

SIC DIXIT

LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Numero Speciale Gennaio-Febbraio 2015

#EDITORIALE

Un altro anno è trascorso per il PMI-SIC e ancora una volta possiamo guardare con soddisfazione al lavoro svolto per la diffusione del Project Management, con la convinzione che nel nuovo anno abbiamo le potenzialità e la determinazione per fare ancora di più.

Augurando ai nostri associati un 2015 ricco di successi, proponiamo un numero speciale della nostra Newsletter interamente dedicato al convegno "Sviluppo delle Personal Competencies" tenuto a Fiuggi lo scorso 30 ottobre e in particolare al Coaching, in quanto tema principale del convegno.

L'evento è stato il prodotto di un'organizzazione straordinaria, infatti il nostro Chapter ha potuto avvalersi della collaborazione di Acqua e Terme di Fiuggi (ATF), che ha ospitato l'evento, e in particolare delle capacità manageriali dell'Ing. Emanuele Guadalupi, Direttore della Produzione di ATF.

Importanti relatori hanno illustrato le potenzialità che il Coaching può avere per la crescita del Project Management e delle Organizzazioni. In questo numero abbiamo deciso di recepire il successo dell'evento e il forte interesse per il tema trattato, infatti la maggior parte degli articoli che troverete nelle pagine seguenti sono scritti da relatori dell'evento.

Il primo articolo costituisce la cronaca dell'evento, con foto e descrizione di tutti gli interventi.

Seguono tre articoli redatti da professionisti del Coaching, con slide e contenuti descrittivi, che sono una sintesi dei loro interventi di Fiuggi. In questi articoli sono trattati argomenti quali il rapporto tra stili di Leadership e Coaching, le competenze professionali del Coach che possono aiutare il Project Manager, il Coaching per lo sviluppo personale e professionale.

In questo numero:

<i>Editoriale</i>	1
<i>Il Coaching, una risorsa per il Project Management e le Organizzazioni</i>	3
<i>Leadership, Coaching e Neuroscienze nel Project Management</i>	7
<i>Le competenze del Coach ed il PM</i>	13
<i>Come essere PM di se stessi: il Coaching per lo sviluppo personale e professionale</i>	18
<i>Le Personal Competencies del Project Manager secondo lo Standard PMCDF</i>	25
<i>Il coach come leader (e il leader come coach)</i>	30
<i>A proposito di Coaching</i>	32

Nell'articolo che riguarda lo standard PMCDF (Project Manager Competency Development Framework), anche questo trattato a Fiuggi, viene ripreso il tema delle competenze del Project Manager, molto attuale dopo la Legge 4/2013 e il conseguente tavolo UNI per la definizione della professione di Project Manager. Il Coaching è richiamato come uno dei metodi per lo sviluppo delle competenze.

Un suggestivo articolo propone il modello del Leader come Trainer e Coach (o all'opposto del Trainer o Coach come Leader), partendo dall'esempio del direttore d'orchestra che nell'esecuzione di un'opera musicale ha il compito di allineare le fasi strategica, formativa e dell'esecuzione.

Infine, qual è l'origine del termine e della disciplina del Coaching ? Nell'ultimo articolo ce lo spiega un Coach freelance, che illustra anche le diverse classificazioni esistenti e quali sono i passi di un percorso di Coaching.

Giacomo Franco

Presidente del PMI-SIC



Un più rapido time-to-market per le aziende di produzione industriale

Dal punto di vista economico, le cose sembrano andare sempre meglio, seppur lentamente.

Per i produttori, si tratta di un clima di opportunità. Stanno emergendo nuove unità di misura del valore economico, che fanno della Supply Chain un indicatore chiave della crescita.

I produttori che saranno in grado di accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti (NPD), e ridurre il time-to-market, stabiliranno posizioni di leadership forti e sostenibili.

Come ottenere visibilità, cooperazione e controllo per lo sviluppo agile di nuovi prodotti?

Scopriilo qui:

<http://goo.gl/XGLt1c>

Informativa per le aziende

Il Coaching, una risorsa per il Project Management e le Organizzazioni

*Pierluigi Trombetti, PMP, associato al PMI-SIC
Angelo Elia, PMP, PMI-ACP, associato al PMI-SIC*

Lo scorso 30 ottobre, nella splendida cornice del teatro comunale di Fiuggi, si è tenuto il convegno "Sviluppo delle Personal Competencies", organizzato dal PMI Southern Italy Chapter in collaborazione con il PMI Rome Italy Chapter. L'evento ha trattato le competenze cosiddette di Soft Skills che, insieme a quelle di tipo Hard, caratterizzano la figura del Project Manager. Si è parlato in particolare di Coaching.

Le competenze personali del Project Manager sono state esaminate alla luce delle tecniche di Coaching manageriale e psicologico, nel presupposto che il Project Manager efficace si distingue non solo per le doti di Leadership ma anche per la capacità di far esprimere al proprio team il suo potenziale. Si è discusso di come si attinga sempre più alle qualità personali e all'intelligenza emotiva delle persone attraverso le forme personalizzate di Coaching e di come il Project Manager tenda a diventare Coach di ciascun membro del team.

Il moderatore dell'evento Pierluigi Trombetti, associato al PMI-SIC, aprendo i lavori ha sottolineato l'importanza degli eventi finalizzati a diffondere le competenze di Project Management, soprattutto perché realizzano efficaci sinergie tra professionalità diverse, in grado di dare un contributo concreto al superamento del momento di difficoltà economica che stiamo vivendo. Da tali eventi possono infatti arrivare proposte concrete di innovazione e formazione atte a dare una scossa all'immobilismo che troppo spesso blocca azioni e iniziative.



Fig.1 – L'apertura dei lavori di Pierluigi Trombetti

Il sindaco di Fiuggi Fabrizio Martini ha dato il benvenuto ai partecipanti ed evidenziato la necessità che nella Pubblica Amministrazione siano presenti figure professionali in grado di gestire progetti complessi, finalizzati al raggiungimento di obiettivi importanti in tempi brevi. Non possiamo non essere soddisfatti per il fatto che le parole del sindaco risultano in linea con quanto il nostro Chapter sta facendo ai tavoli tecnici dell'UNI, l'ente normativo che si sta occupando di definire le norme sulle professioni non organizzate (Legge 4/2013); uno dei tavoli ha proprio l'obiettivo di definire le linee guida per l'applicazione del Project Management nella Pubblica Amministrazione.



Fig.2 – L'intervento del sindaco di Fiuggi Fabrizio Martini

Il presidente del PMI-SIC Giacomo Franco, sulla base della sua esperienza di Leadership e Coaching, ha posto l'attenzione sulla suddivisione tra task-oriented e socio-emotional Leadership, illustrando come tale suddivisione derivi da caratteristiche di base della nostra neurobiologia, in grado di generare antagonismo tra due reti di neuroni presenti nella corteccia cerebrale. Ha quindi spiegato quanto sia importante per un Leader essere focalizzato e aiutare l'organizzazione a focalizzarsi, classificando il focus come interno (basato su autoconsapevolezza e autocontrollo), sugli altri (basato su empatia e relazioni) ed esterno (basato sulla strategia, sulle domande come sorgente di innovazione e sulla consapevolezza dei sistemi). A proposito di Coaching, ha osservato che il rapporto tra Coach e Coachee è un dialogo basato sui tre tipi di focus citati.



Fig.3 – L'intervento di Giacomo Franco

David Restante, responsabile sviluppo area Lazio Sud del PMI Rome Italy Chapter e docente di Project Management, ha affrontato l'argomento delle competenze e delle metodologie della didattica, spiegando che la scuola italiana ha subito negli ultimi 15 anni una profonda trasformazione nel metodo adottato per la preparazione dei ragazzi al mondo del lavoro: la vecchia lezione diretta e nozionistica è stata sostituita da un nuovo approccio educativo basato sui tre pilastri Sapere, Saper Fare e Saper Essere. Ha continuato evidenziando che questi

obiettivi formativi corrispondono alle competenze sviluppate dai membri di un team di lavoro all'interno di un progetto: Conoscenze, Capacità e Atteggiamenti, in relazione ai quali il docente può assumere il ruolo di Teacher (quando si dedica alla condivisione della conoscenza), Coach (quando aiuta a sviluppare le competenze) e Mentor (quando funge da esempio comportamentale).



Fig.4 – L'intervento di David Restante

E' stato quindi il turno di Edoardo Grimaldi, Vice Presidente Formazione e Certificazione del PMI-SIC, che ha parlato dello standard PMCDF (Project Manager Competency Development Framework) ed evidenziato come le competenze del Project Manager siano caratterizzate dalle dimensioni Knowledge (ciò che il Project Manager conosce sull'applicazione di processi, tools e tecniche), Performance (come il Project Manager applica le conoscenze) e Personal (come il Project Manager si comporta, le sue attitudini e le caratteristiche della sua personalità). Ha parlato di come lo standard PMCDF possa essere concretamente applicato, in quanto propone un framework per la definizione, l'assessment e lo sviluppo delle competenze del Project Manager, che ogni organizzazione può personalizzare in base alle proprie necessità.



Fig.5 – L'intervento di Edoardo Grimaldi

Particolarmente atteso l'intervento di Alessandro Lo Russo, Presidente AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti) e pioniere dell'introduzione del Coaching in Italia, che ha parlato del Coaching come metodo di sviluppo delle potenzialità dei singoli e delle organizzazioni, sulla base del fatto che nell'attuale contesto lavorativo è fondamentale, per la buona riuscita dei progetti, stimolare passione e commitment nei componenti del team. Partendo dalla definizione *"Il Coaching è un metodo di sviluppo delle potenzialità di singoli, gruppi ed organizzazioni che ha come base l'alleanza con il proprio cliente nel percorso verso la sua autorealizzazione"*, ha definito metaforicamente il percorso di Coaching come una marcia che parte dal presente percepito e arriva al futuro desiderato, gestendo e superando scalino per scalino gli ostacoli previsti e imprevisti. Ha quindi illustrato le competenze professionali necessarie al Coach, in particolare quelle che possono aiutare il Project Manager.



Fig.6 – L'intervento di Alessandro Lo Russo

Enrico Viceconte, docente di Management presso Stoà (Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa) dove dirige il Master in Human Resource Management, ha accostato il concetto di Leadership a quello di agilità e ha spiegato il concetto di anti-fragilità, che va al di là della resilienza e della robustezza, in quanto ciò che è robusto o resiliente resiste agli shock rimanendo identico a sé stesso mentre l'anti-fragile migliora per effetto dello stress. Ha poi evidenziato quanto sia difficile essere e sentirsi Leader, infatti in una recente ricerca la maggioranza delle persone contattate ha dichiarato di non volere essere un Leader ma preferisce accontentarsi di un ruolo subordinato. Questo intervento ha compreso la proiezione di suggestivi trailer cinematografici e spezzoni di concerti, che hanno mostrato come la semplice gestualità o uno sguardo accigliato di un Leader possano essere più comunicativi ed efficaci di mille parole.



Fig.7 – L'intervento di Enrico Viceconte

L'evento si è concluso con l'intervento, anche questo molto atteso, di Silvana Dini, presidente di Society for Coaching Psychology Italy (SCP Italy), che ha parlato di come essere Project Manager di se stessi e ha evidenziato metaforicamente che nel tessuto della professionalità del Project Manager, come di altre figure tra le quali il Coach, siano presenti l'ordito (costituito dallo sviluppo personale continuo) e la trama (costituito dallo sviluppo continuo delle competenze). Ha quindi approfondito le tematiche le-

gate al Coaching partendo dalla definizione “*Il Coaching Organizzativo individuale è un programma di allenamento, di sviluppo e di cambiamento, finalizzato al potenziamento della persona (empowerment) che opera nell’Organizzazione e al suo rafforzamento nel ruolo (role effectiveness)*”. Ha infine coinvolto i presenti in un test di Coachability, analizzando al termine i risultati per identificare le azioni da intraprendere al fine di ottenere dei miglioramenti.



Fig.8 –L’intervento di Silvana Dini

Questo il resoconto dell’evento. E’ stato un successo? «*L’atmosfera di partecipazione, l’interesse dei presenti, il livello dei contenuti e dei relatori non lasciano dubbi*» ha affermato soddisfatto Pierluigi Trombetti, che più di ogni altro ha curato l’organizzazione dell’evento. Possiamo quindi dire che la bellissima giornata, conclusa gustando un buffet di prodotti tipici ciociari e bevendo acqua fresca di Fiuggi, ha dato il contributo che auspicavamo alla diffusione della cultura del Project Management e allo scambio tra discipline e professioni.



Pierluigi Trombetti, laureato in Ingegneria Elettronica, ha quindici anni di esperienza nel settore ICT ed è attualmente Project Manager presso Engineering Tributi, dove gestisce progetti di diversa complessità tecnologica. In qualità di Security and Senior Consultant ha acquisito una notevole competenza nella campo della sicurezza applicativa, è un esperto di PKI Encryption, Firma digitale, PEC e di Identity and Access Management. Docente di Project Management nel Master Universitario di II Livello “Tecniche di Analisi, Risanamento e Bonifica di Ambienti Contaminati” presso la Seconda Università degli Studi di Napoli. E’ iscritto all’ordine degli Ingegneri della Provincia di Caserta dal 2001.



Angelo Elia, laureato in Economia e Commercio, è attualmente Project Manager presso Engineering Ingegneria Informatica. Oltre venti anni di esperienza nel settore IT in ambito bancario e finanziario, ha elevate competenze funzionali e di processo. Ha gestito progetti di diversa complessità inerenti la realizzazione, l’avviamento e l’integrazione di sistemi informativi. Ha coordinato servizi di Application Management in contesti multi-cliente. Ha una significativa esperienza di formazione.

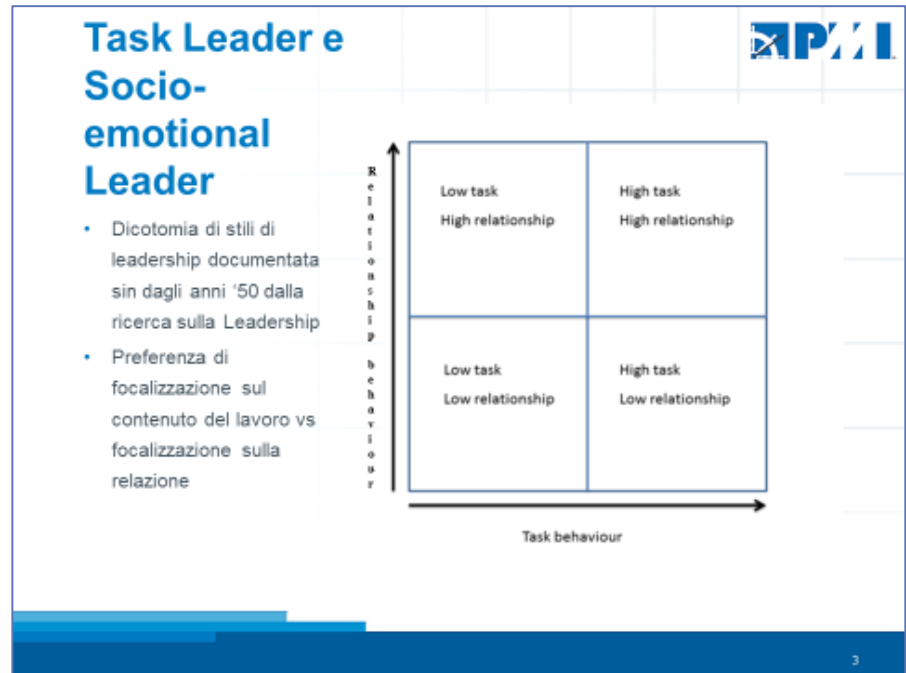
Leadership, Coaching e Neuroscienze nel Project Management

Giacomo Franco, PMP, Presidente PMI-SIC

Convegno "Sviluppo delle Personal Competencies" (Fiuggi, 30 ottobre 2014)

Gli studi sulla leadership sono innumerevoli, ma c'è una interessante differenza sostanziale tra due stili di leadership che si staglia su tutte le teorie e che è parte integrante del DNA di ogni Project Manager: la diversità tra Task Leader e Socio-Emotional Leader (Leadership di contenuto e la Leadership di relazione), la prima strettamente focalizzata sul task da compiere e la seconda focalizzata sugli aspetti emotivi e sociali inerenti la relazione con le persone che si occupano di svolgere un qualsiasi task o che comunque portano interesse per il task (e più in generale per il progetto), gli stakeholder. Ancora più interes-

sante è il legame intimo di questi due stili di leadership, evidenziato sin dagli anni '50 del secolo scorso: ogni Project Manager, se posizionasse il proprio stile di leadership in un diagramma cartesiano avente sugli assi i due differenti stili di leadership, sarebbe un punto in un continuum che passerebbe da un estremo, rap-



presentante uno dei due stili, all'altro.

Sia la differenza tra i due stili sia il ventaglio di combinazioni tra essi, sebbene di gran lunga comprovati dall'esperienza, non sono stati verificati scientificamente dalle scienze manageriali fino a quando non si sono presi in considerazione i risultati ottenuti dagli studi neuroscientifici, i quali hanno mostrato che ognuno di noi può disporre di due reti di neuroni cerebrali che rispecchiano le proprietà dei due stili di leadership, nel senso che sono attive in modo esclusivo quando si affronta un task o ci si relaziona con

Neuroscienze e Leadership

- La suddivisione tra task-oriented e socio-emotional leadership deriva da caratteristiche di base della nostra neurobiologia:
 - antagonismo tra due reti a larga scala di neuroni presenti nella nostra corteccia cerebrale
 - la task-positive network (TPN) e la default mode network (DMN).
- L'attività neurale nella TPN tende ad inibire l'attività nella DMN, e viceversa.

- La TPN è importante per il problem solving e l'attenzione, per le decisioni e il controllo dell'azione.
- La DMN è centrale nell'autoconsapevolezza emotiva, nella cognizione sociale e nel decision making etico; è anche fortemente coinvolta nella creatività e nell'apertura a nuove idee.

PMI

4

altri esseri umani.

Risulta molto interessante l'evidenza che hanno portato i neuroscienziati sulla dinamica di interazione tra queste due reti, esse sembrano agire in modo antagonista, cioè la TPN tende a inibire l'attività nella DMN e viceversa. L'effetto catalizzatore di queste reti, se utilizzato con continuità dai PM e/o dai manager di una organizzazione, diventa devastante.

L'organizzazione diretta dal leader assumerebbe a un estremo un eccesso di comportamento procedurale e burocratico, dall'altro un comportamento defocalizzato e poco performante.

Questo rapporto semplicistico tra le due reti

Abuso di TPN o DMN? Effetti catastrofici



- Poiché l'attivazione della TPN tende a sopprimere attività nella DMN, un eccesso di enfasi sulla leadership orientata al compito può rivelarsi deleterio per gli aspetti sociali ed emotivi della leadership.
- Allo stesso modo, un'enfasi eccessiva sulla DMN avrebbe come risultato difficoltà a focalizzare l'attenzione, prendere decisioni e risolvere problemi noti



5

neurali, e gli effetti comportamentali che esse portano con la loro attivazione, sembra però essere messo in crisi da una rilettura fatta da Goleman e altri neuroscienziati negli ultimi anni e che individua il centro del successo nella capacità di dominare il Focus durante la dinamica progettuale e aziendale.

Focus per il successo



Il focus è di tre tipi e ogni tipo richiede delle caratteristiche particolari al PM o al manager che desidera mantenerlo:

I tre tipi di focus



1. Focus Interno
2. Focus sugli Altri
3. Focus Esterno

Focus Interno



- Auto-consapevolezza
- Autocontrollo

Autoconsapevolezza



- **Dare ascolto alle proprie sensazioni concentrandosi sulle impressioni sensoriali** e rivolgere grande attenzione ai propri segnali fisiologici interni:
Marcatori Somatici di Damasio, Insula ed Amigdala
- **Essere per gli altri ciò che siamo per noi stessi:**
combinare le nostre esperienze nel corso del tempo in una visione coerente dei nostri se autentici
- **Percepire:** usare la consapevolezza aperta, notando gli eventi nel contesto senza lasciarci trascinare da essi e assorbendo quanto più possiamo dal contesto (es. negativo: PM che sono abituati a dare input)

Autocontrollo



- Esercitare il controllo cognitivo mettendo la propria attenzione là dove la si desidera e mantenendocela, usare la forza di volontà: la Corteccia Prefrontale.
- Test del *mashmallow* di Mischel (1/4 d'ora di resistenza) 1037 bambini in Dunedin (Neozelanda) tenuti sotto osservazione per 30 anni

10

11

– Empatia cognitiva (capire se gli obiettivi sono condivisi)

- L'abilità di capire la prospettiva dell'altra persona:
Essere un buon PM significa saper spiegare se stessi per essere compresi (pensando ai propri sentimenti)
- I circuiti neurali che permettono di monitorare i nostri pensieri e i sentimenti che fluiscono da essi ci permettono di applicare gli stessi ragionamenti alle altre persone

– Empatia Emotiva (osservare il team e gli stakeholder)

- L'abilità di sentire ciò che sente l'altra persona:
Necessaria per mentoring, gestione dei clienti e degli stakeholder e lettura delle dinamiche di gruppo

– Attenzione Empatica (risolvere i conflitti, aiutare a superare i gap lavorativi)

- L'abilità di avvertire ciò di cui un'altra persona necessita da noi partendo da quel che essa sente:
discende dall'empatia emotiva, ha origine dai circuiti neurali che obbligano i genitori a prestare attenzione ai loro figli, risposta innescata dall'amigdala che avverte il pericolo e dalla corteccia prefrontale che rilascia ossitocina – fa esprimere Giudizi Morali, ci permette di gestire la nostra angoscia personale senza diventare indifferenti al dolore degli altri

Focus sugli altri - continua

• Costruire Relazioni

– Sensibilità Sociale:

- es. il PM tecnicamente competente, ma che fa il tiranno e fa favoritismi, potrebbe negare tutto ed arrabbiarsi, non perché finge, ma perché non è consapevole
- i circuiti che convergono nell'ippocampo anteriore leggono il contesto sociale e ci portano ad agire in modo diverso con i compagni di liceo o con i colleghi, lavorano in simbiosi con la corteccia prefrontale deliberativa, reprimendo l'impulso di fare qualcosa di inappropriato
- Permette l'adeguamento culturale perché con l'empatia cognitiva fa comprendere quali sono gli schemi comportamentali accettati, le buone maniere
- le persone che hanno un'attività più forte di connessione tra ippocampo e corteccia prefrontale sono quelle più attente alle regole sociali (ipotesi di Richard Davison dell'Univ. del Wisconsin)
- Questi circuiti servono anche per individuare l'organizzazione di una rete sociale, ma più si sale nella gerarchia, più diminuisce questa capacità (Dacher Keltner di Berkeley)
- Lo status di potere nell'organizzazione si rileva anche dai tempi di risposta alle e-mail (algoritmo di evidenziazione automatizzata della gerarchia sociale della Columbia University, usato anche nella lotta al terrorismo)
- Lo status di potere che vediamo nell'organizzazione dipende in modo relativo dalla nostra percezione della posizione di potere nella stessa organizzazione

Focus Esterno (1 di 2)

• Focalizzarsi sulla strategia

- Sfruttamento del vantaggio attuale (concentrazione sul lavoro a portata di mano)
- Esplorazione di nuovi vantaggi (consapevolezza aperta)

• Le domande: la sorgente dell'innovazione

- Mettere insieme le idee inedite e porre domande intelligenti che aprono un potenziale inesplorato
 - Raccolta preparatoria delle informazioni
 - Concentrarsi intensamente sul problema (attenzione selettiva)
 - Lasciare vagare libera la mente (consapevolezza aperta, es. idee durante la doccia o la corsa)

Quindi i leader focalizzati sono quelli che hanno più probabilità di portare a casa gli obiettivi progettuali o aziendali, quelli che riescono, grazie all'applicazione delle caratteristiche esplorate, a perseguire comportamenti virtuosi.

Focus Esterno (2 di 2)



- **Consapevolezza dei sistemi -esempi**

- Muoversi agevolmente in una organizzazione a matrice
- Progettare software o linee di montaggio
- Progettare interventi per nazioni o ecosistemi in crisi

Simon Baron-Cohen dell'Università di Cambridge suggerisce che molti dei più bravi riconoscitori di sistemi hanno un deficit di empatia, per cui non sono dei buoni leader (PM vs Manager Funzionale?)

I leader focalizzati



- Possono governare l'intera gamma delle loro attenzioni
- sono in contatto con i loro sentimenti interiori
- possono controllare i loro impulsi
- Sono consapevoli di come gli altri li vedono
- Capiscono cosa gli altri necessitano da loro
- Possono eliminare le distrazioni
- Consentono alle loro menti di divagare libere da preconcetti

15

16

Non è trascurabile anche l'overload di contenuti che oggi chiunque si metta alla guida di un progetto o di una organizzazione, e che vuole tragarne il successo, deve affrontare. I tentativi di padroneggiarlo spesso portano danni alla capacità globale di focalizzazione del leader.

Fare attenzione all'overload di messaggi



- Siamo quotidianamente sottoposti ad overload informativo, di conseguenza applichiamo strategie per ridurlo che portano danni ai tre tipi di focus, all'intelligenza emotiva, organizzativa e strategica

L'informazione consuma l'attenzione del ricevente

*Herbert Simon,
Premio Nobel per l'economia*

17

Tutte queste riflessioni, per poter diventare utili nella pratica quotidiana, devono risolvere alcune questioni di fondo:

- Come si fa a diventare leader focalizzati?
- Ci sono strumenti e metodi che aiutano a perseguire ed esplorare questa focalizzazione?
- C'è modo di mantenerla nel tempo e di renderla stabile?

Risulta evidente che tali strumenti non possono essere delle tecniche semplici, vista la delicatezza dei problemi che aiuterebbero ad affrontare e la complessità degli stessi: stiamo parlando di persone, quindi, come succede sempre nel Project Management, dobbiamo coniugare le tecniche disponibili con il fattore umano, metodo e scienza con l'imponderabilità e la ricchezza dell'essere umano, in particolare la sua individualità.

Il panorama degli strumenti da cui attingere è allora vasto, per ridurre l'overload informativo possiamo utilizzare il buon senso del PM per provare quello che a intuito sembra il più adatto. ☺

La nostra forma mentis (n.d.a. del PM) ci fa saltare su una disciplina che ci è affine e che può servire come strumento metodologico e di relazione: il COACHING è lo strumento di eccellenza per questo caso. Il Coaching serve a permettere a ognuno di trovare il proprio percorso per modulare la relazione tra le due reti neurali, garantendo tutti i tipi di focus e i comportamenti connessi nel raggiungimento di obiettivi desiderati. Il percorso di Coaching serve a tarare la fasatura d'uso delle reti TPN e DMN, raggiungendo quello che nel gergo del Coaching è

definito C.A.R. (Consapevolezza, Autonomia e Responsabilità).

Il Coaching è tutto questo

Il rapporto Coach-Coachee è un dialogo basato su tutti i tipi di focus che abbiamo analizzato, il Coach:

- **Fa domande** per favorire i vari tipi di attenzione
- **Alterna domande** che attivano i circuiti neurali della creatività con quelle che fanno focalizzare il coachee su un tema «caldo» per sviscerarlo
- **Attiva focalizzazione** del coachee su:
 - consapevolezza sistemica (ampliamento della comprensione della propria situazione)
 - Strategia (creazione del piano d'azione)
 - sorgenti di innovazione (individuazione delle risorse per realizzare il piano)
 - Sorgenti di ostacoli (barriere che potrebbero impedire la realizzazione del piano)
- **Attiva il focus interno** sull'autoconsapevolezza e sull'autocontrollo
- **Spinge ad usare la triade dell'empatia** in tutte le precedenti azioni e fortemente nella creazione del piano
- **Aiuta il coachee ad uscire fuori dall'overload** di informazioni di contesto in cui sgualza, suo malgrado (massima focalizzazione su un solo sistema già individuato)


18

Buon Coaching a tutti !



Giacomo Franco, laureato in Scienze dell'Informazione, Project Manager Professional (PMP®), Master in Coaching dell'Università di Castellanza, lavora da circa 30 anni nel settore IT e ha una vasta esperienza come Project Manager, Trainer, Coach, Consultant, Researcher, Knowledge & Method Leader, IT Specialist. E' stato speaker e Chair di molte conferenze sul Project e Knowledge Management. E' membro all'Associazione Italiana Coach Professionisti (AICP, nella quale ricopre il ruolo di Responsabile del Coaching Club Campania) e membro del Project Management Institute, oltre che Presidente del PMI Southern Italy Chapter (PMI-SIC), collaborando alla sua crescita nel territorio nazionale ed internazionale sin dalla sua nascita (2004). Attualmente è Presidente del Consorzio di Ricerca e Formazione CUSSMAC (Consorzio Universitario Salernitano di Sistemi e Metodi per Aziende Competitive).

Le competenze del Coach ed il PM

Alessandro LoRusso, Presidente Aicp-Associazione Italiana Coach Professionisti

Convegno "Sviluppo delle Personal Competencies" (Fiuggi, 30 ottobre 2014)

Il Coaching (approccio & corpus di tecniche) può essere utile ai PM per:

1. lavorare con un Coach all'emersione ed allenamento delle potenzialità e punti di forza del PM (Coachee);
2. affinare le proprie capacità di leadership, comunicazione, teamworking e problem solving, utilizzando le Coaching Skills (Discretionary effort);
3. lavorare, utilizzando approccio e tecniche di Coaching all'emersione di potenzialità e punti di forza del proprio team, stimolando motivazione, proattività e development (Discretionary effort dinamico);
4. installare in tutta l'Azienda / Team una "Coaching Culture" (Learning Organization – P.Senge MIT).

I - PM → **PM - I**

le Competenze del Coach ed il PM
(sinossi di commento in nota)

AICP
Associazione Italiana Coach Professionisti

Fiuggi Terme – Teatro Comunale
Piazza Trento e Trieste
Alessandro A.E. LoRusso
presidente@associazionecoach.com
30 Ottobre 2014

A cosa possono servire le competenze del Coach per i PM?

PM & Coaching

(capability maturity model)

AICP **PM & Coaching (cmm)** **PMI**

Coaching (approccio & corpus tecniche) può essere utile al PM per:

- 1) *lavorare con un Coach all'emersione ed allenamento delle potenzialità e punti di forza del PM (Coachee);*
- 2) *affinare le proprie capacità di leadership, comunicazione, teamworking e problem solving, utilizzando le Coaching Skills (Discretionary effort);*
- 3) *lavorare, utilizzando approccio e tecniche di Coaching all'emersione di potenzialità e punti di forza del proprio team, stimolando motivazione, proattività e development (Discretionary effort dinamico);*
- 4) *installare in tutta l'Azienda/Team una "Coaching Culture" (Learning Organization – P.Senge MIT).*

2

PM as Coach:

Le Coaching Skills (Competenze di Coaching), padroneggiate dal PM, possono stimolare un problem solving ed una capacità di mobilitazione del “discretionary effort” eccellenti da parte dei propri collaboratori, permettendo al PM di valorizzare al meglio le proprie parallele competenze tecnico-gestionali.

Nell’attuale contesto lavorativo, infatti, uno stile command & control tradizionale non è sufficiente a motivare le persone a mettere tutta la passione ed il commitment di cui sono capaci nel progetto (il cosiddetto discretionary effort) e se il PM non riesce a stimolare questa passione e questo commitment, utilizzando anche le Coaching Skills, per comprendere al meglio i problemi e le persone coinvolte, la buona riuscita del progetto stesso è a rischio.



AICP Associazione Italiana Coach Professionisti

PM as Coach

PMI

Le Coaching Skills (Competenze di Coaching), padroneggiate dal PM, possono stimolare un problem solving ed una capacità di mobilitazione del “discretionary effort” eccellenti da parte dei propri collaboratori, permettendo al PM di valorizzare al meglio le proprie parallele competenze tecnico-gestionali.

3



Definizione di Coaching

AICP Associazione Italiana Coach Professionisti

PMI

“Il Coaching è un metodo di sviluppo delle potenzialità di singoli, gruppi ed organizzazioni che ha come base l’alleanza con il proprio cliente nel percorso verso la sua autorealizzazione”

4

Secondo la definizione della Associazione Italiana Coach Professionisti:

“Il Coaching è un metodo di sviluppo delle potenzialità di singoli, gruppi ed organizzazioni che ha come base l’alleanza con il proprio cliente nel percorso verso la sua autorealizzazione”.

Il percorso di Coaching, infatti, prende le mosse dal presente percepito del Coachee per costruire una strategia di marcia verso un futuro desiderato, individuato liberamente dal Coachee stesso con il supporto del Coach.

La marcia consentirà di gestire al meglio gli ostacoli, previsti ed imprevisti che, scalino per scalino, separano il Coachee dal suo obiettivo finale, attraverso un accrescimento di consapevolezza, lo sfruttamento pieno del suo potenziale, azioni programmate di realizzazione ed auto-apprendimento «ego-logico».



Il Coaching stesso è un approccio ed un corpus di metodologie finalizzate ad allenare il potenziale e la prestazione del Coachee per favorirne lo sviluppo.

Il Coaching si basa su obiettivi autodeterminati dal Coachee, con il supporto del Coach, attraverso una relazione di fiducia e basata su uno stile di comunicazione chiaro, efficace e diretto.

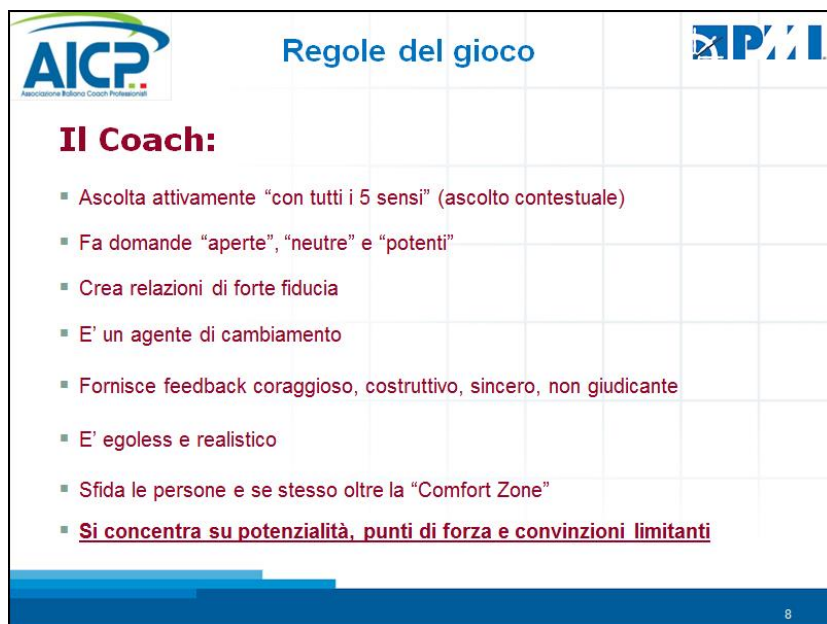
Le competenze professionali necessarie al Coach e che possono aiutare il PM nella gestione ottimale del suo progetto, sono:

- Stabilire accordo di Coaching (definire il setting del rapporto)
- Ottemperare a linee guida etiche e standard professionali
- Stabilire fiducia e vicinanza col cliente
- Presenza egoless nel Coaching (stimolare risposte efficaci negli altri più che suggerire)
- Domande potenti
- Ascolto attivo
- Comunicazione diretta
- Creare consapevolezza
- Progettazione di task di apprendimento
- Stabilire/monitorare obiettivi/risultati
- Gestire focalizzazione e responsabilità
- Aggiornamento continuo
- Comprendere il sistema contesto.



Concretamente il Coach:

- Ascolta attivamente "con tutti i 5 sensi" (ascolto contestuale)
(una qualità d'ascolto molto superiore alla media per comprendere quello che mediamente non viene compreso)
- Fa domande "aperte", "neutre" e "potenti" (domande che stimolano esplorazione di nuove possibilità)
- Crea relazioni di forte fiducia
- E' un agente di cambiamento
- Fornisce feedback coraggioso, costruttivo, sincero, non giudicante (feedforward per il futuro non colpe per il passato, cioè gestione proattiva di errori e scostamenti positivi)
- E' egoless e realistico (tiene il proprio ego sotto controllo per dare spazio alle potenzialità e punti di forza presenti nel team)
- Sfida le persone e sé stesso oltre la "Comfort Zone"
- Si concentra su potenzialità, punti di forza e convinzioni limitanti.





Alessandro A.E. LoRusso
 Allenatore per Manager
 Roma-Milano-EU
 Largo Olgiata 15
 00123 Roma
 alessandro.lorusso@ictf.it
 +39 380 720 719 5
 +39 06 91717881 (3 linee r.a.)



Presidente Aicp-Associazione Italiana Coach Professionisti www.associazionecoach.com Associazione professionale ex Legge 4/2013 .

Master TrainerCoach® Fondatore di Idee Che Trasformano, scuola di coaching skills e laboratorio x interventi organizzativi di People Development sistemici ad alto impatto www.ictf.it.

Un pioniere dell'introduzione del Coaching in Italia, dal 1991 come Manager-Coach e dal 2002 come Professional Corporate Coach, attualmente è Master Corporate Coach con il suo gruppo Ictf.it.

49 anni, laurea cum laude in Economia Aziendale, Master certificato in Corporate Coaching (più di 2.000 ore di esperienza in coaching, team coaching e Training-Coaching®), "Emotional Intelligence" ed "Intercultural Intelligence".

Già Docente Eni Corporate University e Profilo Academy, collabora in programmi di Talent Management, come Project Manager e Master Coach per executive e corporate coaching (individuali & team), Leadership,

Engage&Align, Development, Change development by peer coaching interno.

Membro nel 2005-6 del Management Board ICF Italia, organizzatore conferenze del 2006 e 2010 a Milano, del 2004 ad Oslo e del 2008 a Ginevra. Parla inglese fluentemente, nonché francese, spagnolo e latino.

Ha un'importante esperienza manageriale ultradecennale in primarie società bancarie (certif. EFPA) e nel No-Profit, alla guida prima del Gruppo 105 di Amnesty International, poi nel Board ICF Italy, ed, infine, della Associazione Italiana Coach Professionisti.

Ha superato con onore l'83° corso Ufficiali della Accademia Navale della Marina Militare, appassionato skipper e crewmaster velico da oltre 30 anni.

Referenze: <http://it.linkedin.com/in/alessandrolorusso>

Come essere PM di se stessi: il Coaching per lo sviluppo personale e professionale

Silvana Dini, Fondatrice e Past President di SCP Italy, Co-direttore del Corso di Alta Formazione in Business Coaching Psychology

Convegno "Sviluppo delle Personal Competencies" (Fiuggi, 30 ottobre 2014)

The Alpha study

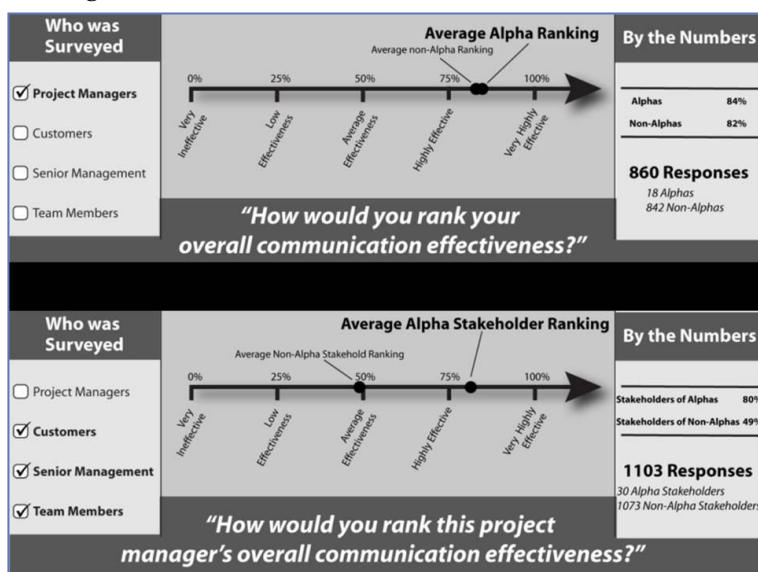
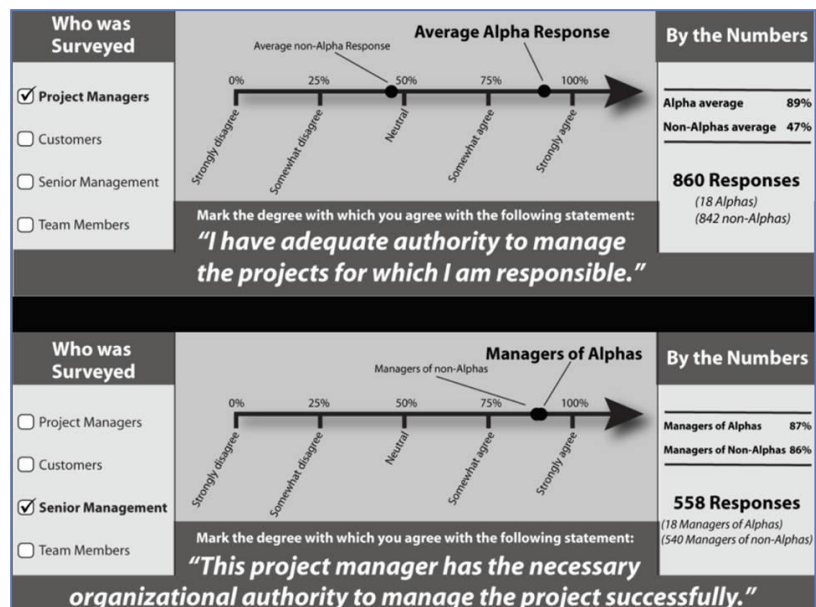
Andy Crowe, nel suo bel libro [Alpha Project Managers](#) (2006) ce lo dice portandoci consistenti risultati di ricerca: le "personal competencies" e la consapevolezza di sé fanno la differenza in termini di efficacia e di eccellenza anche nel ruolo del PM.

The Alpha Study, così viene chiamato tra gli addetti ai lavori, ha coinvolto 860 PM e 4.398 stakeholder (team di progetto, clienti, senior management) ed è stato lo studio finora più poderoso per cercare di definire le caratteristiche e le qualità che rendono il Project Manager 'Alpha' più efficace di qualsiasi altro. Crowe ha esplorato il sottocampione del 2%, gli Alpha Project Manager appunto, con le migliori valutazioni da parte di tutti gli stakeholder.

I risultati sono ancora oggi preziosi per le riflessioni e le strategie di sviluppo che ne possono scaturire.

Ad esempio, gli Alpha PM sanno conquistarsi "un'adequata authority per gestire i progetti di cui sono responsabili", come si può vedere nella figura più in alto in questa pagina.

Ugualmente, gli Alpha PM riconoscono una grande importanza alla comunicazione e valutano bene la loro efficacia comunicativa. Ma, come si può vedere nella figura più in basso in questa pagina, anche i Non Alpha PM attribuiscono una buona valutazione alla loro capacità di comunicare, mentre i loro senior manager non sembrano essere così soddisfatti.



E qui arriviamo a quello che Crowe chiama "il problema diabolico"; la maggior parte di noi infatti si autovaluta in modo sbagliato: tendiamo a sopravvalutarci su compiti o competenze comuni e a sottovalutarci sui compiti e le competenze difficili o oscure. Ancora più diabolico è poi l'effetto Dunning-Kruger, per il quale più si è incompetenti e più si tende a dare valutazioni elevate. In altre parole, l'incompetenza ci limita nella capacità metacognitiva di renderci conto dei nostri sbagli. Insomma, ce n'è abbastanza per far concludere anche al PM Crowe che occorre partire dal socratico Conosci te stesso...

La trama e l'ordito della professionalità

Come Coach e Psicologi ci rendiamo conto quotidianamente, nella nostra pratica professionale, che le killer application dell'efficacia di ruolo sono la consapevolezza di sé e la regolazione delle emozioni. Fa la differenza se il manager, il PM, l'HR, il Coach possono far leva, nel loro agire professionale, sulla comprensione dell'impatto del proprio comportamento nelle relazioni professionali e personali, sulla consapevolezza dell'importanza di dare e ricevere feedback regolari, sulla progressiva maggiore comprensione e fiducia in sé come persona e come professionista.

Per questo nella nostra comunità professionale di Coaching Psychology, l'associazione [SCP Italy](#), ci piace utilizzare la metafora del tessuto della professionalità.

Nel tessuto della professionalità del manager, del PM, dell'HR, del Coach stesso, la trama rappresenta lo sviluppo delle competenze professionali proprie del ruolo; mentre l'ordito, che quelle competenze incontra ed incrocia in verticale, valorizza la crescita personale e lo sviluppo dell'autoconsapevolezza.

Ognuno può controllare, sviluppare e rafforzare le proprie competenze nel momento in cui acquisisce la consapevolezza di dover attivare un processo di miglioramento, ma soprattutto quando si impegna affinché ciò accada.

Allora, come può il PM cogliere spunti e opportunità nel Coaching? Può il PM investire in un progetto, questa volta su se stesso? E come? Il Coaching può fare efficacemente la differenza nello sviluppo di competenze del PM?



La Coaching Psychology e il Coaching in 500 parole

La Coaching Psychology si sviluppa negli ultimi dieci anni in Europa, Australasia e America come una disciplina che porta nel Coaching il patrimonio di conoscenze, teorie, modelli, approcci, tecniche e ricerche psicologiche. Valorizza e promuove l'utilizzo delle competenze psicologiche a sostegno dei percorsi di cambiamento e di sviluppo personale. È l'incontro della psicologia con il Coaching.

La Coaching Psychology può essere descritta come un processo "finalizzato al potenziamento del benessere e della performance sia nella vita personale che professionale...", supportato da modelli di coaching fondati su teorie e approcci psicologici nell'apprendimento degli adulti" (Grant e Palmer 2002).

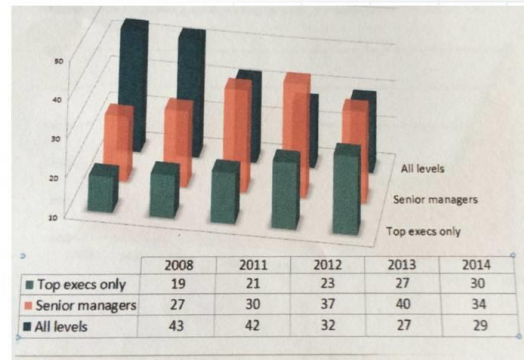
In Italia, a partire dalla seconda metà degli anni '90, i servizi di Coaching sono progressivamente più conosciuti e richiesti; tali servizi registrano, soprattutto dai primi anni del 2000, cambiamenti significativi nella domanda e nell'offerta e tendono a differenziarsi per ambiti di applicazione.

In sintesi, qualche dato internazionale e nazionale.

A chi si rivolge il Coaching

Dalla [Sherpa Executive Coaching Survey 2014](#) (Ed.9, 21.000 rispondenti, 50 paesi) arriva la conferma che i principali destinatari dei servizi di Coaching sono i senior manager, i top manager e le key people.

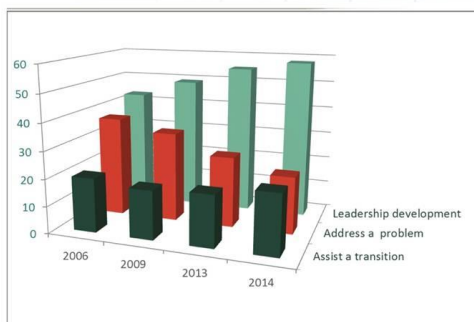
COACHING - PER CHI



Sherpa Executive coaching Survey 2014

16

COACHING PER QUALE FINALITÀ



Sherpa Executive coaching Survey 2014

17

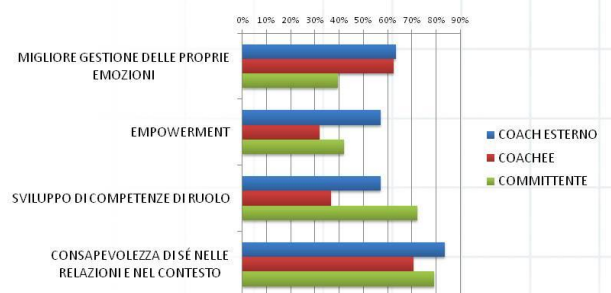
Esigenze e finalità del Coaching

L'indagine Sherpa evidenzia che la finalità più frequente nel Coaching è lo sviluppo della leadership, in seconda battuta il Coaching viene attivato per obiettivi specifici, in terza battuta il Coaching è attivato come supporto in fase di transizione, cambiamento.

Esiti del Coaching

L'indagine [Le evoluzioni del coaching](#) (2013), finalizzata a fotografare il punto di vista dei coachee, dei Coach e dei committenti sullo stato dell'arte del Coaching oggi e sulle sue tendenze evolutive, evidenzia come esito prevalente e condiviso del servizio di Coaching proprio la "consapevolezza di sé nelle relazioni e nel contesto". Il committente ritiene che un esito importante dei processi di Coaching sia lo "sviluppo delle competenze di ruolo". Coach e coachee rispondono in modo condiviso e prevalente che il Coaching facilita una "migliore regolazione delle emozioni".

COACHING – CON QUALI ESITI



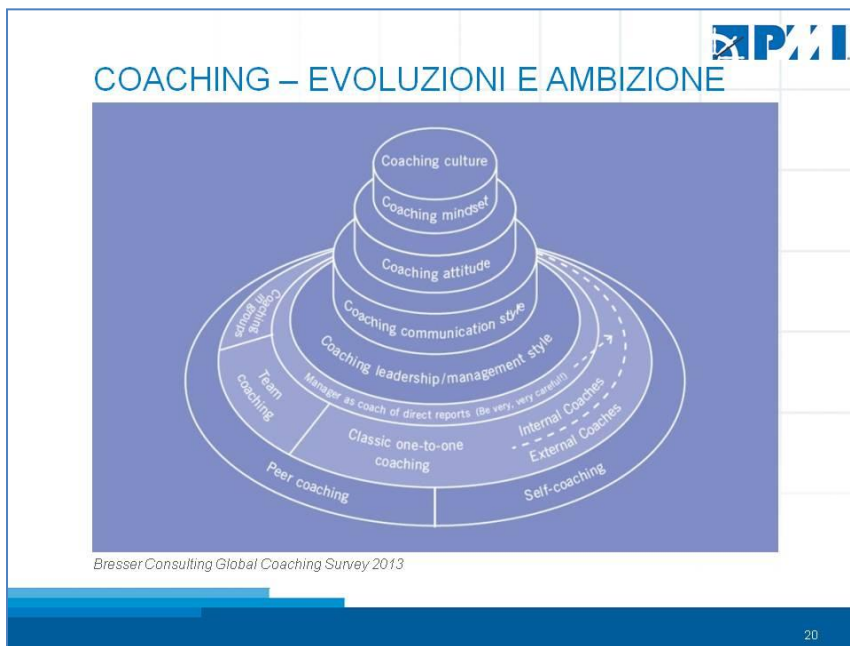
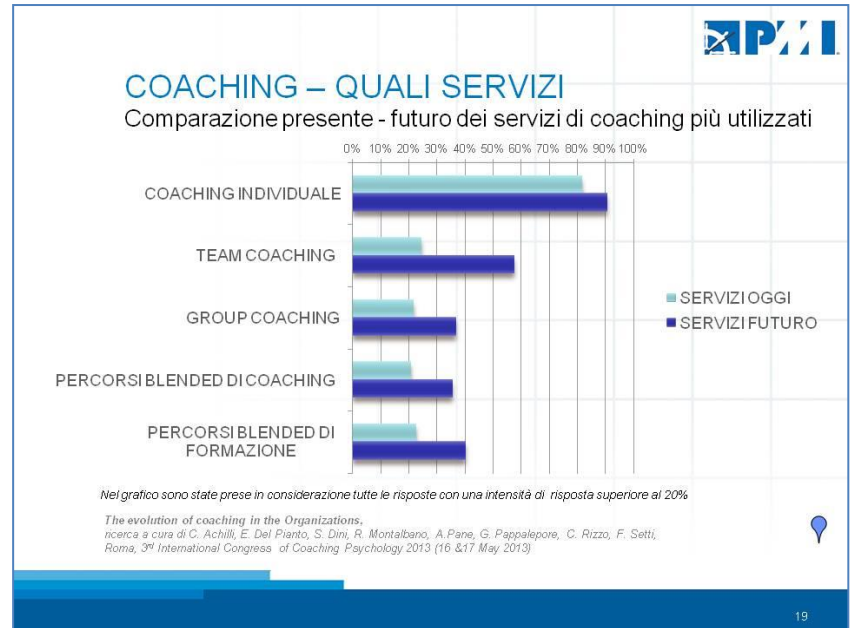
Nel grafico sono state prese in considerazione tutte le risposte con una intensità di risposta superiore al 40%

The evolution of coaching in the Organizations, ricerca a cura di C. Achilli, E. Del Piano, S. Dini, R. Montalbano, A. Pane, G. Pappalardo, C. Rizzo, F. Setti, Roma, 3rd International Congress of Coaching Psychology 2013 (16 & 17 May 2013)

18

Presente e futuro dei servizi di Coaching

Nella stessa indagine, si evidenzia come il Coaching Individuale è e resterà per i prossimi 5 anni il servizio di Coaching più diffuso. In decisa crescita il servizio di Team Coaching, ossia i programmi di Coaching realizzati in piccoli gruppi composti da membri di team tali anche nel contesto organizzativo in cui operano. In aumento anche i servizi di Group Coaching e il Coaching inserito in percorsi *blended* di formazione.



Fertili anche le suggestioni proposte dal rapporto Bresser, [Coaching across the Globe](#) (2013) in merito alle ambizioni di diversificazione del Coaching e della Coaching Psychology. Nel portfolio emergente ed evolutivo dell'uso del Coaching nei contesti organizzativi si evidenziano non solo i servizi di Coaching 1to1, di Group/Team Coaching forniti da Coach esterni o interni all'Organizzazione committente, ma anche interventi a supporto dei manager come Coach dei loro team, interventi a supporto dello stile di management e di leadership, interventi a supporto della diffusione del Coaching come stile di comunicazione, come attitudine e approccio che favoriscono il radicarsi di una cultura di Coaching nell'Organizzazione.

Le opportunità per i PM e per il PMI-SIC

A questo punto possiamo riprendere il senso centrale della splendida giornata passata a Fiuggi, il senso del I-PM, e riflettere tutti insieme, come abbiamo fatto durante la giornata di Fiuggi, sulle opportunità che offrono la Coaching Psychology e il Coaching nello sviluppo professionale del PM.

Quando con i colleghi del PMI-SIC abbiamo progettato l'evento, e ancor più quando lo abbiamo vissuto, abbiamo individuato tre linee direttrici di opportunità.

I-PM Empowerment and Role Effectiveness

Secondo questa prima linea direttrice di opportunità, il PMI-SIC può decidere di investire con i PM nella progettazione e attivazione di percorsi di Coaching Psychology/Coaching finalizzati al potenziamento della persona (empowerment) e al suo rafforzamento nel ruolo (role effectiveness). In modalità Coaching, ciò significa prevedere una valutazione di coachability¹ e, in fase di progettazione, mettere a punto stru-



menti di valutazione delle Personal Competencies².

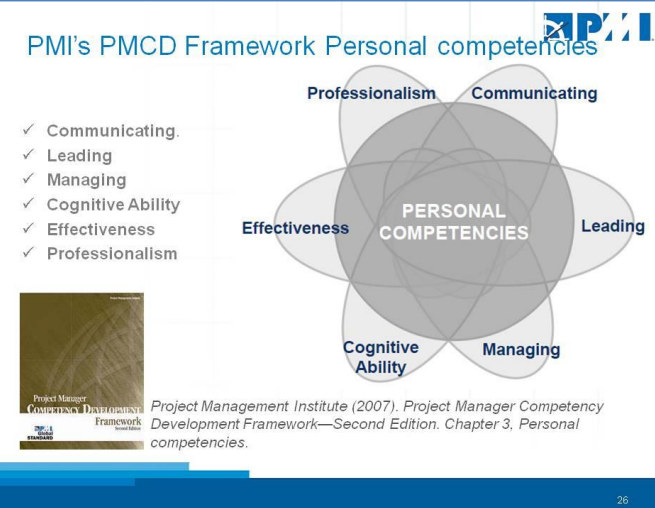
L'attivazione di percorsi 1to1 di Coaching supporta l'allenamento a riequilibrare e armonizzare le funzioni tipiche dell'emisfero cerebrale destro (Imaginative thinking mode) con quelle dell'emisfero sinistro (Analytical thinking mode). Progetto tanto sfidante quanto promettente per i PM!

PM come Coach del team di progetto

Secondo questa seconda linea direttrice di opportunità, il PMI-SIC può decidere di investire con i PM nella progettazione e attivazione di percorsi di Coaching finalizzati a rafforzare la capacità del PM di fare esprimere tutto il potenziale del proprio team, attingendo alle qualità personali e all'intelligenza emotiva di tutte le risorse del team di progetto.

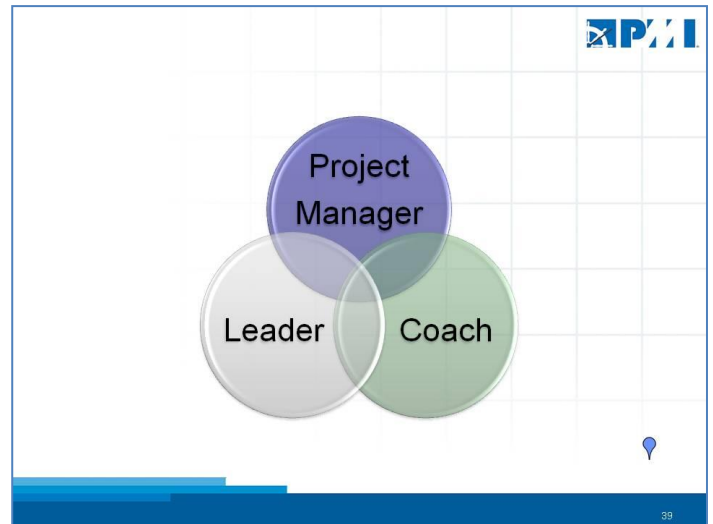


² Project Management Institute (2007). Project Manager Competency Development Framework—Second Edition. Chapter 3, Personal competencies



¹ Durante l'evento di Fiuggi ho proposto la seguente definizione di coachability: la "disponibilità e l'impegno a investire sul proprio sviluppo personale e professionale, ad espandere la propria comfort zone, a lavorare sui personali ostacoli interni" e ho proposto ai partecipanti un questionario di valutazione della propria coachability. Chiunque fosse interessato può contattarmi per saperne di più (silvana.dini@scptaly.it)

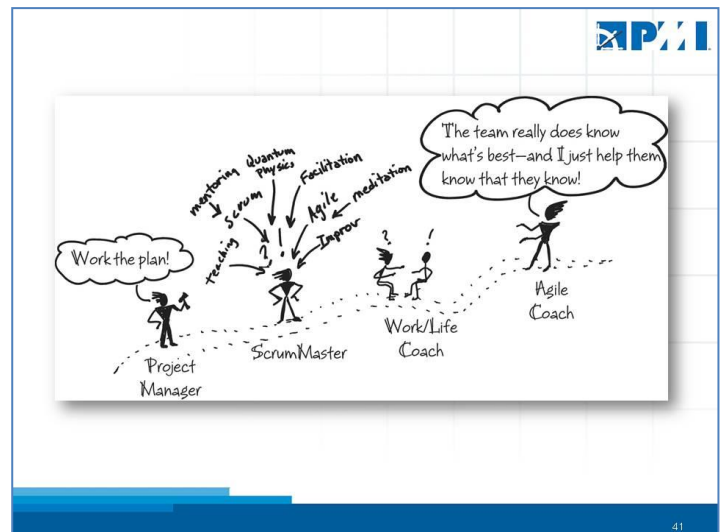
Individuare e allenare la personale zona di congiunzione tra i comportamenti agiti come PM, Leader e Coach del proprio team di progetto si preannuncia anch'essa come sfida non banale e sicuramente sensibile per la buona riuscita dei progetti!



PM e Coach

Secondo questa terza linea direttrice di opportunità, il PMI-SIC può decidere di investire con i PM nella progettazione e attivazione di percorsi di formazione al Coaching finalizzati ad integrare le competenze di Coaching con le competenze di Project Management.

La sfida in questo caso è di far evolvere la professionalità di PM fino al conseguimento di un'expertise e di una qualificazione specifica come Coach. La sfida in questo caso sembra essere ancora più complessa e ambiziosa, ma qualcuno ci sta già pensando... e sicuramente ci si può lavorare.



A beneficio di chi ha partecipato e si è coinvolto in prima persona all'evento di Fiuggi e di coloro che avrebbero voluto partecipare, eccole dunque le tre opportunità sfidanti che la Coaching Psychology e il Coaching possono offrire ai PM.



Personalmente resto convinta, per aver avuto la possibilità di essere accanto ai PM come cliente, come contributore a team di progetti e come Direttore HR, che il know-how e la professionalità dei PM siano preziosi, oggi più di ieri, così come sono convinta che l'investimento sullo sviluppo personale e professionale sia strategico per ciascuno di noi.

Buon 2015 a tutti i PM!



Silvana Dini, *Coaching Psychologist per passione, fiducia nelle possibilità dell'essere umano, esperienza nelle organizzazioni e formazione psicologica. Arriva alla sintesi professionale del Coaching dopo essersi coinvolta in incarichi aziendali di responsabilità, sia in ambito Risorse Umane che di linea. Con la netta percezione e convinzione che il Coaching può arrivare dove altre modalità di sviluppo della persona nei contesti di lavoro arrivano meno o non arrivano affatto.*

Coaching Psychologist accreditata (ISCP, SCP Italy), Coaching Supervisor accreditata (ISCP) e Management Consultant. Fondatrice e Past President di SCP Italy e Co-direttore del Corso di Alta Formazione in Business Coaching Psychology.

Autrice di articoli, ricerche e peer reviewed paper tra i quali Il 'più grande progetto mai realizzato' sugli effetti del coaching: risultati preliminari (Sviluppo & Organizzazione, 2013); Taking the temperature of supervision in Coaching/Coaching Psychology: SCP Italy's first survey (SGCP Conference, Birmingham, 2012); Coaching Competencies and values: how Italian Coaches (psychologists and non psychologists) face present and future challenges (3rd European Coaching Psychology Conference, London, 2011); Coaching alle nuove sfide (Guerini e Associati, 2004).

Le Personal Competencies del Project Manager secondo lo Standard PMCDF

Edoardo Grimaldi, PMP, Vice Presidente PMI-SIC con responsabilità allo Sviluppo Professionale e alle Certificazioni

Convegno “Sviluppo delle Personal Competencies” (Fiuggi, 30 ottobre 2014)

In questi ultimi anni, sia a livello Europeo che italiano, i temi trattati dallo standard PMCDF (Project Manager Competency Development Framework) del PMI hanno acquisito un grande rilievo. Ciò deriva sia dall'interesse che ruota sempre più intorno ai “soft skills”, sia dalle raccomandazioni pubblicate nel 2008 dalla Comunità Europea sulle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF). Anche la discussione nata a seguito della promulgazione della Legge 4/2013, e del lavoro che l'UNI sta portando avanti per definire una norma relativa alla Professione del Project Manager, focalizza l'attenzione sul tema delle competenze del PM.

Lo standard PMCDF (la cui prima versione è stata pubblicata nel 2002) ha, infatti, l'obiettivo di fornire una base agli individui e alle organizzazioni per incrementare le loro competenze nel Project Management. Propone, quindi, un framework per la definizione, l'assessment e lo sviluppo delle competenze del Project Manager, definendo le “key dimensions” della competenza e identificando quelle competenze che maggiormente influenzano le performance di un Project Manager.

Partiamo, quindi dalla definizione di Competenza.

Secondo Wikipedia, Competence is a standardized requirement for an individual to properly perform a specific job. It encompasses a combination of knowledge, skills and behaviour utilised to improve performance.

Quando poi la Competenza è applicata al Project Management, essa può essere definita come “La dimostrata abilità di portare avanti attività progettuali che realizzano i risultati attesi sulla base di standard definiti ed accettati” (Crawford, 1997).

Un Project Manager competente applicherà, quindi, in modo coerente le sue conoscenze, i suoi skills e le sue caratteristiche personali per realizzare progetti che rispondano ai requisiti degli stakeholders.

Secondo il PMCDF, la Competenza di un Project Manager si articola su 5 dimensioni:

Knowledge, Performance, Personal, Industry Specific, Organizational

Il PMCDF si concentra sulle prime 3 dimensioni e poi in particolare sulle Performance e Personal Competencies:



Knowledge competence - Ciò che il Project Manager conosce sull'applicazione dei processi, dei tools e delle tecniche di Project Management alle attività progettuali. SAPERE

Performance competence - Come il Project Manager applica le conoscenze di Project Management per raggiungere i requisiti del progetto. SAPER FARE

Personal competence - Come il Project Manager si comporta quando porta avanti le attività di progetto; le sue attitudini e le caratteristiche della sua personalità. SAPER ESSERE

Le altre 2 dimensioni (Industry Specific e Organizational) riguardano le competenze connesse a technical skills rilevanti per una certa industry (ad es. skills rilevanti in ambito I.T. o Construction) e le competenze connesse al contesto organizzativo in cui è inserito il progetto.



La KNOWLEDGE COMPETENCE rappresenta le conoscenze definite dal PMP® Examination Specification e copre le 10 Knowledge Area descritte nel PMBoK (SAPERE).

Un Project Manager dimostra Knowledge Competence se supera un appropriato esame (per es. PMP®).

La KNOWLEDGE COMPETENCE rappresenta le conoscenze definite dal PMP® Examination Specification e copre le 10 Knowledge Area descritte nel PMBoK (SAPERE).

Un Project Manager dimostra Knowledge Competence se supera un appropriato esame (per es. PMP®).

La PERFORMANCE COMPETENCE rappresenta COSA una persona è in grado di fare attraverso l'applicazione delle proprie conoscenze di Project Management (SAPER FARE).

Essa può essere dimostrata dalla verifica dei deliverables di progetto. L'evidenza fondamentale è

data dal completamento con successo del progetto e quindi dal rispetto dei vincoli di progetto.

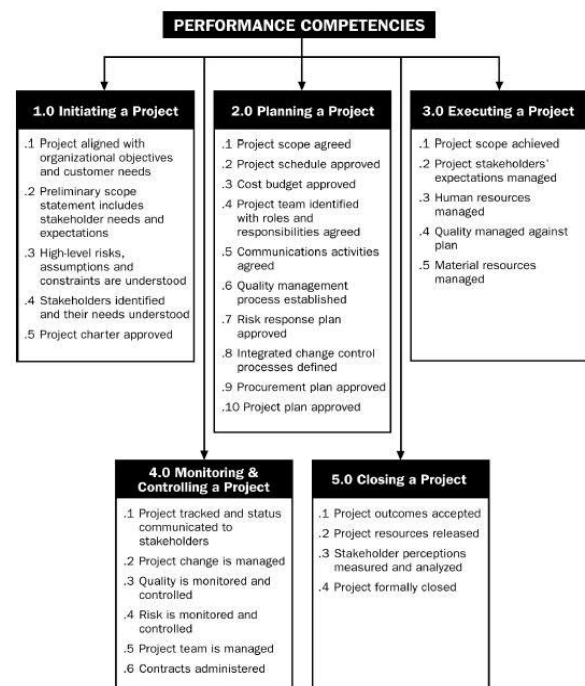
Il PMCDF suddivide le competenze desiderate in strutture più semplici:

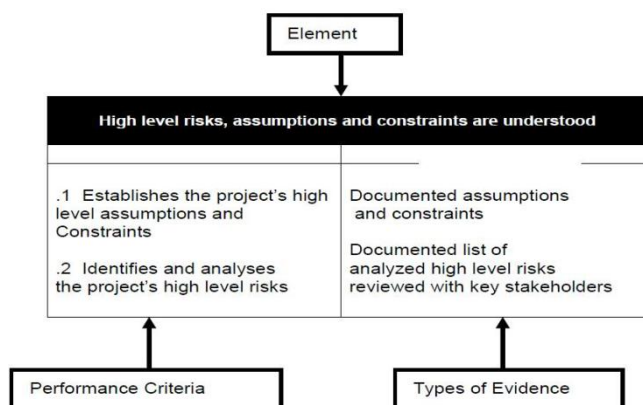
- Units of Competence: i maggiori segmenti della competenza
- Elements of Competence: risultati che il PM dovrebbe produrre
- Performance Criteria: specifiche azioni per raggiungere i risultati desiderati
- Types of Evidence: risultati materiali delle azioni del PM.

Per la Performance Competence sono indicate 5 Units of Competencies, 34 Elements of Competencies, 113 Performance Criteria e altrettanti Types of Evidence.

Le 5 Units della Performance Competence sono: Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling, Closing – che corrispondono ai Process Groups descritti nel PMBoK.

Di seguito uno schema riassuntivo degli Elements presenti in ciascuna Unit





Per ogni Element, poi, il PMCDF indica le Performance Criteria e i Types of Evidence, che forniscono una guida delle azioni e dei risultati che un PM deve compiere per dimostrare quello specifico Element di Competenza

La PERSONAL COMPETENCE rappresenta, invece, COME il Project Manager agisce durante le attività di progetto: il proprio Comportamento, le proprie Attitudini, le caratteristiche della propria Personalità (SAPER ESSERE).

La Personal Competence consente al Project Manager di usare con efficacia le Knowledge e Performance competencies.

6.0 Unit of Competence: Communicating	
Effectively exchanges accurate, appropriate and relevant information with stakeholders using suitable methods.	
Element 6.1 Actively listens, understands, and responds to stakeholders	
Performance Criteria	Types of Evidence
.1 Actively listens	Survey results from stakeholders Documented observations from communication Documented feedback on empathy and understanding towards others point of view
.2 Understands explicit and implicit content of communication	Documented observations from communication Documented confirmation that messages were received and understood
.3 Responds to and acts upon expectations, concerns and issues	Documented responses to issues important to others (i.e. issues log) Change requests Survey results from stakeholders

Essa contribuisce ad incrementare l'abilità di una persona nel gestire progetti e può essere dimostrata da come la persona si comporta mentre realizza il progetto.

Anche in questo caso Il PMCDF prevede una suddivisione in 6 Units of Competence, 30 Elements of Competence, 134 Performance Criteria e altrettanti Types of Evidence.

Le 6 Units della Personal Competence sono:

Communicating: Scambiare efficacemente informazioni accurate, appropriate e rilevanti con gli stakeholders usando i metodi adatti.

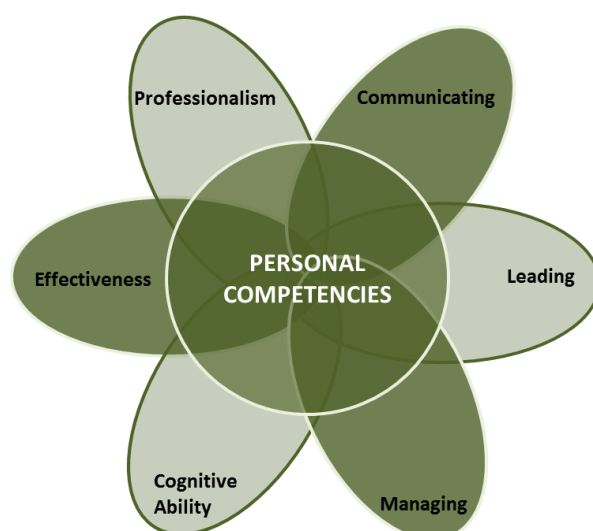
Leading: Guidare, ispirare e motivare i team members e gli altri project stakeholders per gestire e prevenire problemi che possano impattare il raggiungimento degli obiettivi di progetto.

Managing: Amministrare efficacemente il progetto attraverso l'utilizzo di risorse umane, finanziarie, materiali, intellettuali e intangibili.

Cognitive Ability: Applicare un appropriato livello di percezione, discernimento e giudizio per gestire efficacemente il progetto in un ambiente mutevole e che evolve.

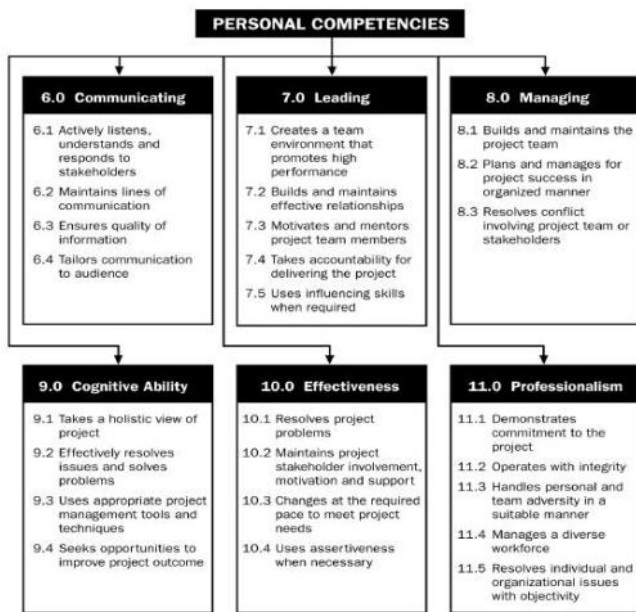
Effectiveness: Produrre i risultati desiderati attraverso l'uso di risorse, tool e tecniche opportune durante tutte le attività di Project Management.

Professionalism: Essere conformi ad un comportamento etico, guidato da responsabilità, rispetto, correttezza e onestà nella pratica del Project Management.



Anche nel caso della Personal Competence, il PMCDF indica, per ogni Element, i Performance Criteria e i Types of Evidence, che forniscono una guida delle azioni e dei risultati che un PM deve

compiere per dimostrare quello specifico Elemento di Competenza.



Sulla base di questo modello il singolo o l'organizzazione possono, quindi, sviluppare un proprio approccio con l'obiettivo del continuous improvement degli skills

Il PMCDF indica un processo che parte dall'Assessment delle Competenze, passa attraverso la Preparazione di un Piano di Sviluppo delle Competenze e si conclude con la sua Esecuzione. Esso viene quindi reiterato, più volte, man mano che le competenze del Project Manager si sviluppano, in modo anche da valutare l'efficacia del Piano di Sviluppo ipotizzato.

Aspetti significativi del processo per un efficace sviluppo delle competenze sono:

Documentare l'assessment, attraverso una valorizzazione chiara delle competenze attuali

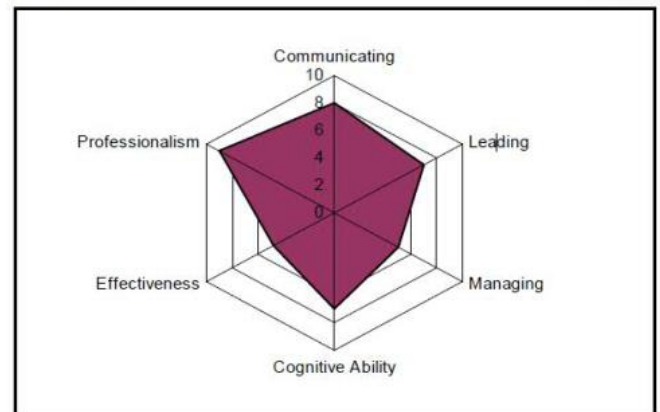
Individuare i propri punti di forza e i gaps da indirizzare

Prioritizzare le aree di sviluppo

Poter usare metodi differenti per lo sviluppo delle competenze: Mentoring, Peer to peer, Role playing, Training on the job, Coaching, Education - di gruppo, CBT, individuale.

L'esecuzione poi del piano di sviluppo delle Competenze potrà avvenire in parallelo con le attività di progetto, attraverso un percorso a lungo termine, in cui vengono monitorati i progressi e valutata l'esecuzione.

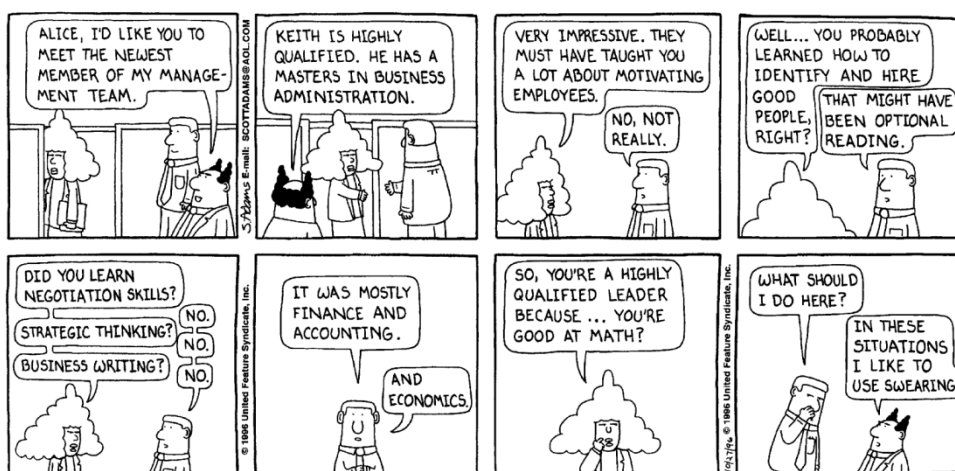
Personal Competencies	Score
Communicating	8.00
Leading	7.00
Managing	5.00
Cognitive Ability	7.00
Effectiveness	4.75
Professionalism	9.00



Le PERSONAL COMPETENCIES spesso rappresentano l'elemento distintivo perché un Project Manager possa definirsi competente. Le competenze Knowledge/Performance (il Sapere e il Saper Fare) non sempre sono sufficienti per realizzare progetti che rispondano ai requisiti degli stakeholders. Infatti, specialmente in progetti complessi, le competenze personali (Communicating, Professionalism, Leading, etc. - il Saper Essere) fanno la differenza e possono essere determinanti per il successo del progetto.



Edoardo Grimaldi, laureato in Ingegneria Elettronica, da 26 anni lavora in IBM Italia. Ha gestito complessi progetti informatico-organizzativi su clienti di diverse Industry, coordinando team anche internazionali. Ha conseguito la certificazione PMP nel 1999 ed è stato uno dei soci fondatori del PMI-SIC.



Il coach come leader (e il leader come coach)

Enrico Viceconte, Stoà - Istituto di Studi per la Direzione e gestione d'Impresa, associato al PMI-SIC

Convegno "Sviluppo delle Personal Competencies" (Fiuggi, 30 ottobre 2014)

Perché un'orchestra ha bisogno di un direttore? Cosa fa il direttore sul podio durante l'esecuzione?

A partire da queste domande si possono individuare tre fasi di un progetto musicale: quella "strategica", quella "formativa" e quella dell'"esecuzione". L'allineamento perfetto di queste tre fasi produce un'esecuzione efficace, in grado di creare valore per il pubblico.

Nella prima fase è necessaria una visione strategica e unificante degli obiettivi da raggiungere. Una chiarezza strategica che, nelle fasi successive, diventa determinante. La fase "formativa" è di leadership "trasformativa". In questa logica ogni esecutore, ogni maestro d'orchestra, avrebbe il suo modo personale di interpretare la partitura, ma ciascuno convergerebbe, alla presenza di una direzione autorevole, trasformando il proprio punto di vista con la scommessa che la strategia suggerita dal leader sia la migliore per la riuscita del progetto su cui si sta lavorando. La formazione, durante le prove d'orchestra, non fa che lavorare sul risultato da raggiungere (il cosa), sul modo in cui l'insieme dei maestri potrà raggiungerlo (il come), ma anche sul "perché": sulla strategia di esecuzione che si sta interpretando. Durante l'esecuzione, non s'interpreta dunque solo una partitura (dettagliatamente scritta e sequenziale) ma anche una strategia (più indefinita e unitaria).

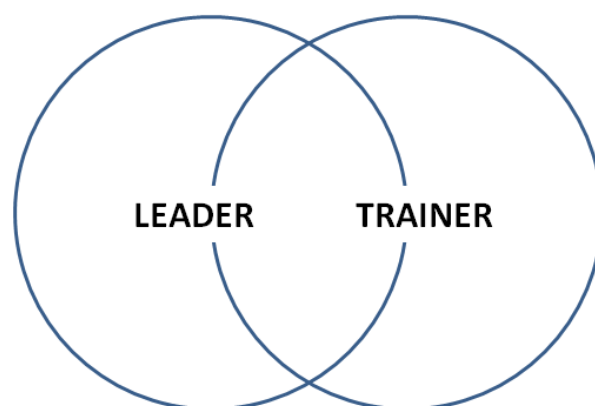
L'esecuzione, affidata al talento solistico di ciascuno, si realizza grazie alla chiarezza con cui il "cosa", il "come" e il "perché" sono emersi nel team durante le prove, che sono il momento formativo generale e di "empowerment" dei singoli. Una buona esecuzione può avvenire, come nello stile di Leonard Bernstein, con pochi

gesti che non servono tanto a dare il tempo, l'intensità e l'espressione ma la sintesi visiva del risultato espressivo ottenuto. Il direttore svolge, con la sua presenza e i suoi gesti, una funzione d'interfaccia tra orchestra e pubblico. Dal podio, rappresenta il pubblico verso l'orchestra e l'orchestra verso il pubblico.

Se adottiamo il modello di Tucker, al quale fa riferimento il PMBoK, in cui il ciclo di vita di un team di progetto è suddiviso nelle fasi di Forming, Storming, Norming e Performing, possiamo far coincidere tali fasi con i momenti di preparazione ed esecuzione di un concerto. L'esempio musicale vuole suggerire un ruolo importante del leader nel dare un senso condiviso alle azioni del team, nel creare un "frame" in cui ciascuno lavora per gli obiettivi di un progetto seguendo una strategia comune agli altri, ponendo massima attenzione a quello che fanno gli altri membri del team (un ascolto reciproco), piuttosto che alle indicazioni esplicite del leader sul "podio".

In una memorabile esecuzione di Leonard Bernstein si può vedere una direzione minimalista senza alcun gesto delle mani. Il direttore ha evidentemente presidiato un perfetto svolgimento delle fasi di "forming", "storming" e "norming" ponendo le premesse per un perfetto "performing". Il risultato è una "execution" eccezionale, con un alto livello di delega del leader al team, con la fiducia nelle capacità di ascolto reciproco tra ciascun maestro d'orchestra. Ciascun musicista può concentrare la propria attenzione non tanto sui gesti del direttore, quanto sull'effetto emozionale e tecnico generale e condiviso.

MODELLI DI COMPETENZE



Analogamente nei progetti, il leader efficace si dedicherà all'empowerment del singolo e, allo stesso tempo, fornirà un riferimento autorevole per l'allineamento strategico generale. Il leader agirà dunque come trainer e come coach, per giungere infine a un "delegating" eccezionale nel progetto.

Il modello che abbiamo presentato (del leader come trainer e coach), mutuato da quello del direttore d'orchestra, è valido anche nell'altro verso (il trainer o il coach come leader) nel momento in cui riconosciamo la continuità tra la fase di strategia, quella di formazione e quella di esecuzione.

Il processo formativo raggiunge la sua massima efficacia quando il trainer presenta elevate capacità di far emergere una visione condivisa, valorizzando le competenze di ciascun trainee, sa suggerire il cosa, il come e il perché, sa mettere in grado ciascuno di eseguire il proprio compito in piena autonomia e coordinandosi con gli altri.

In un'avanzata visione della formazione manageriale, le competenze del formatore si sovrappongono in modo crescente con quelle del leader, senza il rischio di mettere in ombra i talenti e i punti di vista individuali, ma, invece, facendo leva su di essi.

Il progetto e il processo di apprendimento può essere autonomo (self directed learning) oppure guidato. Ovunque sia richiesta una guida, chi si assume la responsabilità dell'apprendimento e del risultato per l'azienda, deve avere molte caratteristiche in comune con quelle di un manager. Tra queste, una spiccata e autorevole leadership. In vista di nuove sfide, questo modello apre interessanti prospettive sui modelli di selezione e di formazione dei formatori.



Enrico Viceconte, laureato in ingegneria elettrotecnica, si è occupato di sistemi informativi e di automazione industriale. Dal 1992 nella Faculty di Stoà, Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa, dirige il Master in Human Resource Management.

Ha pubblicato su: Harvard Business Review (edizione italiana), L'impresa (Gruppo Sole24 ore), Sviluppo & Organizzazione, Persone e conoscenze, Quaderni di Management. E' co-autore in volumi usciti per i tipi di Franco Angeli, Guida, ESI, Sistemi Editoriali, CLEAN, CUEN. E' redattore dei blog: "Management" e "Bicocca Training & Development Center".

A proposito di Coaching

Mario Fulvio Bernardini, Training Specialist & Professional Coach (ACC)

Per spiegare cos'è il Coaching si può attingere alle definizioni cosiddette ufficiali oppure ci si può basare sull'etimologia della parola, che ha origine da un termine ungherese, *Kochs*, indicante la località dove venivano fabbricate carrozze di qualità, da cui deriva il francese *Coche* che significa per l'appunto carrozza o cocchio. La storia del termine già ci può dare un'idea di movimento. Oggi il termine è di uso comune perché ha attinenza con lo sport: i primi Coach nascono negli Stati Uniti a metà anni '70 soprattutto per incrementare le prestazioni sportive degli atleti. Chi non l'ha mai sentito pronunciare seguendo competizioni di tennis, pallavolo o altri sport? Forse addirittura se ne abusa, con il rischio di essere associato a una moda passeggera.



Ogni Coach ha il compito di elaborare una sua personale definizione, che può essere nel tempo soggetta a evoluzioni. Partendo dall'origine della parola e dal presupposto che Coaching significa trasformazione, crescita, evoluzione, arricchimento, ritengo si possa definire il Coaching come *"un'attività relazionale rivolta a persone e organizzazioni che, utilizzando un insieme di tecniche, conoscenze e presenza, riesce a massimizzare gli obiettivi di crescita professionale e umana"* e aggiungere metaforicamente che il Coaching *"fornisce metodica e strumenti per attraversare il ponte che congiunge partenza e arrivo"*. Già dalla definizione si evince che non si tratta di una moda, ma di un processo che ha in sé le potenzialità per decretare un cambia-

mento significativo nell'esistenza delle persone, superando gli ostacoli e raggiungendo obiettivi talvolta insperati o comunque generando maggiore consapevolezza nei propri mezzi. Per Francesco Paolo Ettari, scrittore e Personal Coach, *"gli ostacoli sono quelle barriere che troviamo lungo un percorso, o che a volte costruiamo noi, per capire quanto desideriamo ciò che stiamo raggiungendo nel saltarli"*.

In che modo si può attivare il cambiamento superando gli ostacoli a volte da noi stessi costruiti?

Occorre partire dal riconoscimento che nella nostra vita, anche professionale, tendiamo a commettere i medesimi errori o riproporre gli stessi schemi, destinati a ottenere i risultati di sempre. Da ciò può scaturire la decisione di seguire un percorso di Coaching, che ha come attori principali il Coach e il Coachee (il cliente), dove il primo deve aiutare il secondo a raggiungere i traguardi desiderati facendo leva su un insieme di valori, visioni e convinzioni. Coach e Coachee devono lavorare in perfetta sintonia e tra i due deve instaurarsi da subito una relazione "speciale". Il primo deve credere fermamente nelle potenzialità e nella riuscita del secondo, il quale deve impegnarsi con dedizione per raggiungere gli obiettivi condivisi.

Siamo, dunque, di fronte a un processo trasformatore che coinvolge interamente l'individuo, facendolo evolvere e cambiare. Questa spinta creerà azione e maggiore autostima, rafforzando la convinzione nei propri mezzi. Ognuno di noi possiede competenze o abilità ben sviluppate, ma spesso cerchiamo in maniera ostinata di colmare i lati negativi invece di potenziare quelli positivi. In questo senso il Coach, piuttosto che trasmettere competenze o fornire consigli, deve "spingere" il Coachee a esprimere le proprie potenzialità e deve essere pronto anche a sfidarlo o rilevare contraddizioni e barriere. E inoltre, come afferma il filosofo Ludwig Wittgenstein, *"spesso riusciamo a scorgere i fatti importanti solo dopo aver soppresso la domanda «perché?»"*.

Ogni Coach può sviluppare una propria tecnica, ma vanno rispettati i principi cardini e le regole deontologiche della professione. Ad esempio, basandoci sui dettami dell'ICF (Internatio-

nal Coach Federation), il Coaching non può trattare disagi psicologici che interessano aspetti delicati della persona, anche perché il processo deve guardare al futuro e non al passato (seguendo il percorso si potranno comunque avere - di riflesso - benefici di tipo psicologico). Inoltre, non si possono mescolare competenze e conoscenze che sono in aperta contraddizione, come purtroppo è avvenuto qualche volta con la PNL (Programmazione Neuro Linguistica): questo metodo, la cui filosofia si può sintetizzare nella frase *“se qualcuno può fare qualcosa, chiunque altro può impararlo”*, è stata a volte associata al Coaching per fornire “pacchetti miracolosi”. La filosofia del Coaching è profondamente diversa perché non prevede di imitare o plasmare qualcuno ma, come già detto, punta sugli aspetti migliori della persona per giungere al traguardo finale, considerando ogni individuo unico e irripetibile. Diverse tecniche possono eventualmente essere applicate - quando si è in grado di padroneggiarle - sulla base di esigenze di volta in volta riscontrate.

Tra le diverse classificazioni esistenti, il **Personal Coaching** si rivolge al singolo individuo per aiutarlo ad affrontare questioni personali e scelte determinanti per la propria vita. Ciò non necessariamente in relazione alla sua attività lavorativa, anche se si determina quasi sempre un effetto a cascata che coinvolge l'ambito professionale.

Approfondiamo le tipologie di Coaching rivolte alle aziende, la cui applicazione richiede un approccio progettuale con gestione di ambito, tempi, costi, rischi, ecc., partendo dagli obiettivi aziendali enunciati dallo sponsor (o committente). In funzione delle persone coinvolte e del loro ruolo aziendale, si parla di:

- **Corporate Coaching**, rivolto alle persone che in un'organizzazione sono al di sotto delle cariche più alte, particolarmente efficace quando si vuole favorire l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali. Può essere sviluppato sia in modalità one-to-one sia nell'ambito di un team di lavoro. In quest'ultimo caso si parla **Team Coaching**: ogni volta che degli individui si uniscono per raggiungere un obiettivo entrano in gioco diversi fattori, come la leadership, le abilità comunicative, la dedizione,

la responsabilità, l'autonomia e una chiara condivisione della Vision. Lo sviluppo di queste caratteristiche e la loro interazione armoniosa può portare il team verso risultati rilevanti.

- **Executive Coaching**, rivolto principalmente alle cariche più alte di un'azienda (CEO, CFO, Presidenti, Senior Manager, ecc.). Si focalizza su questioni legate alla performance e allo sviluppo organizzativo. La delicatezza dei compiti, la gestione del potere e le relazioni ad alto livello possono far entrare in gioco componenti personali in grado di “alienare” l'individuo, che infatti si trova spesso a dover prendere decisioni cruciali in completa solitudine. Risulta particolarmente adatto in questi casi un Coach competente e fidato, che sappia essere risoluto e autorevole.
- **Business Coaching**, rivolto prevalentemente a imprenditori di piccole o medie aziende e liberi professionisti. Può stimolare un processo di riflessione per definire le strategie migliori di medio-lungo periodo. Può aiutare nella definizione di Vision e Mission aziendali, per questo è molto adatto nello start-up di nuove iniziative. Considerando che il tessuto economico dell'Italia è rappresentato in gran parte da queste casistiche, si realizza quanto il Coaching potrebbe aiutare lo sviluppo del sistema paese.

Quali passi comprende lo svolgimento di un percorso di Coaching ?

Nella modalità one-to-one, un colloquio personale tra Coach e Coachee deve far emergere gap e skill da migliorare/potenziare, anche con l'ausilio di questionari specifici. I successivi passaggi possono essere sintetizzati in questa sequenza: trovare gli obiettivi, indagare ed esplorare da più punti di vista, costruire un piano di azione, valutare possibili ostacoli o barriere, definire tempi e modalità di azione. Nella fase di svolgimento del percorso sono fondamentali la presenza, la capacità di ascolto attivo e la capacità di porre domande definite “potenti”. Deve esserci una verifica costante dei risultati e laddove il Coachee non dovesse manifestare l'impegno e la dedizione citati in precedenza, cosa che comporterà inevitabilmente risultati non soddisfacenti, dovranno

essere apportate azioni correttive e nei casi peggiori si potrà valutare di interrompere il percorso. In tutti i casi, il contenuto delle sessioni deve essere coperto da un segreto inviolabile, sulla base del codice di condotta dell'ICF. Sarà fornita una relazione alle persone coinvolte solo per quanto riguarda lo stato di avanzamento e i risultati ottenuti.

Nell'ambito di un team di lavoro, le competenze del Coach o di più Coach (se il numero dei partecipanti è cospicuo) devono comprendere la gestione delle dinamiche di gruppo, soprattutto perché occorre sostenere il team per evitare che si sposti dagli obiettivi dichiarati in partenza. Il percorso prevede che si possano fare delle sessioni separate a singoli componenti del team, oppure si potrà ricorrere allo **Shadow Coaching**, dove il Coach non è presente ma osserva "di nascosto".

Ci si potrebbe chiedere perché affidarsi a un Coach se per ottenere dei risultati bisogna essenzialmente indagare al proprio interno e porsi le giuste domande, prima di porre in essere delle azioni. Si tratta di un percorso che potenzialmente ogni individuo o team può compiere in autonomia, ma bisogna guardare alla realtà e considerare che quando si commettono gli stessi errori per moltissimi anni risulta sicuramente molto difficile apportare da soli dei cambiamenti e non basta aver letto degli articoli o magari dei libri.

"Può darsi che non siate responsabili per la situazione in cui vi trovate, ma lo diventerete se non fate nulla per cambiarla."

(Martin Luther King)



Mario Fulvio Bernardini, laureato in Scienze Politiche, Master in Marketing Management per la Formazione, si occupa di formazione e Coaching dal 2003. Ha ottenuto le credenziali di ACC (Associate Certified Coach) presso

l'ICF, la più grande federazione di Coaching a livello mondiale. Collabora con le più importanti società del settore al fine di promuovere e sviluppare piani formativi e interventi di Coaching, soprattutto in ambito Corporate e Personal

#SICPROSSIMIEVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
02/02/2015 (orario 13-14)	<i>Introduzione allo standard PMBoK</i>	Webinar	Bruno Padricelli
09/02/2015 (orario 13-14)	<i>Introduzione allo standard PMCDF</i>	Webinar	Edoardo Grimaldi
23/02/2015 (orario 13-14)	<i>Introduzione all'Agile Project Management</i>	Webinar	Angelo Elia

SIC DIXIT è una pubblicazione del PMI-SIC
Redazione ed Editing: Marketing & Comunicazione PMI-SIC
PM responsabile di questo numero: Angelo Elia, Pierluigi Trombetti
Comitato editoriale: Vincenzo D'Errico, Giacomo Franco, Raffaele Fresa, Edoardo Grimaldi, Raffaele Sannino, Vincenzo Testini, Antonello Volpe, Angelo Elia
Comitato Scientifico: Commissione Ricerca del PMI-SIC

Gli articoli devono essere inviati elettronicamente all'indirizzo newsletter@pmi-sic.org.
E' vietata la riproduzione dei contenuti di SIC DIXIT senza espressa autorizzazione scritta del PMI-SIC

© 2015 Project Management Institute – Southern Italy Chapter. Tutti i diritti riservati.
"PMI" e il logo PMI sono di proprietà del Project Management Institute, Inc.
"PMI-SIC" e il logo del PMI-SIC sono di proprietà del Project Management Institute – Southern Italy Chapter.
Per qualsiasi chiarimento contattare marketing@pmi-sic.org

