

# EMOTIONAL MATURITY

## FATTORE DETERMINANTE PER IL SUCCESSO PROGETTUALE

Di *Emma Rosenberg Colorni e Matteo Coscia*

Recenti studi sull'andamento dei progetti dimostrano come la maturità emotiva delle persone, del team e dell'organizzazione che li circonda sia un fattore determinante al successo dei progetti.

Essere in grado di utilizzare le emozioni è una competenza irrinunciabile, per i Project Manager e per tutti gli Executive coinvolti nel richiedere, selezionare ed eseguire le iniziative.

### Il Chaos® Report

Nel 2006 il Chaos® Report edito dallo Standish Group® evidenziava come fattori primari del successo dei progetti nell'ordine:

- a) coinvolgimento degli utilizzatori,
- b) coinvolgimento del top management,
- c) visione chiara dei risultati da ottenere e
- d) pianificazione appropriata.

Due anni dopo, l'edizione più recente dello studio riporta le prime tre posizioni inalterate mentre alla quarta posizione è comparsa "**maturità emotiva**", a precedere temi più tradizionali come pianificazione appropriata o conoscenza metodologica del project management.

### Che cosa significa maturità emotiva?

Mentre siamo ormai abituati ad avere strumenti per guidarci nella pianificazione ed a considerare apprendibile la metodologia di project management, non è ancora ovvio a tutti che anche le competenze emozionali possono essere imparate attraverso un percorso codificato e che di fatto anch'esse sono parte indispensabile della professionalità necessaria a gestire un progetto.

Maturità emotiva significa saper utilizzare le emozioni per comunicare meglio invece che tentare di soffocarle, negarle, controllarle o gestirle.

Le emozioni infatti sono portatrici di informazioni preziosissime: usarle significa essere in grado di riconoscere e comunicare i messaggi che ci recano. Gestire o controllare le emozioni al contrario comporta la perdita di tali informazioni.

Fino a qualche tempo fa si riteneva che le emozioni costituissero un disturbo alla coscienza, alla possibilità di ragionare efficacemente e di fare scelte valide.

Da una quindicina d'anni, però, l'emozione è riconosciuta come una forma di computazione intelligente che emerge da un insieme di presupposti e da un sistema di regole relazionali.

Siccome i nostri presupposti sono stati quasi sempre assunti inconsapevolmente, e siccome non abbiamo passato al vaglio le regole relazionali che dirigono la nostra attenzione, quasi sempre sperimentiamo le emozioni come qualcosa che ci succede, e non come un ambito in cui possiamo esercitare la nostra respons-abilità (abilità a rispondere).

## **Responsabilità: potere e libertà**

Per recuperare responsabilità, che vuol dire anche potere e libertà, possiamo dunque studiare come funziona l'emozione riconoscendo i presupposti su cui si fonda ed accorgendoci del modo con cui dirigiamo automaticamente la nostra attenzione nel pensare e nell'agire.

Usare questa competenza permette di negoziare, di condividere la realtà, di accordarsi sul rapporto fra mezzi e scopi, di concentrare pensieri e azioni sul fine desiderato, di risolvere creativamente i conflitti esistenti evitando di crearne di nuovi.

In definitiva permette di raggiungere efficacemente i propri obiettivi e dunque di vivere meglio.

## **Il 68% dei progetti fallisce per problemi comunicativi o metodologici**

Il Chaos® Report stima inoltre che nel 2008 il 68% dei progetti soccombe a problemi riconducibili in gran parte a lacune comunicative o metodologiche.

La maggior parte di noi ha la sensazione che una grande porzione della giornata lavorativa venga spesa in relazioni improduttive, a difendere posizioni di potere o la propria immagine.

Riconoscendo queste dinamiche ci si rende conto che, per quanto grande e netta possa essere questa sensazione, l'entità dello spreco rimane molto sottovalutata.

La stessa comunicazione aziendale consiste di numerosi circoli viziosi legati all'offendersi: non solo la gran parte delle chiacchiere, ma anche le procedure, i documenti, intere strutture, riunioni e altri riti, sono spesso realizzati intorno a meccanismi di offesa creando l'impressione, spesso condivisa, di essere all'interno di un 'teatrino'.

Conoscendo i meccanismi che generano l'offesa, e tenendoli presente come modello, diventa possibile riconoscerli e imparare ad utilizzare ogni altra emozione. Saper riconoscere l'offesa è quindi una discriminante essenziale per il successo dei progetti, e una delle strade più fruttuose per il loro miglioramento.

## **Come utilizzare le emozioni nei progetti?**

Ogni emozione ci informa su come stiamo osservando una determinata situazione, ovvero di:

- a) quale sia il nostro punto di vista
- b) quali siano i significati che attribuiamo inconsapevolmente a ciò che vediamo
- a) quale sia la dinamica interpretativa sia interna a noi che sociale

Quando non si è in grado di esplicitare negoziare e sottoporre a verifica, i tre punti precedenti si verificano comunicazioni improduttive o peggio distruttive.

Questo è vero in ogni contesto, ma è addirittura amplificato per chi si trova ad operare in ambito progettuale all'interno di un'organizzazione gerarchica: le tradizionali strutture comunicative basate 'sul bastone e sulla carota' tipiche di organizzazioni gerarchiche perdono di significato per il Project Manager che, per la maggior parte dei progetti, non possiede né l'uno né l'altra.

Infatti il gruppo di progetto, per garantirsi il successo, deve abbandonare la struttura gerarchica e assumere una configurazione agile 'ad ameba', in modo da essere in grado di far fronte all'imprevedibilità del contesto e di dare risposte essenziali e veloci.

L'organizzazione necessita quindi di nuove modalità e nuove competenze di comunicazione, basate sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle emozioni, specie nel mondo progettuale.

## **Un percorso cognitivo su 3 dimensioni:**

E' utile perciò seguire un percorso ben sperimentato su tre livelli:

- Riconoscere cosa sia e come funzioni un'emozione
- Imparare a risalire da questa ai suoi presupposti
- Imparare a negoziare i presupposti per condividere la realtà e le modalità e i mezzi del cambiamento.

Grazie all'approfondimento bibliografico e utilizzando programmi di formazione o di Coaching Emozionale, il project manager può acquisire le basi delle competenze emozionali. Tali competenze si potranno in seguito approfondire ed esercitate in autonomia.

### **Approfondimenti e bibliografia**

Chi volesse approfondire queste tematiche può fare riferimento alle opere di Antonio Damasio per la neurologia delle emozioni, di Bateson per la loro funzione epistemologica e di Maturana e Varela per la dinamica autopoietica della cognizione. Krishnamurti ci regala un esempio di umano che ha imparato ad utilizzare benissimo le emozioni, ma i libri che raccolgono i suoi discorsi non hanno una struttura immediatamente ripercorribile. Per un approccio pratico qualche indicazione c'è in Marianella Sclavi "Arte di ascoltare e mondi possibili", molto pratico è anche Marshal Rosenberg, che scrive di Comunicazione NonViolenta.

In "Lavorare senza offendersi" dell'autrice Emma Rosenberg Colorni si può trovare la descrizione di una strada ripercorribile, e dunque è questo il libro consigliato per introdursi allo studio della forma delle emozioni e del loro utilizzo per comunicare bene.