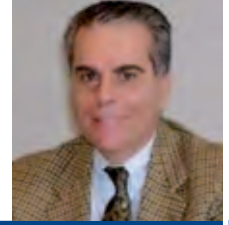


Federico Minelle



## PERCHÉ I SOFT SKILL SONO IMPORTANTI PER IL PROJECT MANAGEMENT?

*Il presente numero della Rivista è principalmente dedicato ad alcuni dei c.d. Soft Skill nel Project Management (PM), e sicuramente non sarà l'unico. Ma quali problemi aiutano ad affrontare e perché sono considerati oggi sempre più importanti? Una facile risposta alla prima domanda la si può trovare anche nei "sacri testi" del PM (ISO25500, PMBoK ecc.): si tratta del Change Management (CM), come anche della sua più ampia visione, detta Stakeholder Management (SM). Ma prima di tutto metterei il Team Management, visto che senza una buon Gruppo di Lavoro, nel senso di competente, motivato ed affiatato, l'esperienza ci dice che non si va lontano... In altri termini, la questione delle capacità interpersonali del Capo Progetto, centrate sulla sua leadership, diventa un fattore discriminante nel successo del progetto, anche augurabilmente nell'ottenimento dei benefici (a medio/lungo termine) attesi dal suo deployment. Ma di quale leadership parliamo? Secondo un autore prestigioso come Goleman<sup>1</sup>, ci riferiamo ovviamente a quella "emotiva"! In effetti il ruolo delle emozioni ha un effetto determinante nelle performance individuali e collettive nella gestione di un business. Se lo è nell'Operations Management, dove comunque c'è sempre la possibilità di un aggiustamento nel tempo, lo è a maggior ragione nel PM, dove il risultato si gioca nel "far bene le cose la prima volta"! In un precedente editoriale di questa Rivista (n. 18) si è già tentato di ragionare sulla importanza relativa e sul bilanciamento tra hard e soft skill nel PM. Passando alla seconda domanda, da quanto sopra si può dare una risposta preliminare: le buone relazioni interpersonali migliorano le performance dei Gruppi di Lavoro, specie ora che la crisi degli ultimi anni spinge le Organizzazioni (e conseguentemente i capi Progetto) ad assumersi impegni progettuali sempre più sfidanti, sotto il profilo del tempo, costo e qualità (tanto per citare la famosa "triade" del PM. Ma i soft skill giustamente considerano come campo di applicazione non solo il team dedicato alla realizzazione del progetto (spesso combinazione di Cliente/Fornitore e talvolta reso ancora più complesso da un contesto multi-cliente/multi-fornitore). Se il Capo Progetto, ma non solo, non mantiene un rapporto costruttivo e continuo con gli Stakeholder (in primis il c.d. Sponsor), nessun vero cambiamento sarà agevolmente ottenibile, e conseguentemente le risorse (tipicamente scarse e preziose) impegnate nel progetto non produrranno i benefici attesi (c.d. "bilancio di impatto"), anche se il prodotto progettuale, in senso stretto, è fatto a "regola d'arte". Questa risposta mi sembra esauriente, ma se ci sono commenti ed obiezioni, la Redazione sarà lieta di rispondere (mail: redazione@ilprojectmanager.it), o come si diceva, ad "aprire un dibattito" (caro, vecchio cineforum!)... Insomma, vorremo mantenere, come dice il sopracitato autore, un "circuitto aperto" con i ns. lettori, visto che è per loro che si pubblica questa Rivista. Una terza domanda nasce spontanea: ma questi soft skill, si insegnano? Poiché i guru dell'argomento dicono che si possono apprendere/migliorare, sarebbe ovvio ed auspicabile di sì. Ma non sempre è così: sicuramente le numerose scuole/centri formativi che si occupano professionalmente di PM lo fanno, ma lì ci si arriva normalmente dopo aver completato gli studi (laurea). La domanda più specifica è: le Università, oltre ad insegnarli all'interno dei percorsi formativi per psicologi, sociologi ecc., li insegnano anche ai candidati project manager che dovranno operare in contesti più tecnologici? Una risposta preliminare, a seguito di una ricerca empirica (ovviamente da approfondire), non è entusiasmante: appena poco più della metà dei corsi offerti, generalmente nell'ambito di master regolamentari o in minimaster ad hoc (spesso glorificati con nome di Executive Master) presenta nel programma gli argomenti attinenti ai soft skill e, sarà un caso (augurabilmente confutabile nell'approfondimento della indagine), questo è molto più frequente nelle Facoltà/Dipartimenti di Economia, Sociologia e simili, piuttosto che in quelle di Ingegneria e simili. Ovviamente quei corsi (circa i 2/3) che si rifanno agli standard o metodologie delle associazioni professionali, sia internazionali (PMI, IPMA) che nazionali (ISIPM/AICA) sono ben coperti, anche perché spesso offrono la relativa certificazione, ormai includente, con vari livelli di profondità, anche i soft skill. L'indagine sulle opportunità di formazione, appena iniziata, dovrà essere maggiormente approfondita anche sui corsi di laurea, dove si formano le competenze base e dove sembrerebbe (sempre in questa indagine preliminare) che tale percentuale sia ancora più bassa. Il movimento di opinione, originato dagli stessi lettori, potrà spingere ad una maggiore sensibilità, e quindi risposta, del mondo accademico. Da notare che l'iniziativa di ISIPM, rivolta sperimentalmente alle Scuole Superiori, dedica circa il 25% delle lezioni proprio ai soft skill!*

Buona lettura!

1 Daniel Goleman "Leadership Emotiva" Rizzoli, 2012