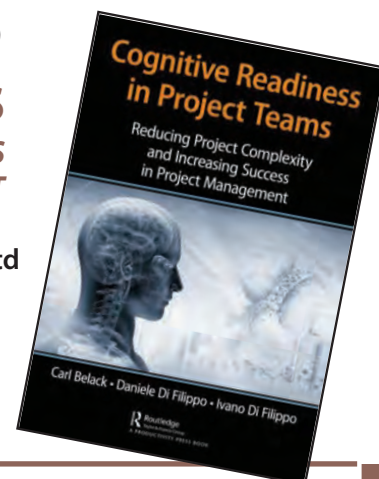


Carl Belack, Daniele Di Filippo, Ivano Di Filippo (ed.)

COGNITIVE READINESS IN PROJECT TEAMS

REDUCING PROJECT COMPLEXITY AND INCREASING SUCCESS IN PROJECT MANAGEMENT

Editore: **Routledge - Taylor & Francis Group Ltd**
 ISBN: **9781138592315**
 Lingua: **Inglese**
 Anno: **2019 (1ª edizione)**
 Pagine: **224**
 Prezzo: **£ 46,99**



Il libro è il primo tentativo su questo tema che i curatori redigono presso l'editore ed affronta il problema di come rispondere alla domanda: il team di progetto che si sta costituendo, ce la farà a portare avanti il compito esplicitamente assegnato (e molto spesso definito solo implicitamente)? La domanda se la pongono sicuramente i project manager designati, ma prima dovrebbero porsi gli stessi *sponsor* o componenti della alta direzione (pubblica o privata) che approvano il progetto ed il relativo stanziamento di fondi: non importa se il progetto sarà realizzato all'interno della organizzazione stessa o affidato ad una ditta appaltatrice esterna (o a una combinazione di entrambe).

Dopo una introduzione augurale di Russel Archibald (grande "padre fondatore" del project management) e di Mariya Gabriel (membro autorevole della Commissione Europea), dalla prefazione editoriale dei curatori emerge chiaramente l'obiettivo di questo libro:

"L'obiettivo del libro è di illustrare le più recenti teorie e ricerche sulla prontezza cognitiva (cognitive readiness) in un modo che rappresenti le diverse prospettive, incluse le sue effettive applicazioni nelle situazioni reali. Questa illustrazione tende a promuovere l'inclusione della "cognitive readiness" nel corpo delle conoscenze sul project management che possa rapidamente essere accolto dai professionisti che operano sul campo. Per quanto a conoscenza degli autori, il libro è un tentativo originale di sollevare l'interesse sull'argomento da parte della comunità professionalmente impegnata nel project management. Gli autori sono convinti che la prontezza cognitiva è il fondamento per quei soft skill che sempre più determinano il successo di un progetto, nel nostro mondo globalizzato e complesso. La prontezza cognitiva può considerarsi un fattore critico di successo nel realizzare quel project management di seconda generazione che stiamo vivendo".

In effetti i curatori mirano a trasferire nel project management i concetti della "prontezza cognitiva", da poco riconosciuta come un gruppo di competenze fondamentali di leadership che ha la neuroscienza come fondamento e che si basa sulla consapevolezza, l'intelligenza cognitiva, emozionale, sociale e che si pensa possa essere di grande aiuto nello sviluppo della nuova generazione di project manager e dirigenti.

Uno degli stessi curatori chiarisce che "prontezza" non significa solo rapidità di reazione, ma anche flessibilità cognitiva o attitudine ad interpretare il proprio contesto (interno ed esterno): avere quindi la capacità di sintonizzarsi e stabilire un "ponte mentale" con l'ambiente e le persone che ivi interagiscono.

I curatori infatti vedono la prontezza cognitiva come uno schema essenziale per gestire e minimizzare l'effetto della complessità dei progetti emergenti, ma che dipende anche dalle caratteristiche comportamentali delle persone, entrambe da comprendere e trattare opportunamente. E non riguarda solo gli altri, ma anche se stessi, se si vuole operare con team altamente efficienti in un ambiente di progetti complessi ...

Dopo l'introduzione, il libro presenta i contributi di diversi autori internazionali, tra i quali gli stessi curatori:

1. *Complexity and Complex Projects* (C. Belack, D. Di Filippo, I. Di Filippo)
2. *The Cognitive Readiness Framework* (C. Belack, D. Di Filippo, I. Di Filippo)
3. *Introduction to Neuroscience and Project Leadership* (C. Belack, D. Radecki)
4. *Minimizing the Effects of Bias in Project and Program Decision-Making* (C. Belack)
5. *Mindfulness: The Foundation for Intelligence and Optimal Performance* (G. Pitagorsky)
6. *From Mindfulness to Action: Applying Augment-*

ed Cognition to Project Management (D. Di Filippo, I. Di Filippo, R. Winston)

7. *Emotional and Social Intelligence Competencies and the Intentional Change Process* (R. E. Boyatzis, D. Goleman, F. Gerli, S. Bonesso, L. Cortellazzo)
8. *Emotional and Social Intelligence Competencies for Project Management* (R. E. Boyatzis, D. Goleman, F. Gerli, S. Bonesso)
9. *Training, Cognitive Readiness Competence Development, and Implementation* (D. Gunner)
10. *Afterword* (R. Winston)

Il libro ha un esauriente indice analitico, mentre la bibliografia è associata a ciascun singolo contributo, dove anche è presente un'utilissima sintesi del contributo stesso.

Punti di forza del libro

Essendo il risultato di un progetto pluriennale, ancora aperto, il libro contiene elementi per aumentare l'attenzione della comunità dei project manager e di tutte le figure aziendali interessate (inclusa l'alta direzione e quindi gli sponsor) verso i benefici che la prontezza cognitiva può dare, attraverso un incremento delle capacità di leadership, per massimizzare la probabilità di successo dei progetti di oggi e del futuro prevedibile.

In sintesi, i primi capitoli evidenziano come, in una realtà composta di progetti in maggioranza sempre più complessi (secondo il modello Cynefin¹), la prontezza cognitiva sia un atteggiamento mentale che supporta le persone ed i gruppi di lavoro per sviluppare e mantenere gli elevati livelli di performance richiesti in tali contesti, che si evolvono rapidamente, per il project/program/portfolio management.

Tra i vari contributi, tutti di autori di altissima competenza nei rispettivi campi, si evidenziano i capp. 2, 3-4, 7-9.

Importanti anche le considerazioni finali (*Afterword*), che individuano un percorso per future ricerche che consolidino ed amplino il lavoro fin qui meritevolmente svolto dagli autori:

"Questa postfazione non si prefigge di coprire la gamma completa di argomenti affrontati dagli autori, ma segnala che i temi presentati in questo libro forniranno le basi per testi futuri. Questo libro è soltanto la introduzione ad una varietà di argomenti, che attualmente impattano i program/project manager di oggi e che si intende siano utili per loro, ma che sono illustrati con un dettaglio ancora insufficiente per

consentire di utilizzarli appieno, sia per i program/project manager stessi che per le loro organizzazioni.

Punti meno convincenti

I diversi ed autorevoli contributi affrontano in modo ampio e convincente i vari aspetti dei c.d. "soft skill" necessari, basati sullo studio delle neuroscienze (leadership, capacità relazionali e decisionali, resilienza ecc.) per affrontare e guidare con successo i progetti complessi. Invece non sono particolarmente approfonditi eventuali approcci appropriati sul campo dei c.d. "hard skill", cioè metodi e tecniche di natura più ingegneristica: la ormai ovvia indicazione che una pianificazione stringente e completa può essere controproducente fa parte anche del modello "agile" ...

Inoltre, come ovvio con la presenza di così numerosi e autorevoli contributi, alcuni concetti o modelli di analisi in parte si sovrappongono, ma data la rilevanza dell'argomento "repetita iuvant"! Comunque, una breve premessa ad ogni capitolo da parte dei curatori, come spesso accade per i libri a più voci, sarebbe stato di aiuto, come "filo conduttore" alla lettura.

Conclusioni

La lettura del libro (la cooperazione tra gli autori si è svolta sotto gli auspici di R. Archibald, grande "padre fondatore" del project management) è vivamente consigliata certamente ai project manager esperti e che aspirano a rafforzare/rivoluzionare il proprio bagaglio di conoscenze, se vogliono affrontare in maniera completa gli aspetti "soft" (e non solo), generato dalla necessità di costituire e organizzare in modo efficace i team di progetto che sono sempre più articolati, in termini di competenze, personalità e culture a seguito della sempre maggiore complessità dei programmi/progetti da affrontare.

Il contributo delle conoscenze attuali e delle tendenze in corso, che sono presentate da alcune delle migliori menti dedicate al tema a livello mondiale, può certamente aiutare. Inoltre la lettura di questo libro (o almeno dei principali capitoli) è sempre fortemente suggerita agli esponenti della c.d. "alta direzione" (privata o pubblica), che agiscono in veste di sponsor o di decisori strategici per i programmi/progetti. In fin dei conti, loro precipua responsabilità è il raggiungimento dei benefici attesi dal progetto, rispetto ai costi/tempi sostenuti e la qualità ottenuta!

Federico Minelle

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework.