



David L. Pells

Yu Yanjuan

## INTERVISTA CON DAVID L. PELLIS

David Pells è il direttore del *Project Management World Journal (PMWJ)*, la più influente rivista professionale on-line focalizzata sulle tematiche di program e project management. Molti studiosi, studenti e project manager professionisti lo considerano una fonte affidabile per conoscere le tendenze e gli aggiornamenti nell'ambito del project management. La rivista gode di grande popolarità anche in Cina.

(traduzione e adattamento a cura di Andrea Fraticelli)

### Q1. Lei ha più di 35 anni di esperienza nel project management, quali cambiamenti sono avvenuti in questo periodo?

**Pells:** In 35 anni ci sono stati moltissimi cambiamenti nell'ambito del project management (PM). Il primo grande cambiamento dirompente che ricordo non fu direttamente associato alla metodologia di PM in sé, ma piuttosto alla nascita del *personal computer* (PC) nei primi anni 80. A questo fece immediatamente seguito, da parte delle società di *software*, lo sviluppo di strumenti di pianificazione dei progetti, che ognuno poteva utilizzare sul proprio PC. Mentre prima la pianificazione, la tempificazione e il controllo dei costi delle attività erano spesso riservati a specialisti, dal quel momento chiunque avrebbe potuto utilizzare tali strumenti e gestire (o almeno provare a gestire) i propri progetti. Il secondo cambiamento veramente dirompente fu la pubblicazione del PMBoK da parte del PMI, subito seguita dalla certificazione PMP. Questi due prodotti iniziarono a stimolare la crescita sia in relazione all'appartenenza al PMI che al riconoscimento nell'industria della pratica del project management. Se consideriamo i certificati PMP, il PMI è ad oggi al servizio di oltre 1 milione di professionisti. PMI, APM nel Regno Unito, AIPM in Australia, IPMA, AACE, CPM, ISIPM in Italia ed altre organizzazioni professionali hanno aggiunto standard e certificazioni. La combinazione di tali prodotti e il crescente numero di associazioni, membri, *chapter* e

*stakeholder* ha comportato un riconoscimento diffuso dell'importanza dei progetti e del project management in molte organizzazioni e paesi. Il terzo cambiamento, in realtà una tendenza, è stata la crescita delle organizzazioni professionali di PM in molti paesi. Il project management è ora ben radicato nella maggior parte dei diversi Paesi e settori industriali. Il quarto importante cambiamento è stato il riconoscimento che i *soft skill* quali comunicazione, *teamwork*, *leadership*, gestione e cooperazione degli *stakeholder* e simili sono altrettanto importanti, forse anche più importanti in molti casi, di competenze e conoscenze più tradizionali (*hard skill*). L'intelligenza emotiva ha fatto la sua comparsa nel PM! La globalizzazione economica e industriale ha portato con sé la necessità di una consapevolezza e conoscenza culturale che possiamo etichettare come intelligenza culturale. Oggi spesso vediamo evidenziata la *project leadership* piuttosto che il project management, con i *soft skill* in prima linea. Il quinto grande cambiamento è la crescente consapevolezza da parte dei leader governativi che una gestione professionale di programmi e progetti può portare a significativi miglioramenti nella gestione di programmi, progetti e delle stesse organizzazioni pubbliche. Il migliore esempio si può trovare nel Regno Unito, dove il governo nazionale ha iniziato ad emettere standard per la gestione di programmi e progetti nella seconda metà degli anni 90 (Prince2,

MSP ecc.) e creato il *Major Project Office*.

### Q2. Quale sono le principali soddisfazioni e risultati dopo aver lavorato in questo campo per così lungo tempo? Di cosa si sente maggiormente orgoglioso? La prego di condividere con noi alcune delle indimenticabili *lessons learned* nella sua carriera.

**Pells:** Naturalmente sono molto orgoglioso di aver ricevuto diverse onorificenze come il PMI *fellow award* nel 1999, *honorary fellow* di APM, PMA in India e SOVNET in Russia. Sono anche fiero del lavoro fatto negli anni '90, portando varie associazioni di project management a promuovere insieme cooperazione e collaborazione. La lezione per me è stata l'impatto positivo su me stesso come persona e per la mia carriera dall'opera di volontariato e di restituzione alla professione di PM. Giudico inoltre molto importante il mio lavoro presente come direttore e editorialista del PM World Journal e la creazione della *PM World Library* (PMWL). Con la duplice missione di promuovere la condivisione della conoscenza e l'apprendimento continuo nell'ambito del program e project management, queste due iniziative on-line offrono agli autori ed ai lettori in tutto il mondo l'opportunità di condividere la conoscenza, pubblicare (che dà riconoscimento e agevola la carriera), e di imparare dagli altri. È gratificante fornire un servizio agli altri, promuovere la professione del PM e possibilmente contribuire ad importanti progetti.

**Q3. Come ha detto, ci sono segnali di evoluzione nel livello di qualità del PM specialmente nei paesi asiatici. Ha analizzato lo sviluppo del PM in Cina? Cosa la ha impressionato di più? Che messaggio vorrebbe dare ai PM professionisti in Cina?**

**Pells:** Sono impressionato dal crescente interesse nel PM in Cina. Non seguo le evoluzioni da vicino, potendo leggere solo in inglese. Ma so che ci sono oggi molti programmi di PM nelle università cinesi a diversi livelli, sia per studenti universitari che per laureati. Un altro dato di fatto è il notevole numero di grandi progetti completati da organizzazioni cinesi, sia a livello governativo che industriale. Abbiamo osservato il rapido completamento di tali progetti quali nuovi aeroporti, edifici e intere nuove città. Ugualmente significativi i molti progetti gestiti da organizzazioni cinesi nel resto dell'Asia e in Africa. Difficile immaginare che così tanti progetti possano essere stati completati senza un efficace project management, insomma tutto ben fatto. Un salto di qualità consistente è quindi realmente possibile. Il mio messaggio ai PM professionisti in Cina è di trovare le opportunità per realizzare tutto questo.

**Q4. In uno dei suoi articoli, Lei dice che il PM è una competenza nazionale. Può commentare ulteriormente tale affermazione focalizzando l'attenzione sull'importanza del PM?**

**Pells:** Questa posizione è semplice logica. In una economia globale dove organizzazioni e soluzioni competono superando i confini geografici, le organizzazioni che riescono a completare i propri programmi e progetti più efficacemente e bene hanno più successo, internamente e all'estero. Programmi e progetti finanziati pubblicamente (con le tasse) dovrebbero essere più efficaci ed efficienti possibile. Poiché molte metodologie di PM sono state create per completare meglio i progetti, più velocemente e più economicamente, il PM dovrebbe essere utilizzato in maniera estensiva. Alcuni paesi come la Norvegia e il Regno

Unito lo hanno riconosciuto. Tutti i paesi in via di sviluppo dovrebbero avere un PMO a livello nazionale, come nel Regno Unito, per guidare e monitorare i più grandi progetti.

**Q5. Lei è il direttore del PM World Journal. Dal punto di vista dell'editore, quale è il significato ed il valore di pubblicare riviste di project management?**

**Pells:** Ci sono diverse risposte a questa domanda, dipende dalla prospettiva. Anzitutto, giochiamo un ruolo fondamentale nel progresso della professione, informando e formando i professionisti. Pubblicare va di pari passo con la formazione nel PM e in tutti gli ambiti professionali. Per PMWJ vi è un'altra motivazione. Mi sembra che gli autori di articoli e pubblicazioni scientifiche di PM non ricevano sufficiente visibilità o riconoscimento per il loro lavoro. In alcuni casi i nuovi lavori creativi sono brillanti, offrono nuove soluzioni, creano nuova conoscenza e fanno progredire la professione. Certamente gli autori di questi lavori hanno un credito di visibilità. Ogni cosa che pubblichiamo nel PMWJ ha un profilo dell'autore in coda. Evidenziamo gli autori anche nel PM World Library. Questo è molto importante per me.

**Q6. Lei ha menzionato l'intelligenza culturale come uno dei top skill del project manager. Penso che ciò abbia molto senso in un contesto di team multi-culturali e virtuali.**

**Pells:** La cultura è importante nel PM, ma non è così semplice come sembra. Cos'è la cultura? Mentre ci si focalizza spesso su etnia, differenze nazionali o regionali, ogni organizzazione, famiglia, posto, scuola o altro gruppo sociale crea differenze o identità culturali. Lei ha ragione: questo è un grande problema nei progetti con gruppi di lavoro distribuiti nel mondo e quasi "virtuali", dove consapevolezza e sensibilità sono entrambe più complicate e più importanti. Tutto ciò richiede esperienza e maturità. Molte persone considerano le differenze culturali come sfide o rischi nei team di progetto. Mentre

può essere spesso vero, io la vedo diversamente. La diversità culturale nei team può offrire opportunità per identificare ed esplorare nuove idee e possibili soluzioni. La diversità può pertanto contribuire all'innovazione ed alla agilità, a mio giudizio. Penso che i migliori leader riconoscono il potenziale valore della diversità, sono aperti alle differenze e agiscono di conseguenza.

**Q7. Discussioni e previsioni circa l'intelligenza artificiale (AI) sono oggi frequenti. A suo parere, le tecnologie del tipo AI come possono influenzare il mondo del PM?**

**Pells:** Questa è una bella domanda, ed è strettamente correlata allo sviluppo dell'*internet of things* (IOT). Queste tecnologie hanno una grande influenza sul PM da due punti vista. Da un lato più progetti includeranno materiali *smart*, componenti e sistemi che sono digitalmente connessi. I project manager saranno ancora umani in un prevedibile futuro, ma i team di progetto includeranno robot (ad esempio droni) adibiti a specifici compiti, alcuni più *smart* di altri. Quali sono le sfide quando i team includono persone e robot? Come interagiscono? Chi ne è responsabile? Come sono istruiti, diretti, ripagati o protetti? L'altra prospettiva riguarda l'informazione di progetto. Questo influenza i team di progetto, i processi di comunicazione, i meccanismi contrattuali e di approvvigionamento (ivi inclusi i meccanismi di logistica e *delivery*), il controllo del cambiamento, il reporting di progetto, il coinvolgimento degli stakeholder, i flussi finanziari e quasi ogni attività e ruolo del tradizionale PM. Tutto ciò è al tempo stesso inquietante ed eccitante.

**Q8. Come spesso si ripete, l'unica cosa che non cambia mai è il cambiamento stesso. Lei ha persino notato che change management e project management stanno diventando sinonimi. In un mondo in veloce mutazione, le imprese come attueranno il change management?**

**Pells:** Se i progetti sono definiti come un'unica impresa, allora ogni

progetto crea un cambiamento. Quindi per definizione, i project manager sono change manager. È mia opinione che trattare cambiamenti rapidi ha portato l'attenzione sull' "agilità". Ma c'è un altro importante aspetto associato a questo argomento, che risponde meglio alla sua domanda.

Il cambiamento è spesso correlato al rischio e considerato in una prospettiva negativa. Ma se percorri la strada dell' "agilità" e della necessità di innovare per trovare nuove soluzioni, allora il cambiamento può essere perseguito come opportunità per migliorare, correggere, ottenere più risultati e benefici. Nel futuro, mi aspetto che il *risk management* cresca di importanza e per il PM integrare agilità e innovazione sarà una competenza fondamentale.

**Q9. È stato detto che ognuno è il PM della sua vita. È d'accordo con questo?**

**Pells:** Sì e no. I *portfolio manager* devono essere più accurati. Il problema è questo: il miglior PM normalmente consolida esperienza, formazione, conoscenza e maturità acquisiti nell'arco di molti anni. Il giovane, me stesso incluso, raramente ha una visione precisa del suo futuro (o ciclo di vita), non sa quali progetti otterrà (o vorrà ottenere), come pianificare (figuriamoci come gestire) questi obiettivi. Alcuni si focalizzano su una industria o carriera abbastanza presto (contabile, ingegnere, costruttore, dottore, scienziato, soldato, insegnante, spia ecc.), ma non ha ancora una chiara comprensione dei progetti che tenderà o otterrà. Così, in retrospettiva, può darsi che ciascuno di noi sia un project manager, ma soprattutto un "project manager casuale" per quello che riguarda la propria vita.

**Q10. Come vede il ruolo delle donne nel contributo al project management? Quali punti di forza hanno le donne in questa professione?**

**Pells:** La ringrazio per questo importante quesito. Mi lasci prima rispondere alla seconda domanda. In generale le donne sono equiva-

lenti agli uomini per intelligenza, capacità ed ora molto spesso anche in esperienza. Le loro capacità e successo nel project management, come negli uomini, dipende dalla loro formazione scolastica e lavorativa, esperienza e motivazione. Credo fermamente che uomini e donne debbano essere valutati e trattati ugualmente nella nostra professione. Detto questo, è ancora vero che ci sono molti più uomini che donne nel project management, benché ciò stia rapidamente cambiando. Se si guarda alla storia del moderno project management, lo stato e i trend relativi alle donne nel PM sono piuttosto chiari. Nelle industrie dove più precocemente strumenti e processi di PM sono stati applicati, come costruzioni, difesa, aerospazio e industrie pesanti, vi sono state molte meno donne impiegate o coinvolte in progetti. Negli ultimi venti o trenta anni, appena il PM è stato sviluppato da organizzazioni di software e *information technology* (IT), e appena il PM è cresciuto nel settore dei servizi, dove le donne erano di gran lunga più impiegate anche in posizioni di *leadership*, molte più donne sono entrate nel campo del PM. In alcune industrie come sanità e scuola, direi che il numero di donne project manager ha sorpassato quello degli uomini. I project manager e i componenti dei team di progetto dovrebbero essere selezionati in base alla loro conoscenza, esperienza e capacità. L'eguaglianza di genere è un significativo problema sociale in molti paesi. Donne e ragazze sono trattate molto male in alcuni paesi, cosa che mi appare autodistruttiva. Molti progetti sono realizzati senza considerare gli impatti relativi al genere, ad esempio, progetti che portano benefici a governi o organizzazioni dominati da uomini, perpetuano la disuguaglianza di genere. Via via che la professione di project manager matura, vi sarà una maggiore attenzione all'importanza dei risultati in termini di valore sociale. È mia convinzione che le donne possono contribuire significativamente a questo necessario processo di maturazione. Le donne si stanno rafforzando oggi

negli USA e nel Regno Unito. Spero che il trend diventi globale.

#### Nota

*intervista tradotta e sintetizzata da "Interview with David L. Pells" pubblicata sul PMWJ di aprile 2108, a seguito della autorizzazione dell'intervistato e della intervistatrice.*

#### Marchi registrati e acronimi

PRINCE2® è un marchio registrato di Axelos Limited

PMBok® – Project Management Body of Knowledge

PMP® - Project Management Professional

PMI® - Project Management Institute

APM® - Association for Project Management

AIPM® - Australian Institute of Project Management

IPMA® - International Project Management Association

AACE® - American Association of Cost Engineers

ISIPM® – Istituto Italiano di Project Management

MSP® - Managing Successful Programmes

PMA® - Project Management Associates

SOVNET® - Russian Association of Project Management

PMO – Project Management Office

AI – Artificial Intelligence

#### David L. Pells

Direttore del PM World Journal, rivista on-line a livello internazionale dedicata alla disciplina del program e project management, presidente e CEO di PM World, organizzazione a supporto di PM World Journal e Library e presidente di PM World Services, società statunitense che fornisce servizi di consulenza di PM di alto livello per i grandi programmi governativi. David è un leader riconosciuto a livello internazionale nel campo della professione di project management, con più di 35 anni di esperienza in una grande varietà di programmi e progetti, negli ambiti di ingegneria, costruzioni, difesa, trasporti e alta tecnologia. Collabora tuttora come consulente per diversi programmi ed organizzazioni a livello internazionale. Due volte membro del CDA del PMI, ha fondato e diretto il Global Project Management Forum. Personaggio dell'anno PMI nel 1998, Fellow Award nel 1999, è membro onorario dell'APM, del PMA e del SOVNET. Dal 2006 al 2012 è stato il direttore di PMForum.org e del riconosciuto eJournal a livello internazionale PM World Today. David ha prodotto innumerevoli pubblicazioni e partecipa come speaker a conferenze ed eventi a livello internazionale.

#### Yu Yanjuan

Laureata al dipartimento inglese della Beijing International Studies University (BISU) in Cina. Attualmente lavora come giornalista in lingua inglese ed è editorialista presso la rivista Project Management Review, versione cartacea e sito web. In passato ha lavorato come giornalista per il sito web della China Manned Space Agency e per lo Student English Times. Precedentemente ha lavorato come insegnante di inglese nei centri di formazione linguistici. E-mail: yuyanjuan2005@163.com. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/yanjuan-yu-76b280151/>