



NEL PROJECT MANAGEMENT CONTANO SEMPRE DI PIU' LE COSE CHE NON SI CONTANO

- COMPETENZE INTANGIBILI PER PM -

Francesca Rigosi, PMP®
PMI-SIC

Tutto ha avuto inizio lo scorso Giugno quando, assieme ad alcuni soci e ad alcuni membri del Board del nostro Chapter, il *Project Management Institute - Southern Italy Chapter*, abbiamo ritenuto che l'affascinante tematica dell'Intelligenza Emotiva fosse non solo di rilievo così notevole per la vita personale di ognuno ma anche di particolare importanza nella professione di Project Manager. Tanto da meritare una serie di incontri dedicati ad affrontare almeno alcuni degli innumerevoli aspetti che la caratterizzano.

Avuta la disponibilità degli speaker, era necessario individuare la sede opportuna come anche fissare date e temi.

L'Ingegnere Enrico Viceconte di STOA, Istituto di studi per la direzione e gestione d'impresa, ci ha dato disponibilità per un suo speech e per ospitare l'evento in una sede antica così prestigiosa come Villa Campolieto, ad Ercolano.

Siamo stati tutti concordi nel distribuire gli interventi su più giornate in modo da poter dedicare il tempo opportuno alle varie tematiche. Abbiamo anche condiviso che fosse necessario, nella prima giornata, dedicare spazio ad introdurre l'Intelligenza Emotiva e a mapparne almeno alcune componenti rispetto alle necessità dei Project Manager.

Abbiamo così fissato il programma della prima giornata, che si sarebbe svolta l'8 Febbraio 2012.

A fine Gennaio, la situazione meteo in tutt'Italia si è fatta disastrosa e le previsioni erano ancora peggiori. Sembrava inizialmente che i problemi fossero di raggiungibilità della sede prevista per l'evento da parte di chi veniva dal Nord Italia. Ma poi anche Roma si è bloccata. E infine, anche in Campania, qualcuno, come me, è rimasto bloccato dalla neve per giorni. Analizzando la situazione (che PM saremmo altrimenti?) abbiamo verificato la possibilità di anticipare all'8 febbraio interventi destinati agli incontri successivi. Come se non bastasse, però, STOA ci ha informato della possibilità che la strada di accesso sarebbe potuta diventare inagibile a causa di lavori stradali ed il tutto, ahinoi, senza alcun avviso preventivo.

Che dire...?!? Sì, in questi casi, una formazione specifica e tesa alla modalità con la quale gestire le emozioni sarebbe risultata oltre modo utile! Alla fine, per nostra buona sorte, i lavori della strada sono stati posticipati e gli speaker sono riusciti ad arrivare senza problemi.

Giunta finalmente la data fissata, per non smentire la sequenza di eventi negativi, prima dell'inizio e con la temperatura esterna che è facile immaginare, è saltato anche l'impianto di riscaldamento.

Come percepibile dalle foto, speaker e partecipanti sono rimasti con i cappotti per l'intera giornata e in qualche immagine, s'intravedono i radiatori approntati per rendere confortevole la partecipazione all'evento.



Avvertiti tutti i presenti dell'inatteso problema, si avvicinava l'ora fissata per l'inizio. La sala era gremita e, puntuali, si dava avvio all'evento: le cattive condizioni meteo imponevano interventi serrati e puntuali in modo da garantire agli speaker tempi di percorrenza adeguati a raggiungere l'aeroporto.



Nel saluto di apertura e nel presentare gli speaker e l'agenda della giornata, ho illustrato brevemente le motivazioni che ci avevano condotto ad organizzare questo evento, richiamando, in sintesi, alcuni concetti basilari riguardo alle intelligenze multiple con particolare risalto all'intelligenza emotiva come *competenza che ci permette di utilizzare in pieno le nostre altre capacità*.

I lavori della giornata hanno avuto inizio con l'intervento della Dottorssa Odile Robotti, amministratore unico di Learning Edge s.r.l., che ci ha guidato nei metodi di approccio che i singoli

individui usano per esplicitare le *competenze personali* e le *competenze sociali*.



Ci ha illustrato successivamente alcune componenti della Intelligenza Emotiva quali l'autoconsapevolezza, l'empatia, la motivazione e le abilità sociali. Ogni componente è stata declinata nelle sue differenti manifestazioni. Autocontrollo, coscienziosità, adattabilità, integrità ed onestà corrispondono, ad esempio, alla padronanza di sé, una delle competenze personali. Nell'intervento introduttivo della Dottoressa, sono state comparate le competenze tecniche e cognitive, quelle misurate dall'*Intelligence Quotient*, con quelle emotive, misurate da quello che è detto *Emotional Quotient*.



L'intervento è proseguito con una breve descrizione sugli esiti di molti studi del settore che riportano il peso che l'IE ha nella gestione di gruppi o di aziende. Il risultato che emerge in maniera inconfutabile è che chi usa meglio le emozioni ha più probabilità di avere successo in quello che fa.



Questa panoramica sulla IE si è conclusa in modo molto simpatico con una serie di

riflessioni che hanno evidenziato i pericoli derivanti dall'ignorare le emozioni ed i vantaggi insiti nel riconoscerle e gestirle.

La parola è passata poi all'Ingegnere Enrico Viceconte, docente di management presso STOA, che ci ha ospitato.



L'Ingegnere ha aperto il suo intervento introducendo il concetto di *flusso*: quello stato di grazia nel quale ci si trova a volte a lavorare, singolarmente o in gruppo, che consente il raggiungimento di prestazioni elevate.



In questo stato, prestazioni eccezionali sono raggiunte senza risentire della stanchezza e con un benessere interiore che traspare anche all'esterno del team.

L'Ingegnere ci ha offerto uno spunto interessante per avvicinarci alla tematica tramite l'ultimo numero della rivista Harvard Business Review, totalmente incentrata su un argomento particolare: il "Fattore F", *felicità*.



L'intervento ci ha permesso di avere una panoramica sui contenuti dei vari articoli che analizzano l'impatto della soddisfazione e del benessere

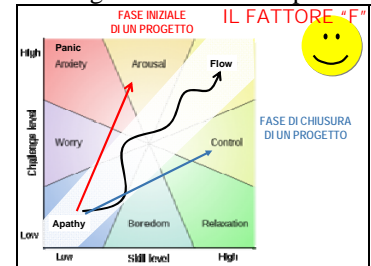
personale in ambito aziendale e sociale.

Uno degli articoli, ad esempio, confronta le graduatorie dei paesi in cui l'indicatore sia l'usuale PIL con altre in cui, invece, si misura l'HDI (*Human Development Index*), basato su parametri quali salute, accesso all'istruzione e distribuzione del reddito.

Anche in ambito aziendale, risulta che le organizzazioni raggiungono maggiori successi quando il clima aziendale è sereno e positivo.

Nel corso dell'intervento sono stati illustrati gli stati in cui i team si possono trovare in funzione di raggiungibilità del compito assegnato e competenze: perché si possa raggiungere uno stato di flusso, oltre a obiettivi chiari, senso di controllo della situazione e piacere nel partecipare all'attività, è necessario che sfida e capacità siano bilanciate. Il compito quindi non deve risultare troppo semplice per le competenze del team né impossibile da raggiungere.

L'Ingegnere ci ha illustrato anche i percorsi tipici che i team seguono nel corso di un progetto e dove usualmente le fasi progettuali si mappano sulle zone del diagramma sfida-competenza.



Lo stato di flusso risulta caratterizzato dall'area che corrisponde ad un elevato livello di competenza e da un analogo livello di sfida.

L'intervento si è chiuso con alcune strisce rappresentative di situazioni d'ufficio paradossali...ma non troppo, sul tema dell'efficienza e della motivazione.

La parola è passata di nuovo ad Odile Robotti che ci ha condotto su un percorso teso al miglioramento del nostro EQ. Il primo passo consta nella

autovalutazione delle nostre carenze per quanto attiene l'IE. Ci sono stati suggeriti alcuni esercizi da svolgere per migliorarne vari aspetti. L'indicazione è stata di ricercare il miglioramento di un singolo aspetto per volta.

Riconoscimento ed espressione delle proprie emozioni

La capacità di individuare le proprie emozioni e sensazioni intime e comunicarle agli altri.



APPI

Si è "giocato" poi tutti assieme nell'indicare come, secondo noi, ci si dovrebbe comportare trovandosi davanti a situazioni lavorative quali quelle proposte dalla speaker. Per ogni situazione proposta si sono creati gruppi di lavoro. Ciascun gruppo è stato invitato a motivare la propria scelta, discutendo ed argomentandone le ragioni che l'hanno generata. La discussione che ne è scaturita è stata spontanea, continua e coinvolgente. Abbiamo avuto insomma l'occasione di partecipare ad una formazione esperienziale molto interessante e particolarmente adeguata a sessioni dove i presenti sono numerosi.

A malincuore, lo scambio di opinioni su situazioni che così spesso ci vedono protagonisti sul luogo di lavoro, si è dovuto interrompere, per rispettare la tabella di marcia e fare una breve interruzione per il pranzo.

Chiamarla interruzione è estremamente riduttivo in quanto ha determinato un momento concreto di spunto e di approfondimento permettendo, con creatività e simpatia, un bel networking tra i soci e con gli speaker.

La condizione climatica questa volta si è trasformata da criticità in opportunità: il Chapter, d'accordo con STOA che ci aveva messo a disposizione una ulteriore sala attigua, aveva deciso di offrire ai presenti il lunch in modo da non obbligare i partecipanti ad allontanarsi e

favorendo al contempo il networking.

Dalle chiacchiere scambiate durante la pausa pranzo ed i coffee break è risultato che i soci hanno apprezzato, oltre all'attenzione per evitare il disagio, anche l'attenzione ai costi, l'inventiva e l'impegno da parte di chi, nel Board del PMISIC, si è adoperato per migliorare la giornata anche da questo punto di vista.

La sessione pomeridiana si è avviata con la relazione della Dottorssa Luciana Zanon, consulente di formazione, outdoor, coaching e counseling.



Come prima cosa si è sgombrato il campo da una convinzione che istintivamente appartiene a tutti noi: le scelte si fanno analizzando razionalmente ed utilizzando le informazioni che abbiamo nel momento in cui decidiamo. Con pochi esempi, siamo stati messi di fronte ad un dato di fatto: questo non è sempre vero.

Decidere vuol dire scegliere l'opzione migliore in una situazione in cui le possibilità sono molteplici. Comunemente si ritiene che il processo attraverso cui si arriva alla decisione sia di tipo razionale e, semplificando molto, segua queste tappe fondamentali.

- 1) conoscere la situazione
- 2) conoscere le differenti possibili scelte
- 3) conoscere le conseguenze di ogni possibile scelta.

Apparentemente è così, ma se pensiamo ad esempio a quando un motorino all'improvviso ci taglia la strada, probabilmente per prendere la decisione se frenare o meno non seguiamo esattamente il procedimento appena descritto: non facciamo un'analisi della situazione calcolando la velocità del motorino e la velocità della

macchina; non valutiamo il tipo di pneumatici, né i miei né quelli del motorino; ne tantomeno elenchiamo le varie possibilità: frenare, non frenare, scalare le marce, elencando vantaggi e svantaggi di tutte le opzioni.

Di solito quello che succede è che istintivamente freniamo senza neanche rendercene conto. Questo ci dice che possediamo dei *software di base* antichi, fatti di istinto ed emozioni che ci consentono di decidere in maniera rapidissima, senza coinvolgere minimamente la nostra corteccia cerebrale, la parte più evoluta del nostro cervello.

Certo spesso questo accade per situazioni "semplici" dove le possibilità di scelta sono molto ridotte (frenare/non frenare); ma l'esempio di certo non si può adattare a situazioni più complesse quali ad esempio l'acquisto di una casa, una scelta lavorativa, la negoziazione con un cliente. Là certamente l'analisi dei costi e benefici potrebbe avere la meglio su istintività e automatismo.

Però forse qualche volta capita, proprio per le scelte più delicate e complesse, di sentirsi bloccati nonostante l'analisi della situazione e delle possibili scelte sia accurata; o peggio ancora quando l'analisi dei costi e benefici spinga decisamente in una determinata direzione ma nonostante questo il blocco decisionale persiste.

Questo ci fa dire che gli elementi di tipo razionale sono solo una piccola parte del processo decisionale e che vi sono invece altri elementi sconosciuti che possono interferire, sostenere, bloccare, deviare le nostre decisioni.

Il dialogo interno e le emozioni influenzano continuamente comportamenti, relazioni e processi decisionali senza che minimamente ne siamo consapevoli. Alle volte facendoci prendere delle decisioni totalmente automatiche (come la frenata improvvisa di prima) laddove invece sarebbe necessario utilizzare il pensiero. Un esempio calzante potrebbe

essere legato alle scelte che facciamo sull'onda della rabbia o della frustrazione che un conflitto può generare. E allora cosa si può fare, smettere di arrabbiarci? Impossibile davvero. Quello che realmente si può fare è riconoscere e gestire la rabbia, trasformare la sua carica dirompente in energia per la trasformazione di situazioni negative per noi senza farci travolgere e trasportare da essa. Insomma senza diventare schiavi ma senza nemmeno soffocarla con grave danno per il nostro stomaco.

Riconoscere il dialogo interiore e decodificare le informazioni delle emozioni permette di uscire dagli automatismi del comportamento, di governare la relazione con l'altro e il processo decisionale in modo più consapevole e funzionale.

Una decisione difficile

Cosa aveva deciso la protagonista?
 Che analisi costi – benefici aveva fatto?
 Quali argomentazioni sostenevano questa decisione?
 Come mai cambia la sua decisione?
 Sono venute meno le sue argomentazioni?
 Che altro ha influito?
Pensate ad un'empasse decisionale che avete vissuto recentemente....

Per esemplificare questo stato d'animo ed avviare le riflessioni in sala, ci sono stati mostrate scene da due film. Nella prima, la protagonista (da "Scene da un matrimonio" di Ingmar Bergmann) si lascia sopraffare da una situazione familiare che non aveva valutato a fondo anticipatamente.

Consapevolezza e gestione delle emozioni

Nella seconda (da "La morte sospesa" di Kevin Macdonald) un alpinista, in gravissima difficoltà, durante una scalata, per un incidente che gli ha causato la frattura della gamba, analizza freddamente le situazioni e valuta i problemi che di volta in volta gli

si presentano tanto da riuscire, alla fine, a salvarsi.

La speaker ci ha indicato di dividerci in gruppetti e di analizzare le questioni che preventivamente ci ha posto, in modo da esporre poi le varie idee nate dal confronto.

Le suggestioni evocate dal secondo film ci hanno immediatamente coinvolto su temi attinenti la sfera lavorativa, per l'approccio utilizzato dal protagonista, che richiama alla mente tecniche di analisi e scomposizione dei problemi che utilizziamo giornalmente nella nostra attività di Project Manager. L'altro film, invece, al primo impatto ha evocato situazioni familiari o personali. Quando però l'ultimo speaker della giornata, la Dottoressa Elisabetta Vernoni, ha ripercorso alcuni punti degli interventi precedenti, ha riportato la nostra attenzione su caratteristiche del personaggio femminile del film che ci hanno focalizzato nuovamente sull'ambito lavorativo e specificamente su individui che celano dietro a saccenza e fierazza la mancanza di "autoconsapevolezza".



La Dottoressa Vernoni, consulente di management per aziende italiane e multinazionali e consulente per il Ministero dell'Interno allo sportello di lotta all'usura, ha sottolineato il concetto di autoconsapevolezza citando con estrema efficacia il filosofo Immanuel Kant. La critica alla ragione pura si esplica con il concetto di criticismo ossia la capacità di ciascun individuo di saper giudicare (da "krinō", giudicare) in modo tale che pretese eccessive non comportino scelte o azioni difficili da perseguire.

In tale ottica si collocano la consapevolezza e la gestione

delle emozioni negli scenari situazionali. Anche il ricordo di emozioni pregresse può determinare le azioni che si intraprendono, prendendo il sopravvento sui processi decisionali. Proprio sui ricordi di emozioni pregresse, la Dottoressa Vernoni ha incentrato parte del suo intervento, citando un episodio indelebile della sua adolescenza proiettato su un doloroso evento del recente passato. L'individuo può, in relazione alle emozioni provate e vissute nel passato, auto convincersi a tal punto da predire azioni e scenari futuri, non per mera veggenza ma oggettivando decisioni già prese.

La Dottoressa Vernoni ha inquadrato l'episodio di vita vissuta come esempio di carenza di autoefficacia, al fine di presentarne gli aspetti peculiari. L'autoefficacia ha a che fare con l'insieme di credenze che influisce sulle azioni di ogni individuo, incidendo su motivazione e pensiero, favorendo o limitando le azioni stesse.

Questo determina un forte impatto sul comportamento individuale poiché una carenza di autoefficacia induce effetti negativi analoghi a quelli, evidenziati nel corso della giornata, generati da un basso EQ.

Autoefficacia... Nihil difficile volenti

Il PM deve....

- Essere autoconsapevole
- Avere convinzioni di efficacia
- Saper entrare e far entrare nel flusso
- ...

L'intervento ha ulteriormente evidenziato l'empatia creatasi tra gli speaker nel corso dell'evento. I co-speaker, cosa rara oggi, si sono vicendevolmente ascoltati per tutta la durata dell'evento. E l'hanno fatto con tale attenzione da permettere loro, durante i propri interventi, frequente riferimento ai contributi espressi dagli altri relatori. Anche la loro interazione nel corso della

giornata ha confermato un affiatamento davvero raro, visto tra l'altro che alcuni di loro non si conoscevano in precedenza.

La giornata, piacevolissima ed intensa, si è conclusa con i ringraziamenti a organizzatori ed ospiti, PMI-SIC e STOA, ed ovviamente agli speaker. Tutti hanno il merito dell'ottima riuscita dell'evento, confermata anche dal grado di soddisfazione dei soci.



Il tema ha suscitato un grande interesse: la partecipazione è andata ben oltre le previsioni e molti soci hanno condiviso pienamente la proposta di dar seguito a questa giornata con eventi successivi, utili per approfondire argomenti specifici, cosa che inevitabilmente la giornata introduttiva non permetteva di fare.