.

Possiamo continuare a replicare le buone lezioni, ma mentre riconosciamo che ogni progetto è in qualche modo unico, è questa unicità che ci associa al rischio, alla vulnerabilità, ma ci offre anche una potenziale opportunità di apprendimento. Imparare attivamente finché possiamo, quindi, sarebbe meglio che imparare passivamente quando è troppo tardi.

Q5 È stato definito da APM come uno dei primi 10 "promotori e plasmatori" del project management nel 2008. Dal suo punto di vista, qual è la tendenza futura del project management?

Dalcher: Credo che il project management continuerà a progredire. Saranno necessari altri project manager ma spero anche che saremo più coinvolti in alcuni discorsi strategici. Vedo una maggiore attenzione alla definizione e alla massimizzazione dei benefici. Spero che parteciperemo alla strutturazione anticipata di progetti e casi aziendali. Credo che ci sarà anche maggiore interesse nell'integrare i progetti con la gestione del cambiamento e porre maggiore enfasi sulle persone e sui loro bisogni piuttosto che sulle tecniche. Stiamo adottando sempre più una prospettiva a lungo termine che estende

il ciclo di vita del progetto e che porterà ad una maggiore estensione del ciclo di vita dello stesso, a partire dalla ideazione del progetto per concludersi con la realizzazione dei benefici promessi.

Q6 Attribuisce grande importanza all'integrazione tra pratiche di successo e ricerca teorica sul project management (PM). Come vede il divario tra la pratica del PM e la conoscenza della teoria? (Ad esempio, molti project manager hanno superato un esame di qualificazione professionale in tal senso, ma non riesce ad applicare ad applicare bene le conoscenze acquisite).

Dalcher: Questa è un'altra domanda interessante. In generale, la professione e la ricerca nel project management si sono evolute in modo indipendente, spesso allontanandosi l'una dall'altra. Nel nostro lavoro, sto cercando di raggiungere un equilibrio tra pertinenza e rigore, il che significa che la ricerca di problemi e apprendimenti, risulta applicabile e apprezzabile dai professionisti, mentre qualsiasi conoscenza e intuizione passa attraverso metodi affidabili e ripetibili.

Ho lavorato duramente per creare uno spazio, per avere questo tipo di condivisioni e iniziare a colmare il divario tra ricerca e professione. La chiave sta nel creare un dialogo significativo e offrire a tutti gli interlocutori una parte utile e produttiva nel discorso, che coincida anche con gli interessi personali.

Superare un esame basato sulla conoscenza non fa un buon project manager. La conoscenza non è un buon pronostico del successo nel lavoro per progetti. Lo sviluppo di buoni manager richiede attenzione a competenze, attitudini e capacità che non sono basate sulla conoscenza. Ad esempio, i manager lavorano con e influenzano le persone, ma non è possibile determinare questo

tipo di differenza attraverso domande a risposta multipla.

Q7 Si dice che "nessun progetto fallisce alla fine; fallisce all'inizio". È d'accordo? Perché sì o perché no?

Dalcher: Sì, assolutamente. Fred Brooks, il leggendario project manager di IBM, chiedeva "Come può un progetto chiudersi con un anno di ritardo?" "Un giorno alla volta."

Ci sono molte opportunità per affrontare il fallimento mentre procediamo; tuttavia, i semi essenziali del fallimento vengono seminati in anticipo e probabilmente anche prima che il progetto sia stato avviato. Le dinamiche, i vincoli e gli assunti sono stabiliti nella fase iniziale e in ciò vi è il potenziale per influire, migliorare e mitigare i fallimenti.

Q8 La tecnologia blockchain è un argomento scottante. Secondo la sua opinione, in che modo influenzerà il project management?

Dalcher: Tecnologicamente, la blockchain offre una potenziale piattaforma per il project management che è sicura, versatile, ridondante e resiliente. Può essere implementata nella maggior parte dei contesti, supportare progetti distribuiti a livello globale e fornire una registrazione di transazioni a prova di manomissione. Può quindi essere utilizzata per indicare il completamento di attività, punti cardine o pacchetti di lavoro, fornendo un'unica fonte affidabile di informazioni o semplicemente garantendo più spazio di archiviazione in cloud.

Forse, l'attrattiva principale sta nell'usabilità di un'unica valuta globale in grado di supportare la supply chain e le reti, riducendo la necessità di contestazioni valutarie e la minaccia di frodi valutarie.

Guardando al futuro, la blockchain offre il potenziale per ap-

plicare contratti intelligenti a progetti ampiamente diffusi, che possono contenere regole per la consegna e sanzioni applicabili senza ricorrere a giurisdizioni locali, geografiche, giuridiche, nazionali o politiche. Nell'era delle tecnologie intelligenti e digitali, la blockchain sembra offrire il potenziale per facilitare le operazioni in rete con maggiore affidabilità e maggiore facilità. Se ci impegniamo con contratti intelligenti e asset digitali, la blockchain potrebbe rappresentare il collegamento e la tecnologia necessari per inaugurare una nuova era di lavoro globale e collaborativo. Blockchain può quindi diventare il driver dei progetti in un mondo virtuale più globale, più integrato e più affidabile.

Q9 Avendo lavorato nel campo della gestione dei progetti per così tanto tempo, quali conclusioni ha riguardo questa professione? È divertente, stimolante o avvincente? Possibilmente offrendo qualche consiglio per i nuovi arrivati.

Dalcher: Il project management è certamente un tema entusiasmante, ma occorre avviare una condivisione più ampia riguardo all'incidenza che ha nella società. I project manager devono essere coinvolti in alcuni tavoli decisionali nel panorama indistinto dei progetti. Dobbiamo anche capire la validità dei progetti e considerare gli impatti più ampi. Anche la correlazione, tra progetti e strategia, offre l'opportunità di influenzare e orientare su questo tema. È chiaro che la domanda di progetti continuerà a crescere, ma a meno di non prendere parte a certi dibattiti, il nostro ruolo potrebbe ridursi notevolmente man mano che altri stakeholders vengono coinvolti su contenuti che riguardano sistemi, cambiamenti, utenti, parti interessate o imprese. Il mio consiglio per i neofiti è di

cercare di capire quale scopo ha il progetto e guardare allo sviluppo di abilità contestuali e comportamentali che permettano di influenzare e di partecipare alle condivisioni che ho sopra anticipato. Sarebbe infine anche auspicabile sviluppare una prospettiva a più lungo termine e valutarne l'applicabilità ai nostri progetti.

Nota

Intervista tradotta e sintetizzata da "Project Management will Continue to Grow - Interview with Prof Darren Dalcher" a cura di Yu Yanjuan, PMR (Project Management Review) China www.pmreview.com.cn/english/ e ripresa nel PMWJ (Project Management World Journal) Vol. VII, Issue X - Ottobre 2018 www.pmwjournal.net - a seguito della autorizzazione dell'intervistato e della intervistatrice.

Marchi registrati e acronimi

APM® - Association for Project Management

Darren Dalcher

Fondatore e direttore del Centro nazionale per la gestione dei progetti, professore presso la Lancaster University Management School del Regno Unito (UK), è l'editore di due serie di libri di project management pubblicate da Routledge e Capo redattore di una rivista leader sui temi della software engineering pubblicata da Wiley, che riflette il suo interesse verso i collegamenti tra la tecnologia e la sua corretta gestione.

Ha accumulato la più grande collezione al mondo di storie di insuccessi, che usa come base per perfezionare la nozione di successo sostenibile. Il suo scopo è quello di attualizzare e rinnovare la gestione e la pratica della leadership attraverso la rottura dei modelli, la condivisione di idee transdisciplinari e la co-creazione di nuove avanguardie. La sua ricerca si focalizza sul ripensamento del successo di progetto, sulla ridefinizione della nozione di agilità e sullo sviluppo di una prospettiva a più lungo termine di utilizzo, beneficio e valore di opere, sistemi e progetti. Interessi chiave del Prof. Dalcher sono: il miglioramento della pratica del progetto, l'eccellenza del progetto, le iniziative strategiche, il change management, l'ingegneria dei sistemi, i processi decisionali, la narrazione del successo e del fallimento, il miglioramento e lo sviluppo continuo, il futuro dell'informazione, i metodi agili e l'evoluzione dei cicli di vita.

E-mail: d.dalcher@lancaster.ac.uk

Yu Yanjuan

Laureata presso il Dipartimento di inglese dell'Università degli Studi Internazionali di Pechino (BISU) in Cina. Attualmente giornalista e redattore in lingua inglese, nonché editorialista per la rivista Project Management Review e per il sito web della stessa. In passato, ha lavorato come giornalista e redattore per il sito web China Manned Space Agency e per lo Student English Times. Ha lavorato come insegnante part-time di inglese.

E-mail: yuyanjuan2005@163.com

Linkedin: www.linkedin.com/in/yuyanjuan-yu-76b280151/