

Darren Dalcher (ed.)

## MANAGING PROJECTS IN A WORLD OF PEOPLE, STRATEGY AND CHANGE

Editore: **Routledge - Taylor & Francis Group Ltd**  
 ISBN: **9781138326637**  
 Lingua: **Inglese**  
 Anno: **2019 (1ª edizione)**  
 Pagine: **186**  
 Prezzo: **£ 95,00**



IN BIBLIOTECA

Il libro prosegue il cammino intrapreso con i precedenti libri (già recensiti nella Rivista), costituito da una serie di contributi raccolti ed organizzati secondo un filo logico proposto dallo stesso curatore, volti ad approfondire le nuove sfide del project management, in un contesto sempre più soggetto al cambiamento.

A differenza dei precedenti, questo libro non nasce solo dalla raccolta di articoli tratti dalla sezione dedicata a "Advances in Project Management" della rivista web: *Project Management World Journal*<sup>1</sup>, ma anche da sintesi elaborate dagli autori di specifici libri, pubblicati per la maggior parte 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:

*"Aiutare chi opera professionalmente nel project management nel focalizzarsi su competenze e valori più utili per realizzare con successo i progetti di cui si ha la responsabilità, specialmente in un contesto sempre più guidato dal cambiamento. Poiché le statistiche raccolte mostrano che, a fronte delle urgenze sempre maggiori, aumentano i fallimenti nel rispettare i canonici vincoli su "tempi-costi-qualità", ma con maggiore importanza, nel rilasciare i benefici attesi, la disciplina del project management è ad un bivio: ripensare gli approcci finora adottati, fondati su metodi e strumenti, per invece dedicare maggiore attenzione a persone, strategie e cambiamento, che tuttora le metodiche tradizionali non considerano ampiamente."*

Dopo l'introduzione dello stesso prof. Dalcher, il libro presenta i contributi di diversi autorevoli esperti internazionali (alcuni per la prima volta, rispetto alle precedenti raccolte), che spesso sono sintesi di specifici libri nella maggior parte pubblicati presso lo stesso editore, ognuno dei quali preceduto da una presentazione dello stesso curatore:

Introduction-*The challenge of change: Identifying new and improved theories for project management* (D. Dalcher).

1. Ethics-*It starts with trust: People, perspectives and relationship as the building blocks for sustainable success* (D. Dalcher); *The project manager and the ethical kaleidoscope* (D. Long, N. Hunt).
2. People-*What has Taylor ever done for us? Scientific and humane management reconsidered* (D. Dalcher); *On the psychological aspect of management* (F. Voskoboynikov)
3. Requirements-*A primer on project requirements management* (D. Dalcher).
4. Performance-*Homing in on project performance* (D. Dal-

cher), *Project performance audit: a methodology* (A. Nalewaik).

5. Anti-fragility-*Coming to terms with the unknown: Re-involving Knightian uncertainty* (D. Dalcher); *Are projects and project managers fragile, robust or anti-fragile?* (T. Bendell).
6. Strategic initiatives-*We need to talk about strategy* (D. Dalcher); *Managing strategic initiatives* (T. Cooke-Davies).
7. Governance-*Is it time for 'good enough' governance?* (D. Dalcher); *Project governance* (M. Samphire).
8. Change-*Who killed change? Reconsidering the relationship between projects and change* (D. Dalcher); *The value of business change management in projects* (N. Busby).
9. Commercial management-*Commercial management and projects: a long overdue match?* (D. Dalcher); *Commercial project management: Expands the body of knowledge into an essential domain* (R. Hornby).

Conclusion-*Responding to the challenge of change* (D. Dalcher)

Come potete notare, fa eccezione il cap. 3, che il prof. Dalcher ha voluto redigere autonomamente come "guida pratica", data l'importanza e il constatato frequente fraintendimento sull'argomento.

Il libro ha un esauriente indice analitico, mentre la bibliografia (fortemente consigliata per la consultazione) è associata a ciascun singolo contributo.

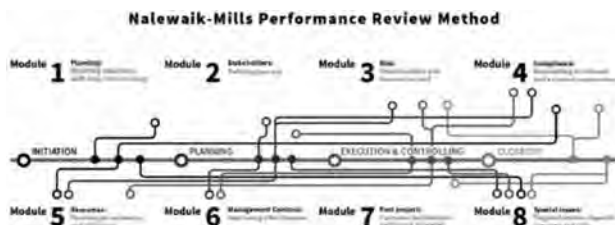
### Punti di forza del libro

Oltre a proseguire la serie di titoli fortemente significativi e sfidanti nella realtà odierna dei progetti/programmi (questo approssimativamente traducibile come: "Gestire i progetti in un contesto di persone, strategie e cambiamenti") il libro espone ampliamenti ed incrementi alle attuali pratiche in uso, per evidenziare nuovi punti di vista ed anche fornire esempi delle idee/prospettive più promettenti in un contesto sfidante, in continua evoluzione.

Questo ampliamento dello spettro di analisi sui problemi che si incontrano nella pianificazione/gestione dei progetti 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. 3-5, 7, 9. Oltre ovviamente alle conclusioni dello stesso curatore (*Responding to the challenge of change*) ...

L'importanza del tema del cap. 2 giustifica la sua presenza, anche se **è già stato affrontato anche in precedenti volumi**, mentre il cap. 3 può risultare in buona parte noto a chi si occupa di sistemi ICT (se fa bene il suo lavoro). Ma **è importante notare** quanto sia cruciale la "gestione dei requisiti" per qualsiasi tipo di progetto, anche in altri e più consolidati settori (p.e. costruzioni ed impianti, difesa e aerospazio). Interessante ed originale è invece il cap. 4, dedicato al

<sup>1</sup> <https://pmworldjournal.net/>



**Figura 1** - Nalewaik-Mills Performance Review Method.

processo di audit sulle performance dei progetti. Lasciando ai lettori la curiosità di leggere il libro recensito, o meglio quello da cui è estratto il capitolo<sup>2</sup>, si riporta qui in Fig. 1 solo la sintesi delle fasi del metodo proposto, collegato ai gruppi di processi previsti nella ISO 21500<sup>3</sup>: potrebbe essere una buona guida per chi si occupa di “monitoraggio”, e non solo dei progetti ICT!

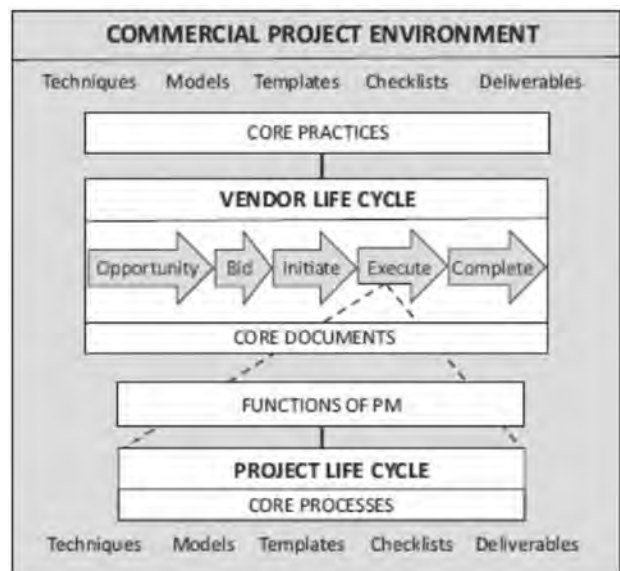
Del tutto originale e stimolante il Cap. 5 che, dopo aver chiarito la differenza tra incertezza e rischi (questi ultimi in qualche modo quantificabili), individua nella caratteristica della “anti-fragilità” (tipica degli organismi biologici) un approccio per affrontare i progetti in contesti “VUCA”<sup>4</sup>, nei quali ormai sempre più spesso siamo coinvolti. Utili e stimolanti sia il test sulla fragilità dei progetti gestiti dal lettore sia l’elenco degli errori tipici che si commettono, come project manager operanti in tali contesti e quali siano le più opportune contromisure per aumentarne l’anti-fragilità. Il tema della governance viene affrontato nel Cap. 7 con un approccio pragmatico<sup>5</sup>, vista la difficoltà statisticamente finora sperimentata nell’ottenere chiari successi, sia a livello di singoli progetti che di azioni strategiche (programmi/portafogli). Una visione nuova viene data nel Cap.9 alla figura del *commercial project manager* che, anche se presente da tempo nei settori ad alta intensità di progetti (p.e. costruzioni e impianti, difesa e aerospazio, servizi professionali ed ICT), non era stata recentemente enfatizzata in modo compiuto nel suo ruolo di assicurare la corretta (ed economicamente valida) gestione del progetto, mirata alla soddisfazione del cliente finale, sin dal suo inizio pre-contrattuale fino alla conclusione del contratto stesso, incluso il supporto per l’avvio e per la gestione efficace del prodotto risultante (materiale o immateriale).

In altre parole, si evidenzia in Fig. 2 come il contesto per la gestione commerciale del contratto può essere ben più ampio del classico “ciclo di vita” del progetto stesso.

Ma poi incombe il *benefit management* [NDR]!

**Punti meno convincenti**

Nonostante gli spunti e le riflessioni “ad ampio raggio” su come affrontare le nuove sfide del project management, alcuni temi (p.e. capp. 1-2, 6, 8) sono già stati affrontati anche in precedenti volumi, ma questo non toglie significato ai loro contenuti: meglio ribadire i concetti con argomentazioni tratte dai più importanti “guru” sui temi stessi, se non ancora ben assorbiti dal lettore ... Da notare che il modello esposto nel cap. 8 è stato diffuso negli anni ‘80 (ed applicato



**Figura 2** - - R. Hornby, Architecture of the Commercial Project Environment (CPE).

con successo anche dal recensore stesso), ma allora utilizzato secondo una visione aziendale della esigenza di gestire in chiave strategica il cambiamento, mentre ora tale modello viene proposto a livello di *projec/progam/portfolio*: un naturale ampliamento di campo ...

Anche se ci si aspetta sempre qualcosa di nuovo dai libri editi da D. Dalcher, la ripresa di alcuni temi *evergreen* ne evidenzia la continua importanza per il project management di oggi e di domani.

Inoltre, forse bisognerebbe leggere per intero almeno qualcuno dei libri dai quali sono estratti i vari contributi!

**Conclusioni**

Come avviene di frequente, la migliore sintesi è presente nelle conclusioni del curatore:

*“Molti dei temi trattati sono ovviamente interrelati: per esempio il cambiamento si focalizza sugli stakeholder e sulle strategie, mentre altri, come la governance si basano su standard e coinvolgono le persone. Vi sono due temi aggiuntivi che sembrano ripetersi nell’intero libro:*

- *il primo è il bisogno di adattare, adeguare la risposta ai bisogni in un contesto turbolento ed incerto, dove le pianificazioni dettagliate e le strategie predefinite sembrano inadeguate, non appena ci si rende conto come leader della importanza della flessibilità, resilienza, diversità, ed anti-fragilità per mantenere la capacità operativa;*
- *il secondo è la necessità di considerare i fenomeni gestiti in una vista a lungo termine, piuttosto solo per i risultati a breve, specie per organizzazioni ed i loro leader che cercano di adeguarsi e a rispondere in modo sostenibile, mantenendo una capacità operativa sostenibile e duratura.*

La lettura del libro (come dei precedenti) è vivamente consigliata certamente ai project manager esperti e che aspirano a rafforzare/evoluzionare il proprio bagaglio di conoscenze, rispetto agli approcci più tradizionali ed in parte ormai insufficienti per il governo dei progetti nel contesto attuale e prospettico. Ma ancora di più, proprio questo libro è dedicato agli esponenti della “alta direzione” (privata o pubblica), che agiscono in veste di sponsor o di decisori strategici per i programmi/progetti finanziati: il raggiungimento dei benefici attesi è loro precipua responsabilità (se fanno bene il loro lavoro)!

Federico Minelle

2 Nalewaik, A. & Mills, A. (2017). Project performance review: Capturing the value of audit, oversight, and compliance for project success. Abingdon, UK: Routledge.  
 3 UNI ISO 21500:2013 – Guida alla gestione dei progetti (Project Management).  
 4 Acronimo di origine militare (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) e ormai applicato ampiamente.  
 5 APM Body of Knowledge 6th edition (APM, 2012) <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/>

IN BIBLIOTECA